

**ESTRATEGIA COMPETITIVA Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN:  
ESTUDIO DE CASOS Y ANÁLISIS DE EFICIENCIA PARA  
EMPRESAS FLORICULTORAS DE LA SABANA DE BOGOTÁ**

**MARÍA DEL PILAR SEPÚLVEDA CALDERÓN**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
CHÍA  
2011**

**ESTRATEGIA COMPETITIVA Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN:  
ESTUDIO DE CASOS Y ANÁLISIS DE EFICIENCIA PARA  
EMPRESAS FLORICULTORAS DE LA SABANA DE BOGOTÁ**

**POR**

**MARÍA DEL PILAR SEPÚLVEDA CALDERÓN**

Facultad de Ingeniería  
Maestría en Diseño y Gestión de Procesos  
Universidad de La Sabana

**TESIS MAESTRÍA**

**Tesis dirigida por el Profesor Luis Felipe Salom**

Abril de 2011

## CONTENIDO

1.1 INTRODUCCIÓN.....	0
1.2 REVISIÓN DE LITERATURA .....	2
1.2.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS .....	2
1.2.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SU TENDENCIA MUNDIAL .....	5
1.2.3 APLICACIONES DEL ANÁLISIS ENVOLVENTE DE DATOS (DEA) CON SALIDAS NO DESEADAS .....	11
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	18
<u>CAPÍTULO 2 .....</u>	<u>20</u>
<u>MODELO CONCEPTUAL .....</u>	<u>20</u>
2.1 ENTORNO SECTORIAL .....	20
2.1.1 SECTOR FLORICULTOR COLOMBIANO.....	21
2.1.2 OTROS PRODUCTORES DE FLORES IMPORTANTES EN EL MUNDO.....	23
2.2 RELACIONES EN LA CADENA DE VALOR .....	27
2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	30
2.4 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	32
2.5 EFICIENCIA TÉCNICA.....	35
2.5.1 MODELO DEA CCR .....	36
2.5.2 MODELO DEA BCC.....	39
2.6 COMPETITIVIDAD .....	40
<u>CAPÍTULO 3 .....</u>	<u>42</u>
<u>METODOLOGÍA .....</u>	<u>42</u>
3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	42
3.2 MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA TÉCNICA .....	45
3.3 DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS .....	46
3.4 SELECCIÓN DE LOS CASOS.....	48
3.4.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	49
3.5 PROTOCOLO DEL ESTUDIO DE CASOS.....	50
3.6 EL TRATAMIENTO DE LOS DATOS Y EL ANÁLISIS CRUZADO DE CASOS .....	53
<u>CAPÍTULO 4 .....</u>	<u>56</u>

<b><u>APLICACIÓN MODELO DEA CON SALIDAS NO DESEADAS EN EMPRESAS FLORICULTORAS DE LA SABANA DE BOGOTÁ .....</u></b>	<b><u>56</u></b>
4.1 LAS EMPRESAS FLORICULTORAS Y ESTRUCTURA TÍPICA DE COSTOS.....	56
4.2 APLICACIÓN MODELO DEA CON SALIDAS NO DESEADAS .....	57
4.2.1 RESULTADOS .....	60
4.2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	65
<b><u>CAPÍTULO 5 .....</u></b>	<b><u>66</u></b>
<b><u>ESTUDIO DE CASOS.....</u></b>	<b><u>66</u></b>
5.1 GRUPO GERANIO .....	67
5.1.1. ANTECEDENTES Y SU ENTORNO .....	67
5.1.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	69
5.1.3 RELACIONES EN LA CADENA DE VALOR .....	70
5.1.4 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	71
5.1.5 PRODUCCIÓN.....	74
5.1.6 FUTURO .....	75
5.2 GRUPO GERBERA.....	77
5.2.1. ANTECEDENTES Y SU ENTORNO .....	77
5.2.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	79
5.2.3 RELACIONES EN LA CADENA DE VALOR .....	80
5.2.4 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	81
5.2.5 PRODUCCIÓN.....	84
5.2.6 FUTURO .....	86
5.3 GRUPO GIRASOL.....	87
5.3.1. ANTECEDENTES Y SU ENTORNO .....	87
5.3.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	88
5.3.3 RELACIONES EN LA CADENA DE VALOR .....	89
5.3.4 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	90
5.3.5 PRODUCCIÓN.....	92
5.3.6 FUTURO .....	93
5.4 LIRIOS.....	94
5.4.1. ANTECEDENTES Y SU ENTORNO .....	94
5.4.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	95
5.4.3 RELACIONES EN LA CADENA DE VALOR .....	95
5.4.4 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	97
5.4.5 PRODUCCIÓN.....	99
5.4.6 FUTURO .....	100
5.5 MARGARITAS.....	102
5.5.1. ANTECEDENTES Y SU ENTORNO .....	102
5.5.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	104
5.5.3 RELACIONES EN LA CADENA DE VALOR .....	104
5.5.4 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	105

5.5.5 PRODUCCIÓN.....	107
5.5.6 FUTURO .....	108
5.6 NARDOS.....	<b>110</b>
5.6.1. ANTECEDENTES Y SU ENTORNO .....	110
5.6.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	111
5.6.3 RELACIONES EN LA CADENA DE VALOR .....	112
5.6.4 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	113
5.6.5 PRODUCCIÓN.....	114
5.6.6 FUTURO .....	115
5.7. POMPÓN.....	<b>117</b>
5.7.1. ANTECEDENTES Y SU ENTORNO .....	117
5.7.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	118
5.7.3 RELACIONES EN LA CADENA DE VALOR .....	119
5.7.4 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	119
5.7.5 PRODUCCIÓN.....	122
5.7.6 FUTURO .....	122
5.8. PETUNIA.....	<b>123</b>
5.8.1. ANTECEDENTES Y SU ENTORNO .....	123
5.8.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	124
5.8.3 RELACIONES EN LA CADENA DE VALOR .....	125
5.8.4 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	126
5.8.5 PRODUCCIÓN.....	127
5.8.6 FUTURO .....	128
5.9. ORQUÍDEAS.....	<b>130</b>
5.9.1. ANTECEDENTES Y SU ENTORNO .....	130
5.9.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	131
5.9.3 RELACIONES EN LA CADENA DE VALOR .....	132
5.9.4 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	133
5.9.5 PRODUCCIÓN.....	133
5.9.6 FUTURO .....	134
5.10. VALORACIÓN Y RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASOS .....	<b>135</b>
5.10.1 CASOS DE EMPRESAS GRANDES.....	136
5.10.2 CASOS DE EMPRESAS MEDIANAS.....	140
5.10.3 CASOS DE EMPRESAS MEDIANO- PEQUEÑAS.....	144
5.10.3 RESUMEN DE LA VALORACIÓN DEL ESTUDIO DE CASOS.....	149
<b><u>CAPÍTULO 6 .....</u></b>	<b><u>150</u></b>
<b><u>RESULTADOS DEL ANÁLISIS CRUZADO DE CASOS .....</u></b>	<b><u>150</u></b>
<b>6.1 FUERZA DE LAS RELACIONES DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS Y ESTUDIO DE CASOS.....</b>	<b>150</b>
6.1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN No.1 AJUSTADA.....	151
6.1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN No.2 AJUSTADA.....	155
6.1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN No.3 AJUSTADA.....	158
6.1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN No.4 AJUSTADA.....	161

<b>6.2 CASOS DE ESTUDIO VS. EFICIENCIA TÉCNICA .....</b>	<b>164</b>
<b>6.3 ANÁLISIS DE CASOS CRUZADOS POR CATEGORÍAS DE ANÁLISIS .....</b>	<b>165</b>
<b>6.3.1 TIPOLOGÍAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS POR EL FLORICULTOR ESTUDIADO PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN ESTADOS UNIDOS EN LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS....</b>	<b>166</b>
<b>6.3.2 TEORÍAS EMERGENTES SOBRE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA LAS NUEVAS EMPRESAS FLORICULTORAS DE LA SABANA DE BOGOTÁ ....</b>	<b>172</b>
<b>6.3.3 ANÁLISIS CRUZADO DE CASOS PARA LAS CATEGORÍAS RESTANTES .....</b>	<b>179</b>
<b>6.4 REVISIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL .....</b>	<b>183</b>
<b><u>CAPÍTULO 7 .....</u></b>	<b><u>185</u></b>
<b><u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b><u>185</u></b>
<b>7.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>185</b>
<b>7.2 RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESAS ESTUDIADAS .....</b>	<b>190</b>
<b>7.2.1 RECOMENDACIONES PARA ASOCOLFLORES.....</b>	<b>193</b>
<b>7.2.2 RECOMENDACIONES PARA EL GOBIERNO NACIONAL .....</b>	<b>193</b>
<b>7.3 LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS.....</b>	<b>194</b>
<b><u>CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA FLOR COLOMBIANA EN LOS ESTADOS UNIDOS: UN MARCO CONCEPTUAL .....</u></b>	<b><u>201</u></b>
<b><u>ANÁLISIS DE EFICIENCIA TÉCNICA EN LOS CULTIVOS DE FLORES DE LA SABANA DE BOGOTÁ .....</u></b>	<b><u>202</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA.....</u></b>	<b><u>203</u></b>

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1. ¿Cómo elegir el enfoque estratégico correcto?</b> .....	4
<b>Cuadro 2. Consolidación de Supermercados en Estados Unidos</b> .....	8
<b>Cuadro 3. Caso Geranio</b> .....	136
<b>Cuadro 4. Caso Gerbera</b> .....	137
<b>Cuadro 5. Caso Girasol</b> .....	138
<b>Cuadro 6. Caso Lirio</b> .....	140
<b>Cuadro 7. Caso Margarita</b> .....	141
<b>Cuadro 8. Caso Nardos</b> .....	142
<b>Cuadro 9. Caso Pompón</b> .....	144
<b>Cuadro 10. Caso Petunia</b> .....	145
<b>Cuadro 11. Caso Orquídea</b> .....	147
<b>Cuadro 12. Valoración del estudio de casos</b> .....	149
<b>Cuadro 13. Resumen Resultados Pregunta 1 Ajustada</b> .....	154
<b>Cuadro 14. Resumen Resultados Pregunta 2 Ajustada</b> .....	157
<b>Cuadro 16. Resumen Resultados Pregunta 4 Ajustada</b> .....	162
<b>Cuadro 17. Casos de Estudio Vs. Eficiencia Técnica</b> .....	164

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. Tres estrategias genéricas .....</b>	<b>2</b>
<b>Figura 2. Modelo conceptual para mantener la competitividad de las empresas floricultoras estudiadas en el mercado de Los Estados Unidos .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3. Alineamiento estratégico .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 4. Proceso de la investigación de estudio de casos .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 6. Canal de distribución del sector floricultor colombiano típico de los 90's</b>	<b>167</b>
<b>Figura 7. Canal de distribución del sector floricultor colombiano típico de los 90's, con C.I. ....</b>	<b>167</b>
<b>Figura 8. Canal de Distribución tradicional con modelo de entrega FOB .....</b>	<b>170</b>
<b>Figura 9. Canal de distribución con entregas distribuidas .....</b>	<b>172</b>
<b>Figura 10. Canales de Distribución más convenientes para el floricultor colombiano .....</b>	<b>176</b>
<b>Figura 11. Modelo conceptual revisado .....</b>	<b>183</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1. Frontera de referencia, eliminación fuerte para los outputs no deseables .</b>	14
<b>Gráfico 2. Evolución de las exportaciones colombianas .....</b>	22
<b>Gráfico 3. Eficiencia de Pareto-Koopmans.....</b>	38
<b>Gráfico 4. Relación entre las categorías entorno sectorial, relaciones y estrategia ...</b>	152
<b>Gráfico 5. Relación entre entorno, relación y Competitividad (calidad, productividad)</b> .....	153
<b>Gráfico 6. Relación entre entorno sectorial, relaciones y canales de distribución y comercialización .....</b>	156
<b>Gráfico 7. Relación entre estrategia competitiva, canales de distribución y competitividad .....</b>	159
<b>Gráfico 8. Relación entre DEA, canales de distribución y comercialización y competitividad .....</b>	162

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. Composición del sector floricultor colombiano</b> .....	43
<b>Tabla 2. Protocolo del estudio de casos</b> .....	50
<b>Tabla 3. Análisis de la información</b> .....	51
<b>Tabla 4. Diseño de entrevistas y tópicos</b> .....	51
<b>Tabla 5. Resumen del proceso metodológico</b> .....	55
<b>Tabla 6. Costos por tallo producido</b> .....	56
<b>Tabla 7. Tallo producido /año de las principales variedades de la Sabana de Bogotá</b> .....	57
<b>Tabla 8. Información de los cultivos en estudio</b> .....	59
<b>Tabla 9. Información con salida no deseada modificada</b> .....	61
<b>Tabla 10a. Resultados de eficiencias con salidas no deseadas (rotación de inventario)</b> .....	62
<b>Tabla 10b. Resultados de eficiencias con salidas no deseadas (rotación de inventario)</b> .....	62
<b>Tabla 11a. Holguras</b> .....	63
<b>Tabla 11b. Holguras</b> .....	63
<b>Tabla 12a. Targets, modelo de salidas no deseadas</b> .....	64
<b>Tabla 12b. Targets, modelo de salidas no deseadas</b> .....	64
<b>Tabla 13. Resumen de cultivos eficientes e ineficientes</b> .....	64
<b>Tabla 14. Las nueve empresas participantes en el estudio de casos</b> .....	66
<b>Tabla 15. Márgenes promedios del sector de flores, (2009)</b> .....	120

## **RESUMEN**

El sector floricultor colombiano lleva 40 años exportando flores, mantiene su segundo lugar en el mercado de exportación mundial, es el primer proveedor de flores en USA y primer productor-exportador mundial de claveles. Esto permite percibir que el sector floricultor colombiano es dinámico y beneficioso para la economía del país. Las distintas crisis por las que ha atravesado el sector en general por la revaluación del peso colombiano frente al dólar, ha desviado la atención del floricultor a variables que no están bajo su control para dejar de lado y sin atención las que sí lo están: estrategias competitivas, distribución y comercialización.

El aumento en la participación de los supermercados en el negocio de comercialización de las flores en Estados Unidos y cambios en las tendencias actuales de consumo, están generando un impacto en las características del negocio y en el papel de cada uno de los jugadores en la cadena de suministros para los próximos años. Este cambio no es reversible, y los floricultores deben aprender a jugar con las reglas de este canal antes que evitarlo.

El objetivo de esta investigación cualitativa de naturaleza exploratoria e interpretativa, es establecer las relaciones e influencias de la estrategia competitiva de nueve empresas floricultoras de la Sabana de Bogotá que exportan flor a Estados Unidos, con sus canales de distribución. Esto con el fin de construir una teoría emergente contextualizada, que presente un marco de oportunidades en distribución y comercialización acordes con las necesidades del consumidor estadounidense y los cambios en los hábitos de compra. Esta investigación realiza estudio de casos, utilizando entrevistas en profundidad, para recoger las perspectivas y experiencias de los actores organizacionales internos e iterarlas con el marco teórico

elegido y los resultados del Análisis Envolvente de Datos (DEA, por sus siglas en inglés) con salidas no deseadas.

En noviembre de 2009, se mide y analiza la eficiencia técnica en 53 cultivos de la Sabana de Bogotá. Los resultados presentan una amplia dispersión: mientras algunas empresas registran crecimientos bajos en ventas y en beneficios operacionales, otras presentan buenos resultados operacionales. Es decir, algunas empresas no son técnicamente eficientes pero otras sí, a pesar de un dólar fluctuando entre \$1900 - \$1950. Por tanto, en este estudio lo importante no era tener un diagnóstico de competitividad del sector, sino explorar casos particulares y detectar entre los grupos de empresas floricultoras (grandes, medianas y mediana-pequeñas) las diferentes formas en qué se compiten, las estrategias y canales de distribución utilizados, formas de comercialización, relaciones en la cadena de valor y las bases de sus ventajas competitivas.

Con el estudio de casos se encuentra que las empresas floricultoras grandes están integradas verticalmente, que su estrategia competitiva está basada en la gestión de costos y están a la espera que el sector empiece a depurarse (cierre de empresas pequeñas). La empresa de este grupo que es eficiente es la que le está apostando a un posicionamiento de marca y está trabajando de la mano con los supermercados. Las empresas medianas son un grupo técnicamente ineficiente, los motivos encontrados son: nivel de endeudamiento elevado, concentración en productividad y con pocas posibilidades de desinvertir, y demanda contrayéndose. Estas empresas medianas tienen tres caminos: crecen y se comportan como grandes, desinvierten y se comportan como pequeñas o salen del negocio. Los medianos – pequeños se enfocaron en mercados de nicho, están prestando un buen servicio, son flexibles y manejan mercados menos sensibles al precio, son eficientes técnicamente.

Las conclusiones de este estudio proponen las acciones a emprender por las empresas floricultoras estudiadas en cuanto a estrategia, distribución y comercialización para mejorar su competitividad en Estados Unidos e identifican las oportunidades para aumentar la

demanda y/o contraer la oferta. Por tanto, dado el incremento de consolidación de los supermercados en Estados Unidos y el deterioro del canal mayorista, el floricultor debe reflexionar sobre tres modelos para poder sobrevivir: empresas integradas tanto vertical como horizontalmente, empresas consolidadas y con altos volúmenes y empresas pequeñas en mercados de nicho.

La generación de valor en las cadenas de suministro en flores puede estar enfocada en los siguientes puntos: 1) asociar productores, buscando eficiencias y masa crítica tanto en producción como en comercialización; 2) trabajar directa y conjuntamente con el cliente; 3) identificar oportunidades de generación de valor conjunta y estructurar proyectos a la medida con visión de largo plazo; 4) eliminar eslabones en la cadena que no generen valor de cara al cliente; 5) innovar en procesos, empaques y productos; 6) construir productividades transversalmente entre socios de la misma cadena de valor; 7) asegurar la calidad en cada eslabón de la cadena de suministros, trabajando conjuntamente desde la producción hasta el consumidor final; y 8) garantizar la trazabilidad de la flor y el desarrollo de sistemas de información transversales para una total visibilidad del sistema.

La estrategia competitiva de las empresas floricultoras debe migrar de la concentración de la calidad de la flor y la productividad, dos temas ya bien trabajados, a una estrategia de distribución y comercialización, que le permita estar más cerca de las necesidades del mercado más importante de la flor colombiana, Estados Unidos.

# CAPÍTULO 1

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Esta investigación es un esfuerzo por comprender la estructura y funcionamiento de los sistemas de distribución para la comercialización de la flor colombiana en el mercado estadounidense y visualizar las oportunidades para fortalecerlos. Actualmente, el floricultor se enfrenta a un panorama complejo, efecto de la revaluación del peso frente al dólar, más competidores en el terreno de juego, deterioro de los precios y la reducción de la demanda, que acentúan la necesidad de buscar mecanismos de contracción y control sobre la oferta para mejorar el precio de venta.

Durante la realización de este estudio se recopilaron datos sobre los canales de distribución utilizados de los últimos 20 años para la comercialización de la flor colombiana en Los Estados Unidos. Se encontró que algunas empresas continúan utilizando una distribución tradicional donde el productor continúa quedándose con los márgenes más bajos, perdiendo competitividad. Las tendencias de consumo de flor y hábitos de compra de los norteamericanos están cambiando; los supermercados continuaran su proceso de consolidación y crecerán hasta representar de un 68% a un 72% del total del mercado americano; los mayoristas seguirán decreciendo pasando de un 22 a un 15%, agudizándose su crisis; y el e-commerce se consolidará como canal de comercialización de la flor en USA, representando entre un 8 a un 13% del total de las ventas en unidades<sup>1</sup>, con un claro detrimento de la floristería tradicional.

Por tanto, la tarea actual del floricultor es escoger el enfoque estratégico adecuado para aprovechar las oportunidades que generan los cambios en hábitos de consumo y desarrollo del retail<sup>2</sup>, como canal principal de compra en el mundo (PlanetRetail, 2009). Sin embargo, no basta con escoger la estrategia correcta, también es necesario asegurarse que la empresa

---

<sup>1</sup> Los porcentajes fueron suministrados por los mayoristas e importadores entrevistados en Miami.

<sup>2</sup> Canales modernos que incluye: supermercados, hipermercados, almacenes por departamentos y almacenes de descuento

esté alineada tras el enfoque y que éste a su vez lo aprueben los *stakeholders*. La ejecución exitosa de una estrategia no solo depende de la aprobación de la empresa, sino también de la de los grupos externos, como sus socios en la cadena de suministros. El marco de la estrategia del océano azul, puede ayudar a los floricultores a través de acciones individuales moldear a su favor el panorama económico y sectorial (Kim y Mauborgne, 2005).

La importancia de este estudio es precisamente mostrar a las empresas como están compitiendo, que canales están utilizando para la comercialización de la flor y donde están los océanos azules en la distribución, qué variables están influyendo, enriqueciendo o entorpeciendo las relaciones en la cadena, y presentar opciones dónde puedan explotar positivamente todos los cambios sufridos por el mercado estadounidense. Gracias a que este estudio utilizó DEA, las empresas sabrán con que otras compararse para mejorar.

Dentro del sector floricultor colombiano claramente se distinguen tres grupos de empresas. Las grandes, que tienen resuelto su problema de distribución, porque optaron por una integración vertical. Las medianas que siguen con el canal mayorista y apostándole a la productividad. Y las mediano – pequeñas, que compiten con diferenciación y concentración llegando directamente al cliente. No obstante, los floricultores no están contemplando dos canales que están evolucionando e incremento su poder: los supermercados y el e-commerce. Tampoco se inclinan por una opción multicanal.

Este estudio se llevó a cabo con el apoyo de Asocolflores y fue un trabajo conjunto con el grupo de investigación Emprendimiento, Innovación y Competitividad de INALDE y el grupo de Sistemas Logísticos de la Universidad de La Sabana. A pesar que el gremio facilitó el acercamiento a los floricultores y Luis Felipe Salom, director de este proyecto, tenía los contactos clave en Miami, se tuvo una limitante importante, originada por la fuerte crisis por la que atraviesa el sector floricultor colombiano y el deterioro de la situación económica de algunas de las empresas participantes, lo que incrementa su nivel de competencia y en consecuencia su hermetismo sobre información numérica y sensible.

## 1.2 REVISIÓN DE LITERATURA

Esta revisión pretende centrarse en tres subtemas: estrategias competitivas, canales de distribución y sus tendencias en general, y el Análisis Envolvente de Datos – DEA y sus aplicaciones.

### 1.2.1 Estrategias Competitivas

Existen formas distintas y mutuamente excluyentes para que una empresa logre ventajas competitivas. Porter (1985) afirma que un negocio puede gozar de una ventaja competitiva a través de una de las dos estrategias genéricas: el liderazgo en los costos o la diferenciación. Estas dos formas genéricas de competir pueden combinarse con el alcance del mercado en el que la empresa intenta lograr la ventaja competitiva. Las alternativas resultantes conducen a tres estrategias genéricas: Liderazgo general en los costos, diferenciación y/o concentración (Figura 1).

El proceso de seleccionar una posición competitiva comienza con la comprensión de la estructura de la industria, la selección de la estrategia genérica adecuada y la identificación de las actividades cruciales dentro de la cadena que permita que el negocio logre una ventaja sostenible.

**Figura 1. Tres estrategias genéricas**

		Ventaja Competitiva	
		Costo Menor	Diferenciación
Alcance del Mercado	Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Restringido	Concentración en costos	Concentración Diferenciación

Fuente. Hax y Majluf (1997)

Porter (1985), señala que si la empresa intenta alcanzar el liderazgo en costos y la diferenciación al mismo tiempo, es probable que quede atrapada en un pobre rendimiento que le impida desempeñarse en alguna de forma superior. Lo que la empresa logra en una reducción de costos con respecto a la industria es que permite aplicar un descuento de precio sobre el de la industria obteniendo de todos modos un margen interesante. Las que buscan la diferenciación gastarán más que el líder en costos, incurriendo en un costo adicional respecto al promedio de la industria, pero obtendrán un sobre precio debido al valor agregado no relacionado con éste.

Por el contrario, Baden-Fuller y Stopford (1992), afirman que las mejores empresas se esfuerzan por conciliar los opuestos, por tanto, no existen estrategias genéricas duraderas y perdurables. La esencia de una estrategia de éxito es separarse de los competidores (Kim y Mauborgne, 2005). Cuando todas las empresas buscan la misma estrategia, las oportunidades de obtener ingresos superiores desaparecen y el atractivo de la industria se ve debilitado.

Según Hax y Majluf (1997) el Proceso para delinear el perfil del posicionamiento competitivo de un negocio debe tener en cuenta las siguientes actividades:

1. Identificación de los competidores más relevantes que cumplen con las siguientes condiciones desde el punto de vista del mercado: elevada participación, crecimiento sostenido en ventas, altos niveles de rentabilidad con respecto al promedio de la industria, actitud competitiva agresiva y posición vulnerable frente a acciones competitivas. Desde el punto de vista funcional: Estructura de costos más baja, base técnica y comercialización más sólida, mejor calidad del producto, nivel más alto de integración vertical, nivel más alto de utilización de capacidad.
2. Selección de los factores críticos de éxito. La cadena de valor es un marco valioso para organizar las tareas emprendidas. Sirve como pauta para diagnosticar puntos fuertes y debilidades e identificar las capacidades que deben mobilizarse a fin de alcanzar una ventaja competitiva.

3. Perfil competitivo del negocio frente a cada uno de los competidores más importantes.
4. Identificación de puntos fuertes y debilidades del negocio

Lo anterior apunta a que la estructura moldea la estrategia. Este enfoque estructuralista, tiene su origen en el paradigma estructura-conducta-desempeño de los aspectos económicos de la organización industrial (Sherer, 1970). De acuerdo con este enfoque el desempeño de una empresa depende de su conducta, la que a su vez depende de los factores estructurales básicos como: número de proveedores y compradores y barreras de entrada. Pero la historia de los negocios deja ver casos en los que las estrategias de la firma moldearon la estructura de un sector (Kim y Mauborgne, 2009). El marco de la estrategia del océano azul tiene sus raíces en la escuela económica emergente del llamado crecimiento endógeno (Romer, P., 1994), que sostiene que las ideas y acciones de los actores individuales pueden moldear el panorama económico y sectorial. A este enfoque se le denomina reconstruccionista.

Existen tres factores que determinan el enfoque adecuado (Cuadro 1): las condiciones estructurales en las que opera una organización, sus recursos y capacidades y su pensamiento estratégico (Kim y Mauborgne, 2009).

**Cuadro 1. ¿Cómo elegir el enfoque estratégico correcto?**

<b>Enfoque estructuralista es adecuado:</b>	<b>Enfoque reconstruccionista es adecuado:</b>
Las condiciones estructurales son atractivas y la empresa tiene los recursos y capacidades para construir una posición distintiva	Las condiciones estructurales son atractivas, pero los actores están bien consolidados y la organización carece de recursos y capacidades para superarlos
Las condiciones estructurales no son atractivas, pero se tienen los recursos y las capacidades para superar a sus rivales	Las condiciones estructurales no son atractivas y operan en contra de una organización, independientemente de sus recursos y capacidades.
Cuando ni las condiciones estructurales ni los recursos, ni las capacidades señalan claramente la conveniencia de un enfoque u otro, la elección correcta dependerá del pensamiento estratégico de la empresa.	
La empresa tiene una tendencia a defender las posiciones estratégicas actuales y una renuencia a aventurarse en un terreno que no le es familiar.	La empresa tiene una orientación hacia la innovación y tiene la voluntad de ir tras oportunidades nuevas.

Fuente: Kim y Mauborgne (2009)

En un enfoque estructuralista, la estrategia es apalancar las fortalezas centrales de la organización para lograr retornos ajustados al riesgo, aceptables en un mercado existente. Pero cuando las condiciones son desfavorables, el enfoque estructuralista no es una opción viable. Esto ocurre en sectores caracterizados por el exceso de oferta, competencia encarnizada y bajos márgenes de utilidad. Cuando esta es la situación las empresas deberían adoptar un enfoque re-construccionista y una estrategia que de nuevas formas a los contornos del sector. En un sector muy atractivo, si los actores existentes están bien consolidados y la empresa no tiene los recursos y capacidades para enfrentarlos, el enfoque estructuralista no sirve. Por tanto, se necesita elaborar una estrategia que cree para sí un nuevo espacio de mercado.

### **1.2. 2 Canales de distribución y su tendencia mundial**

Según Jain (1996) y Sahadev (2008), los canales de distribución existentes en un mercado específico son el resultado de culturas y tradiciones. La estructura de los canales de distribución es el reflejo del nivel de desarrollo de una economía (Mallen, 1977). Estudios recientes muestran que la economía en general va hacia la integración vertical, canales emergentes que tienden a una distribución directa para eliminar actores en la cadena de suministros (Lorentz, Wong y Hilmola, 2007) y una creciente evolución del retail (Ganesan, George y Jap, 2009).

Las empresas que accedan a nuevos mercados se ven obligadas a planificar sus operaciones de la cadena de suministro y facilitar las relaciones proveedor-cliente (Levitt, 1983; Canning y Hanmer- Lloyd, 2002; Ryans et al., 2003). La evolución de los procesos genera estructuras de distribución que permiten: canales de distribución más directos y construcción de relaciones (Lambert et al., 1996) para garantizar transparencia en la información, implementación de sistemas de control y rediseño de procesos orientados hacia el cumplimiento de los tiempos.

Conclusiones de dos estudios específicos muestran la importancia que tiene esta investigación sobre alineación entre estrategia, distribución y comercialización en un sector clave para la evolución de la economía colombiana. El primero es un estudio sobre los efectos de reestructuración de la cadena de suministros de grandes detallistas que se expanden a mercados emergentes (Coe y Hess, 2005), donde la polarización de los sistemas de suministros para el propio beneficio de grandes detallistas se da gracias a desarrollos que van hacia el uso de aprovisionamiento centralizado, implementación de sofisticados sistemas logísticos y acortamiento de la cadena de suministros. El segundo estudio sobre sistemas de distribución en mercados emergentes en Europa (Lorentz, Hakkinen y Hilmola, 2007) concluye que: el desarrollo de la economía, variables ambientales, el poder de negociación de los sectores en mercados particulares y la internacionalización de las empresas como sistemas catalizadores, tienen implicaciones importantes en la evolución y consecuente estructura de los sistemas de distribución en mercados específicos.

El canal de distribución ha sido objeto de estudio a través de la utilización de diferentes herramientas metodológicas. Unos estudios son completamente cuantitativos que recurren por lo general a técnicas de optimización como: teoría de inventarios (Alptekinoglu y Tang, 2005); Teoría de juegos (Yan, 2008; Gangshu, Zhang y Zhang, 2008); teoría de redes (Nagurney, 2009); y cientos de estudios utilizando programación lineal entera mixta (Farahani y Elahipanah, 2008). Otros son sólo cualitativos que por lo general utilizan estudios de caso (Naesens, Gelders y Pintelon, 2007; Balles, Maull y Radnor, 2004) y otros tantos son de revisión (Hulthén, 2007). También se encuentran investigaciones sobre canales de distribución utilizando métodos mixtos (Seifert, Thonemann y Sieke, 2005; Coelho y Easingwood, 2008; Lorentz, Wong y Hilmola, 2007), pero ninguno triangulando resultados de análisis de eficiencia aplicando DEA y resultados de estudios de casos múltiples.

### **1.2.2.1 Retail**

Hoy la percepción frente a los canales de distribución ha cambiado, y ya la lucha no se da entre empresas, sino entre canales. La presión por llegar primero y mejor ha llevado a los distintos actores a tomar conciencia sobre sus acciones ya que éstas impactan otros jugadores. Este proceso se acelera por la creciente importancia de los super e hipermercados, que cambiaron radicalmente el concepto de retail y, en consecuencia, reconfiguraron la mayoría de los canales de distribución (Yan, 2008).

De hecho, en los Estados Unidos la consolidación de los supermercados es tal, que cuatro de los supermercados más grandes hacen el 50% de las ventas, 11 el 70% y 20 el 82% (Cuadro 2), esta tendencia se ha mantenido en los últimos tres años. Según el Top 75 de SN de 2010, los 75 supermercados más grandes de Norte América han tenido ingresos por más de US\$880.000 millones. Sin duda, al concentrar más de la mitad de las ventas minoristas, los supermercados concentran un volumen de compra e información inigualable, lo que los convirtió en el actor con más poder dentro del canal, a costa de las empresas productoras y de otros formatos minoristas. No obstante, dada la gran competencia (nuevos supermercados y formatos), los supermercados están experimentando asociaciones más cooperativas (Ganesan, George y Jap, 2009).

Los minoristas no sólo tienen que equilibrar la rentabilidad de los activos, el crecimiento y la rotación de inventarios, sino también desarrollar enfoques estratégicos en colaboración con sus socios de la cadena para impulsar la demanda (Ganesan, George y Jap, 2009). Existen tres direcciones en las que las empresas se apoyan en las relaciones aguas arriba y aguas abajo en la cadena de suministro para lograr resultados. La primera tendencia consiste en un movimiento hacia prácticas de abastecimiento global. La segunda tendencia corresponde a la desagregación que surge al emplear una ruta multicanal para llegar al mercado. Y tercera, innovaciones en producto o proceso en toda la cadena de suministros (Ganesan, George y Jap, 2009). Estas tres tendencias constituyen caminos nuevos y

emergentes por los cuales los minoristas y sus cadenas de suministro puede crecer el pastel de beneficios.

### Cuadro 2. Consolidación de Supermercados en Estados Unidos

Compañía	Franquicias	Ventas (Billones de US)	%	% Acumulado
Wal-Mart Stores	4.624	262	29,5%	29,5%
Kroger Co.	3.634	76	8,6%	38,0%
Costco Wholesale Corp.	527	71,4	8,0%	46,1%
Supervalu	2.450	41,3	4,6%	50,7%
Safeway	1.730	40,8	4,6%	55,3%
Loblaw Cos.	1.036	29,9	3,4%	58,7%
Publix Super Markets	1.018	24,3	2,7%	61,4%
Ahold USA	707	22,3	2,5%	63,9%
C&S Wholesale Grocers	NA	19	2,1%	66,1%
Delhaize America	1.608	19	2,1%	68,2%
7-Eleven	6.123	17,5	2,0%	70,2%
H.E. Butt Grocery Co.	317	15	1,7%	71,9%
Meijer Inc.	191	14,1	1,6%	73,5%
Sobeys	1.325	12,7	1,4%	74,9%
Dollar General Corp.	8.700	11,8	1,3%	76,2%
Wakefern Food Corp.	67	11,7	1,3%	77,5%
Metro	747	10,7	1,2%	78,7%
BJ's Wholesale Club	186	10,2	1,1%	79,9%
A&P	435	9,1	1,0%	80,9%
Giant Eagle	376	8,2	0,9%	81,8%
Otros (55)	7.656	161,47	18,2%	100,0%
<b>Total</b>	<b>43.457</b>	<b>888</b>		

Fuente: Top 75 de Supermarket News – SN de 2010

A medida que la industria del retail sigue experimentando la consolidación (Supermarket News, 2010), los minoristas más grandes disfrutan de economías de escala que les permite a sus proveedores la fabricación de sus productos a nivel mundial. Aunque el abastecimiento global reduce costos de fabricación, también aumenta la complejidad de la oferta y tiene riesgos asociados (Ganesan, George y Jap, 2009). Estos riesgos incluyen: control sobre los procesos utilizados en la fabricación de los productos que se compran y su calidad (Roth et al., 2008). Los temas de responsabilidad social y abastecimiento global son cada vez más importantes para los minoristas que confían en la comercialización de marcas propias (Levy y Barton, 2007), ya que esto les permite diferenciarse de las ofertas de sus competidores y construir una ventaja competitiva sostenible (Groeber, 2008). Cuando una

marca experimenta problemas de abastecimiento, los consumidores pueden atribuirlos al proveedor de dicha marca y no al minorista que las vende (Klein y Niraj, 2004).

Algunos estudios sugieren que el retail debe promover proactivamente el comportamiento en varias vías, ya que el consumidor multicanal es más rentable (Kumar y Rajkumar, 2005). Por ejemplo, Bose y Apple tienen sus propias tiendas, catálogos y canales en línea y también venden sus productos a través de minoristas independientes que ofrecen sus ofertas a través de varios canales propios. Los fabricantes de venta directa (Dell) están agregando el retail a su combinación de canales.

El retail intenta trasladar la dependencia estratégica del proveedor hacia el desarrollo de marcas propias y destinar más recursos a servicios y experiencia de compra (Ganesan, George y Jap, 2009). Un gran número de minoristas que han invertido en marcas privadas son un reflejo de los intentos de equilibrar la dependencia de los proveedores (Mathwick, Malhotra y Rigdon 2001). Mukhopadhyay et al. (2008) sugiere que para aliviar los conflictos potenciales del canal, los fabricantes podrían vender una versión básica del producto y proporcionar a los minoristas la oportunidad de agregar valor. Estas estrategias minorista pueden tener una mayor influencia en el rendimiento (Fang, Palmatier y Steenkamp, 2008).

La innovación, tanto a nivel minorista como del proveedor es compleja, por la actividad multi-organizacional, multidisciplinaria que requiere la colaboración y las interacciones entre diversas entidades dentro de la cadena de suministro (Nonaka y Takeuchi, 1995). Pero si existe cooperación de proveedores en el desarrollo de nuevos productos (Cannon y Homburg 2001; Sethi 2000) se genera grandes beneficios en los procesos de innovación (Afuah, 2000) y los resultados financieros del fabricante (Carr y Pearson, 1999). Las innovaciones en un contexto de venta al por menor tienden a implicar cambios en productos y procesos, que puede, o bien reducir costos o mejorar eficiencia. Además, pueden mejorar el valor percibido por el cliente a través de ofertas y precios bajos mediante procesos más eficientes (por ejemplo, Wal-Mart pasa los ahorros de su eficiencia logística a los clientes).

Otras innovaciones en los procesos de retail incluye: cross-docking, outsourcing, uso de tecnologías de identificación por radiofrecuencia (Levy y Barton, 2007). Cuando las empresas son pequeñas pueden optar por otras estrategias, tal vez no tan innovadoras pero si prácticas. Por ejemplo: la especialización y la profesionalización o simplemente, fuertes lazos entre los minoristas y sus socios de la cadena de suministro pueden aumentar los procesos de innovación (Rindfleisch y Moorman, 2001).

### **1.2.2.2 Canales múltiples**

Las empresas de diversas industrias han cambiado el uso de un solo canal a múltiples canales mediante la adición a su mezcla ya existente (Frazier, 1999; Tang y Xing, 2001, Wallace et al., 2004; Sharma y Mehrotra, 2007; Yan, 2008). Se adopta un sistema de múltiples canales porque se incrementa la necesidad de llegar al cliente final más rápido para seguir siendo competitivos (Moriarty y Moran, 1990). La mayoría de las empresas ahora conectan a los consumidores a través de múltiples canales (Kabadayi, Eyuboglu y Thomas 2007), para sostener un crecimiento rentable (Venkatesan, Kumar y Ravishanker, 2007).

La literatura académica no ha investigado a fondo la mezcla de los sistemas de múltiples canales (Rosenbloom, 2007). De hecho, muchas empresas se enfrentan hoy al reto de lograr una óptima combinación de canales para llegar a sus clientes con eficacia y eficiencia (Rosenbloom, 2004). Aunque diversos estudios han analizado la decisión de las empresas de adoptar nuevos canales (Dutta et al., 1995), la naturaleza de la adición de canales directos o indirectos sigue estando bajo investigación. Sin embargo, el éxito de las estrategias multicanal está determinado no por el número de canales, sino por la composición correcta de la mezcla diseñada, este es un factor crítico de éxito para que las empresas adopten esta estrategia (Rosenbloom, 2007).

Kadabayi (2008), concluye a través de un estudio empírico que a altas inversiones en activos, alta incertidumbre en el entorno e internamente, las empresas añaden canales

directos y adoptan un sistema multicanal I-D. Con bajas inversiones e incertidumbre, adicionan canales indirectos. Los resultados sugieren, que las empresas pueden utilizar la vía directa para proteger sus inversiones, reducir el comportamiento oportunista de los canales y evaluar adecuadamente el desempeño de canales indirectos.

### 1.2.3 Aplicaciones del Análisis Envolvente de Datos (DEA) con salidas no deseadas

El Análisis Envolvente de Datos (*Data Envelopment Analysis-DEA*) tiene por objetivo medir la eficiencia de unidades tomadoras de decisión, denominadas DMUs (*Decision Making Units*), considerando múltiples *inputs* (entradas, recursos o factores de producción) y múltiples *outputs* (salidas o productos). Existen dos modelos DEA llamados clásicos: CCR y BCC. El modelo CCR (también conocido como CRS o *Constant Returns to Scale*) considera retornos constantes de escala (Charnes A., Cooper W.W. y Rhodes E., 1978).

En su formulación matemática cada DMU  $j$ ,  $j = 1, \dots, n$ , es una unidad de producción que utiliza  $m$  *inputs*  $x_{ij}$ ,  $i = 1, \dots, m$ , para producir  $r$  *outputs*  $y_{rj}$ ,  $j = 1, \dots, s$ . Este modelo maximiza el cociente entre la combinación lineal de los *outputs* y la combinación lineal de los *inputs*, con la restricción que para cualquier DMU ese cociente no puede ser mayor que 1. Este modelo puede ser linealizado, transformándose en el siguiente problema de Programación Lineal (PPL), donde  $\theta$  es la eficiencia técnica orientada a entradas de la DMU que está siendo analizada y  $\Omega$  es la eficiencia técnica orientada a salidas;  $x_{io}$  e  $y_{jo}$  son los *inputs* y *outputs* de la DMU $o$ , respectivamente.

El modelo BCC (Banker, R.D. Charnes, A. y Cooper W.W., 1984), también llamado de VRS (*Variable Returns to Scale*), considera situaciones de eficiencia de producción con variación en la escala y no asume proporcionalidad entre *inputs* y *outputs*. A un mayor nivel de producción o escala de operaciones puede verificarse que la unidad productiva exhiba un mayor nivel de eficiencia, derivado del aprovechamiento de las economías de

escala. Cuando el modelo se especifica con rendimientos constantes a escala, se obvia la influencia de la escala concreta.

Dyckhoff y Allen (2001), señalan que gran parte de la literatura actual sobre DEA asume que los *outputs* son “buenos”, ya que las empresas miden la eficiencia considerando los *input* y los *output* que intervienen en el proceso de producción, maximizando los *outputs* para una cantidad dada de *inputs*, o minimizando los *inputs* para una cantidad de *outputs*. Pittman (1983), es considerado el pionero en el tratamiento de los *outputs* no deseados dentro de los análisis DEA. El autor introduce los *output* no deseados en el cálculo de índices de productividad adaptando la metodología de Caves *et al.* (1982), y como no existe un mercado para los *outputs* no deseados, calcula los precios sombra de éstos.

Hernández *et al.* (1997), señala que “dado un conjunto de posibilidades de producción  $P(x)$ , se considera de manera habitual que una unidad productiva será eficiente si produce el máximo *output* posible. Sin embargo, en un contexto en el que no todos los *outputs* son deseables, se describe un comportamiento eficiente en términos de la maximización del *output* deseable y la minimización del no deseado”.

El tratamiento de los *outputs* no deseados es viable tanto en una frontera CRS como en una frontera VRS. En concordancia con Charnes, *et al.* (1978), asumiendo rendimientos constantes a escala (CRS) y eliminación fuerte para el vector de *outputs* deseables, Hernández *et al.* (1997) señala que en la tecnología de referencia, la dificultad se plantea en términos de incrementar los *outputs* deseables reduciendo simultáneamente los no deseables, bajo las restricciones impuestas por el vector de *inputs* y la propia tecnología.

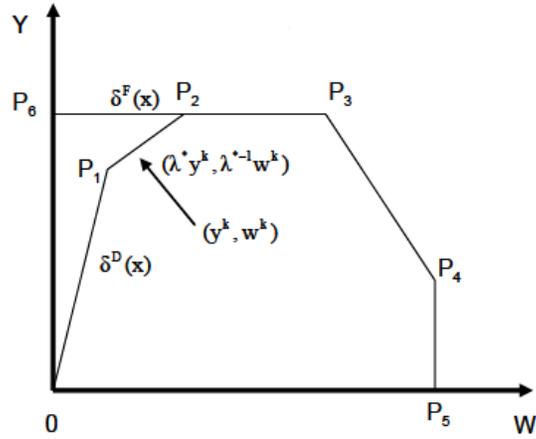
Seiford y Zhu (2002) desarrollaron un enfoque para el tratamiento de reacciones adversas de entradas/salidas en los modelos VRS en espacio envolvente. Estos autores consideraron cinco maneras de tratar el *output* no deseado: 1) ignorar los *output* indeseados, así serán considerados solamente *outputs* deseados. 2) insertar el *output* indeseado dentro de los cálculos, considerando al *output* indeseado como *output* normal. 3) considerar el *output*

indeseado como *input*, pero los mismos autores señalan que este procedimiento no refleja el verdadero proceso de producción. Según Färe et al. (1989) ésta sería una manera de eliminar el efecto negativo del *output*. 4) los *inputs* se miden sólo con el *output* indeseado, esto significa que en el análisis los resultados deben ser interpretados de manera inversa, ya que la DMU que obtenga una eficiencia = 1,0 será la más eficiente en la generación de *output* no deseados. Y 5) transformar los valores del *output* indeseado elevados a la potencia (-1) pasando de valor negativo a positivo, dentro del proceso productivo. En tal sentido, se utilizan las variables adaptadas como *output*, interpretando los resultados de manera normal.

Con un modelo orientado a salidas, las salidas deseadas se incrementan y las salidas indeseadas disminuyen. Farell (1989), introduce un modelo para incrementar y disminuir salidas deseadas e indeseadas. Pero hay un problema con su modelo y forma no lineal. Por otro lado, el método [TR $\beta$ ] introducido por Ali y Seiford (1993) incrementa salidas deseadas y disminuye salidas no deseadas simultáneamente, pero la medida de la eficiencia depende del valor de  $\beta$ . Pero según Seiford y Zhu (2002) y Färe et al. (1989), los valores del *output* no deseado, deben asumir una transformación decreciente (inversa), donde el valor final del *output* no deseado, pasa a ser positivo. Así, aplicando un vector de transformación, se expanden los *outputs* deseados y se contrae el *output* indeseado.

El gráfico 1, enseña el comportamiento de outputs no deseados. Por ejemplo, el tramo OP1P2 constituye la frontera en que se sitúa el referente virtual de la empresa *k* en una frontera CRS. El tramo P6P2 representa la frontera de referencia cuando se adopta el supuesto de eliminación fuerte para los *outputs* no deseables. Se puede observar que el referente virtual podrá situarse en este último tramo de la frontera, siempre que la exigencia de reducción de los *outputs* no deseables no impida maximizar el *output* deseable en una proporción similar a la alcanzable en la medida tradicional.

**Gráfico 1. Frontera de referencia, eliminación fuerte para los outputs no deseables**



Fuente. Hernández et al., 1997

Asumiendo rendimientos variables a escala (VRS) Seiford y Zhu (2002) generan un acercamiento alternativo para los tratamientos de *output* deseables e indeseables. Su propuesta parte del modelo lineal estándar de Banker *et al.* (1984), donde se puede clasificar los datos a través de una matriz con  $s+m$  filas y  $n$  columnas, donde cada una corresponde a una DMU. La eficiencia de VRS puede ser obtenida a través de un modelo de programación lineal de la forma:

$$\text{Modelo} = \text{INPUTs} + \text{OUTPUTs DESEADOS} + \text{OUTPUT INDESEADO} \quad (1)$$

$$\text{Max} \Omega = \varepsilon \left( \sum_{i=1}^m S_i + \sum_{d=1}^D S_d^+ + \sum_{l=1}^L S_l^+ \right) \quad (2)$$

$$\text{Sujeto a: } \sum_{i=1}^m X_{ij} \lambda_j + S_i = X_{i0} \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^m Y_{dj} \lambda_j - S_d^+ = \Omega Y_{d0} \quad (4)$$

$$\sum_{i=1}^m \lambda_j (V_l - Y_{lj}) - S_l^+ = \Omega (V_l - Y_{l0}) \quad (5)$$

$$V_l - Y_{lj} > 0 \quad (6)$$

$$\sum \lambda_j = 1; \lambda_j > 0 \quad (7)$$

Donde:

$X_0$  = representan el *input*

$Y_0$  = *output* del vector de la DMU bajo evaluación.

$S_i^-, S_d^+, S_1^+$  = variables de holgura

Este es un modelo con orientación *output*, pero se puede adaptar a un modelo orientado al *input* sin problema. Con este modelo se desea aumentar los *outputs* deseados y disminuir los no deseados, para mejorar el rendimiento de las DMUs que se están midiendo. Sin embargo, en el modelo estándar VRS, para aumentar el *output* deseable y disminuir los no deseados, Färe et al. (1989) modifica el modelo.

Como alternativa al modelo y basado en la invariabilidad de las clasificaciones (*Classification invariance*) señaladas en Seiford y Zhu (2002, 17), se puede convertir este modelo en DEA preservando las linealidades y la convexidad. Esto se logra transformando los valores del *output* indeseado, en un vector de la forma:

$$Y_{lj} = Y_{lj} + V_l > 0 \quad (8)$$

Donde:

$$V_l = \text{Max}_j \{ Y_{lj} \} + 1 \quad (9)$$

Al pasar de una salida no deseada a una salida deseada dentro del proceso productivo, permite utilizar el *output* de forma normal, interpretando los resultados también de manera normal, debido a que  $\Omega$  termina expandiendo el artificio matemático y todos los *output* negativos indeseados terminan siendo positivos.

Como referencia de los modelos clásicos de DEA, se tienen los trabajos de Courcelle, Kestemont y Tyteca (1998), Eriksson et al. (2005) y Rovira y Prior (2004) desde una aplicación de DEA para tratamiento de residuos en municipios o comunidades. Desde una perspectiva de tratamiento de *output* indeseados, en las empresas privadas o grandes sectores productivos, se destacan los trabajos de Chung, Färe y Grosskopf (1997).

Estudios aplicando DEA en diferentes sectores económicos hay cientos, especialmente con gran aplicación en sectores financiero, académico, farmacéutico, aéreo, salud, medio ambiente, entre otros. Esta investigación sólo se concentró en la revisión de literatura de aplicación de modelos DEA en el sector logístico, cadenas de abastecimiento, canales de distribución, sector hortícola en general y flores en particular. Investigaciones aplicando DEA en temas logísticos, las hay en 3PL<sup>3</sup> (Zhou, Min y Zhenyu, 2008); logística en terminales aéreas (Scheffczyk, 1993); Transporte terrestre (Poli y Scheraga, 2000; Min y Joo, 2003); puertos internacionales (Tongzon, 2001); logística reversa (Haas et al., 2003); terminales de contenedores (Min y Park, 2005); medición de productividad en el canal de *retail* (Tat Keh y Chu, 2002; Seller-Rubio y Mas-Ruíz, 2007), cadena de abastecimiento (Wong y Wong, 2007), selección de proveedores (Ramanathan, 2007), inventarios (Chen, 2009).

Investigaciones sobre canales de distribución mezclando estudios de casos y DEA, son pocos. De la literatura revisada, los estudios que más se acercan al planteado es una investigación sobre competitividad de la industria de semiconductores en Taiwán mezclando DEA y un estudio de caso (Lu y Hung, 2010) y una investigación en el sector floricultor de Etiopía a través de estudio de caso (Belwal y Chala, 2008) y otro en Kenia realizado en el Grupo Vegpro, que analiza el tema de canales y distribución de la flor keniana en el mercado del Reino Unido y consolidación de los más grandes hipermercados de este país (Bell, Milder y Shelman, 2007), los cuales son completamente estudios cualitativos.

Estudios revisados aplicando DEA en el sector del agro se encuentra uno realizado en Bangladesh (Balcombe et al., 2008), Eslovenia (Gocht y Balcombe, 2006), España (Aldaz y Millan, 2003) y uno realizado en cooperativas agrarias en España (Guzmán, Arcas y García, 2006). En Colombia, se revisó un estudio en el sector floricultor de Risaralda que caracterizaba los costos en la cadena sin aplicar DEA (Lanzas, Cruz y Lanzas, 2007).

---

<sup>3</sup> Third-Party Logistics

Novoa (1998) realizó una investigación en el sector floricultor a través de estudio de casos. Hay otros estudios aplicando DEA en Colombia pero no en el sector floricultor, por ejemplo en dos subsectores: automotriz y productos alimenticios (Rodríguez, 2003), sector bancario (Berrío y Muñoz, 2005), académico (Soto, Giraldo y Arenas, 2007), estimación de tarifas en los puertos de Colombia (Duncan, 2008), metalmecánico (López, Fernández y Morales, 2007), entre otros.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Establecer las relaciones e influencia de la estrategia competitiva de las empresas floricultoras-exportadoras de la Sabana de Bogotá con sus canales de distribución; a través de estudio de casos y análisis de eficiencias, para la obtención de una teoría contextualizada sobre oportunidades en distribución y comercialización, acordes a las necesidades y tendencias actuales del mercado de los Estados Unidos.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico de la cadena de valor del sector floricultor colombiano que exporta flor fresca cortada a Estados Unidos para la definición de su estructura, operatividad, distribución y comercialización.
- Medir y analizar la eficiencia técnica de los cultivos de la Sabana de Bogotá mediante la aplicación de un modelo no paramétrico, llamado DEA (Data Envelopment Analysis) con salidas no deseadas, con el fin de detectar los cultivos que actualmente están siendo técnicamente eficientes a pesar de la actual crisis, y los que no, para clasificarlos y estudiarlos.

- Caracterizar los modelos de entrega y comercialización utilizados actualmente por los floricultores de la Sabana de Bogotá para la identificación de funciones, relaciones, estrategias, oportunidades, ventajas y desventajas.
- Triangular la información recolectada a través de los estudios de casos e iterarlas con el marco teórico elegido y el análisis de eficiencia para establecer las relaciones existentes entre estrategia y canales de distribución utilizados.
- Construir un conjunto de estrategias y acciones en distribución y comercialización, coherentes y consistentes con la estrategia competitiva utilizada por la empresa floricultora de la Sabana de Bogotá y alineadas con los requerimientos, necesidades y tendencias del mercado norteamericano (teoría emergente contextualizada).

#### **1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

El sector floricultor colombiano, atraviesa por una de las crisis más profundas de sus activos 40 años enfocados a la exportación y aportando al desarrollo de la economía del país. La revaluación, adicional al problema de rentabilidad que genera, tiene un efecto más perverso, la pérdida de foco. Las empresas han concentrado una buena parte de su esfuerzo, motivaciones, trabajo y discusiones, ha tratar de resolver un problema que no está en sus manos solucionar, dejando de lado el análisis de variables que sí están bajo su control. En la medida que el tema de la revaluación ha sido parte sustancial de la agenda de las empresas del sector durante el 2009, ha desplazado el análisis de la estrategia competitiva, distribución y comercialización de su flor, lo cual puede explicar en parte el nivel de exposición del sector ante la crisis actual. Por tanto, las preguntas de investigación que guiaron este estudio se formulan en los siguientes términos:

- ¿Cómo influye el entorno sectorial y las relaciones en la cadena de valor del sector floricultor de la Sabana de Bogotá, en la estrategia competitiva del productor estudiado que exporta flor fresca cortada a USA?

- ¿Cómo influye el entorno sectorial y las relaciones en la cadena de valor del sector floricultor de la Sabana de Bogotá en la elección del canal de distribución para la comercialización de la flor en Estados Unidos del productor estudiado?
- ¿Cómo influye la estrategia competitiva del floricultor de la Sabana de Bogotá estudiado en su canal de distribución para comercializar su producto en el mercado de USA?
- ¿Cómo se relaciona la eficiencia técnica del cultivo con la competitividad de la empresa y el correspondiente canal de distribución utilizado para la comercialización de la flor en Estados Unidos?
- ¿Qué tipologías de canales de distribución se obtienen a partir de las diferentes estrategias competitivas que usa el floricultor de la Sabana de Bogotá estudiado para comercializar la flor en Estados Unidos?
- ¿Qué tipologías de canales de distribución son más adecuadas para el floricultor de la Sabana de Bogotá estudiado, que le permitan alinearse a las actuales tendencias de consumo, a la consolidación del retail en su principal mercado, Estados Unidos, y mantener o mejorar su competitividad?

## CAPÍTULO 2

### MODELO CONCEPTUAL

El modelo conceptual que guía esta investigación se presenta en la Figura 2.

**Figura 2. Modelo conceptual para mantener la competitividad de las empresas floricultoras estudiadas en el mercado de Los Estados Unidos**



### 2.1 ENTORNO SECTORIAL

Según la teoría de la contingencia (Lawrence y Lorch, 1967), el entorno está caracterizado en términos de su complejidad y la incertidumbre que identifica la empresa. A diferentes entornos los requerimientos de las organizaciones son distintos, especialmente en aquellos caracterizados por la incertidumbre y altas tasas de crecimiento del mercado.

La primera forma para identificar el entorno en que se desenvuelve la firma es el sectorial, que tiene sus raíces en el examen de las cinco fuerzas que guían la estructura del sector (Porter, 1980): 1) rivalidad entre competidores; 2) productos sustitutos; 3) Nuevos competidores; 4) Poder de negociación de clientes; y 5) poder de negociación de proveedores. Las fuerzas sectoriales también han sido utilizadas para identificar diferentes contextos como son: industrias fragmentadas (Dess, 1987); industrias maduras (Harrigan, 1982) y las industrias emergentes (Aeker y Day, 1986).

La otra forma de identificar el entorno es el institucional (Powel y Dimaggio, 1983), donde se ve a las organizaciones como entes sociales adoptando comportamientos y actividades que son coherentes con el entorno y que debido a la incertidumbre presentan estructuras y procesos comunes. Lo que significa para la estrategia competitiva, que hay fuerzas sociales trabajando dentro de la industria que empujan a los miembros a actuar de manera similar.

El proceso de seleccionar una posición competitiva comienza con la comprensión de la estructura de la industria, la selección de la estrategia genérica adecuada y la identificación de las actividades cruciales dentro de la cadena (Hax y Majluf, 1997). Esto es un enfoque estructuralista, la estructura moldea la estrategia. El marco de la estrategia del océano azul (Kim y Mauborgne, 2009), sostiene que las ideas y acciones de los actores individuales pueden moldear el panorama económico y sectorial. A este enfoque se le denomina reconstruccionista.

Este estudio parte de la premisa que los dos enfoques son importantes para las empresas floricultoras estudiadas, pero el análisis del entorno sectorial deja ver una crisis económica generalizada en el sector por la revaluación del peso frente al dólar, reducción de la demanda en el principal mercado, Estados Unidos, y sobreoferta de flor que afecta el precio de venta. Por tanto se resalta la necesidad de que las empresas estudiadas deberían adoptar un enfoque reconstruccionista y una estrategia que descubra océanos azules.

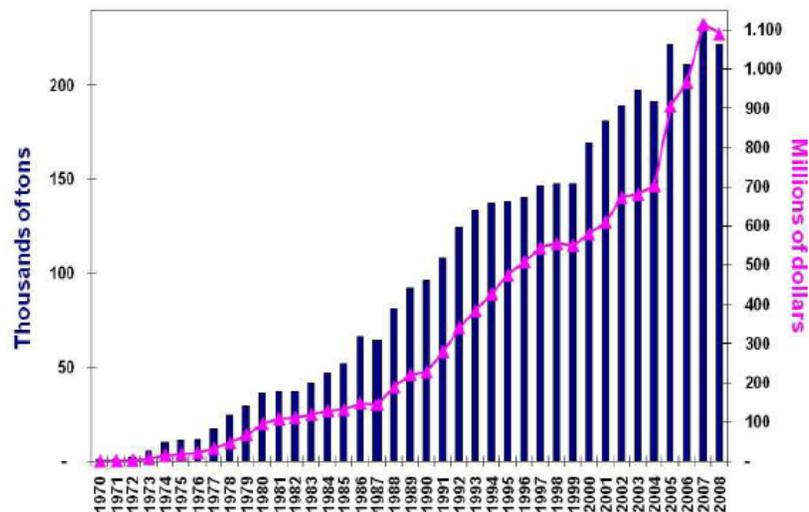
### **2.1.1 Sector floricultor colombiano**

El sector floricultor colombiano lleva 40 años exportando flores, y a pesar de todas las crisis a las que ha sobrevivido, siendo la de 2009 una de las más críticas, mantiene su segundo lugar en el mercado de exportación mundial de flores, es el primer proveedor de flores en USA con 75% del mercado, y primer productor-exportador mundial de claveles (Asocolflores, 2009).

Según estimativos de Asocolflores (2009), el sector floricultor colombiano generaba a finales de 2008 unos 99.000 empleos directos y unos 84.000 indirectos, para un total de

183.000 trabajos estimados. Más de un millón de colombianos dependen de la floricultura, y el 60% son mujeres. El 95% de la flor producida en Colombia se exporta y genera el 6,6% del Producto Interno Bruto (PIB) del agro. El valor de las exportaciones colombianas de flores al cierre de 2008 fue US\$1.094 millones, 1,8% menos que en 2007 (BPR, 2009) (Gráfico 2, Evolución de las exportaciones).

**Gráfico 2. Evolución de las exportaciones colombianas**



Fuente: Asocolflores, 2009

Estados Unidos continúa siendo el principal comprador de las flores colombianas, en el 2008 se exportaron a ese país US\$849.1 millones, un 5.6% menos que el año anterior, lo que le da una participación de 80.1% en el total exportado de flores (BPR, 2009). La ventaja comparativa de Colombia ha sido la variedad en su portafolio, lo que permite exportaciones de tres millones de cajas de bouquets. La Unión Europea le compró a Colombia flores en el 2008 por US\$ 108.5 millones, en 2007 estas compras habían sido de US\$ 96.4 millones.

En una fecha especial, como San Valentín, se exportan a USA no menos de un millón y medio de cajas, no solo de flores a granel, sino también de arreglos de todo tipo elaborados en Colombia y listos para regalar. Las ventas para esta fecha suman 260 millones de dólares

(Asocolflores, 2009). En cambio, importa una mínima cantidad de flores, en 2008 sumaron US\$ 3.5 millones, un 6.7% menos que en 2007. En su gran mayoría (89.4%) provienen del Ecuador, en 2008 se importaron de ese país US\$ 3.1 millones, un 11.6% menos que en 2007 (BPR, 2009). Para los cuatro primeros meses de 2009 el valor importado era de US\$2.3 millones.

### **2.1.2 Otros productores de flores importantes en el mundo**

La producción mundial por áreas cultivadas está discriminada de la siguiente manera: 75% Asia, 10% Europa, 9% América Central y Sur, y 4% América del Norte. Por valor exportado el primer lugar lo ocupa Holanda con el 42%, seguido por Colombia (13%), Kenya (7%), Ecuador (5%), China (4%) e Israel (3%) (Asocolflores, 2009). Algunos rasgos generales de otros productores de flores frescas cortadas en el mundo (Merino, 2004):

**Estados Unidos.** Este país produce, consume e importa. Es el cuarto productor de flor cortada en el mundo, con 20.181 hectáreas. El 68% de la producción doméstica se concentra en California, seguido por Florida con un 7%, Washington 5% y Hawaii 4%. Las especies cultivadas son: lirios, rosas y tulipanes. La producción y exportación de flor cortada de Estados Unidos ha decrecido pero el nivel de importaciones se mantiene. La experiencia norteamericana enseña que el consumo de flor cortada está directamente relacionado con su economía. Este país es un importador neto de flores, porque la competencia internacional presenta ventajas comparativas en términos de costos laborales, tierras y reglamentación medioambiental más laxa. Las especies importadas por este país son rosas, claveles y crisantemos y sus principales proveedores son: Colombia, Ecuador, Países Bajos, México y Canadá.

**Japón.** En 1996, la India surge como el principal proveedor de rosas en Japón, concentrando su producción en Bangalore, Pune y Delhi. En los últimos años se ha desarrollado un importante esquema de producción basado en contratos con pequeños

productores en el estado de Punjab, quienes reciben el material vegetal y la tecnología para producir para exportación. India y China compiten fuertemente en el mercado japonés.

Otro proveedor de Japón es Kenya, pero los resultados no son muy alentadores. Los altos costos de transporte, las grandes distancias, regulaciones impuestas por las autoridades japonesas, el sistema de ventas a comisión y la falta de programas promocionales no han ayudado a incrementar los niveles importados desde Kenya. El mercado japonés es considerado como un gran consumidor de flores, pero es un mercado de difícil accesibilidad por una estricta exigencia de calidad y de normas fitosanitarias. Pero, el mercado japonés paga los mejores precios por tallo, entre el doble y el triple de los que se obtienen en el mercado americano o europeo<sup>4</sup>.

**China.** En los últimos años la producción y consumo de flor cortada en este país se ha incrementado. Más de 11.000 hectáreas están destinadas a flor cortada. Se cultivan rosas, claveles, crisantemos y gladiolos. La provincia de Yunnan es la mayor zona de producción con 1.300.000 tallos al año. China tiene problemas estructurales a nivel de producción (demasiadas unidades productivas y muy pequeñas) y comercialización. A finales de 2002, abrió las puertas la subasta de flores Kifa (Subasta Internacional de flores de Kunming) para reemplazar al mercado mayorista. Esta subasta está construida siguiendo lineamientos holandeses. La subasta tiene cerca de 400 productores y 130 compradores registrados.

**Brasil.** En los últimos 10 años, este país ha cambiado su estructura de producción ornamental para poder exportar y abastecer su mercado doméstico. Su producción se centra en el cultivo de rosas de gran tamaño, gerberas, lirios y phalenopsis, que se exportan especialmente a Europa. La región de Holambra, en el estado de Sao Paulo, es donde se focaliza la producción y la tecnología para este sector. En el estado de Ceará, al nordeste brasileño, se desarrolla un importante polo hortícola, con la idea de apoyar la exportación, ya que presenta una posición geográfica privilegiada, equidistante de Amsterdam y Miami.

---

<sup>4</sup> Información suministrada por algunos floricultores de la Sabana de Bogotá que hicieron parte de esta investigación

**Ecuador.** El cultivo de flores en el Ecuador empieza a mediados de los 80's, teniendo una participación del 0,02 % del total de las exportaciones. En los años noventa comienza el auge de la floricultura y actualmente este mercado tiene una participación del 5% del total de las exportaciones, llegando a ser un rubro muy destacado en la economía nacional, siendo ahora el principal producto de exportación no tradicional. Este incremento se puede observar en el ritmo de crecimiento anual de las exportaciones que desde 1993 hasta el 2006 ha sido de aproximadamente 23 millones de dólares anuales, incrementándose así las hectáreas cultivadas para las flores.

En los últimos cinco años las exportaciones de flores cortadas han registrado permanentes niveles de crecimiento. Se pasó de exportar de US\$194.6 millones de dólares en 2000 a US\$297.8 millones en 2005. Con respecto a su posicionamiento internacional, está ubicado como el tercer país exportador de flores cortadas. Los Estados Unidos representa el 70% de las exportaciones de flores ecuatorianas, Holanda el 25%, Alemania le compra el 2.25%, Rusia el 3.4% y el continente asiático el 4%.

**Zimbabwe.** Toda su producción se exporta a Europa. Hace unos 12 años este país era el segundo proveedor africano de importancia pero su problemática interna terminó afectado el sector agrario extendiéndose al floricultor. Dado que la propiedad del producto obtenido de granjas expropiadas se puso en entredicho, los importadores europeos diversificaron sus fuentes de suministro y la producción del sector floricultor de este país se estancó. Con ello la esperanza de Zimbabwe de sustituir a Kenya como el primer exportador africano de flor cortada a la UE está descartada. El área de producción de este país es equivalente a 350 hectáreas para rosas y 850 hectáreas están destinadas a la categoría denominada flores de verano.

**Kenya.** Es el proveedor más importante de flor cortada para la UE, aventajando en volúmenes a Zimbabwe e Israel y a exportadores sudamericanos. El nivel de exportaciones sobrepasa actualmente las 38.000 toneladas. Las rosas ocupan el primer lugar en volumen.

Este país disfruta de gran variedad de climas. Las zonas de las tierras altas, ubicadas a unos 1.500 m de altura tienen excelente insolación. Esta zona se ubica cerca de Nairobi, por tanto, cuenta con buena comunicación aérea con Amsterdam, su principal mercado.

**Israel.** Su principal comprador es la UE que cubre el 16% de sus importaciones con flor israelí. La superficie cultivada en Israel asciende a unas 2.100 hectáreas, de las cuales el 70% se realiza en cultivo protegido. La ventaja competitiva de este país es su eficiencia técnica y su mayor problema la escasez de agua. Los grandes esfuerzos por la diversificación de sus especies está ampliando la brecha con sus competidores africanos.

**Holanda.** Principal productor, exportador e importador de flor cortada del mundo. Buena parte de la producción doméstica y casi todo lo que se exporta se reexporta hacia Alemania, Inglaterra y Francia, especialmente. La producción floral holandesa representa el 58% del mercado mundial y el 85% del europeo. El 75% de la producción doméstica se exporta. El clima holandés no es favorable para la producción y sus costos de mano de obra son más elevados que los competidores latinoamericanos, por tanto, Holanda mantiene sus ventajas comparativas basándose en productividad, eficiencia, innovaciones y disponibilidad de energía barata para sus invernaderos, gracias al acceso al gas natural.

Otra clave de éxito comercial de este país, es la subasta holandesa. Un sistema que ha permitido canalizar grandes cantidades de producto de forma flexible, eficiente y transparente, lo que a su vez se ha convertido en referencia mundial de precios y tecnología comercial. En dicha subasta participan alrededor de unos 8 mil productores y 4 mil compradores de distintos lugares del mundo. Entre el 75 y el 80 % de los volúmenes de las subastas corresponden a la producción holandesa y el 20 o el 25 % restante, compete a los países africanos y latinoamericanos.

## **2.2 RELACIONES EN LA CADENA DE VALOR**

El aumento del nivel de integración e intercambio de información entre los miembros de una cadena de suministro se ha convertido en una necesidad para mejorar su eficacia. Los comportamientos de cooperación proporcionan a las empresas un acceso rápido a la información requerida, sensibilidad hacia las necesidades de los clientes y tiempos de respuesta más rápidos que los de la competencia (Sezen, 2008).

Las cadenas de suministro bien integradas crean valor para los accionistas al reducir costos e incrementar la participación de mercado (Lee, 2000). Las empresas que alcanzaron con éxito la integración en sus cadenas de suministro tienen menos inventarios, tiempos de ciclo de flujo de caja más cortos, reducen los costos de compras, aumenta la eficiencia de los empleados y se mejora la atención al cliente (Lummus y Vokurka, 1999). Pero para lograr un buen nivel de integración en la cadena, es necesario compromiso en las relaciones de los diferentes actores (Morgan y Hunt, 1994). El compromiso es considerado una variable muy importante ya que motiva a los miembros de un canal a ignorar las deficiencias de la relación a corto plazo y ver las posibilidades en el largo.

La satisfacción de un canal y su consecuente impacto en las relaciones del canal es un tema que se lleva estudiando por más de tres décadas. Esto es una reacción a una tendencia mundial hacia la construcción de relaciones más cercanas e integradas entre productores y los intermediarios del canal (Sahadev, 2008). No obstante, Geyskens y Steenkamp (2000) proponen una doble vía para definir satisfacción en el canal, ya que la definen en términos de sus antecedentes económicos y sociales. La satisfacción económica la describen como: “evaluación de los resultados económicos de los miembros del canal que se derivan de su relación con socios tales como: volúmenes de ventas, márgenes y descuentos”. De otra parte, la satisfacción social como: “la evaluación de aspectos psicológicos de los miembros del canal cuando sus relaciones con socios se hacen fáciles, gratificantes y cumplidas”.

Otro punto que resalta en las relaciones es la confianza. La confianza definida como una disposición a confiar en un compañero de intercambio (Moorman et al., 1992). Esto es tener expectativas positivas con respecto a la otra parte en una situación de riesgo (Das y Teng, 2001). En la mayoría de estudios sobre el impacto de las relaciones en el desempeño del canal, se define la confianza como el grado en que una empresa cree que su compañero de intercambio es honesto y/o benevolente (Ganesan, 1994). La confianza del distribuidor en la honestidad de su proveedor es su creencia de que el proveedor sea sincero, confiable, de palabra y cumpla las obligaciones adquiridas contractualmente (Anderson y Narus, 1990). La confianza del distribuidor hacia su proveedor, por el contrario, es la creencia de que el proveedor está verdaderamente interesado en sus intereses o el bienestar y está motivado para buscar ganancias conjuntas (Crosby et al., 1990).

Los académicos creen que el grado de confianza de una empresa en su socio influye en la utilización de mecanismos de control (Jap y Ganesan, 2000). Estos autores señalan que los mecanismos de control son las garantías de las empresas para especificar las responsabilidades, asegurarse de que las partes cumplan sus obligaciones de cooperación y reducir al mínimo la exposición al oportunismo.

Los contratos en las negociaciones en una cadena de valor pueden utilizarse como un mecanismo de control, según diversos autores, esto puede beneficiar o no las relaciones a largo plazo. Por un lado, están los actores que usan los contratos para garantizar que sus suministros sean fiables, que las partes se comprometan a largo plazo, que exista una verdadera relación cooperativa (Liu et al., 2008) e incrementa el margen de beneficios para todo el canal cuando la incertidumbre es baja (Lusch y Brown, 1996; Cannon et al., 2000). Pero la otra parte puede pensar que el distribuidor/proveedor ya no le tiene confianza, y por tanto las expectativas de lealtad bajan. Por tanto el uso de contratos es desfavorable para el desarrollo de relaciones a largo plazo (Goshal y Moran, 1996), y puede afectar negativamente la amistad de las partes involucradas.

El uso de las normas en las relaciones también es un factor clave por las siguientes razones: flexibilidad, puede promover la adaptación a acontecimientos imprevisibles; solidaridad, ofrece un enfoque bilateral para la resolución de problemas y crea compromiso a la acción conjunta; información, facilita el intercambio de la resolución de problemas y la adaptación, ya que ambas partes están dispuestas a compartir información privada, incluidos los planes de corto plazo y las metas (Poppo y Zenger, 2002); y participación, puede ayudar a las partes cooperantes para comprender y adaptarse mejor el uno al otro. La literatura sobre gestión ha sugerido que la flexibilidad, el intercambio de información y el compromiso son útiles para evitar los costos exagerados de los riesgos del cambio (Adler, 2001). Cannon et al. (2000) sostienen que las normas relacionales tienen un efecto positivo en los resultados sin importar si la incertidumbre del entorno es alta o baja.

Se pueden identificar cuatro niveles de trabajo conjunto, el nivel más básico de la relación que sería una transacción, el cual puede crecer a una cooperación, posteriormente pasaría a una coordinación y luego llegar a un cuarto nivel, como una alianza estratégica (Naesens, Geldres y Pintelon, 2007).

Una cadena de suministro colaborativa, puede ser diferenciada en términos de su estructura: vertical, horizontal y lateral (Simatupang y Sridharan, 2002). Se han dedicado extensas investigaciones a la colaboración vertical (Cachon y Zipkin, 1999; Balakrishnan et al., 2004), a las ventajas de la colaboración horizontal (Nooteboom, 2004), pero se ha dado poca atención a los problemas de las iniciativas de colaboración horizontal. No obstante, el 70% de las alianzas estratégicas fallan (Zineldin y Bredenl w, 2003) básicamente por la renuncia de las empresas de implementar procesos de colaboración horizontal (Cruijssen et al., 2007).

Las relaciones en la cadena de valor son fundamentales para cualquier sector económico con la pretensión de ser competitivos a través del tiempo. Por tanto a este estudio le interesa conocer el estado de las relaciones de las empresas floricultoras estudiadas con sus distribuidores y proveedores y sus posibilidades de establecer alianzas estratégicas y

detectar que tan integradas están en la cadena, si existe o no confianza, contratos, normas, compromiso, entre otras. La satisfacción de un canal y su consecuente impacto en las relaciones de éste, es una reacción a una tendencia mundial que conduce a la construcción de relaciones más cercanas e integradas entre productores e intermediarios (Sahadev, 2008). Uno de los mayores pre-requisitos para alcanzar una integración efectiva de las operaciones del canal es un alto nivel de compromiso (Morgan y Hunt, 1994).

### **2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno, pero su aspecto clave es el sector o sectores industriales en los que compete. Las fuerzas externas afectan por lo general a todas las empresas de un sector, la clave está en los distintos recursos que se tengan para hacerles frente (Strange, 1994). La intensidad de la competencia en un sector no es casualidad, ni mala suerte, sólo es origen de la estructura económica que la sustenta. El objetivo de una empresa en un sector es encontrar una posición dentro de éste, con la cuál pueda defenderse óptimamente contra las fuerzas competitivas (Porter, 1985) o inclinarlas a su favor.

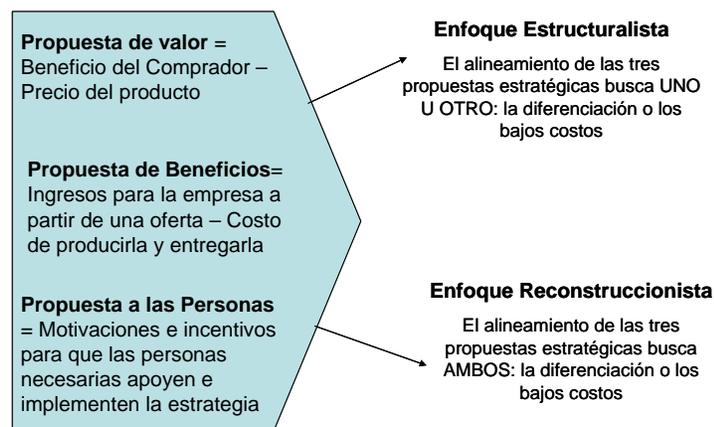
Porter (1985), afirma que un negocio puede gozar de una ventaja competitiva a través del liderazgo en los costos o la diferenciación. Pero teorías más modernas, como la estrategia del océano azul (Kim y Mauborgne, 2005) sustentan que el desempeño de una empresa no está necesariamente determinado por su entorno competitivo. El marco de la estrategia del océano azul puede ayudar a las empresas a que reestructuren sistemáticamente sus sectores y revierta la secuencia estructura-estrategia en su favor.

Cuando los directivos desarrollan una estrategia casi siempre empiezan analizando las condiciones del entorno o del sector en el que operan. Después evalúan las fortalezas y debilidades de los actores con quienes se enfrentan. Teniendo todos estos factores presentes se lanzan a la elaboración de estrategias distintivas que les permita desempeñarse mejor que

sus rivales para ser competitivos. Es decir, tienen un enfoque estructuralista, pero hay casos, en los que las estrategias de la firma moldearon la estructura de un sector (Kim y Mauborgne, 2009).

Bajo el enfoque estructuralista, el sistema de actividades de la empresa y sus propuestas estratégicas deben estar alineados con el objetivo de ir tras la diferenciación o los bajos costos. En el enfoque reconstruccionista, el alto desempeño se obtiene cuando las tres propuestas estratégicas<sup>5</sup> apuntan tanto a la diferenciación como a los bajos costos. Este alineamiento es el que permite una estrategia sostenible (Figura 3).

**Figura 3. Alineamiento estratégico**



Fuente. (Kim y Mauborgne, 2009)

Para este estudio, los dos enfoques son importantes, pero la crisis económica actual del sector floricultor en Colombia, resalta la necesidad de una alternativa reconstruccionista. Por tanto, la tarea actual de los directivos es escoger el enfoque estratégico adecuado. Sin embargo, no basta con escoger el enfoque correcto, también es necesario asegurarse que la empresa esté alineada tras el enfoque para generar un desempeño sostenible.

<sup>5</sup> Una propuesta de valor que: atraiga a los compradores, de utilidades y que permita que la empresa gane dinero y motive a quienes trabajan para la empresa o con ella

## **2.4 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

La dinámica cambiante de los mercados, la competencia mundial e incremento de expectativas del cliente han llevado a los fabricantes a centrarse cada vez más en temas como: velocidad de entregas, fiabilidad y flexibilidad (Boyer y Lewis, 2002; Flynn y Flynn, 2004). Para aumentar estas capacidades, muchas empresas han puesto en práctica estrategias de integración de la cadena de suministro (Bowersox y Morash, 1989), para alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño (Ahmad y Schroeder, 2001).

Ahora bien, no es un secreto que el consumidor moderno es cada vez más exigente, y él decide qué, cuándo, dónde y cómo va a realizar su compra. Por tanto, lo que debe entender el productor moderno es que la capacidad de decisión sobre ese qué, cuándo, dónde y cómo tiene su origen en los sistemas y políticas de distribución (Sainz, 2001). Entre el productor y los consumidores pueden establecerse sistemas de distribución más o menos complejos, en los que podrán intervenir un mayor o menor número de intermediarios. Por tanto, lo que el productor debe tener presente en la elección del canal es que en la medida que él más alejado esté del consumidor final menores serán los márgenes obtenidos y mayor será el desconocimiento de sus verdaderas necesidades y gustos (Sainz, 2001). Muchos fabricantes no entran al retail para sustituir los canales indirectos, sino porque cada vez es más difícil llegar al consumidor por los canales tradicionales.

Para efectos de este estudio se define al canal de distribución como el mecanismo por el cual la distribución, como función económica, toma forma y se adapta a las necesidades y características de un sector económico. Esta investigación es un esfuerzo por comprender la estructura y funcionamiento de los sistemas de distribución en mercados específicos, donde los conceptos de la gestión de cadena de suministro y la logística son clave (Fisher, 1997). La selección de canales para la comercialización de productos afecta en última instancia cualquier decisión de tipo estratégico de las empresas e implica establecer relaciones a largo plazo (Payan, 2007).

Muchas de las definiciones que se encuentran en la literatura dejan ver que las estructuras de los canales y los sistemas de distribución han sido parte de las investigaciones de marketing por décadas (Young y Wilkinson, 1989; Wilkinson, 2001). No obstante, el concepto de diseño y estructura de canales se ha seguido trabajando y ha evolucionado. Literaturas recientes muestran trabajos prácticos y teóricos orientados más hacia los efectos de los canales de distribución y su importancia en la agilización de procesos logísticos y de colaboración y diseño de redes (Jayaraman, 1998; Sachan y Datta, 2005; Lorentz, Wong y Hilmola, 2007; Nagurney, 2009).

La evolución de las estructuras de los canales viene de poca especialización en las funciones de distribución y no distribución, a un sistema donde cada uno de los actores en el canal está especializado (Lorentz, Wong y Hilmola, 2007). Además, el desarrollo de la economía en general tiende hacia integración vertical, más canales de distribución directa, tercerización y reducción de intermediarios en las cadenas o redefinición de sus roles para no salir de la industria en donde operan (Lorentz, Wong y Hilmola, 2007).

Algunos estudios afirman que el desarrollo económico, variables externas, el poder de negociación de la cadena de valor del sector de bienes de consumo, y la internacionalización de las empresas como catalizadores del sistema, tienen implicaciones importantes en la evolución y estructura de los sistemas de distribución en determinados mercados (Clarke, 2000; Coe y Hess, 2005). Jain (1996), concluye que los canales de distribución existentes en un mercado nacional específico son el resultado de su cultura y tradiciones o del nivel de desarrollo de su economía (Mallen, 1977).

Un diseño correcto de un canal de distribución debe equilibrar costos y beneficios y, para maximizar este último, el canal debe ser compatible con las estrategias de la empresa, y ésta puede optar por una distribución directa, indirecta o multicanal (Seifert, Thonemann y Sieke, 2005). Por ejemplo, una distribución directa puede ser útil cuando las relaciones con mayoristas o intermediarios no se basan en la confianza o cuando éstos piden márgenes muy altos lo que sube el precio al consumidor final. También cuando la estructura o

tendencias de los mercados lo requieren. El canal directo es ideal, cuando el fabricante necesita ejercer cierto control sobre su producto por sus propias características. Además este canal le puede permitir mejorar las actividades promocionales y de merchandising o ejercer una presión más rápida y eficaz en el punto de venta (Sainz, 2001; Seifert, Thonemann y Sieke, 2005).

Una distribución indirecta, puede generar a las empresas cobertura de mercado, incrementar número de clientes locales por medio de una fuerza de ventas cuyos gastos generales se cubren gracias a una amplia gama de productos. La utilización de intermediarios supone cierta sencillez administrativa al reducir papeleo del proveedor (Webb y Didow, 1997). Los intermediarios suelen ser empresas independientes, y dado que tienen sus propias ideas pueden optar por fijar un precio no competitivo lo que al final hace de estas estructuras más complejas. Los acuerdos de multicanal son cada vez más dominantes (Kabadayi, 2008). Un sistema de canales múltiples en términos generales se refiere a un acuerdo de varios canales, que se caracteriza porque comparten varias tareas de distribución desempeñadas por una combinación de canales directos (D) e indirectos (I) (Webb, 2002; Kabadayi, 2008).

La selección del canal o canales para la comercialización de la flor colombiana en Estados Unidos, deberá tener en cuenta aspectos como: tendencias de consumo, características del producto y de intermediarios, canales utilizados por la competencia, estrategia competitiva de la empresa y sobre todo que hoy las decisiones de compra se toman en el punto de venta (Ganesan, George y Jap, 2009). Como se ha visto es una decisión compleja, ya que supone beneficios y riesgos que varían de un sector a otro y de un mercado a otro. El canal es el medio que utilizan las compañías para llegar al cliente final, por tanto su objetivo es atender a sus mercados y a sus clientes con mayor eficiencia que sus competidores.

## 2.5 EFICIENCIA TÉCNICA

La eficiencia es el elemento más controlable de la competitividad y como consecución de una meta, se encuentra vinculada al aprovechamiento óptimo de los recursos que se emplean en la obtención de una utilidad. Por tanto, no es una condición necesaria ni suficiente para ser competitivo (López, García y Serrano, 2003). En cambio, la diferenciación es una estrategia clave para ser competitivo, pues contribuye a generar un mercado cautivo para el producto y la competencia se puede ver disminuida. En el supuesto de que la diferenciación no sea posible, la eficiencia aparece como la vía necesaria. La presencia de la eficiencia facilita la competitividad y los competidores llevan a la búsqueda de ésta. Su análisis, supone centrar la atención en la tecnología existente, los recursos y los precios de éstos. Quien incurra en ineficiencias le supone un deterioro para competir (López, García y Serrano, 2003).

Existen tres tipos de eficiencia: a) eficiencia de escala: cuando una empresa está produciendo en una escala de tamaño óptimo, que es la que permite maximizar el beneficio; b) eficiencia asignativa: cuando la empresa combina los *inputs* en la proporción que minimiza su coste de producción; c) eficiencia técnica: cuando la empresa obtiene el máximo *output* posible con la combinación de *inputs* empleados.

Dentro de los métodos más utilizados para llevar a cabo la evaluación de la eficiencia de un conjunto de entidades está el método paramétrico función frontera estocástica y el no paramétrico Análisis Envolvente de Datos (*Data Envelopment Analysis*, DEA). Evaluar la eficiencia a través de métodos frontera estocástica supone algunos inconvenientes como: definir la función de producción que relacione los recursos empleados en el proceso de transformación para obtener el *output*. Frente a sus inconvenientes, DEA, dado que es una técnica no paramétrica, no supone ninguna forma funcional de la relación de los *inputs* y los *outputs*, ni una distribución de la ineficiencia y, es capaz de manejar situaciones de múltiples *inputs* y *outputs* expresados en distintas unidades (López, García y Serrano, 2003).

DEA, es una técnica de programación lineal, que facilita la construcción de una superficie envolvente, frontera eficiente o función de producción empírica, a partir de los datos disponibles del conjunto de entidades objeto de estudio, de forma que aquellas que determinan la envolvente son denominadas entidades eficientes, y permite la evaluación de la eficiencia relativa de cada una de las entidades. Por tanto, tiene por objetivo medir la eficiencia de unidades tomadoras de decisión, denominadas DMUs (*Decision Making Units*), considerando múltiples *inputs* (entradas, recursos o factores de producción) y múltiples *outputs* (salidas o productos). Existen dos modelos DEA llamados clásicos: CCR y BCC, donde ambos proporcionan medidas de eficiencia radial (proporcional), *input* u *output* orientadas.

1. Los modelos *outputs* orientados, dado un nivel de *inputs*, buscan el máximo incremento proporcional de los *outputs* permaneciendo dentro de la frontera de posibilidades de producción. En este sentido una entidad no puede ser caracterizada como eficiente, si es posible incrementar cualquier output sin incrementar ningún input y sin disminuir ningún otro output.
2. Los modelos *input* orientados, persiguen la máxima reducción proporcional en el vector de *inputs* mientras permanece en la frontera de posibilidades de producción. Una entidad no es eficiente si es posible disminuir cualquier *input* sin alterar sus *outputs*.

### 2.5.1 Modelo DEA CCR

En DEA, la eficiencia técnica (relativa) de cada una de las entidades se define como el cociente entre la suma ponderada de los *outputs* y la suma ponderada de los *inputs*. El modelo DEA *input* orientado expresado en términos de cociente es:

$$Max_{u, v} h_0 = \frac{\sum_{r=1}^s U_r Y_{r0}}{\sum_{i=1}^m V_i X_{i0}} \quad (1)$$

$$\text{Sujeto a: } \frac{\sum_{r=1}^s U_r Y_{rj}}{\sum_{i=1}^m V_i X_{ij}} \leq 1 \rightarrow j = 1, 2, \dots, n \quad (2)$$

$$U_r, V_i \geq 0$$

Donde:

$n$  = entidades ( $j=1, 2, \dots, n$ ), donde cada una utiliza en diferentes cantidades, los mismos inputs para obtener los mismos outputs.

$X_{ij}$  ( $X_{ij} \geq 0$ ) = representa las cantidades de input  $i$  ( $i=1, 2, \dots, m$ ) consumidos por la  $j$ -ésima entidad

$X_{i0}$  = representa la cantidad de input  $i$  consumido por la entidad que es evaluada

$Y_{rj}$  ( $Y_{rj} \geq 0$ ) = representa las cantidades observadas de output  $r$  ( $r=1, 2, \dots, s$ ) producidos por la  $j$ -ésima entidad

$Y_{r0}$  = representa la cantidad de *output* obtenido por la entidad evaluada

$U_r$  ( $r=1, 2, \dots, s$ ) y  $V_i$  ( $i=1, 2, \dots, m$ ) representan los pesos (o multiplicadores) de los *outputs* e *inputs* respectivamente.

El problema no lineal formulado, pretende obtener el conjunto óptimo de pesos (o multiplicadores)  $\{u_r\}$  y  $\{v_i\}$  que maximicen la eficiencia relativa  $h_0$ , de la entidad objeto de evaluación, sujeto a la restricción que ninguna entidad puede tener una puntuación de eficiencia mayor que la unidad, usando estos mismos pesos. Si la solución óptima es  $h^*0 = 1$  esto indicará que la entidad que está siendo evaluada es eficiente en relación con otras entidades. Si  $h^*0 < 1$ , la entidad será ineficiente. El problema dual del resultante de linealizar el problema fraccional anterior es conocido como la forma envolvente, y es tal vez el más empleado en aplicaciones DEA. La forma envolvente puede expresarse en términos matriciales:

$\text{Min}_{\theta, \lambda} \theta$

Sujeto a:  $Y_{\lambda} \geq y_0$   
 $\theta x_0 \geq X_{\lambda}$   
 $\lambda \geq 0$

Donde:

$Y$  = matriz de outputs de orden  $(s \times n)$

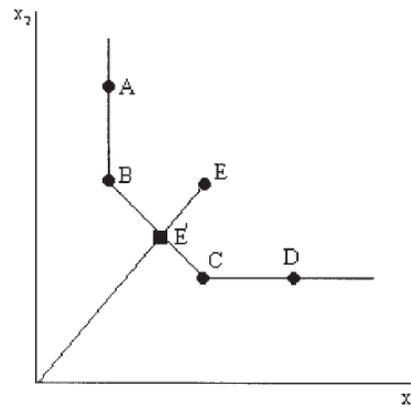
$X$  = matriz de inputs de orden  $(m \times n)$ , y representa el vector output e input respectivamente, de la entidad que está siendo evaluada.

$\lambda$  = vector  $(n \times 1)$  de pesos o intensidades

$\theta$  = denota la puntuación de eficiencia (técnica)

Si la solución óptima de la forma envolvente resulta ser  $\theta^*=1$ , entonces la entidad que está siendo evaluada es eficiente, de acuerdo a la definición de Farrell (1957), en relación con las otras entidades, puesto que no es posible encontrar ninguna entidad o combinación lineal que obtenga al menos el *output* de la evaluada utilizando menos factores. Si  $\theta^* < 1$  es posible obtener a partir de los valores  $\lambda^*_j$ , una combinación de entidades que funcione mejor que la evaluada. Para satisfacer la condición de eficiencia de Pareto-Koopmans (Gráfico 3), más restrictiva que la de Farrell, la entidad es eficiente si y solo si  $\theta^* = 1$  y todas las holguras son cero, en caso contrario será ineficiente.

**Gráfico 3. Eficiencia de Pareto-Koopmans**



Fuente. López, García y Serrano, 2003

Son eficientes técnicamente, según la condición de eficiencia de Farrell A, B, C y D, puesto que  $\theta$  es igual a la unidad. La entidad E, es ineficiente ( $\theta^* < 1$ ). No obstante, sólo las entidades B y C son eficientes técnicamente según la condición de Pareto Koopmans y las entidades A y D son débilmente eficientes puesto que tienen holguras *input*, que indican en cuanto estas entidades deberían reducir el consumo de dichos *inputs*.

### 2.5.2 Modelo DEA BCC

Banker et al. (1984), relaja el modelo anterior al permitir que la tecnología presente rendimientos variables a escala. La operatividad de este supuesto se traduce en la adición de la restricción de convexidad:  $\bar{1}\lambda = 1$  en el modelo lineal anterior, eliminando de esta forma la influencia de la escala de producción. La medida de la eficiencia aquí es técnica pura (ETP). Si la eficiencia técnica global (ETG) es igual ETP, indica que la entidad no presenta ineficiencias de escala y por tanto opera en una escala óptima.

La frontera de rendimientos constantes a escala es más restrictiva y producirá generalmente un menor número de entidades eficientes, así como puntuaciones menores de eficiencia entre todas las entidades. La eficiencia input y output bajo retornos variables a escala no son necesariamente iguales. El modelo BCC en su forma envolvente, permitirá estimar la puntuación de eficiencia técnica pura (ETP), que se escribe:

Min  $_{\theta, \lambda}$   $\theta$

Sujeto a:

$$\begin{aligned} Y_{\lambda} &\geq y_0 \\ \theta x_0 &\geq X_{\lambda} \\ \bar{1}\lambda &= 1 \\ \lambda &\geq 0 \end{aligned}$$

La entidad evaluada será calificada como eficiente (ETP), según la definición de Pareto-Koopmans, si y solo si, en la solución óptima:  $\theta^* = 1$  y las variables de holgura son todas nula. Con el modelo BCC, es posible descomponer la eficiencia técnica en eficiencia técnica pura y escala, así como determinar para cada entidad particular, el tipo de

rendimiento con el que localmente opera. La eficiencia técnica es quizás la cualidad sobre la que la empresa puede tener más control. Esta es la razón por la cual el logro de la eficiencia resulta importante, para contribuir a saldar la ecuación que permitirá alcanzar la competitividad.

## **2.6 COMPETITIVIDAD**

Por lo general, las palabras competitividad y eficiencia aparecen casi siempre juntas, y esto puede generar confusión al pensarse que una conlleva a la otra. Pero una empresa puede dejar de ser eficiente y aún así seguir siendo competitiva, o ser productor costo – eficiente, pero si el costo de producir no se ajusta al precio que el cliente está dispuesto a pagar, no es posible ser competitivo (López, García y Serrano, 2003). Pero, no cabe separar completamente la eficiencia y el conjunto de acciones posibles para ser competitivo, al contrario, su presencia facilita la competitividad (Porter, 1990).

La competitividad es un concepto que se encuentra más cercano al hecho de que el costo final del producto coincida con la voluntad de pago del cliente potencial y que esto sucede de forma rentable y duradera (López, García y Serrano, 2003). La empresa que tenga habilidades suficientes y sea capaz de gestionarlas de manera adecuada para la comercialización de sus productos en un mercado específico será una empresa competitiva.

La competitividad, según la época ha estado vinculada a diferentes aspectos: calidad, gestión de la producción, marketing, dirección estratégica, gestión del recurso humano, etc. En esta evolución los que no han sido capaces de alcanzar un estándar han salido del mercado y siempre para los que sobrevivieron apareció un reto nuevo. La esencia de la competitividad se trata de tener una posición activa y creadora en el presente, de manera que la empresa aprenda y evolucione a la vez que su entorno cambia. Por tanto, hay que centrarse en la innovación, en la gestión del talento de la organización, de una manera sistemática, lo que exige capacidad de adaptabilidad (Hamel y Prahalad, 1994).

Las capacidades o habilidades no se constituyen en ventaja de la misma forma para las diferentes empresas. La posibilidad de que esta transformación se produzca depende del propio producto, empresa, sector y entorno, del escenario y sus actores. De aquí la necesidad de definir qué características y capacidades son las más adecuadas y la forma de transformarlas en una posición singular que diferencie a la empresa con una estrategia competitiva. Según Esteban et al. (1998), no hay evidencia empírica que sea un conjunto concreto de factores los determinantes de la competitividad. Se trata más bien de aprender capacidades y habilidades que generen situaciones ventajosas sostenibles en el tiempo.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La aproximación metodológica adoptada en esta investigación es la cualitativa, su naturaleza es exploratoria e interpretativa, buscando comprender el fenómeno estudiado (síntesis interpretativa). Se trabajó con estudio de casos, para lo cual se tomaron conceptos y técnicas de la teoría fundamentada (Corbin y Strauss, 1990), así como el estudio cruzado de casos múltiples con una unidad de análisis o tipo 3 (Yin, 2003). El análisis cruzado operará la lógica de la replicación literal (comparación de casos semejantes), utilizando cada caso como un experimento consecutivo para confirmar o no los hallazgos del anterior hasta la saturación (Eisenhardt, 1989a; Yin, 2003).

Se ha elegido esta metodología por la naturaleza del problema y las preguntas de investigación (Yin, 2003), que tienen como objetivo establecer las relaciones e influencia de la estrategia competitiva de las empresas floricultoras-exportadoras de la Sabana de Bogotá estudiadas con sus canales de distribución, a través de estudio de casos y análisis de eficiencias, para la construcción de una de una teoría emergente contextualizada sobre oportunidades en distribución y comercialización acordes a las necesidades del mercado de los Estados Unidos y sus tendencias de consumo actuales.

Pero antes de entrar al estudio de casos, lo primero que se planteó hacer fue la medición y análisis de la eficiencia técnica en empresas floricultoras de la Sabana de Bogotá, utilizando el modelo Análisis Envolvente de Datos (*Data Envelopment Analysis-DEA*) con salidas indeseadas para una frontera VRS. Asolcolflores cuenta con 317 cultivos asociados en Cundinamarca, Antioquia y la Región del Centro Occidente, de los cuales 200 están en la Sabana de Bogotá. Para el análisis de eficiencia se deseaba sólo medir los cultivos, que para efectos de este estudio se denominaron “saneados”. Por tanto, se seleccionaron para la

muestra aquellos que reunieran cuatro criterios: Primero, que tuvieran más de cinco hectáreas cultivadas; segundo que tuvieran reporte de ventas; tercero que contaran con una rentabilidad operativa<sup>6</sup> positiva, cuarto que no estuvieran entrando a Ley 1116<sup>7</sup>. Al hacer este filtro se llegó a una muestra de 53 empresas.

Una vez se realiza el análisis de eficiencia, se seleccionan a través de un muestreo intencional nueve empresas floricultoras de la Sabana de Bogotá afiliadas a Asocolflores tanto técnicamente eficientes como ineficientes. Se recurre a este tipo de muestreo, ya que para un estudio de casos se requiere de la absoluta disposición de los entrevistados y, Asocolflores como intermediario facilitó el acercamiento con los gerentes generales y/o logísticos y comerciales de las empresas estudiadas.

Se escogieron tres casos de productores grandes, tres de medianos, tres medianos-pequeños (Tabla 1). Adicionalmente, se entrevistaron importadores y mayoristas en Miami y Bogotá, un proveedor de agroquímicos y una agencia de carga, con el fin de tener los puntos de vista de diferentes actores en la cadena de valor del sector floricultor.

**Tabla 1. Composición del sector floricultor colombiano**

	No. de actores	Hectáreas cultivadas
Grandes	8	Más de 80
Medianos	60	80 - 20
Mediano-Pequeño	300	Menos 20 a 5
Pequeños	100	Menos de 5

Fuente. Floricultores entrevistados

Para esta investigación no se buscó una muestra estadísticamente representativa al estilo de las investigaciones cuantitativas, ya que no se trata de probar hipótesis mediante procesos

<sup>6</sup> La rentabilidad operativa se obtiene de la relación utilidad operativa / ventas

<sup>7</sup> Ley 1116, por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia. Tiene como finalidad la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor.

deductivos. Por el contrario, el proceso en esta investigación es inductivo, con base en un marco teórico que permitió una síntesis interpretativa o una teoría propia emergente de la evidencia empírica (Eisenhardt y Graebner, 2007). El estudio de caso lo que pretende es ampliar y generalizar teorías (generalización analítica) y no enumerar frecuencias (generalización estadística) (Yin, 2003). La generalización estadística es importante, pero antes de generalizar en una población de empresas, es necesario contar con “algo” para ser generalizado.

Es importante mencionar que la unidad de análisis se abordó para cada caso, es decir, para cada organización. Por tanto, aquí los casos no son las entrevistas particulares de cada uno de los actores organizacionales sino la narrativa extensiva de todos los casos involucrados (Yin, 2003).

El trabajo de campo de esta investigación se centró en empresas floricultoras ubicadas en la Sabana de Bogotá e importadores y mayoristas en Miami. La recolección de datos e información se realizó mediante 25 entrevistas en profundidad, bases de datos sectoriales, documentos internos y se realizaron observaciones no participantes durante las visitas a supermercados en Miami *in situ*.

Los datos e información recogida se vertieron en los casos mediante una redacción y narrativa extensiva, buscando incorporar la mayor cantidad de detalles posibles, con transcripciones textuales de las entrevistas. Toda la evidencia empírica fue redactada y presentada de manera organizada y sistemática (Yin, 2003). A los casos se les dio una valoración por categoría de análisis con el único fin de explorar la fuerza de la relación entre variables para posteriormente ser objeto del análisis cruzado (Eisenhardt, 1989a; Yin, 2003). A través de éste se busca identificar patrones comunes (Yin, 2003), bajo la técnica de la codificación (Corbin y Strauss, 1990) y la replicación literal hasta la saturación (Yin, 2003) con el apoyo del software Atlas-ti. El resultado del proceso de análisis cruzado de

casos con base en la identificación de patrones, la comparación y la interpretación, se propuso una teoría propia emergente de la evidencia empírica de los datos cualitativos.

La categorización se realiza a partir de la integración del análisis deductivo e inductivo de la información; es decir, se tuvo en cuenta para el planteamiento tanto las categorías exploradas en la entrevista como aquellas que emergieron a partir de la percepción de los entrevistados. Las categorías exploradas desde las entrevistas semi-estructuradas fueron: entorno, estrategias competitivas, relaciones en la cadena de valor, canales de comercialización, producción y futuro. De éstas surgieron categorías emergentes que se describen en el capítulo 4. Por último, se logró la aprobación de la narrativa de los casos por parte de las empresas informantes (aumentando la credibilidad).

### **3.2 MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA TÉCNICA**

Para efectos de este estudio y análisis de eficiencias en diferentes cultivos de la sabana de Bogotá (DMU, *Decision Making Unit*), se optó por el modelo no paramétrico, DEA. Los pasos generales para la aplicación de este modelo involucraron la definición de: 1) las DMUs o unidades que serían evaluadas; 2) las variables de evaluación (*inputs* y *outputs*); y 3) el modelo DEA que sería utilizado (CRS, VRS con orientación *inputs* u *outputs*). La información de las DMUs analizadas se obtuvo de la base de datos de Asocolflores y de la información financiera proporcionada por la base de datos BPR Benchmark.

Se aplicó DEA a 53 cultivos con uno de sus modelos extendidos, como lo es el de salidas no deseadas. Esta muestra estaba conformada por grandes empresas, medianas y medianas-pequeñas. Se descartaron las empresas con menos de cinco hectáreas cultivadas. Para la selección de los *inputs*, se tuvo en cuenta los de más impacto en la estructura de costos de las empresas cultivadoras de flores como son: mano de obra y área cultivada. Para la selección de los *outputs* se contaba sólo con información financiera, finalmente se

seleccionó como salidas deseadas rentabilidad operativa y ventas y no deseadas la rotación de inventarios.

Seiford y Zhu (2002), desarrollaron un enfoque para el tratamiento de reacciones adversas de entradas / salidas en los modelos VRS en espacio envolvente. Estos autores consideraron cinco maneras de tratar el *output* indeseado, aquí solo se trabajará una de ellas, transformar los valores del *output* indeseado elevados a la potencia (-1) pasando de valor negativo a positivo dentro del proceso productivo. En tal sentido, se utilizaron las variables adaptadas como *output* interpretando los resultados de manera normal. Para la obtención de las eficiencias, targets y holguras se utilizó el programa DEA Excel Solver del profesor Zhu (Zhu, 2002) para los cálculos.

### **3.3 DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS**

Esta investigación trabajó la clasificación tipo III de Yin (2003), es decir, múltiples casos con una unidad de análisis. Múltiples casos porque se estudiaron tres por tamaño de empresa (grande, mediana y mediana-pequeña) y la unidad de análisis determinada por el gerente general de la empresa o en su defecto el gerente de logística o el comercial. A través del estudio de casos esta investigación se sumerge en el modelo conceptual presentado en el capítulo anterior y para asegurar la calidad del diseño de la investigación (Yin, 2003) se ponen de manifiesto los siguientes elementos.

**Validez de los factores.** Se seguirán los siguientes puntos: 1) fuentes distintas de información (documentos, entrevistas, observación directa y modelo DEA para análisis de eficiencia en los cultivos), de manera que se puedan triangular los datos obtenidos. 2) Cadena de acontecimientos, debe existir una relación coherente desde las preguntas de investigación hasta el análisis de las conclusiones

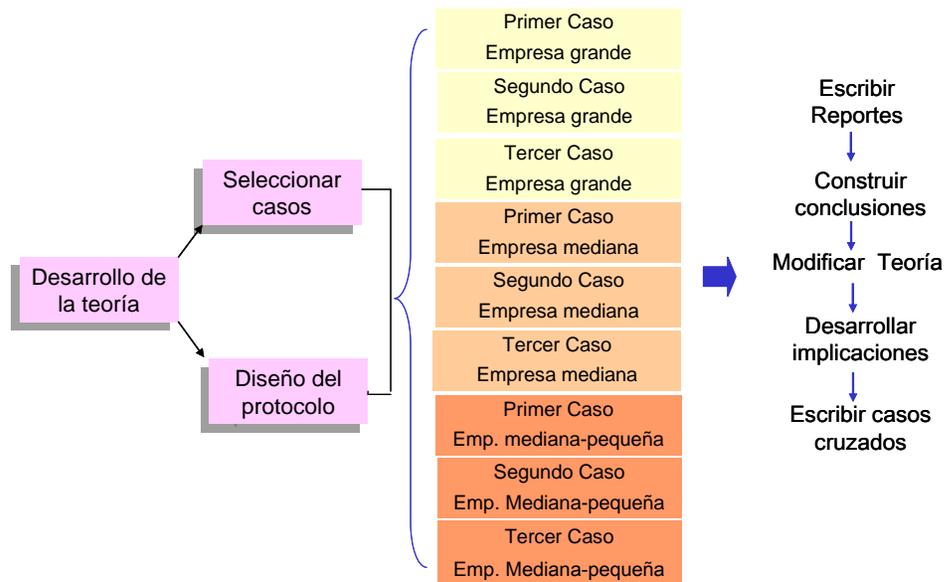
**Validez externa.** Se obtiene al ser diseñada la investigación con múltiples casos

**Validez interna.** Se utilizó la técnica de la coincidencia de patrones (Yin, 2003), que implicó la comparación intra e inter-casos para encontrar patrones comunes (en términos de las categorías) y las relaciones entre las categorías emergentes (Eisenhardt y Graebner, 2007). Este proceso se realizó bajo la lógica de la replicación literal entre casos semejantes (Yin, 2003), que consiste en tratar cada caso como un experimento donde cada uno sirve para identificar, confirmar (o rechazar) la coincidencia de patrones entre los casos. Este vínculo entre teoría emergente y evidencia empírica genera la validez interna de los resultados.

**Fiabilidad.** Se utilizará para cada estudio las siguientes herramientas: 1) protocolo de la investigación (la forma general como se enfrentan las entrevistas y se recolectan los datos y 2) base de datos con todas las anotaciones y entrevistas de manera que de ser requerida una repetición por terceras personas se pueda obtener con iguales resultados.

La figura 4, describe en forma resumida el proceso que se siguió en el estudio de casos

**Figura 4. Proceso de la investigación de estudio de casos**



### **3.4 SELECCIÓN DE LOS CASOS**

Los nueve casos contenidos en esta investigación se extrajeron por un lado de los resultados del análisis de eficiencia técnica de los cultivos y por otro, a través de un muestro de propósito. De los resultados de la aplicación del modelo DEA se clasificaron las empresas técnicamente eficientes y las ineficientes del grupo de empresas grandes, medianas y medianas-pequeñas. A partir de esta clasificación y gracias a la colaboración de Asocolflores, se recurrió a un muestro de propósito, con el objetivo de cruzar la pertinencia de los casos elegidos con el marco teórico, las preguntas de investigación y la unidad de análisis. También se tuvo en cuenta la reputación de las empresas en el sector y las sugerencias dadas por el gremio.

El apoyo dado por Asocolflores fue clave en la selección de los casos, ya que esto facilitó la disposición de los gerentes generales y gerentes de logística y comercialización de cada una de las empresas para participar en esta investigación. Los contactos de Luis Felipe Salom, director de esta tesis de maestría, en Miami, también fueron fundamentales para concretar entrevistas con los directivos de las más importantes empresas distribuidoras y mayoristas que operan allí.

Las nueve empresas floricultoras permitieron estudiar sus estrategias competitivas, los canales de distribución y estrategias de comercialización utilizadas en Estados Unidos y su percepción frente a la competitividad de sus empresas de una manera sostenible en Estados Unidos, su principal mercado. Ya es una postura aceptada en el mundo académico enfocado en las investigaciones cualitativas, que para un estudio de casos múltiples no se requiere de una muestra aleatoria estadísticamente representativa, especialmente cuando el objetivo es la construcción de una teoría propia o la conceptualización contextualizada (Eisenhardt y Graebner, 2007; Yin, 2003). No obstante, era importante para esta investigación contar con los puntos de vistas de los diferentes actores en la cadena de valor.

Es importante resaltar, que la investigadora logró los requisitos de cantidad, calidad y transparencia de la información entregada por los informantes (Eisenhardt y Graebner, 2007), permitiendo una gran riqueza y variedad de los datos convergentes vertidos en los 9 casos. Por solicitud expresa de los floricultores participantes, se omiten los nombres de las empresas y se les identifica como: Geranio, Gerbera, Girasol, Lirio, Margarita, Nardo, Pompón, Petunia y Orquídea (Anexo 1).

### **3.4.1 Técnicas de recolección de la información**

Las técnicas de recolección de datos durante el trabajo de campo fueron: entrevistas en profundidad con una guía semiestructurada con preguntas de respuesta abierta (Anexo 2); documentos internos entregados por las empresas informantes; y observación no participante. La información recogida en las entrevistas se construye en la fuente principal, pero la triangulación de la información se realizó a partir de diferentes fuentes, como base para su validez.

Las entrevistas de profundidad se realizaron a 14 directivos de empresas floricultoras de la Sabana de Bogotá, siete importadores y mayoristas en Miami, una agencia de carga, un importador de Bogotá, un proveedor de agroquímicos y diferentes encuentros con directivos de Asocolflores, todos responsables de la gestión general, logística y/o comercial de cada una de las empresas. Las entrevistas se realizaron en el lugar de trabajo de los actores internos, en el período comprendido entre junio a noviembre de 2009. Fueron individuales a nivel de empresa, abiertas, con una duración promedio de dos horas y 30 minutos, para un total de 70 horas de entrevista, y fueron registradas mediante notas extensivas y detalladas<sup>8</sup>. También se entrevistó un experto en logística y distribución.

Para evitar la subjetividad y la parcialidad de un solo actor (productor) de la cadena de valor de las empresas floricultoras, se entrevistaron diferentes actores aguas arriba y aguas

---

<sup>8</sup> Actividad facilitada por las habilidades, experiencia y oficio del investigador en este sentido. Todas fueron literales y vertidas en los casos. Los informantes no permitieron que las entrevistas fueran grabadas.

abajo, con el fin de que se pudieran triangular los datos entre informantes de una cadena durante el proceso de redacción de los casos, pero también durante el análisis cruzado de los mismos.

### 3.5 PROTOCOLO DEL ESTUDIO DE CASOS

Para Yin (2003), el protocolo para conducir casos debe contener cuatro elementos principales que sirvan para orientar al investigador y aquellas personas que desee verificar el proceso del estudio: 1) visión global del proyecto (Tabla 2); 2) procedimiento de campo (Tabla 2 y 3); 3) preguntas o tópicos del estudio de investigación (Tabla 4); 4) guía para el reporte de los casos.

**Tabla 2. Protocolo del estudio de casos**

Preguntas de Investigación	Unidad de Análisis	Nivel de preguntas	Categorías de análisis	Fuentes de información	Personas a entrevistar
¿Cómo influye el entorno sectorial y las relaciones de la cadena de valor del sector floricultor de la Sabana de Bogotá, en la estrategia competitiva del productor estudiado que exporta flor fresca cortada a USA?	Individuo	Nivel 1. Al individuo sobre El sector Nivel 2. Al individuo sobre la organización	Entorno Estrategia competitiva Relaciones en la cadena de valor	Documentos Entrevistas	Gerente general / gerente logística Proveedor Importador
¿Cómo influye el entorno sectorial y las relaciones en la cadena de valor del sector floricultor de la Sabana de Bogotá en la elección del canal de distribución para la comercialización de la flor en Estados Unidos del productor estudiado?	Individuo	Nivel 1. Al individuo sobre El sector Nivel 2. Al individuo sobre la organización	Entorno Relaciones en la cadena de valor Canales de comercialización	Documentos Entrevistas	Gerente general / gerente logística Proveedor Importador
¿Cómo influye la estrategia competitiva del floricultor de la	Individuo	Nivel 1. Al individuo sobre la organización	Estrategia competitiva Relaciones en la	Documentos Entrevistas Observación no	Gerente general / gerente

Sabana de Bogotá estudiado en su canal de distribución para comercializar su producto en el mercado de USA?		Nivel 2. Al individuo sobre la distribución y comercialización	cadena de valor Canales de comercialización Futuro	participante	logística Importador
¿Cómo se relaciona la eficiencia técnica del cultivo con la competitividad de la empresa y el correspondiente canal de distribución utilizado para la comercialización de la flor en Estados Unidos?	Individuo Modelo DEA	Nivel 1. Al individuo sobre la organización	Canales de comercialización Producción Futuro	Documentos Entrevistas	Gerente general / gerente logística Importador

**Tabla 3. Análisis de la información**

Preguntas de Investigación	Unidad de Análisis	Discusiones
¿Qué tipologías de canales de distribución se obtienen a partir de las diferentes estrategias competitivas que usa el floricultor de la Sabana de Bogotá estudiado para comercializar la flor en USA?	Casos individuales Casos cruzados	Floricultores informante Experto en logística, distribución y canales, y gremio
¿Qué tipologías de canales de distribución son más adecuadas para el floricultor de la Sabana de Bogotá estudiado para alinearse a las tendencias de consumo de flor en los Estados Unidos y que le permitan seguir siendo competitivos?	Casos individuales Casos cruzados	Floricultores informantes Experto en logística, distribución y canales, y gremio

**Tabla 4. Diseño de entrevistas y tópicos**

Entrevistas	Tiempo	Cantidad	Propósito	Tópicos
Gerente general /Gerente logística empresa floricultora de la Sabana de Bogotá  Semi-estructurada	2 Horas 30 min.  Total: 35 H	14	1. Entorno 2. Estrategia Competitiva 3. Relaciones en la cadena de valor 4. Canales de comercialización 5. Producción 6. Futuro	1.1 Revaluación del peso colombiano frente al dólar; 1.2. Papel de Asocolflores; 1.3. Subsidios del gobierno; 1.4. Mercados; 1.5. Competencia; 2.1. Definición de la estrategia en empresas grandes, medianas y medianas-pequeñas; 3.1. Diagnóstico de las relaciones; 3.2. Clusters en el sector; 3.3. Integración vertical/horizontal; 4.1 Canales utilizados; 4.2 Desintermediación; 4.3. Modelos de integración; 4.4. e-commerce; 4.5. Ventas CIF/FOB; 5.1. Calidad; 5.2. Productividad 6.1

				Consolidación de canales en USA; 6.2 Tendencia de consumo
Proveedor  Semi-estructurada	2 Horas  Total: 2 H	1	1. Entorno 2. Estrategia Competitiva 3. Relaciones en la cadena de valor 4. Canales de comercialización 5. Producción 6. Futuro	1.1 Revaluación del peso colombiano frente al dólar; 1.2. Papel de Asocolflores; 1.3. Subsidios del gobierno; 1.4. Mercados; 1.5. Competencia; 2.1. Definición de la estrategia en empresas grandes, medianas y medianas-pequeñas; 3.1. Diagnóstico de las relaciones; 3.2. Clusters en el sector; 3.3. Integración vertical/horizontal; 4.1 Canales utilizados; 4.2 Desintermediación; 4.3. Modelos de integración; 4.4. e-commerce; 4.5. Ventas CIF/FOB; 5.1. Calidad; 5.2. Productividad 6.1 Consolidación de canales en USA; 6.2 Tendencia de consumo
Importadores y Mayoristas en Miami y Bogotá  Semi-estructurada	2 Horas 30 min  Total: 17,5 H	7	1. Entorno 2. Estrategia Competitiva 3. Relaciones en la cadena de valor 4. Canales de comercialización 5. Producción 6. Futuro	1.1 Revaluación del peso colombiano frente al dólar; 1.2. Papel de Asocolflores; 1.3. Subsidios del gobierno; 1.4. Mercados; 1.5. Competencia; 2.1. Definición de la estrategia en empresas grandes, medianas y medianas-pequeñas; 3.1. Diagnóstico de las relaciones; 3.2. Clusters en el sector; 3.3. Integración vertical/horizontal; 4.1 Canales utilizados; 4.2 Desintermediación; 4.3. Modelos de integración; 4.4. e-commerce; 4.5. Ventas CIF/FOB; 5.1. Calidad; 5.2. Productividad 6.1 Consolidación de canales en USA; 6.2 Tendencia de consumo
Experto en logística, distribución y canales  Semi-estructurada	2 Horas  Total: 6 H	3	1. Entorno 2. Estrategia Competitiva 3. Relaciones en la cadena de valor 4. Canales de comercialización 5. Producción 6. Futuro	1.1 Revaluación del peso colombiano frente al dólar; 1.2. Papel de Asocolflores; 1.3. Subsidios del gobierno; 1.4. Mercados; 1.5. Competencia; 2.1. Definición de la estrategia en empresas grandes, medianas y medianas-pequeñas; 3.1. Diagnóstico de las relaciones; 3.2. Clusters en el sector; 3.3. Integración vertical/horizontal; 4.1 Canales utilizados; 4.2 Desintermediación; 4.3. Modelos de integración; 4.4. e-commerce; 4.5. Ventas CIF/FOB; 5.1. Calidad; 5.2. Productividad 6.1 Consolidación de canales en USA; 6.2 Tendencia de consumo
Gerente Agencia de Carga  Semi-estructurada	2 Horas  Total: 2 H	1	1. Entorno 2. Estrategia Competitiva 3. Relaciones en la	1.1 Revaluación del peso colombiano frente al dólar; 1.2. Papel de Asocolflores; 1.3. Subsidios del gobierno; 1.4. Mercados; 1.5. Competencia; 2.1.

			cadena de valor 4. Canales de comercialización 5. Producción 6. Futuro	Definición de la estrategia en empresas grandes, medianas y medianas-pequeñas; 3.1. Diagnóstico de las relaciones; 3.2. Clusters en el sector; 3.3. Integración vertical/horizontal; 4.1 Canales utilizados; 4.2 Desintermediación; 4.3. Modelos de integración; 4.4. e-commerce; 4.5. Ventas CIF/FOB; 5.1. Calidad; 5.2. Productividad 6.1 Consolidación de canales en USA; 6.2 Tendencia de consumo
Dirección económica y logística de Asocolflores  Semi-estructurada	2 Horas 30 min  Total: 7,5 H	3	7. Entorno 8. Estrategia Competitiva 9. Relaciones en la cadena de valor 10. Canales de comercialización 11. Producción 12. Futuro	1.1 Revaluación del peso colombiano frente al dólar; 1.2. Papel de Asocolflores; 1.3. Subsidios del gobierno; 1.4. Mercados; 1.5. Competencia; 2.1. Definición de la estrategia en empresas grandes, medianas y medianas-pequeñas; 3.1. Diagnóstico de las relaciones; 3.2. Clusters en el sector; 3.3. Integración vertical/horizontal; 4.1 Canales utilizados; 4.2 Desintermediación; 4.3. Modelos de integración; 4.4. e-commerce; 4.5. Ventas CIF/FOB; 5.1. Calidad; 5.2. Productividad 6.1 Consolidación de canales en USA; 6.2 Tendencia de consumo

### 3.6 EL TRATAMIENTO DE LOS DATOS Y EL ANÁLISIS CRUZADO DE CASOS

La redacción y la narrativa en los casos de investigación están estructuradas de tal forma que enseñen los diferentes puntos de vista de los actores frente a cada una de las categorías de análisis y el comentario de un experto. Esto con el fin de tener en cuenta los puntos de vista sobre el fenómeno investigado. El tener una presentación uniforme de los casos facilita el análisis comparativo inter-casos y encontrar las relaciones entre el referente teórico y el empírico.

Se han construido nueve casos dentro del dominio empírico de esta investigación. Para el análisis de los casos se pone de relieve el problema y las preguntas de investigación y su consistencia con objetivos, interpretación y síntesis. Para la identificación de patrones comunes intra e inter casos se utilizó la técnica de codificación abierta (Corbin y Strauss, 1990) con el apoyo del Software Atlas-ti. De acuerdo con Corbin y Strauss (1990), “los

datos se descomponen en incidentes, ideas, acontecimientos y actos discretos a los que luego se les da un nombre que los represente o remplace. A medida que se continúa con el análisis de los datos si se encuentra otro objeto, acontecimiento, acto o suceso del que se conceptúa por medio del análisis comparativo que comparte algunas características comunes con un objeto o acontecimiento, entonces se le da el mismo nombre, o sea, se le pone el mismo código”.

Durante el análisis de los casos van surgiendo categorías emergentes que permiten ir reconfigurando el marco conceptual del cual partió la investigación. Estas categorías aparecen debido a la recurrencia de respuestas de los diferentes actores participantes en la investigación. La técnica de replicación literal (Yin, 2003), busca generar varios experimentos (cada caso corresponde a un experimento) con resultados similares, que al encontrar patrones comunes inter-casos van construyendo la generalización analítica, es decir dentro del contexto en que se ha realizado la investigación (Yin, 2003; Eisenhardt y Graebner, 2007). Bajo esta técnica, la lógica de la replicación<sup>9</sup>, se halló el contenido particular para cada una de las categorías emergentes y se construyeron y desarrollaron sus dimensiones.

Para encontrar la fuerza de la relación entre variables se valoró cada categoría con base en una escala *Likert*, y con el apoyo del Software PASW Statistics 18 (SPSS) se realizó un análisis de correspondencias múltiples.

En el capítulo 5, se presenta la narrativa de cada uno de los casos, con citas extensivas, replicando los hallazgos a través de los mismos, trazando las síntesis parciales, y extrayendo la riqueza y variedad de los datos cualitativos. De todos modos al final del análisis y de la síntesis de cada categoría, se presentan los hallazgos en tablas de síntesis (Eisenhardt y Graebner, 2007, pp-28-29).

---

<sup>9</sup> Cada caso es tratado como un experimento para confirmar o no las inferencias realizadas en otros casos semejantes

En resumen, el proceso de análisis e interpretación tiende a la conceptualización contextualizada que implicó tres fases: 1) Se etiquetaron las categorías encontradas mediante la codificación abierta. 2) se utilizó la lógica de la replicación para establecer patrones comunes soportados en la evidencia empírica. 3) conceptualización o síntesis interpretativa de la cual emergen los resultados de esta investigación, que es la construcción de una teoría emergente contextualizada que responde a las preguntas de investigación (Tabla 5).

**Tabla 5. Resumen del proceso metodológico**

Recolección de los datos y redacción de los casos	Triangulación de fuentes y redacción descriptiva validada a posteriori por las empresas
Codificación abierta para encontrar categorías emergentes	Identificación de patrones comunes
Lógica de la replicación literal e iteración de los patrones comunes con el marco conceptual y con los resultado de análisis de eficiencia	Comprensión del contenido de cada categoría
Operacionalización dimensional para cada categoría	Se utilizan citas extraídas de los textos de los casos y tablas de resumen
Síntesis	Modelo que elabora una respuesta para la pregunta central de investigación

## CAPÍTULO 4

### APLICACIÓN MODELO DEA CON SALIDAS NO DESEADAS EN EMPRESAS FLORICULTORAS DE LA SABANA DE BOGOTÁ

#### 4.1 LAS EMPRESAS FLORICULTORAS Y ESTRUCTURA TÍPICA DE COSTOS

El sector floricultor colombiano cuenta con 7.500 hectáreas cultivadas y dedicadas al corte de flores frescas para la exportación. El 75% de dichas hectáreas se encuentra ubicado en la Sabana de Bogotá, el 18% en Antioquia y el 7% en otros departamentos, entre los que incluyen al Valle, Cauca y Eje Cafetero.

Dentro del sector se encuentran unos grandes actores, que son cerca de ocho grupos, medianos, madianos-pequeños y pequeños. Para la clasificación se ha tomado como grupos grandes los que poseen más de 80 hectáreas, los medianos entre 80 y 20 hectáreas y medianos - pequeños menos de 20 y más de cinco. Se han descartado para este análisis todos los cultivos con menos de cinco hectáreas, por considerarlos “improductivos para el sector floricultor colombiano”<sup>10</sup>.

La estructura típica de costos que manejan los floricultores (Tabla 6) en la Sabana de Bogotá, da un peso bastante relevante a la mano de obra, ya que es un sector intensivo en ésta, especialmente en claveles. Fertilizantes y agroquímicos también tienen un porcentaje importante dentro de la estructura y una relevancia considerable en uno de los factores diferenciadores de la flor colombiana, la calidad.

**Tabla 6. Costos por tallo producido**

Descripción	Rosas Part. (%)	Rosa Spray Part. (%)	Clavel Chino Part. (%)	Crisantemo Part. (%)
MO	51,50	54,09	57,46	52,62
Insumos	32,02	28,60	24,15	30,53
Mantenimiento	4,68	4,91	5,22	4,78

<sup>10</sup> Esta es una afirmación generalizada de los productores de flor entrevistados para esta investigación.

Arrendamientos	0,07	0,08	0,08	0,07
G. Financieros	0,04	0,04	0,05	0,04
G. ventas	1,09	1,14	1,21	1,11
G. Admon	4,80	5,04	5,36	4,91
Depr y Amortiz.	0,00	0,00	0,00	0,00
G. generales	5,81	6,10	6,48	5,93
T.Costo/Tallo (US\$)	0,12	0,11	0,11	0,12
Venta/Tallo (US\$)	0,16	0,16	0,12	0,14

Fuente: Floricultor de la Sabana de Bogotá

Los promedios de tallos producidos por metro cuadrado de las variedades de la sabana de Bogotá los presenta la Tabla 7

**Tabla 7. Tallo producido /año de las principales variedades de la Sabana de Bogotá**

Cultivo	Tallos/m <sup>2</sup> /año
Rosa	95
Clavel	205
Miniclavel	195
Rosa spray	110

Fuente: Cultivador de la Sabana de Bogotá

La estructura de costos presentada a 2009 pudo haber variado por el tema de precios y tasa de cambio, pero la estructura vertical de costos se conserva. Los costos de esquejes afectan directamente dos variedades: claveles y pompones.

#### 4.2 APLICACIÓN MODELO DEA CON SALIDAS NO DESEADAS

Para este estudio, se seleccionó información básicamente financiera, correspondiente a 2008, de 53 cultivos ubicados en la sabana de Bogotá (DMU's), donde se encuentran cultivos grandes, medianos y medianos-pequeños; cumpliendo así, con la regla general de Banker *et al.* (1984), la cual dice que el número de DMUs estudiadas sea igual o superior al triple de las variables empleadas en el modelo (*outputs + inputs*). La información de los cultivos es confidencial, por tanto, los nombres de las empresas se omiten.

Los 53 cultivos, son el resultado del filtro aplicado a la base de datos de 200 registros de empresas de la Sabana de Bogotá afiliadas a Asocolflores. Este filtro tuvo en cuenta cuatro criterios para la selección: primero, que tuviera más de cinco hectáreas cultivadas; segundo, que tuviera reporte de ventas; tercero, que presentara rentabilidad operativa<sup>11</sup> positiva; y cuarto, que no estuvieran entrando a Ley 1116. La Tabla 8 presenta las DMU's bajo evaluación.

Los *inputs* tenidos en cuenta en este estudio son tres: mano de obra (directa + indirecta), total hectáreas cultivadas y total activos. La razón principal para la selección de las entradas es el impacto significativo que tiene la mano de obra e insumos en la estructura de costos típica de los cultivos de flores. Los cultivos son intensivos en mano de obra, por tanto cualquier decisión que se tome al respecto tiene consecuencias considerables en la sociedad y en la empresa misma. Las empresas optan en tiempos de crisis por el ahorro en costos, y las primeras decisiones por lo general, son: despidos masivos y ahorros en insumos, atentando con la calidad de la flor colombiana.

Las salidas deseadas relacionadas al análisis son dos: rentabilidad operativa y ventas. Dentro de toda la información financiera que proporcionaba la base de datos en línea BPR Benchmark, se escogieron estos dos indicadores por considerarlos dicentes en un sector como las flores, con bajas barreras de entrada y con gran dispersión en los resultados. Por tanto, este estudio considera que para medir la eficiencia de la gestión de las empresas productoras de flores es mejor usar la utilidad operativa en el cálculo de la rentabilidad. Lo que indica que en el análisis financiero se debe diferenciar la rentabilidad generada por las decisiones propias de la actividad operativa y las de financiación de la empresa. Entonces, la utilidad operativa depende directamente de la actividad productiva independientemente de su estructura financiera.

---

<sup>11</sup> La rentabilidad operativa se obtiene de la relación utilidad operativa / ventas

**Tabla 8. Información de los cultivos en estudio**

Empresas	Área Cultivada	Empleados	Activos	Rentabilidad operativa	Ventas	R. de Inventario
1	141,00	1.315	41.092	0.30	37.404	5
2	127,66	3.758	74.284	3.92	137.165	2
3	108,56	2.317	103.782	4.71	82.809	5
4	101,37	1.900	63.255	4.91	84.570	10
5	77,44	1.113	43.985	0.45	18.486	32
6	77,17	907	9.172	0.61	19.578	10
7	70,41	1.248	14.626	2.87	19.901	32
8	70,29	391	36.738	5.72	60.547	4
9	60,55	728	9.048	6.53	20.962	3
10	57,58	483	29.850	0.74	19.335	10
11	56,46	839	49.818	0.80	28.313	32
12	55,80	668	45.210	0.22	30.990	14
13	50,00	727	21.955	3.45	10.206	-
14	48,15	586	51.200	0.53	40.903	7
15	47,20	880	9.901	8.31	15.569	10
16	45,19	685	19.990	3.52	15.788	11
17	43,01	489	33.626	0.24	12.185	8
18	41,00	699	35.227	1.34	13.772	8
19	39,20	301	12.950	0.50	9.374	4
20	37,07	252	11.163	3.08	6.879	9
21	36,34	582	31.652	0.80	34.396	5
22	33,90	677	16.542	0.61	22.373	31
23	33,00	149	12.419	1.66	7.297	27
24	32,60	317	6.900	0.71	9.854	31
25	32,15	634	5.980	3.24	14.497	32
26	30,40	331	6.685	0.93	7.889	14
27	30,30	480	11.009	1.25	14.114	17
28	29,69	245	3.600	3.56	11.105	32
29	29,11	305	6.001	2.90	10.309	16
30	28,50	465	4.709	2.50	9.011	3
31	28,19	322	5.762	2.78	11.690	6
32	28,14	350	15.742	4.98	9.516	32
33	27,00	527	3.450	0.84	10.841	31
34	26,35	477	6.300	3.45	14.171	3
35	22,50	445	6.027	2.58	11.330	7
36	22,02	264	6.300	8.91	6.915	19
37	22,00	314	4.964	10.94	7.499	28
38	22,00	315	2.637	0.56	7.256	7
39	21,50	477	3.962	1.66	10.768	16
40	21,50	255	8.770	3.56	5.500	54
41	20,79	333	34.614	2.04	12.170	16
42	20,00	333	3.181	1.50	7.427	14
43	19,20	425	2.475	2.91	8.965	22
44	18,88	368	3.523	0.50	8.018	15
45	18,14	471	4.215	0.78	7.811	14
46	17,97	364	1.189	6.30	8.567	8
47	17,30	413	4.083	0.55	8.804	24
48	17,06	444	5.423	1.24	28.704	22
49	16,45	152	10.802	3.05	4.979	17
50	16,00	356	1.416	1.63	8.314	14
51	15,70	454	1.809	3.28	8.447	19
52	15,55	478	9.800	0.43	19.130	32
53	13,13	150	10.201	1.28	3.811	17

Fuente. BPR Benchmark, 2009 y Asocolflores, 2009

La salida no deseada para este estudio es la Rotación de Inventarios<sup>12</sup>, dada su importancia en la conservación de la calidad de la flor y vida útil en florero. La flor, por su naturaleza de perecedero, requiere de una alta rotación, lo ideal en este sector es tener una rotación diaria o máximo una semana. Pero, dentro de la muestra de empresas sometidas al análisis de eficiencia se observa que hay baja rotación, lo que indica que no se está vendiendo lo suficiente. La rotación determina el tiempo que tarda en venderse el inventario. Entre más alta sea la rotación significa que la flor permanece menos tiempo en cuarto frío, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de inventarios. Entre menor sea el tiempo de estancia de la flor en cuarto frío, menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda su flor en un mes, requerirá más recursos que una empresa que las venda en una semana. Tener inventarios que no rotan, que casi no se venden, es un factor negativo para las finanzas de la empresa. No es rentable mantener un producto en bodega durante un mes o más.

#### 4.2.1 Resultados

El modelo DEA que se aplicó fue para una frontera VRS con orientación output no deseado. Para la obtención de las eficiencias, targets y holguras se utilizó el programa DEA Excel Solver del profesor Zhu (Zhu, 2002). Entonces:

##### 1. Transformación del output no deseado a deseado

- $Y_{ij}$  = rotación de inventario. Entonces, esta es la salida a transformar a través del vector:  
 $Y_{ij} = Y_{ij} + V_1 > 0$ ; donde:
- $V_1 = \text{Max}_j \{ Y_{ij} \} + 1$ .
- $\text{Max}_j$  es: 54, por tanto:
- $V_1 = 54 + 1 = 55$

---

<sup>12</sup> La rotación de Inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido). La rotación de inventarios se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas en el periodo entre el promedio de inventarios durante el periodo.

- Entonces, a la columna rotación de inventario ( $Y_{ij}$ ) se le resta  $V_i = 55$ .
- La nueva información con la salida no deseada transformada se enseña en la Tabla 9.

**Tabla 9. Información con salida no deseada modificada**

Empresas	Área Cultivada	Empleados	Activos	Rentabilidad operativa	Ventas	$Y_{ij}$
1	141,00	1.315	41.092	0.30	37.404	50
2	127,66	3.758	74.284	3.92	137.165	53
3	108,56	2.317	103.782	4.71	82.809	50
4	101,37	1.900	63.255	4.91	84.570	45
5	77,44	1.113	43.985	0.45	18.486	23
6	77,17	907	9.172	0.61	19.578	45
7	70,41	1.248	14.626	2.87	19.901	23
8	70,29	391	36.738	5.72	60.547	51
9	60,55	728	9.048	6.53	20.962	52
10	57,58	483	29.850	0.74	19.335	45
11	56,46	839	49.818	0.80	28.313	23
12	55,80	668	45.210	0.22	30.990	41
13	50,00	727	21.955	3.45	10.206	55
14	48,15	586	51.200	0.53	40.903	48
15	47,20	880	9.901	8.31	15.569	45
16	45,19	685	19.990	3.52	15.788	44
17	43,01	489	33.626	0.24	12.185	47
18	41,00	699	35.227	1.34	13.772	47
19	39,20	301	12.950	0.50	9.374	51
20	37,07	252	11.163	3.08	6.879	46
21	36,34	582	31.652	0.80	34.396	50
22	33,90	677	16.542	0.61	22.373	24
23	33,00	149	12.419	1.66	7.297	28
24	32,60	317	6.900	0.71	9.854	24
25	32,15	634	5.980	3.24	14.497	23
26	30,40	331	6.685	0.93	7.889	41
27	30,30	480	11.009	1.25	14.114	38
28	29,69	245	3.600	3.56	11.105	23
29	29,11	305	6.001	2.90	10.309	39
30	28,50	465	4.709	2.50	9.011	52
31	28,19	322	5.762	2.78	11.690	49
32	28,14	350	15.742	4.98	9.516	23
33	27,00	527	3.450	0.84	10.841	24
34	26,35	477	6.300	3.45	14.171	52
35	22,50	445	6.027	2.58	11.330	48
36	22,02	264	6.300	8.91	6.915	36
37	22,00	314	4.964	10.94	7.499	27
38	22,00	315	2.637	0.56	7.256	48
39	21,50	477	3.962	1.66	10.768	39
40	21,50	255	8.770	3.56	5.500	1
41	20,79	333	34.614	2.04	12.170	39
42	20,00	333	3.181	1.50	7.427	41
43	19,20	425	2.475	2.91	8.965	33
44	18,88	368	3.523	0.50	8.018	40
45	18,14	471	4.215	0.78	7.811	41
46	17,97	364	1.189	6.30	8.567	47
47	17,30	413	4.083	0.55	8.804	31
48	17,06	444	5.423	1.24	28.704	33
49	16,45	152	10.802	3.05	4.979	38
50	16,00	356	1.416	1.63	8.314	41
51	15,70	454	1.809	3.28	8.447	36
52	15,55	478	9.800	0.43	19.130	23
53	13,13	150	10.201	1.28	3.811	38

## 2. Aplicación del Excel Solver DEA

- Con esta nueva información se aplica la opción “Undesirable – Measure Model” del Menú DEA del Excel Solver DEA.
- Se despliega la ventana de diálogo, donde se selecciona la opción “output oriented” y se chequea la variable no deseada (inventario).
- Automáticamente se generan los resultados que se enseñan en la Tabla 10, 11, 12 y 13.

**Tabla 10a. Resultados de eficiencias con salidas no deseadas (rotación de inventario)**

Output-Oriented Efficiency			Optimal Lambdas			
DMU No.	DMU Name	with Undesirable Factors	with Benchmarks			
1	1	1,94384	0,277 2,000	0,517 8,000	0,110 40,000	0,095 48,000
2	2	1,00000	1,000 2,000			
3	3	1,16507	0,576 2,000	0,271 8,000	0,164 37,000	
4	4	1,01558	0,454 2,000	0,372 8,000	0,062 37,000	0,112 40,000
5	5	1,41863	0,157 2,000	0,843 40,000		
6	6	1,76775	0,054 2,000	0,946 48,000		
7	7	1,23510	0,104 2,000	0,063 37,000	0,808 40,000	0,224 48,000
8	8	1,00000	1,000 8,000			
9	9	1,07486	0,057 2,000	0,580 37,000	0,363 48,000	
10	10	2,20210	0,043 2,000	0,571 8,000	0,386 40,000	
11	11	1,20766	0,161 2,000	0,136 8,000	0,704 40,000	
12	12	1,52239	0,095 2,000	0,503 8,000	0,337 40,000	0,066 48,000
13	13	2,77322	0,118 2,000	0,106 8,000	0,778 37,000	
14	14	1,20869	0,051 2,000	0,479 8,000	0,470 48,000	
15	15	1,17091	0,071 2,000	0,856 37,000	0,074 48,000	
16	16	2,10695	0,104 2,000	0,223 8,000	0,463 37,000	0,176 40,000
17	17	3,00258	0,040 2,000	0,374 8,000	0,361 40,000	0,226 48,000
18	18	2,82773	0,097 2,000	0,220 8,000	0,075 37,000	0,247 40,000
19	19	2,77747	0,272 8,000	0,612 28,000	0,093 48,000	0,023 53,000
20	20	2,05910	0,128 8,000	0,149 23,000	0,114 28,000	0,529 36,000
21	21	1,22629	0,046 2,000	0,267 8,000	0,687 48,000	
22	22	1,23256	0,106 2,000	0,046 8,000	0,606 40,000	0,242 48,000
23	23	1,00000	1,000 23,000			
24	24	1,31588	0,182 28,000	0,540 40,000	0,278 48,000	
25	25	1,07497	0,220 28,000	0,107 37,000	0,301 40,000	0,372 48,000
26	26	2,28083	0,029 8,000	0,302 28,000	0,272 40,000	0,397 48,000

**Tabla 10b. Resultados de eficiencias con salidas no deseadas (rotación de inventario)**

Output-Oriented Efficiency			Optimal Lambdas			
DMU No.	DMU Name	with Undesirable Factors	with Benchmarks			
27	27	1,83051	0,033 2,000	0,066 8,000	0,369 40,000	0,532 48,000
28	28	1,00000	1,000 28,000			
29	29	1,60126	0,054 8,000	0,558 28,000	0,192 37,000	0,196 48,000
30	30	2,08759	0,342 37,000	0,132 46,000	0,527 48,000	
31	31	1,52082	0,042 8,000	0,490 28,000	0,172 37,000	0,297 48,000
32	32	1,26611	0,019 2,000	0,061 8,000	0,353 37,000	0,567 40,000
33	33	1,00000	1,000 33,000			
34	34	1,52831	0,015 2,000	0,411 37,000	0,573 48,000	
35	35	1,92741	0,011 2,000	0,382 37,000	0,607 48,000	
36	36	1,00000	1,000 36,000			
37	37	1,00000	1,000 37,000			
38	38	1,51548	0,429 28,000	0,027 46,000	0,073 48,000	0,472 50,000
39	39	1,56897	0,362 28,000	0,010 33,000	0,021 40,000	0,371 48,000
40	40	1,00000	1,000 40,000			0,236 51,000
41	41	1,57399	0,050 8,000	0,100 37,000	0,161 40,000	0,467 48,000
42	42	1,58432	0,243 28,000	0,021 37,000	0,072 40,000	0,148 48,000
43	43	1,04762	0,158 28,000	0,101 33,000	0,022 40,000	0,017 48,000
44	44	1,57607	0,153 28,000	0,117 40,000	0,206 48,000	0,294 50,000
45	45	1,85095	0,095 33,000	0,163 40,000	0,309 48,000	0,433 51,000
46	46	1,00000	1,000 46,000			
47	47	1,16919	0,248 40,000	0,120 48,000	0,618 51,000	0,014 52,000
48	48	1,00000	1,000 48,000			
49	49	1,00000	1,000 49,000			
50	50	1,00000	1,000 50,000			
51	51	1,00000	1,000 51,000			
52	52	1,00000	1,000 52,000			
53	53	1,00000	1,000 53,000			

**Tabla 11a. Holguras**

DMU No.	DMU Name	Input Slacks			Output Slacks		
		Área Cultivada	Empleados	Activos	Rentabilidad operativa	Ventas	Inventario
1	1	65,23601	0,00000	0,00000	397,32355	0,00000	0,00000
2	2	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
3	3	12,68405	0,00000	50325,41613	0,00000	0,00000	0,55261
4	4	13,48511	0,00000	14569,96245	0,00000	0,00000	0,00000
5	5	39,22979	306,60704	24902,70817	297,82812	0,00000	0,00000
6	6	54,08860	282,57587	0,00000	30,75818	0,00000	2,46593
7	7	38,77916	580,90791	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
8	8	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
9	9	34,37418	172,14666	0,00000	0,00000	0,00000	21,05123
10	10	3,66922	0,00000	2301,08956	317,90370	0,00000	0,00000
11	11	11,23073	0,00000	26693,20761	294,36352	0,00000	0,00000
12	12	0,00000	0,00000	16388,84839	419,25568	0,00000	0,00000
13	13	10,51662	0,00000	5511,04125	0,00000	0,00000	20,65484
14	14	0,00000	0,00000	27295,16307	288,12155	0,00000	3,69612
15	15	18,08951	312,83514	0,00000	0,00000	0,00000	13,83978
16	16	1,61539	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
17	17	0,00000	0,00000	12518,85788	314,01815	0,00000	0,00000
18	18	0,00000	0,00000	15422,46581	0,00000	0,00000	0,00000
19	19	0,00000	0,00000	0,00000	249,23464	0,00000	10,21159
20	20	6,80519	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
21	21	0,00000	0,00000	14712,40766	157,73301	0,00000	9,92144
22	22	0,00000	0,00000	365,95099	238,47401	0,00000	0,00000
23	23	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
24	24	10,84469	11,30093	0,00000	198,10663	0,00000	0,00000
25	25	10,44530	304,57261	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
26	26	6,79222	0,00000	0,00000	57,89864	0,00000	0,00000
27	27	4,41833	0,00000	0,00000	19,38148	0,00000	0,00000

**Tabla 11b. Holguras**

DMU No.	DMU Name	Input Slacks			Output Slacks		
		Área Cultivada	Empleados	Activos	Rentabilidad operativa	Ventas	Inventario
28	28	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
29	29	1,18315	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	1,54957
30	30	9,63298	75,93010	0,00000	0,00000	0,00000	14,85644
31	31	1,86765	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	17,52863
32	32	1,48325	0,00000	5373,75347	0,00000	0,00000	0,00000
33	33	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
34	34	5,54545	35,19468	0,00000	0,00000	0,00000	19,04596
35	35	2,30296	13,12017	0,00000	0,00000	0,00000	9,64455
36	36	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
37	37	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
38	38	0,00000	0,00000	0,00000	170,59686	0,00000	11,01371
39	39	0,00000	105,71246	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
40	40	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
41	41	0,00000	0,00000	25940,93302	0,00000	0,00000	0,00000
42	42	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
43	43	0,00000	1,18021	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
44	44	0,00000	0,00000	0,00000	166,25183	0,00000	0,00000
45	45	0,00000	45,51662	0,00000	101,88322	0,00000	0,00000
46	46	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
47	47	0,00000	9,23786	0,00000	242,15427	0,00000	0,00000
48	48	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
49	49	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
50	50	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
51	51	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
52	52	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
53	53	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000

**Tabla 12a. Targets, modelo de salidas no deseadas**

Efficiency DMU Name \ Undesirable Fact	Área Cultivada	Empleados	Activos	Efficient Input Target			Rentabilidad operativa	Ventas	Inventario	Efficient Output Target			
				Área Cultiva	Empleados	Activos				Rentabilidad ops	Ventas	Inventario	
1	1,94384	141	1315	41092	75,76399	1315,00000	41092,00000	0,30	37404	50	427,32355	37404,00000	44,33694
2	1,00000	127,86	3758	74284	127,86000	3758,00000	74284,00000	3,92	137165	53	392,00000	137165,00000	53,00000
3	1,16507	108,56	2317	103782	95,87595	2317,00000	53456,58387	4,71	82809	50	471,00000	82809,00000	48,45694
4	1,01568	101,37	1900	63255	87,88489	1900,00000	48685,03755	4,91	84570	45	491,00000	84570,00000	44,82865
5	1,41863	77,44	1113	43985	38,21021	806,39296	19082,29183	0,45	18486	23	342,82812	18486,00000	9,18511
6	1,76775	77,17	907	9172	23,08140	624,42413	9172,00000	0,61	19578	45	91,75818	19578,00000	34,08886
7	1,23510	70,41	1248	14626	31,63084	667,09209	14626,00000	2,87	19901	23	287,00000	19901,00000	15,24163
8	1,00000	70,29	391	36738	70,29000	391,00000	36738,00000	5,72	60547	51	572,00000	60547,00000	51,00000
9	1,07486	60,55	728	9048	26,17582	555,85334	9048,00000	6,53	20962	52	653,00000	20962,00000	30,64934
10	2,20210	57,58	483	29650	53,91078	483,00000	27548,91044	0,74	19335	45	391,90370	19335,00000	31,77688
11	1,20766	56,46	839	49818	45,22927	839,00000	23124,79239	0,80	28313	23	374,36352	28313,00000	16,14729
12	1,52239	55,8	668	45210	55,80000	668,00000	28821,15161	0,22	30990	41	441,25568	30990,00000	33,16411
13	2,77322	50	727	21955	39,48338	727,00000	16443,95875	3,45	10206	55	345,00000	10206,00000	32,57194
14	1,20869	48,15	586	51200	48,15000	586,00000	23904,83693	0,53	40903	48	341,12155	40903,00000	42,63436
15	1,17091	47,2	880	9901	29,11049	567,16486	9901,00000	8,31	15569	45	831,00000	15569,00000	29,28023
16	2,10695	45,19	685	19990	43,57461	685,00000	19990,00000	3,52	15788	44	352,00000	15788,00000	30,71856
17	3,00258	43,01	489	33626	43,01000	489,00000	21107,14212	0,24	12185	47	338,01815	12185,00000	26,97678
18	2,82773	41	699	35227	41,00000	699,00000	19804,53419	1,34	13772	47	134,00000	13772,00000	30,55042
19	2,77747	39,2	301	12950	39,20000	301,00000	12950,00000	0,50	9374	51	299,23464	9374,00000	31,90107
20	2,05910	37,07	252	11163	30,26481	252,00000	11163,00000	3,08	6879	46	308,00000	6879,00000	35,40899
21	1,22629	36,34	582	31652	36,34000	582,00000	16939,59234	0,80	34396	50	237,73301	34396,00000	38,72082
22	1,23256	33,9	677	16542	33,90000	677,00000	16176,04901	0,61	22373	24	299,47401	22373,00000	16,56817
23	1,00000	33	149	12419	33,00000	149,00000	12419,00000	1,66	7297	28	166,00000	7297,00000	26,00000
24	1,31588	32,6	317	6900	21,75531	305,69907	6900,00000	0,71	9854	24	269,10663	9854,00000	13,89169
25	1,07497	32,15	634	5980	21,70470	329,42739	5980,00000	3,24	14497	23	324,00000	14497,00000	20,52611
26	2,28083	30,4	331	6685	23,60778	331,00000	6685,00000	0,93	7889	41	150,89864	7889,00000	21,78752
27	1,89051	30,3	480	11009	25,88167	480,00000	11009,00000	1,25	14114	38	144,38148	14114,00000	23,05082

**Tabla 12b. Targets, modelo de salidas no deseadas**

Efficiency DMU Name \ Undesirable Fact	Área Cultivada	Empleados	Activos	Efficient Input Target			Rentabilidad operativa	Ventas	Inventario	Efficient Output Target			
				Área Cultiva	Empleados	Activos				Rentabilidad ops	Ventas	Inventario	
28	1,00000	29,69	245	3600	29,69000	245,00000	3600,00000	3,56	11105	23	356,00000	11105,00000	23,00000
29	1,60126	29,11	305	6001	27,92685	305,00000	6001,00000	2,90	10309	39	290,00000	10309,00000	27,22903
30	2,08759	28,5	465	4709	18,86702	389,06990	4709,00000	2,50	9011	52	250,00000	9011,00000	32,79322
31	1,52082	28,19	322	5762	26,32295	322,00000	5762,00000	2,78	11690	49	278,00000	11690,00000	27,82562
32	1,26611	28,14	350	15742	26,65675	350,00000	10368,24653	4,98	9516	23	498,00000	9516,00000	14,21835
33	1,00000	27	527	3450	27,00000	527,00000	3450,00000	0,84	10841	24	84,00000	10841,00000	24,00000
34	1,52831	26,35	477	6300	20,80455	441,80532	6300,00000	3,45	14171	52	345,00000	14171,00000	30,84079
35	1,92741	22,5	445	6027	20,19704	431,87983	6027,00000	2,58	11330	48	258,00000	11330,00000	30,93617
36	1,00000	22,02	264	6300	22,02000	264,00000	6300,00000	8,91	6915	36	891,00000	6915,00000	36,00000
37	1,00000	22	314	4964	22,00000	314,00000	4964,00000	10,94	7499	27	1094,00000	7499,00000	27,00000
38	1,51548	22	315	2637	22,00000	315,00000	2637,00000	0,56	7256	48	226,59686	7256,00000	32,86248
39	1,56897	21,5	477	3962	21,50000	371,28754	3962,00000	1,66	10768	39	166,00000	10768,00000	29,32751
40	1,00000	21,5	255	8770	21,50000	255,00000	8770,00000	3,56	5500	1	356,00000	5500,00000	1,00000
41	1,57399	20,79	333	34614	20,79000	333,00000	8673,06688	2,04	12170	39	204,00000	12170,00000	29,24209
42	1,58432	20	333	3181	20,00000	333,00000	3181,00000	1,50	7427	41	150,00000	7427,00000	32,23621
43	1,04762	19,2	425	2475	19,20000	423,81979	2475,00000	2,91	8965	33	291,00000	8965,00000	31,90483
44	1,57607	18,88	368	3523	18,88000	368,00000	3523,00000	0,50	8018	40	216,25183	8018,00000	30,78281
45	1,85095	18,14	471	4215	18,14000	425,48338	4215,00000	0,78	7811	41	179,88322	7811,00000	28,23571
46	1,00000	17,97	364	1189	17,97000	364,00000	1189,00000	6,30	8567	47	630,00000	8567,00000	47,00000
47	1,16919	17,3	413	4083	17,30000	403,76214	4083,00000	0,55	8804	31	297,15427	8804,00000	26,77021
48	1,00000	17,06	444	5423	17,06000	444,00000	5423,00000	1,24	28704	33	124,00000	28704,00000	33,00000
49	1,00000	16,45	152	10802	16,45000	152,00000	10802,00000	3,05	4979	38	305,00000	4979,00000	38,00000
50	1,00000	16	396	1416	16,00000	396,00000	1416,00000	1,63	8314	41	163,00000	8314,00000	41,00000
51	1,00000	15,7	454	1809	15,70000	454,00000	1809,00000	3,28	8447	36	328,00000	8447,00000	36,00000
52	1,00000	15,55	478	9800	15,55000	478,00000	9800,00000	0,43	19130	23	43,00000	19130,00000	23,00000
53	1,00000	13,13	150	10201	13,13000	150,00000	10201,00000	1,28	3811	38	128,00000	3811,00000	38,00000

**Tabla 13. Resumen de cultivos eficientes e ineficientes**

	Cultivos Eficientes	Cultivos Ineficientes
Grandes	1	3
Medianas	7	31
Medianas– Pequeñas	7	4
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>38</b>

#### 4.2.2 Análisis de los resultados

El análisis de resultados parciales aplicando el modelo DEA con salidas indeseadas, que para este caso era la rotación de inventarios, se tiene que hay 15 cultivos pareto eficientes y 38 ineficientes. Dentro del grupo de cultivos grandes (más de 80 hectáreas), solo la DMU 2 es pareto eficiente. Con 127 hectáreas y 3758 empleados directos e indirectos, demuestra que lo que produce lo está vendiendo. Los cultivos 1, 3 y 4 deben compararse con el cultivo 2, porque aunque también tienen una buena rotación de inventarios no están vendiendo todo lo que deben. Además el análisis de los *targets* dicen que los cultivos 1, 3 y 4 deben incrementar su productividad, y una opción podría ser disminuyendo las áreas cultivadas para lograr un mejor manejo de sus recursos disponibles.

En el grupo de los cultivo medianos (38), sólo siete son pareto eficientes. Y son eficientes porque presentan una buena rotación de inventarios y rentabilidad operativa. Los 31 cultivos ineficientes, según el análisis de los *targets*, deben tomar varias decisiones: 1) empezar a cultivar menos hectáreas pero obtener más tallos por m<sup>2</sup> cultivado, así logran disminuir costos por agroquímicos y fertilizantes; 2) recortar su nómina entre un 30 - 50%, ya que dentro de su estructura de costos este es el rubro que más peso tiene; 3) vender más con las mismas unidades productivas, es decir, deben disminuir sus días de inventario. Los cultivos de este grupo que aunque tienen una alta rotación de inventario son ineficientes, quiere decir, que están botando flor o que la están enviando al open market o rotando. Los 31 cultivos ineficientes del grupo de empresas medianas, según sus benchmark, pueden compararse con las DMU 2, 8, 23, 28, 33, 37 y 40.

En el grupo de los medianos pequeños (menos de 20 hectáreas y más de 5) se analizaron 11 cultivos, de los cuales siete son pareto eficientes. De acuerdo a los *targets* este grupo de empresas son eficientes porque su estructura de costos no es tan pesada como la de los cultivos grandes y medianos, hay ahorros significativos en compras de agroquímico y fertilizantes por la reducida área cultivada y menos mano de obra. Además, son eficientes porque tienen una buena utilidad operativa y están vendiendo lo que producen.

## CAPÍTULO 5

### ESTUDIO DE CASOS

Este capítulo estudia los nueve casos extraídos del análisis de la eficiencia técnica del apartado anterior mediante un muestro de propósito. Se escogió este tipo de muestreo básicamente por la naturaleza misma de la investigación, que requería acercamiento y una total disponibilidad del entrevistado, y esto se da gracias a los contactos que sugirió Asocolflores y por el acceso rápido a egresados del programa MBA de INALDE, que pertenecen al sector floricultor directamente. La tabla 14, presenta las empresas seleccionadas para el estudio de casos.

Los nombres de las empresas y las personas participantes han sido cambiados para preservar el anonimato exigido por los entrevistados. Todos los casos presentarán la misma estructura en su narrativa, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista de los actores de la cadena de suministro sobre el fenómeno investigado, por categoría de análisis. Esta presentación uniforme de los casos abonó el terreno para un análisis comparativo inter-casos.

**Tabla 14. Las nueve empresas participantes en el estudio de casos**

Tamaño de la empresa	No. De la empresa en el modelo DEA	Nombre en el Estudio de casos	Eficiente	Ineficiente
Grandes (Más de 80 hectáreas cultivadas)	3	Geranio		X
	2	Gerbera		X
	1	Girasol	X	
Medianas (Entre 80 - 20 hectáreas)	8	Lirio	X	
	15	Margarita		X
	27	Nardo		X
Medianas-Pequeñas (Menos de 20 más de 5 hectáreas)	42	Pompón	X	
	49	Petunia		X
	53	Orquídea	X	
<b>TOTALES</b>			<b>4</b>	<b>5</b>

## **5.1 GRUPO GERANIO**

### **5.1.1. Antecedentes y su entorno**

El Grupo Geranio era una empresa que tenía cultivos en Ecuador, Colombia y México, cerca de 109 hectáreas cultivadas en Colombia, 2300 empleados (directos e indirectos). El 30% de la producción iba para USA y el 70% para Europa y Japón, en estos mercados competían con calidad y diferenciación, aunque con algunas variedades se podía negociar exclusividad. Sus ventas en 2008 fueron por alrededor de \$83.000 millones, 7,6% menos que en 2007.

En cuanto a la competencia el señor José Ortiz, gerente comercial de la empresa afirmó que la flor colombiana no tenía aún una fuerte competencia ni en Estados Unidos, ni en Europa. Aseguró que los países africanos mayores productores de flor no son una amenaza porque según él “la producción de flor colombiana le lleva años luz a la africana”. Y continuó: “los floricultores colombianos hemos trabajado mucho en productividad, hoy producimos más rosas por m<sup>2</sup>, lo que pasa es que somos un sector intensivo en mano de obra no calificada y son pocas las actividades que pueden ser automatizadas, y con un salario mínimo en aumento se nos incrementan los costos y así no podemos ser competitivos. Este es un sector que en los últimos dos años se ha visto afectado, llevamos 25 años viviendo a punta de tasa de cambio. Los costos se dispararon, los precios caen y los pequeños quiebran”.

Al respecto el consultor opinó: “En resumidas cuentas, la mayor productividad debe estar acompañada de un proceso de desinversión, si se quiere mantener la atractividad del sector, una estrategia de volumen (precio) en tierras con un costo importante y creciente, no es sostenible en el largo plazo. La desinversión se puede hacer de dos formas. Cada uno de los jugadores reduce las áreas sembradas en proporción con el aumento de productividad y en función con la proyección de la demanda, ó los jugadores menos exitosos en comercialización, productividad y calidad, salen del negocio”.

Quien maneja la operación en Miami anotó: “no veo que África llegue a sustituir a Colombia como proveedor de flores en Estados Unidos, será solo un sustituto limitado. La razón es que uno de los temas que genera mayor preocupación a los compradores americanos son las prácticas ambientales, laborales (directas o indirectas) y comerciales de algunas de las empresas africanas, y el riesgo de demandas o daño a la imagen de la empresa que con seguridad puede generarse, por el hecho de mantener relaciones comerciales con este tipo de empresas”.

Fabio, trabajaba en una empresa de agroquímicos que proveía varias empresas del sector, entre ellas, el grupo Geranio, y comentó: “El problema de la re-evaluación es que todos los actores de la cadena de valor perdemos. La demanda de flor ha disminuido entre un 20 - 30% y el tema de re-valoración es un tema real de mercado. Todo esto afecta la industria de agroquímicos. Por ejemplo, en 2008 perdimos con una empresa floricultora 450 millones de pesos y con otra 300 millones, porque estas dos empresas estaban entrando a Ley 1116”.

“Entonces, para 2009 la solución fue cubrirnos, desarrollamos procesos de recaudo y cobranzas que incluían: aprobación de créditos, afiliación a Covinov y DataCrédito, se mantiene un cupo a todos los clientes y se tiene un contrato de suministro (entra a un tema civil sino paga), esto es utilizado en extremo riesgo. El plazo de pago con nosotros es de 60 días”.

El señor Ortiz manifestó que el sector floricultor colombiano era un mercado de productores, donde Asocolflores está vetada para manejar la comercialización de las flores. La Asociación no puede ser juez y parte de este proceso. Al respecto el consultor de temas logísticos comentó: “Las empresas grandes esperan que el gremio se mantenga en su papel, no aceptarían un rol más protagónico de Asocolflores en la parte operativa del negocio. En eso los grandes productores son claros. Los pequeños y medianos esperan un rol donde realmente les aporte valor (productividad) dentro de algunos de los procesos de su estructura de costos. Nadie del sector ve al gremio apoyando temas de comercialización por el riesgo que involucra perder a un cliente”.

### **5.1.2 Estrategia competitiva**

Como ya se comentó, el grupo Geranio exportaba su flor principalmente a tres mercados: El 30% de la producción iba para USA y el 70% para Europa y Japón. Pero como eran mercados con requerimientos de flor diferente, la empresa en el mercado japonés y europeo basaba su estrategia competitiva en calidad, diferenciación y exclusividad. En el mercado americano competía más por precio, mediante una estrategia de reducción de costos.

El señor Ortiz indicó: “Para nosotros es importante la propiedad sobre los cultivos porque manejamos volúmenes importantes. La tenencia de tierra es crítica para contar con una oferta garantizada y complementarla con la producción de terceros en Colombia u otros países. No tener control sobre la oferta, es una limitante. Cuando los volúmenes no son importantes, donde lo fundamental es la diferenciación y especialización, donde existe un margen considerable y un mercado que paga esta diferencia, un mercado de nicho, obviamente, y como su nombre lo dice, implica manejar niveles de producción bajos para que esto sea factible”.

El grupo Geranio estaba integrado verticalmente, eran dueños de la agencia de carga y la importadora que operaba en Miami. Es decir, estaban alineados con la tendencia actual en las cadenas que es eliminar a los intermediarios. Otras estrategias que estaban utilizando eran: producir flor en diferentes países para complementar la oferta, desde el punto de vista de variedad; trabajar en la consecución de sellos verdes y la empresa estaba esperando que otros jugadores salieran del negocio.

El señor Ortiz dijo: “Espero no sonar muy crudo con esta afirmación pero el problema de la sobreoferta es real, se producen más flores de las que se consumen, por eso pienso que los pequeños productores de flores tienden a desaparecer. Definitivamente deben comportarse como grandes teniendo en cuenta que la escala y la productividad deben ir de la mano. Para ser competitivo se necesita mayor coordinación de todas las operaciones de la cadena de

valor, aquí hay mucha variedad y la diferenciación es definitiva. Lo que debemos hacer es crecer con lo que tenemos”.

### **5.1.3 Relaciones en la cadena de valor**

El sector floricultor colombiano es muy poco unido, donde impera la desconfianza. Esto en realidad es muy grave, dice el señor Ortiz, porque en el sector todo es de palabra y de relaciones que es lo que termina agudizando el problema de cartera de la empresa y por tanto su flujo de caja. Él adiciona: “Una de las razones del deterioro del canal mayorista es precisamente las malas experiencias que han tenido muchos floricultores con ellos. El riesgo de no pago, los descuentos no auditables (en donde algunos están más relacionados con una mala manipulación del producto por parte de ellos mismos o de las agencias que contrataron), la poca estabilidad o garantía de mantener una relación en el largo plazo, el riesgo en la comercialización posterior de la flor (en especial en precio), han hecho que muchos floricultores prefieran negociar con el canal supermercados, a pesar de los bajos precios requeridos.”

El encargado de la importadora en Miami dice: “uno de los factores críticos de éxito en un negocio global de flores es la relación con el canal y en este sector son muy pocos los que han logrado relaciones a largo plazo confiables y duraderas. Nosotros por ejemplo, estamos casados con ciertas fincas que nos venden su flor para completar nuestros pedidos y aquí ya hay una relación de muchos años que nos genera tranquilidad. Ahora, los cultivos ya no le creen a todo el mundo, ya es un tema de relaciones para el importador por la garantía de suministro.”

En palabras del especialista en logística entrevistado y contratado por Asocolflores: “Los acuerdos entre las partes del sector floricultor son escasos y cuando se dan se violan con relativa facilidad. Existe una total desconfianza del vecino quien se considera más un competidor que un posible aliado para resolver efectivamente el tema de comercialización o para encontrar sinergias por mayor escala, las cuales sin duda existen. Se percibe una

diferencia importante entre el beneficio que genera la sinergia entre competidores: para algunos es mejor o mayor productividad, para otros es supervivencia, tal vez no es el momento de generar estas alianzas mientras no se ‘depure’ el sector.”

#### **5.1.4 Canales de comercialización**

Los temas logísticos y de distribución de 2009 comparados con los de 2008, según el gerente comercial del grupo, si han evolucionado, aunque no como ellos quisieran. Por ejemplo el grupo ya ha recurrido al transporte marítimo, envía a Filadelfia 3 contenedores que contienen 400 cajas cada uno (el tiempo de transporte son seis días). La cadena de frío también ha evolucionado mucho, las aerolíneas tienen cuartos fríos tanto en Bogotá como en Miami. En 2009, utilizaban siete aerolíneas, principalmente: Lan Cargo, Tampa Cargo, Arrow Cargo, UPS, American Airlines cargo, Avianca cargo, Centurión Cargo y se despachaba a Miami cerca de 800 cajas / día. Para Europa se utilizaban Lan y Mountainair (KLM). Se tenía una flotilla de camiones propios y el entrevistado anotó: “En Miami la logística de camiones es muy fácil debido al número y a la subutilización de sus capacidades”.

La importadora del grupo en Miami vende a tres canales: Mayoristas, supermercados y minoristas (floristerías). El porcentaje de ventas está distribuido así: 40% supermercados, 50% mayoristas y 10% minoristas. El 60% de las flores para cumplir con la demanda provienen de la empresa y el 40% restante se compra a terceros. Los supermercados manejan un margen por encima del 7%. La distribución en Miami en días es aproximadamente así:

- Un día aeropuerto Bogotá – aeropuerto Miami.
- Dos días manejo de mercancía en Miami
- Un día en cuarto frío
- Dos días para transporte doméstico

Existen dos formas de negociar en el mercado que se están consolidando por canal: contratos anuales y precio establecido para supermercados y mercado *spot* para mayoristas. Aunque el primero promueve el menor precio posible, es seguro en cuanto a demanda y el pago es cumplido. El segundo por el contrario, tiene una alta incertidumbre en cuanto a precio, volúmenes y pago. El señor Ortiz afirmó: “muchas empresas han quebrado ante problemas de pago del mayorista”.

La empresa vende FOB Bogotá o Miami, realmente esto no les interesa mucho. El gerente de logística y comercial de la empresa opinó: “esto no tiene ninguna relevancia para nosotros porque las condiciones las pone el cliente finalmente”.

El señor Ortiz afirmó enfáticamente que “una salida al problema de comercialización de la flor puede ser la bolsa de Bogotá, que entraría a comercializar la flor bajo sola marca. Así la demanda real sería mucho más predecible. Aunque los problemas actuales en cuanto a la demanda no son tan críticos como se quieren hacer ver”. El consultor anotó: “La verdad es que los problemas de caída en la demanda han afectado a las empresas de manera muy diferente, cada quién habla del tema según como le estén saliendo las cosas.” Ortiz respondió: “lo que pasa es que este producto es un perecedero aquí no se están vendiendo tornillos. Por ejemplo, el floricultor fácilmente maneja las demandas estimadas para una fiesta como San Valentín, por ejemplo, sabe que si esta fiesta cae un domingo, las ventas son un 15% menos”.

Quien maneja la operación de la importadora en Miami habló al respecto y dijo: “dado el nivel de atomización de la producción en Colombia, y la absoluta apatía de colaborar entre productores, habrá un espacio para los intermediarios siempre. Los que han logrado aumentar su escala (cualquiera que haya sido la estrategia seguida), han encontrado una respuesta a sus necesidades de comercialización y acceso a los canales; pero la inmensa mayoría (en términos de número y no de volumen), no tiene una respuesta, porque

requerirán de intermediación. El factor clave en intermediación es lograr masa crítica, para ser o el *front* de los productores o el *back end* de los comercializadores”.

Adicionó: “dado el posicionamiento en volumen y precio de los supermercados, los mayoristas forzarán el *open market (Last minute market)*, donde el precio es una consecuencia de la oferta y demanda. Los supermercados están desarrollando acuerdos de largo plazo en donde se están quedando con los volúmenes más importantes de flores y las mejores calidades. Los mayoristas se están viendo “empujados” a tomar los sobrantes de los cultivos o los volúmenes de éstos; así mismo, los productores que dado su tamaño y el no pertenecer a ningún “grupo”, no tienen opción distinta a vender, que hacerlo en el *open market* de Miami”.

“Con la depuración que se viene dando desde 2008, la oferta se ha reducido; es más, la disponibilidad viene decreciendo como consecuencia del ingreso de los supermercados y su efecto de aseguramiento de volúmenes. Esta reducción no se ha visto en precio, dado que la disminución coyuntural en la demanda ha sido mayor a la que existe en la oferta. No obstante, en el momento que se logre mejorar la demanda, lo anterior se podrá apreciar con absoluta claridad. La demanda en flores es muy elástica, lo que significa que ante pequeñas reducciones en volúmenes, el beneficio en precio es significativo”.

El especialista en logística opinó al respecto: “Este mercado, en consecuencia, es altamente especulativo, muy volátil, con un nivel de lealtad bajo, con pocas probabilidades de aseguramiento de procesos y de la calidad, dado que no existe garantía de continuidad de la relación. Un mercado donde en los meses picos se puede ganar un buen dinero por precio y en otros se sufre por colocar la flor y mantener la operación. Este ha sido, en términos generales el negocio con el que inició la floricultura y en el cual algunos jugadores se mantienen. Este es un esquema positivo si se está en un mercado de productores, es un excelente negocio como se evidenció en el pasado, pero cuando el negocio cambia y son los compradores los que tienen una posición ventajosa, se empiezan a dar las situaciones que el

entrevistado plantea. La pregunta es: ¿si este sistema de comercialización es sostenible en el tiempo, si mantenerse en este mercado sigue siendo rentable, o más bien, que cosas deben hacerse para que mantenerse en un mercado con estas reglas de juego siga teniendo sentido?”

“El panorama en materia de precios es positivo, si se logra trabajar en el desarrollo de la demanda. Ese debe ser uno de los retos más significativos de Asocolflores en los próximos meses/años, identificar con los asociados, de qué manera se pueden mejorar los volúmenes de demanda en la flor, para evitar entrar a discutir el cómo controlar o reducir la oferta”.

El entrevistado en Miami afirmó que la participación por canal del mercado de Estados Unidos en 2009 fue:

- Supermercados: 60%
- Mayoristas (Tiendas): 30%
- Mayoristas (Online): 10%

Y finaliza la entrevista diciendo: “los factores críticos de éxito de un negocio global en flores son: 1) Relación con el canal y 2) consolidar la oferta de un número importante de referencias de múltiples productores, múltiples países y volúmenes significativos. Ecuador está intentando entrar al mercado estadounidense, pero no ha podido por falta de control e integración sobre el canal.”

### **5.1.5 Producción**

Como ya lo mencionaron los entrevistados el floricultor colombiano ha trabajado por mejorar su productividad y están enfocados en producir más tallos / hectárea cultivada, el grupo Geranio lo ha logrado porque se preparó y en las buenas épocas para el sector exportador<sup>13</sup> invirtió en tecnología. Están integrados verticalmente y esto les ha permitido reducir costos, tener escala, poder de negociación, acceso a mercados y eficiencia. El señor

---

<sup>13</sup> En 2003 el dólar alcanzó su tope máximo de \$3.000 col.

Ortiz intervino y dijo: “los dos grandes puntos que le pueden servir a la competitividad de la flor colombiana son: calidad excepcional y servicio”.

Quien maneja la importadora en Miami opinó: “la calidad de las flores se ha venido nivelando por lo alto, como producto cada vez hay menos diferenciación y los supermercados “empujan” a la cadena *up stream* a una mayor homogeneidad. La diferenciación está más dada por: diversidad, oportunidad, conformidad, uniformidad, diseño (buquet), tiempos de respuesta, empaque, los cuales son mas diferenciadores del canal que del productor”. “Reconozco el esfuerzo de Flor Verde, por parte de la Asociación, así como las demás certificaciones, esto ha sido muy positivo y tiende a generar barreras de entrada contra competidores como los africanos.”

En palabras de los entrevistados, los factores críticos de éxito del sector floricultor en Colombia son:

1. Productividad: El dilema es que para poder mantener esta productividad hay que invertir, pero ¿qué tantas empresas floricultoras están incluyendo en su presupuesto inversiones? ¿Qué tanto se justifican las inversiones en un sector con márgenes cayendo?
2. Alianza comercial: Propia o estructurada.
3. Un bajo endeudamiento: Los márgenes actuales no permiten un pago de deuda importante por lo que el crecimiento e inversión debe apalancarse con capital propio, reduciendo al máximo el pago de dividendos en el mejor de los escenarios.

### **5.1.6 Futuro**

Desde el punto de vista del señor Ortiz, el grupo va a crecer con lo que tiene y, piensa que necesariamente el sector floricultor tiene que depurarse y afirma: “No me interesa lo que pase con los pequeños productores de flores, ellos pueden hacer lo que quieran, que a nosotros esto nos tiene sin cuidado, porque sus reacciones no nos afectan. Los que sobrevivan de este grupo es porque se han comportado como los grandes y creo que tienen

dos opciones: 1) Unirse. Se pueden juntar seis productores pequeños y armar una nueva empresa “Y” ó 2) ir a un nicho especializado con un producto diferenciado. Por ejemplo, conozco el caso de tres fincas que producen hortensias que se unieron y les va muy bien”. “Por el lado de los mayoristas, pienso que se van a seguir fusionando o saliendo del mercado. Van a aparecer nuevos operadores logísticos. En Miami hay exceso de frío (por la misma estacionalidad de la flor), por tanto, una forma de reducir costos es compartir capacidad instalada”. Quien maneja la operación de Miami pensaba que la consolidación de importadores continuaría (reducción del número) y habría menos mayoristas. El papel del importador para la flor colombiana iba a ser relevante. La palabra clave sería compartir.

La demanda de flores ha dependido básicamente de factores estacionales (fiestas florales en los mercados consumidores), lo que por un largo período limitó las exportaciones a pocos mercados, tal es el caso del día del trabajo en USA y día del equinoccio de otoño en Japón en septiembre, y en USA: Sweetest Day y Hallowenn en octubre, día de todos los Santos en noviembre, San Valentín en febrero, y día de la Madre en Reino Unido y Francia en marzo. Según el consultor entrevistado esto tiene que cambiar, se debe estimular la demanda en baja temporada, ya que el costo incremental es muy bajo, la oportunidad es grande y la red logística está disponible. El canal supermercados es excelente para desarrollar oportunidades de consumo dado el tráfico permanente que generan (a diferencia de las floristerías) y su experiencia en manejo adecuado de promociones en el punto de venta”.

## **5.2 GRUPO GERBERA**

### **5.2.1. Antecedentes y su entorno**

El grupo Gerbera poseía cerca de 130 hectáreas y era una de las empresas más grandes del sector. Sus ventas se distribuían así: 95% Estados Unidos y 5% Holanda. El 70% de las ventas estaban concentradas en 5 clientes (esta situación era típica del sector) y en 2008 fueron cerca de \$137.000 millones. Generaba aproximadamente 4.000 empleos entre directos e indirectos y su rotación de mano de obra era de un 55%.

La empresa no tenía pensado penetrar más los mercados europeos por sus fuertes barreras de entrada para la comercialización masiva de flores desde Colombia, que implicaba: altos costos en fletes aéreos y debilitamiento de la calidad de la flor en transporte marítimo y el mercado europeo es de muy alta calidad, el americano no tiene esa cultura, para ellos la calidad representa mayor vida útil y homogeneidad.

El sector floricultor colombiano en palabras de Fernando Valdez, gerente de logística de la empresa, “enfrenta graves problemas de competitividad que están relacionados con el problema cambiario, hoy se está trabajando con un dólar similar al del 2001, y unos costos que se han venido incrementando con la inflación, en especial la mano de obra la cual representa un 50% de los costos de la operación. La empresa viene sustituyendo margen por volumen (crecimiento promedio de un 10% anual en los últimos 10 años)”.

El experto en logística opinó al respecto: “Existe un problema menos evidente en el sector, la continua industrialización de las zonas tradicionalmente floricultoras ha generado un atractivo para la mano de obra calificada, aumentando el nivel de rotación. Adicionalmente, otras zonas han empezado a ser urbanizables lo cual se convierte en un fuerte atractivo para la desinversión en el sector. La salida del negocio por parte de muchos floricultores es la suma de la pérdida de atractividad en términos absolutos (por revaluación y reducción de

márgenes) y relativos (oportunidades comparativas de negocios en tierras que han aumentado su costo de oportunidad).”

El señor Valdez continuó: “La reducción en la demanda y la falta de control sobre la oferta, ha forzado una guerra de precios con descuentos hasta de un 50%; este es un juego peligroso para el sector por el riesgo de volver a recuperar precios. La consolidación de los canales de comercialización (Caso Kroger en supermercados), ha aumentado el poder de negociación de los compradores sumado a un aumento importante en la oferta de flores (colombiana más otros países), lo que debilita aún más el precio de la flor en los mercados de venta en volumen. Además, Ecuador está intentando entrar al mercado americano nuevamente, y este es uno de los factores que empuja también la sobreoferta de flores. Sumar esta situación a la revaluación estructural que se está presentando, es en buena parte la explicación a la crisis profunda del sector”.

Según los entrevistados, el canal suele hacer cambios dramáticos e imprevistos en la demanda que deben ser cubiertas con compras locales a pérdida, generando márgenes mínimos o negativos, a fin de mantener la lealtad del cliente. El sector tiene muy poca capacidad de reacción y muy poca o ninguna de concertación para hacer frente a estas situaciones de manera oportuna. Es un mercado desorganizado con un porcentaje importante *spot*, que no favorece para nada la dinámica de los precios.

El gerente de logística entrevistado no tenía una percepción favorable frente a la gestión de Asocolflores, pues piensa que está muy enfocada al sello y a la construcción de marca, que aunque considera que puede ser un camino, dice que mientras no exista un control del producto y la calidad del mismo, será difícil construir una marca. Afirma que Asocolflores hace una buena gestión de lobby pero sin liderazgo y dirección. El consultor contratado por Asocolflores frente a este planteamiento opinó: “aunque es factible desarrollar una marca en el sector, al presentar el producto muchas inconsistencias y una baja calidad, la marca

termina posicionándose con atributos no deseados, lo cuál puede ser absolutamente contraproducente para el negocio en una perspectiva de mediano y largo plazo.”

El señor Valdez también opinó sobre los subsidios que entregó el gobierno nacional entre 2008 y 2009 y su comentario fue: “los subsidios son absolutamente malignos, porque posponen una decisión que es inaplazable y sume al sector en una espiral decadente de falta de competencia. Esto no sería tan serio si no existiera un mercado global de flores, en los cuales, nuestra competitividad no está solo en función de nuestras propias acciones sino de las de los países contra los cuales competimos o competiremos.”

De acuerdo al representante de la empresa transportadora, contó que la agencia de carga es quien consolida los pedidos y los subcontrata. Las tarifas vigentes son de los años 80’s. Se ha venido recuperando poco a poco el precio, no obstante, en 2009 la caída en tarifas fue del 35%. Y en volúmenes ha sido del 25%. Estos dos factores sumados, han sumido al sector en una aguda crisis. De toda la carga que manejaba la empresa transportadora en Miami, el 80% eran flores. Esto da una idea de la importancia de esta industria para la empresa.

La situación del Grupo Gerbera en 2009 era la siguiente: se mantuvieron los volúmenes y los costos para los distribuidores subieron. Los precios estuvieron estables por la práctica de acuerdos anuales de volúmenes y cantidades. Esto obviamente generó que los márgenes se redujeran. Esta situación la empresa la manejó básicamente con reducción de costos y el precio de compra a finca, afectando directamente la rentabilidad de los floricultores que les vendía.

### **5.2.2 Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva de la empresa le ha apostado a la calidad y exclusividad. Pero con la actual crisis que vive el sector exportador por la revaluación del peso frente al dólar, existía la simpatía por la opción de desinversión para mejorar el retorno de inversión (ROI,

por sus siglas en inglés). Sin embargo, en palabras del señor Valdez, la flor comprada tenía los siguientes inconvenientes:

1. Variedad: no existía uniformidad en el tipo y características de la flor.
2. Calidad: no era consistente.
3. Precio: usualmente, cuando se compra flor para complementar un pedido, el vendedor busca obtener un buen precio, reduciendo el atractivo de esta opción. Los beneficios de la reducción en capital se pierden por un margen reducido.

En 2009 la empresa aumentó el porcentaje de compras de flores. Anteriormente, del 100% de sus ventas, el 15% eran flores adquiridas. En 2009 fue el 30%, con una tendencia a aumentar en 2010.

### **5.2.3 Relaciones en la cadena de valor**

La percepción del señor Valdez frente a las relaciones aguas arriba y aguas abajo de la cadena del sector floricultor es bastante negativa y manifestó: “este sector es hermético; nadie comparte nada con nadie. Aquí la relación con los clientes es crítica, nos hacemos ‘matar’ por un cliente, esta información no se la soltamos a nadie, el riesgo de perder un cliente a manos de uno de nuestros amigos productores es altísimo. Además súmele a esto que el perder un cliente puede significar el cierre del negocio”. El entrevistado afirmó esto porque en la empresa el pareto de los clientes era muy acentuado, menos de cinco clientes eran el 90% de las ventas. Dos clientes pueden ser el 75% de las ventas. La pérdida de un cliente es efectivamente el cierre del negocio.

Según el entrevistado en el sector reinaba la desconfianza, pero era paradójico, porque la costumbre había sido que todos los acuerdos entre clientes (importadores y mayoristas) y proveedores eran de palabra, aquí no había contratos, y esta fue una de las causas de la quiebra de algunos floricultores y esta también fue la causa para que los proveedores del sector se estuvieran cubriendo, entonces empezaron a existir los contratos de suministro.

El señor Valdez afirmó: “las relaciones personales son la debilidad del sector floricultor, tenemos el conocimiento de que existen muchos problemas éticos en las negociaciones del sector”. Contó muchas historias, entre ellas, que una de las prácticas habituales de las empresas del sector era ofrecer más salario a los gerentes comerciales o a los vendedores de su competencia, para así y de manera disimulada, llevárselos a sus organizaciones, y con ellos el conocimiento de mercados e información de clientes.

El representante de la aerolínea de carga dijo al respecto: “Aquí no hay contratos, esto tiene un manejo basado en relaciones. Las tarifas se conversan y acuerdan. El objetivo es mantener al cliente. La lealtad en esta industria consiste en otorgar un derecho de preferencia, es decir, frente a la oportunidad de una mejor oferta de la competencia, se les dé a los clientes la posibilidad de igualarlos o mejorarlos”.

#### **5.2.4 Canales de comercialización**

El mercado ha venido cambiando para la empresa. Hace 15 o 20 años, era un 80% mayoristas y un 20% supermercados. En 2009 era 85% supermercados y 15% mayoristas. El señor Valdez señaló: “El cambio en el porcentaje de participación mayoristas/supermercados ha generado un impacto adicional en el precio, con una reducción aproximada del 25%.”

El consultor contratado por Asocolflores intervino y manifestó:

“Lo interesante de este planteamiento, es que este cambio en el porcentaje de participación del mercado por canal, no fue seguido adecuadamente por comercializadores y menos por productores. Lo que era importante para un canal no necesariamente lo es, o al menos en la misma proporción, para los supermercados, las reglas de juego son distintas. Hoy en día aún muchos productores siguen manejando el modelo anterior, o lo que es peor, muchos se niegan a trabajar con este canal. Como si esta fuera realmente una opción sostenible en el tiempo. Uno de los ejercicios más interesantes que debe hacer el sector es entender cuál ha sido la dinámica de los supermercados con otras categorías distintas para que puedan

proyectar lo que debe ser el desarrollo de las flores en este creciente canal. Con esto se debería poder identificar:

1. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para competir en este mercado?
2. ¿Cuáles son las habilidades gerenciales que deben promoverse?
3. ¿Cómo debe evolucionar su cadena de valor?
4. ¿Qué cosas generan valor en este canal; en consecuencia, cuáles deben ser las inversiones en los próximos años para garantizar la competitividad del negocio?
5. ¿Cuál es la agenda que debe promoverse a nivel empresarial y gremial? ¿Cuál debe ser la participación del gobierno?
6. ¿Cuál es el rol de cada uno de los agentes que participan en la cadena de suministros, cual debe ser su evolución, cuál es el (los) socio (s) con el (los) cual (es) vamos a trabajar?”

La empresa posee un canal que vende a supermercados y mayoristas. Las funciones de este canal son: garantizar el suministro de flores a los clientes, ya sea con producción propia o de terceros, atención al cliente y como opción se tiene consolidar en otros países. En un mercado donde consistentemente ha crecido la participación de los supermercados, el señor Valdez dijo que “el desarrollo de una marca y un producto premium parece poco probable”. Los supermercados se cubren con el producto por: nivel de desperdicio aceptado (15%) y cobros a productor por baja rotación.

La percepción del consultor frente a qué tan importante es el tema de marca para los supermercados es: “Los supermercados no estarán interesados en promover una marca colombiana o de nadie diferente, dado la pérdida de poder de negociación que esto generaría. La única marca que realmente apoyarán es la propia”.

Quien manejaba la operación de importación de la empresa en Miami opinó sobre la desintermediación del sector: “los mayoristas se mantienen en un proceso fuerte de consolidación, donde los pequeños están desapareciendo. Una de las razones de esta

consolidación está en el crecimiento de los supermercados en volumen y en la desaparición de los *flower shops*, mercado natural de los mayoristas. Las ventas de supermercado en 2009 representaron un 60-70% en volumen, mientras que los mayoristas vienen cayendo del 40% a un 30% en el mismo año”. “Yo pienso que el futuro de los mayoristas es altamente incierto. Los mayoristas cada vez compiten mas por un mercado residual, el producto, la calidad y el volumen que dejen los supermercados. Los mayoristas deben replantear su estrategia si quieren sobrevivir”.

Tanto el gerente de logística de la empresa como el importador en Miami piensan que los supermercados pueden ser el canal que ayude a reducir la diferencia en demanda entre las semanas picos y las semanas de bajo consumo. El consultor dijo: El problema del pico es que el 100% de la capacidad instalada está utilizada, aumentos reales en la demanda tienen poca probabilidad de ser cubiertos por temas de capacidad. No obstante, en períodos valle, la capacidad ociosa es gigantesca. Se ven cuartos fríos apagados, camiones parados, un solo turno de operación, es decir, existe toda la capacidad para poder crecer la oferta si se logra cambiar la demanda”.

En 2009 el negocio de las flores era diferente, donde las reglas de juego cambiaron, el poder ya no es del mayorista como en el pasado sino del canal. En consecuencia, el consultor planteó la siguiente reflexión al señor Valdez: “el aumento en la participación de los supermercados en el negocio de comercialización de las flores en Estados Unidos, está cambiando las características del negocio y el papel de cada uno de los jugadores en la cadena de suministros. Este cambio no es reversible y los floricultores deben aprender antes que a evitar este canal, aprender a jugar con sus reglas de juego si se quiere ser exitoso en el futuro. El producto empieza a comportarse como un típico negocio de consumo masivo donde los temas esenciales son: marca, promociones en el punto de venta, innovación en productos, empaques, promociones, precio agresivo, volumen, innovación en canales y servicio”. “Lo anterior impacta la estructura de las empresas y el rol de cada jugador en la cadena”.

### 5.2.5 Producción

Según comentó el gerente de logística de la empresa, las eficiencias siguen mejorando a un ritmo del 5%, pero decreciendo. Las opciones de mejora en la productividad, dijo él, están dadas por:

1. **Tecnificación:** Dijo el señor Valdez que las inversiones podrían estar entre 1 y 5 millones de Euros, con una reducción de 60 personas aproximadamente, ocasionando un impacto negativo en la sociedad. El consultor añadió:

“Existe un dilema complejo. Se requiere invertir para obtener mejoras importantes en la productividad, pero estas inversiones son difíciles de justificar en un panorama como el presentado en 2009. Las productividades están enfocadas a aumentar el volumen de producción, con lo cual el costo unitario baja, mejorando el margen (por dilución de costos fijos). Sin embargo, el aumento de volumen genera sobreoferta que tiende a reducir el precio de venta, dejando en el largo plazo el margen en los mismos niveles en los que se inició este proceso. Para que esto genere valor, debería acompañarse de una desinversión, buscando que el volumen global se mantenga con un mejor margen sin presionar los precios”.

El señor Valdez comentó que dentro del grupo se ha contemplado la opción de desinversión, ya sea reduciendo las áreas sembradas en proporción con el aumento de productividad y en función de la proyección de la demanda, ó simplemente esperar que los jugadores menos exitosos en comercialización, productividad y calidad, salgan del negocio. Hay varias formas de resolver el dilema: 1) dejando la decisión al mercado y 2) articulando centralizadamente.

El señor Valdez preguntó: “¿Cuál de las dos opciones es la correcta?” y el consultor contestó: “definitivamente dependerá de la importancia de la escala en la industria o en el

producto que se produzca en la empresa. En este sector la escala es crítica, dada la incapacidad que existe de poder trabajar en conjunto, de consolidar compras, negociar fletes y articular la logística conjuntamente y de regular la producción (desde la óptica del productor)”.

El tema de desinversión funciona si el volumen es controlado por el sistema, es decir, buscando limitar los niveles de producción globales (cuotas) a la demanda global. Lo anterior es válido para la oferta ampliada de flores, no para la demanda de nicho o especializada, que tiene una dinámica distinta. Finalmente la mayor productividad debe estar acompañada de un proceso de desinversión si se quiere mantener la atractividad del sector.

2. Dejar de hacer cosas: Algunas empresas están empezando a revisar que tipo de inversiones o gastos pueden empezar a dilatarse o reducirse. Este es un camino peligroso a largo plazo por su impacto en calidad y productividad.

El importador en Miami mencionó que todos hablan de sobreproducción pero para él no es clara, y dijo: “dado que muchos cultivos han cerrado ya hay una reducción en la oferta, la cual se siente en el mercado de Miami. Adicionalmente al efecto de los supermercados que aseguran sus volúmenes y calidad, han reducido el nivel de oferta atractiva para el mercado. La flor de calidad para el mayorista se ha vuelto más escasa”. Y adicionó:

“Si la flor no es de buena calidad, simplemente no hay posibilidad de considerar su ingreso al canal supermercado, por lo cual, seguir pensando como el productor colombiano que como mi flor es de buena calidad merece un precio mejor, no es un tema razonable para este canal. La calidad para el supermercado aunque es un factor importante, es algo esperado. La calidad no está relacionada con el precio solo otorga el derecho de poder iniciar el proceso de selección como proveedor”.

### 5.2.6 Futuro

Para el señor Valdez las acciones a emprender por el sector deberían estar enfocadas hacia: posicionar marca; consolidar esfuerzos, asociarse, generar escala; y control de precios vía control del volumen. Y la alternativa planteada por el entrevistado para su empresa es: “Vender desde la finca a través de la web. El mayorista siempre ha favorecido el mercado abierto (open market), aquel que dio origen al mercado en Miami, sin embargo, dado lo anterior, tiene sentido pensar en un open market virtual. Los beneficios serían: 1) reducción importante de costos de infraestructura por eliminación de jugadores en la cadena; 2) mejor calidad de la flor; 3) contacto directo con el cliente o el canal y 4) posibilidades de desarrollar un diferencial, una marca”.

“Esta opción también le convendría al mayorista. Conozco una serie de empresas que se han venido desarrollando en la Web y tienen una posición sólida en este mercado: FTD, 1-800, Proflower. Ellos han logrado desarrollar eficazmente la logística de despachos directos a través de Internet, con un valor agregado reconocido para los clientes. A su vez, se están consolidando como el principal competidor de los *flowers shop*, el racional es el siguiente: Para que buscar una floristería, que no necesariamente queda cerca de donde vivo, si lo puedo hacer por Internet, al mismo precio (o menos). El trabajo de los supermercados más el de los negocios por Internet, están reduciendo la atractividad de los *flower shop*. Esa es la razón de pensar que los mayoristas deben incursionar en este mercado si quieren realmente sobrevivir a largo plazo”.

El consultor opinó sobre las acciones que debería emprender la empresa y afirmó: “mantener la reducción de costos, la desinversión y esperar que otros jugadores salgan del negocio son buenas estrategias por ahora. Otras opciones serían: mover su capacidad de Bogotá, en búsqueda de tierras más económicas y mano de obra directa barata; Consolidar sus operaciones de comercialización; incrementar la compra a otras fincas para complementar su oferta y prestar servicios que agreguen valor de cara al cliente”.

## **5.3 GRUPO GIRASOL**

### **5.3.1. Antecedentes y su entorno**

La empresa tenía cerca de 150 hectáreas cultivadas y más de 1300 empleados. Dentro de la cadena de valor del sector floricultor colombiano era reconocida como “la empresa que lo estaba haciendo muy bien”. El grupo Girasol comercializaba y vendía con una sola marca. Tenía estandarizada la calidad y contaba con auditoría externa para garantizar el nivel de homogeneidad. Lo que le permitía obtener 6 centavos por encima de la masa, es decir, los supermercados le reconocían la prima porque estaban entregando valor agregado a sus clientes. Por tanto, sus ventas eran principalmente a supermercados.

Por ejemplo, Ecuador hizo un excelente manejo de su marca y había recordación sobre este trabajo. Colombia, en su momento, perdió una buena oportunidad. El asesor anotó a este respecto: “cuando se habla de perder una oportunidad, es porque se considera más simple desarrollar una marca cuando el canal predominante es el mayorista, finalmente este canal no ha tenido vocación de marca ya que no llega directamente al consumidor. Cuando el tema es con supermercados, la marca que ellos buscan desarrollar es la propia, cualquier esfuerzo de desarrollar una marca bajo este nuevo escenario será mucho más complejo.”

Los grupos grandes como Girasol apuntaban a las economías de escala en producción y comercialización. Los grupos floricultores grandes eran dueños o socios de las importadoras que operaban en Miami. Uno de los directivos que manejaba el área logística en Colombia, Julián López dijo: “el negocio de la flor es bueno si hay integración, el problema no es la tasa de cambio, tenemos que aprender a vivir con esto y manejar otras variables como la marca. En posicionamiento de marca no se están haciendo las cosas bien”.

La empresa iba a mercados masivos y vendía a 30 centavos FOB Bogotá. El señor López frente al tema de competencia anotó: “El mayor competidor de la flor colombiana es el

Banco Mundial, porque afirmo esto: dado que las empresas floricultoras son intensivas en mano de obra, el banco mundial promueve en países africanos, ente otros, el desarrollo de cultivos de flor como una manera de generar desarrollo y empleo. Es decir, promueve la incursión de países que en el futuro serán competencia fuerte para nosotros”. Quien manejaba la operación en Miami, el señor Marcos Richoux dijo: “África exporta masivamente a Europa, y para ellos USA es un mercado de nicho. Es la misma estrategia de las flores colombianas con respecto al mercado Europeo. No veo para nada claro que en algún momento África se convierta en una amenaza seria para las exportaciones colombianas, y menos si se hace un manejo correcto del canal”.

La posición de la empresa frente al papel de Asocolflores era crítica, y dos de sus directivos dejaron ver su insatisfacción con el trabajo del gremio y se atrevieron a sugerirle un plan de acción: 1) Hacer una promoción estructurada con posicionamiento de marca y 2) contribuir a mejorar el tema logístico: más seguro, con mayores economías y mejorando la negociación con aerolíneas.

El señor Richaux dijo: “Asocolflores desperdició muchas oportunidades. Hoy en día considero que están desgastados. No pareciera que pasaran muchas cosas por la Asociación, el ritmo no es coherente con la forma como está evolucionando el mercado. Al final del día, en la ejecución está la diferencia y Asocolflores no tiene poder para garantizar la ejecución, es poco entonces, lo que pueden hacer por la industria”.

### **5.3.2 Estrategia competitiva**

La empresa estaba integrada verticalmente. Tenía una mezcla de estrategias para continuar siendo competitiva, que estaban enfocadas por un lado a obtener mayores ingresos con los mismos centros de costos y diferenciación en el mercado a través del desarrollo de su propia marca. Para la empresa estaba claro el tema de la calidad concentrada en consistencia, presentación, vida útil y cumplimiento de la promesa de servicio. Uno de los temas centrales en este sector era donde se invertía el dinero excedente; principalmente en

el mismo cultivo mejorando la productividad y aumentando la oferta. No obstante, no se invertía lo suficiente en promover la demanda. Esta era una buena explicación al problema estructural del sector.

Para la construcción de su marca el grupo había contratado una de las firmas con más prestigio en USA para llevar a cabo esta labor. El señor Richaux, señaló: “el trabajo de construcción de una marca es un trabajo profesional, y es un esfuerzo de largo plazo que empieza a sembrarse hoy teniendo claridad sobre objetivos y la estrategia a desarrollar”. El consultor empresarial añadió: “Esta es una clara muestra de la fuerte relación que existe entre construir una marca y el mercadeo de productos de consumo masivo.”

### **5.3.3 Relaciones en la cadena de valor**

Por lo general, en flores, nadie le cree a nadie, en palabras del señor López. Dijo: “la desconfianza es total entre proveedores y clientes. Desde la perspectiva del cliente (canal), todo está permitido, pero desde la perspectiva del cultivador todo es prohibido. Se castiga la proactividad”. El grupo Girasol la tenía clara, el señor Richaux dijo: “el negocio se basa en la lealtad en doble vía de los que participan en este modelo”. Las lealtades en este mercado, por ejemplo, entre el comprador del retail y el vendedor del comercializador son más bien personales”. Muchas empresas en este sector como forma de “robarse” un cliente a la competencia, se lleva al vendedor. Esto también se veía en la industria que compradores del retail que se retiraban por alguna circunstancia, eran vinculados por el comercializador.

El señor Richaux anotó: “la marca definitivamente no amarra al cliente, pero en el futuro podría hacerlo si vincula al consumidor”. El problema de las empresas floricultoras estaba en que no podían generar vínculos con el consumidor porque el canal retail no lo permitía. Para solucionar esto, el Grupo Girasol estaba avanzando en la estrategia de e-commerce. Ellos manejaban su estrategia de B2C a través de una alianza estratégica con una empresa que vendía por Internet y a través de otro tipo de alianzas con empresas que llegaban

directamente al consumidor, a través de las cuáles lograban publicidad masiva para su marca.

El lema de esta empresa era: “tenemos que enamorar a nuestros clientes”. El señor Richaux señaló: “en cada visita al cliente realizamos un esfuerzo extraordinario por sorprenderlo. Es un esfuerzo de toda la compañía. El objetivo es que el cliente salga diciendo WOW, estos son los mejores. Esta es la empresa con la cual queremos construir una alianza de largo plazo. No hay nada que no se haga por mejorar la relación con los clientes. Este tema es crítico si entendemos el pareto de clientes del sector y los procesos de consolidación de los clientes, en especial el retail. Enamorar al cliente es una obsesión para la empresa y cada empleado nuestro”.

El grupo tenía alianzas con sus competidores, para obtener mejores precios y beneficios de escala; un ejemplo de esto eran las alianzas que había realizado para compras y fletes. El consultor anotó: “Dado este tipo de iniciativas, cada vez es más complejo creer que exista una opción real de venta a CIF a comercializadores”.

#### **5.3.4 Canales de comercialización**

En esta industria el tema central se había vuelto el canal. Al canal le interesaba el precio y nada más, no le interesaba la marca, ésta le interesaba a los supermercados. El directivo del área logística en Colombia dijo: “para mí es claro, el productor no debe ir al consumidor final”. Se manejaban órdenes fijas principalmente (*Standing orders*), no operaban en mercado *Spot*, dado que era incoherente con su estrategia. Tenía varios centros de operación: Miami, California, Dallas, y estaban explorando opciones adicionales. Poseían camiones para distribución y entrega a supermercados, pero para transporte masivo recurrían a la tercerización.

En palabras de los directivos de la empresa, hay algunos productores de flor que han construido el modelo correcto, del cliente hacia las fincas y al revés. Estas empresas son

*consumer driver* ó *customer driver*. El sector estaba principalmente enfocado en costos más que en el mercado. El señor Richaux dijo: “Hay que estar en Miami para estar en contacto con el mercado. Por ejemplo, en 2009, la composición del mercado de flores era: supermercados: 70% en unidades y 50% en dinero. El 10% de los supermercados hacían el 90% de las compras”. Las ventas de la empresa iban principalmente a supermercados con la siguiente estructura:

1. Se tenía garantía de exclusividad con los cultivos y se les compraba el 100% de la producción.
2. Se definían estándares de calidad con la parte técnica y el departamento de Calidad. Estaban asociados a Flor Verde para el tema de auditorías de calidad.
3. Las variedades eran definidas en conjunto con el área de ventas y los accionistas de la empresa les decían a las fincas que no producir.
4. El tema de colores era manejado muy sutilmente, se terminaban imponiendo los colores a través de un proceso orquestado.
5. 100% de visibilidad sobre la disponibilidad de producto por finca a nivel de semana.
6. Existía una reciprocidad, la empresa absorbía el 100% de la producción de las fincas, lo que significaba que lo que no se vendía iba en contra del estado de resultados de la compañía, pero cobraba los errores cometidos por el cultivo.
7. El grupo negoció tarifas para materiales de empaque, productos y fletes, y cualquier proveedor de flores grande o pequeño se plegaba a la lista de precios y proveedores, obteniendo beneficios. Se exigía uniformidad en materiales de empaque como mecanismo de garantizar la homogeneidad del producto.
8. Aún no se estaba negociando insumos como fertilizantes, pero estaba en la agenda de la empresa.
9. Manejaban producción propia, principalmente, y completaban las órdenes con producción de terceros. Era inevitable pero se buscaba que fuera lo mínimo posible, por precio pero más por consistencia.

Desarrollaron un software, con un aliado estratégico, que vinculaba en un mismo sistema a cada uno de los agentes de la cadena. El señor Richaux dijo: “este software era manejado por cada una de las fincas que trabajaba con nosotros con el objetivo de tener total visibilidad desde la finca y total trazabilidad”.

### **5.3.5 Producción**

La compañía lo que realmente valoraba en su producción era: consistencia, uniformidad, disponibilidad y cero errores. El señor López dijo: “nosotros hemos logrado un nivel de rechazo de menos del 1%; esa calidad en destino es altamente apreciada por el canal, en especial por los supermercados. Nuestro nombre es un sello de calidad y respaldo para el canal de comercialización”. Y continuó diciendo: “Las fuentes de ahorros más importantes en esta industria hoy deberían ser: el tema de calidad. Es el más importante. Los sobrecostos generados por no conformidades, re-procesos y rechazos, son inmensos; materiales de empaque e impresiones. Ahorros como fletes ya se capturaron vía consolidación, no solo con su propio volumen sino con el de otras empresas”.

El modelo del Grupo Girasol estaba enfocado a tener alianzas con el comercializador, eran ellos quienes desarrollaban un modelo de buenas prácticas y controlaban su ejecución para cada finca. Este comercializador proveía todos los insumos, recursos (incluyendo sistema de información), plan de siembra, pronóstico de la demanda, y se comprometía bajo contrato a comprar el 100% de la producción de las fincas.

Los dos directivos entrevistados del grupo coincidieron al manifestar que las plantaciones en Colombia no tenían una debida atención en los detalles lo que era fuente de:

- Rechazos en la preparación de las entregas a los clientes. Dado el histórico de rechazos, las actividades de revisión eran críticas. En esta empresa, la calidad se garantizaba en la fuente (origen), lo cual simplificaba mucho la estructura de costos. Las revisiones eran aleatorias en la práctica por los niveles de calidad alcanzados en los cultivos gracias al control de calidad en la fuente.

- Rechazos por parte del cliente. Tenían un fuerte impacto en su credibilidad y un incremento de costos (las revisiones para evitar que los errores llegaran al cliente).
- Costos. No hay flete más costoso que transportar un error o un rechazo, porque se cobraba al productor, adicional al no pago de la flor con problemas de consistencia y conformidad. Los costos también incluían la pérdida de empaques utilizados por una flor que no se iba a utilizar.
- Incumplimiento. Cada rechazo o se cubría con un inventario de seguridad, que en la práctica no se hacía o se convertía en una venta no realizada.
- Pérdida del cliente. Para el caso de los supermercados, la consistencia, la uniformidad y el cumplimiento eran factores críticos de éxito. Para ellos un proveedor que no cumpliera con estos requisitos, así tuviera una estupenda flor, no servía.

### **5.3.6 Futuro**

La empresa firme con su estrategia, argumentó que el tema clave es atención a los detalles y calidad total. Manifestaron que parte de su futuro iba a estar enfocado a su estrategia de B2C. El señor Richaux dijo: “el crecimiento del canal supermercados en Los Estados Unidos y su tendencia en aumento nos lleva a pensar que el sector floricultor colombiano no debe ser ajeno a este movimiento mundial. Sí el productor desea empezar a vender a supermercados, su flor debe ser más consistente y apuntar a entregas perfectas”.

Se hizo evidente que varios jugadores en la cadena no estaban agregando valor al cliente, por los servicios que suministraban. El consumidor tenía una mala imagen de la flor. Esto era originado por problemas de calidad. Los problemas de rotación en la industria motivaban al floricultor a salir rápidamente de las flores “viejas“, lo cual les ayudaba a reducir las pérdidas en producción pero generaba el efecto descrito, era una buena decisión en el corto plazo pero negativo en el largo. El señor Richaux dijo: “La competencia más fuerte para Colombia, son las mismas empresas colombianas y sus malas prácticas. Quien tenga acceso al mercado y que el consumidor lo reconozca (marca), ganará en el contexto del nuevo negocio. O el mercado lo hacemos crecer o reducimos la oferta”.

## **5.4 LIRIOS**

### **5.4.1. Antecedentes y su entorno**

Lirio era una empresa familiar con aproximadamente 50 hectáreas cultivadas y 880 empleados (directos e indirectos). La producción por variedad estaba distribuida así: clavel 24 hectáreas; rosas 19 hectáreas; mini clavel 9 hectáreas y muy poco cartucho. La empresa exportaba el 65% de su producción a USA y el porcentaje restante iba a Europa, Japón y Rusia. El gerente general, Fabio Castillo, manifestó: “Hace 8 años el 100% de nuestras ventas se hacían en USA. Poco a poco hemos ido diversificando el portafolio de clientes para llegar a mercados más competitivos. Por ejemplo, los mercados de Japón y Rusia pagan entre un 50 o 60% más por tallo vendido. Aunque un portafolio diversificado no quiere decir que nos vamos a desvincular del mercado de USA, esto no lo vamos a hacer”.

Lirio creía que su mayor competidor en el mercado estadounidense era la flor ecuatoriana. Con respecto a los países africanos su gerente general dijo: “están mejorando y atienden los mercados asiáticos y europeos. Allí las ventajas son la mano de obra muy barata, en Kenia por ejemplo, se pagan 30 Euros / mes”. China producía mucho, pero lo que producía era para consumo interno, este país puede tener 9.000 hectáreas cultivadas de clavel.

La posición de la empresa frente a la gestión de Asocolflores la consideraba buena desde el punto de vista de la promoción, pero no generaba valor para el floricultor. Aquí el consultor anotó: “para el floricultor generar valor significa que como consecuencia de una gestión se reduzca algunos de los costos del estado de resultados. Es una visión muy centrada en el corto plazo. Temas como creación de una marca, investigación, sellos, etc., que presentan beneficios en el largo plazo no son valorados de la misma forma por el productor. El floricultor, tal vez por el impacto de la crisis y la inmediatez de las consecuencias para su negocio, no aprecia muchas de las gestiones estructurales del gremio.”

No obstante, el gerente de la empresa creía que el negocio era bueno pero con unos componentes fuertes que se tenían que superar: demanda a la baja, una tasa de cambio especulativa y la percepción de que cerrar la empresa hoy valía mucho más”.

#### **5.4.2 Estrategia competitiva**

La estrategia de la empresa era diversificar en mercados pero sin dejar de lado el mercado estadounidense. El señor Castillo anotó: “No es fácil. Aquí el factor crítico de éxito es la calidad y más si estamos hablando de un mercado japonés o ruso. Para el 2009, Rusia ha perdido atractivo porque ha sido uno de los países que más se ha visto afectado por la crisis económica mundial, la demanda de flor se fue a la mitad, sin embargo, es un mercado que paga 40 centavos por un tallo de rosa Vs. 13 centavos para el clavel.”

Otra estrategia pensada por la empresa era lograr especialización con consumo masivo. Al consultor contratado por Asocolflores le pareció un interesante concepto y dijo: “este puede ser realmente la nueva frontera de la comercialización en flores. En la medida en que el consumo de la flor se masifique y se comporte como cualquier otro producto de consumo masivo, las estrategias a través de las cuales se compite cambian de una manera sustancial. Vale la pena que el sector empiece a explorar con más fuerza las características de este mercado.” Pero en palabras de su proveedor de químicos, “las empresas medianas eran las más críticas, habían reducido variedades y por tanto especialización, por lo cual era difícil la diversificación”.

#### **5.4.3 Relaciones en la cadena de valor**

El sector floricultor colombiano, es un gremio celoso al que no les gusta compartir ningún tipo de información, la desconfianza reina y en palabras de su gerente general: “fue por esto que en 1998 cuando se pensó en la bolsa de flores de Bogotá, el proyecto no arrancó”. El gerente comercial de la empresa agregó: “Una de las actividades que más le está tomando tiempo a los floricultores es el trabajo de comercialización. La mayoría de ellos invierten

un porcentaje significativo de su tiempo con sus clientes en el destino. Esto con el objetivo de encontrar nuevos clientes, nuevos mercados; asistir a eventos internacionales donde los clientes actuales y potenciales asisten; y evitar que sus clientes sean “robados” por otros floricultores”.

La percepción del gerente general de Lirios sobre la comercialización, era que usualmente, el floricultor no delegaba éste trabajo en otros empleados, dado que las relaciones en este sector eran personales, lo que generaba un riesgo importante de pérdida del cliente ante la salida del empleado. En consecuencia, el floricultor atendía directamente sus clientes y desarrollaba sus esfuerzos comerciales.

La empresa intentó en algún momento hacer alianzas, pero no les funcionó. Por ejemplo el señor Castillo expresó: “Nos vinculamos al G8<sup>14</sup> pero no nos fue bien, nos salía más barato comprar solos. A los proveedores no les gusta el G8. El mayor beneficio se tenía con el cartón, pero el tema del cartón era la calidad”.

El consultor al respecto dio su opinión: “esto parece poco razonable, y las razones para que la escala no genere poder de compra ante el proveedor son básicamente tres: cuando el proveedor es un monopolio, el producto no tiene sustitutos y cuando existen valores agregados de importancia crítica para el negocio (asistencia técnica, oportunidad en la entrega, una formulación particular). En caso contrario, se esperaría que la escala siempre genere algún valor para quienes lo realizan”. Y continuo: “los productos que son susceptibles de generar escala vía consolidación de compras en el sector son: fletes, empaques, servicios técnicos, fertilizantes, fungicidas, tecnología. La verdad no son muchos los productos para los cuales la escala no tenga algún significado económico. La mejor evidencia son los casos de éxito de otras empresas floricultoras que han logrado ahorros vía consolidación.”

---

<sup>14</sup> El G8 era un grupo de floricultores medianos, de 12 o 13 fincas que se unieron para hacer compras de insumos y materias primas inicialmente para luego empezar a negociar fletes.

Esta empresa tocó el tema sobre las pérdidas acumuladas del sector, que ascendían a más de \$200.000 millones, y que ya se empezaba a ver el incumplimiento con el pago de parafiscales, seguridad social de los empleados y esto se agravaba porque se incrementaba la competencia desleal. Mientras Lirios hacía esfuerzos por estar al día con temas de nómina y tributarios, otras empresas no lo estaban haciendo.

#### **5.4.4 Canales de comercialización**

La empresa vendía todo FOB Bogotá. Este era un tema de foco. El gerente general dijo: “con CIF entra a jugar la capacidad de obtener mejores fletes”. Al respecto el consultor añadió: “hay suficiente evidencia de que el manejo CIF o FOB no es una estrategia individual del productor sino una decisión racional de la cadena con la cual y no contra la cual se compete.”

La empresa llegaba al mercado de Los Estados Unidos a través de importadores, eran el 50% de las ventas. Al importador se le vendía flor de mercado abierto, la meta era llegar a vender toda la flor a pedidos fijos a mayoristas. A 2009, sólo el 10% correspondía a órdenes fijas<sup>15</sup>. El consultor intervino: “no es nada fácil lograr este objetivo, operando con mayoristas, porque al final del día, este objetivo no está alineado con los del mayorista”.

El señor Castillo agregó: “obviamente la intermediación no es buena, el importador juega con volúmenes que son los que le garantizan una buena negociación con aerolíneas. El importador le compra a Ecuador, Guatemala, Costa Rica, Colombia, etc. El control del precio hoy lo tiene el importador”. La empresa intentó comercializar su flor a través de Internet, pero no les había ido bien, según su gerente porque no era el *core* de la empresa. Dijo el señor Castillo: “es un negocio diferente. Es complicado, es manejar cajas por *Fedex*”. La empresa tenía otros clientes, los mismos cultivos que hacían bouquet eran el 3% de las ventas. No se compraba a otros cultivos.

---

<sup>15</sup> Una orden fija es cuando el cliente siempre pide 4 cajas por semana. Una orden regular es cuando el cliente pide todas las semanas pero hay variación

Aquí el consultor intervino: “comercializar la flor a través de Internet es una opción que va a tomar mayor fuerza en la medida en que los temas logísticos se resuelvan a un costo razonable. Pero para el productor, incursionar en este mercado le implica: manejo de comunicación directa con el consumidor final; de alguna manera, la estructuración de una marca; desarrollo de empaques para el manejo de bouquets; innovación que mantenga el interés del consumidor, que garantice la vigencia de la marca/producto y que genere tráfico; variedad en el tipo de producto; garantía de calidad y de tiempos de entrega; manejo de promociones y flexibilidad de precios (*yield managment*); trazabilidad (vía Internet), visibilidad a cada uno de los agentes que participan en la cadena de suministros; y confiabilidad.

Independientemente de todo lo anterior, según el consultor, algo que ayudaría al mercado sería la forma como se logre reducir el número de jugadores teniendo como vehículo la crisis. Esto podría ser saludable para el sector, ya que generaría un número más apropiado de competidores.

Las comercializadoras fueron una figura que aparecieron en los últimos años de los 90's. Según el señor Castillo, a 2009, existían algunas para el mercado ruso, Europa del este y Japón. La operatividad de estas comercializadoras era compleja, porque se contactaba a la persona que estaba en Colombia para el mercado ruso, pero esto funcionaba así: “se sabe a través de quien pero no se sabe a dónde llega”. Las comercializadoras pagaban en pesos y se les facturaba a la TRM del día. Eran ya pocas las que quedaban, el objetivo era ir directamente al cliente.

La percepción del señor Castillo sobre a quién le va a ir mejor (gran productor, mediano y pequeño) enfrentando la crisis de la revaluación del peso frente al dólar fue: “no es un tema de tamaño, sino de estructura y nivel de endeudamiento. Una finca de cinco hectáreas que vende a Japón y mantiene su foco, sale y se mantiene. Mientras que uno de 150 hectáreas puede estar en pésimas condiciones”. El consultor dijo: “en consecuencia, es muy

importante definir cuál es la estrategia más adecuada para cada empresa en función de su tamaño, nivel de endeudamiento, estrategia comercial, nivel de integración y tipo de producto que maneja.”

#### **5.4.5 Producción**

La posición de la empresa era: incrementar la productividad de tallos de rosa por hectárea, porque tenían un margen más amplio. En el clavel el costo de producción era enorme. La productividad era un factor crítico de éxito (reducción de costos). La producción de tallos por m<sup>2</sup>/año iba a depender de las variedades. La tendencia era producir variedades de ciclo rápido que fueran productivas. Según el gerente general de Lirios: “el consumo de la flor no se va a acabar. En calidad de claveles y rosas estamos salvados. De pronto necesitamos cierto nivel de automatización para mejorar productividad, pero no sé quién se atreve a hacer en estos momentos de crisis una inversión de estas. Por ejemplo, conozco una empresa que tiene la pos cosecha casi automatizada, pero la inversión es enorme”.

Otra opción que tenía la empresa era trabajar de la mano con hibridadores y hacer alianzas. Pero el consultor oportunamente señaló: “el problema de esta alianza es que no se puede hacer por parte de una empresa, sino a nivel gremial (país), y sin que exista una actitud positiva ante el trabajo gremial, pues no va a ser nada fácil”.

Otro directivo de la empresa, que entró a la conversación de manera no prevista, afirmó: “lo más importante en este momento es incrementar la productividad con lo que se tiene e invertir en tecnología. Pero tenemos un grave problema, hoy los bancos no nos prestan ni siquiera tienen en cuenta las garantías que les ofrecemos, nos dicen que ellos no quieren tierras. Desafortunadamente, nosotros no nos cubrimos (riesgo cambiario), otros si lo hicieron y están tranquilos. Hemos pensado en la creación de un fondo que permita estabilización al sector con respecto a la tasa de cambio y que regule precios”. La empresa estaba consciente de los ahorros que se podrían lograr:

- Energía: Por ejemplo, a 2009, se utilizaban bombillos de 150 W, con una inversión de \$100 millones se lograría cambiar a bombillos ahorradores, que generaría un ahorro / mes de \$30 millones. Por ejemplo, Codensa podría liderar este cambio poniendo la tecnología, y esta es una labor de gremio.
- Hay máquinas que cuestan unos 60 millones de pesos para manejo de tierras pero esto implicaba salir de 8 trabajadores.
- El riego por goteo generaría el 10% de reducción de mano de obra.
- Bajar hectáreas. Donde antes se sembraba flor, hoy se podrían sembrar hortalizas o aromáticas.
- Transporte marítimo. Lirios lo hizo, y la posición de la empresa respecto al proyecto Merlyn de Asocolflores es que terminó golpeando la calidad de la flor, un tema crítico de éxito. Por ejemplo, se llevó clavel a España, lo sacan por Cartagena y tarda 18 días en llegar al mayorista de Valencia, pero la calidad de la flor es disminuida. A USA el transporte marítimo no era viable, la tarifa aérea era barata y se podría estar maltratando la flor.

La intervención del consultor al respecto fue la siguiente: “es muy interesante como el foco de discusión y los programas de mejora están muy enfocados al tema de productividad y no al tema de comercialización. Tal y como se está comportando el mercado, es importante que el floricultor cambie su foco de atención, y este es un papel muy importante que puede liderar el gremio. Sin embargo, si existe un tema en el cual los floricultores son herméticos, es el tema de sus clientes y sus estrategias de comercialización. Las empresas ven a cualquier floricultor como una amenaza y no como un aliado”.

#### **5.4.6 Futuro**

La empresa le apostaba a la diversificación hacia mercados emergentes (Europa del Este). Otra opción era manejar un nicho específico en USA y estar más cerca al consumidor final. El consultor mencionó: “ambas alternativas tienen un claro enfoque de nicho, lo cual es válido para este mercado.”

También continuaría trabajando los temas de productividad (más tallos / metro<sup>2</sup> cultivado) y calidad pero sin recurrir a inversiones en tecnología y con una clara tendencia a producir variedades de ciclo rápido.

Uno de los directivos de la empresa, por el contrario al gerente general, veía el futuro incierto, y dijo: “me atrevería a decir que si alguien está en una buena posición en este momento es porque tienen financiación toda americana, por ejemplo, los grupos grandes. Los que se cubrieron y los que tienen una fuerte inversión extranjera. A 2009, ya se perdió el 18% de la industria. Es más me atrevería a decir que los grandes no están tan bien, porque en las juntas de Asocolflores son los que más empujan para presionar al gobierno y Banco de la República”.

## **5.5 MARGARITAS**

### **5.5.1. Antecedentes y su entorno**

La empresa tenía alrededor de 30 hectáreas cultivadas con productos no tradicionales (Relleno (fillers), snap dragon, astromelia). Contaba con 480 empleados entre directos e indirectos. El 70% de sus ventas iban a USA, pero tenía el objetivo para 2010 reducirlas a un 60%. El restante 30% de sus ventas estaban distribuidas entre Rusia 15%, y tenía como meta mantenerse en este porcentaje por la informalidad del mercado y el otro 15% se repartía entre Inglaterra, España, Japón y Brasil, pero el deseo era incrementar estas ventas en un 25%. Según la gerente general, Vivian Pineda, el ingreso a estos últimos mercados no había sido nada fácil, por temas de competencia de: África, Ecuador, Holanda, India y Turquía.

La señora Pineda comentó sobre la situación vivida por su empresa en 2009 y se refirió a ella como muy compleja por los siguientes temas: tasa de cambio y profunda depresión del mercado (30%, frente a un 15-20% del sector). La empresaria afirmó: “el sector floricultor se durmió por los beneficios que se obtuvieron en años de bonanza y estaba acostumbrado a recibir los beneficios de un año sólo en dos o tres temporadas. Sólo hasta 2009, dejamos de hacer dinero, y hoy hay una silenciosa salida de jugadores del mercado”.

El gobierno nacional venía haciendo intentos por ayudar al sector exportador colombiano y específicamente en el sector floricultor venía otorgando subsidios, pero la señora Pineda expresó, que éstos tenían sentido sólo si los problemas del sector fueran coyunturales o si estuvieran enfocados a subsanar problemas estructurales, es decir, inversión dirigida con destinación específica. Pero subsidios sin estas condiciones, evitaba enfrentar el problema en la raíz, dilataba las correcciones que debían darse en la industria y generaba problemas adicionales que podían sacar del sector a los jugadores mejor preparados. Y explicó el porqué de esta afirmación: “Las empresas más comprometidas en esta situación tomarán medidas desesperadas para garantizar su supervivencia, por ejemplo, la reducción del

precio, las cuáles aunque se entienden en el corto plazo terminan comprometiendo el largo plazo del sector. Los ajustes que se deben dar en el sector, por dolorosos que sean, deben dejarse desarrollar, y en algunos casos promoverse”.

Y continuo: “pienso que el gobierno debe apoyar los esfuerzos del sector en la promoción de las flores en los Estados Unidos, y en especial, gestionando con los países la eliminación de barreras para su comercialización. Incentivar el desarrollo de investigación, tecnología, “*clusters*” de producción, flexibilidad laboral, sistemas de protección cambiaria (cobertura), entre otras”. En otras palabras esta empresa lo que decía era que el gobierno debe pasar de ser protector (con criterios discutibles y además tardíos), a ser promotor.

En cuanto al papel que juega Asocolflores, un directivo del área comercial dijo que eran buenos haciendo lobby y que esto frente al gobierno ha sido importante, pero que al gremio le faltaba agresividad. Sus actividades deberían enfocarse a: manejo de contratos formales en el sector, manejo de créditos (más control sobre las devoluciones). La señora Pineda agregó: “en este momento se pierde entre el 2 y el 4% sobre la ventas en créditos y quien responde es el cultivo y tu vendes FOB, pero siempre quien responde por todas las devoluciones es el cultivo y ¿quién garantiza que la causa de rechazo sea cierta? Aquí la labor del gremio sería interesante. Por ejemplo, enrutando la causa de rechazo hacia quien dañó la flor. Hoy me pregunto, como es que el sector no tiene una empresa de cartón, empaques, plásticos, un *cluster* que nos permitiera tener economías de escala, regular precios (hay formas legales para hacer esto) o hacer importaciones conjuntas. Este sector tiene ya muchos años, y no tenemos una bolsa como la de Brasil, ni siquiera algo parecido a las subastas de Holanda”.

El consultor señaló: “En resumen, el reclamo es porque no existen proyectos específicos sobre temas estructurales que tenga por objeto generar una reducción en los costos de operación. Definitivamente el foco de atención del floricultor es la búsqueda de ahorros y productividad y cualquier actividad que no tenga una relación directa y que presente

resultados en el corto o mediano plazo, simplemente no son de interés del floricultor. Uno de los trabajos que debe hacer la Asociación es la venta interna de su papel ante los asociados, en función de una visión estratégica de largo plazo, la cual debe construirse, validarse y difundirse.”

### **5.5.2 Estrategia competitiva**

La empresa basaba su estrategia competitiva con mayor productividad, calidad, pero sobre todo controlar los volúmenes como una estrategia de garantizar un precio adecuado de la flor. La señora Pineda explicó como: “El volumen del clavel se mantuvo estable a pesar del aumento en la productividad. Las hectáreas sembradas en 2003, estaban entre 1500 y 1600, a agosto de 2009 había alrededor de 800. Esto favorece la competitividad del precio. En pompones, por ejemplo, se dio una reducción coordinada de la oferta buscando proteger el precio”.

La gerente general manifestó que se debía mantener el foco hacia la calidad de la flor, porque sus clientes actuales lo serían hasta el momento que les diera la flor que necesitaban, el día que no se cumpliera con esta promesa, ese día dejarían de ser sus clientes.

### **5.5.3 Relaciones en la cadena de valor**

La gerente general de la empresa manifestó que este es un sector muy individualista, cerrado, que canaliza los mercados, donde desafortunadamente hay jugadores “chuecos” y los clientes los manejaba la gerente. Ella expresó: “Aquí tienen que sobrevivir los que hacemos las cosas bien, los que pagamos impuesto, pagamos a proveedores y generamos empleo”. La posición de la empresa frente a la solución de este problema era Asocolflores, el gremio debía empezar a regular la competencia desleal con ayuda del gobierno, la misma ley 1116, generaba este tipo de competencia.

La señora Pineda agregó: “Yo pienso que Proflora es un error, por ejemplo, qué hacemos allí, pues comoditizar la flor. Además que pasa, a mi me toca, porque toca, colocar un stand que me costó como 30 millones de pesos y que veo, que hay personas del sector que no colocan stand que entran a la feria y hablan contigo pero son estas mismas personas que te están robando tus clientes o prometiendo cosas a los compradores con las que no pueden cumplir, en fin. Nuevamente impulsando la competencia desleal. Qué puedo decir, que el gremio con sus actuaciones actuales favorece de alguna forma lo ilegal, porque no tiene controles, y esto es solo cuestión de organizarse”.

#### **5.5.4 Canales de comercialización**

La empresa lo venía haciendo muy bien hasta el 2008, donde vendieron el 95% de la producción a través del canal tradicional. Las cifras del 2009 eran ventas que representaban sólo el 70% de ésta. Según su gerente, una causa de esto era la composición de su mercado, a 2009, le vendían a Buqueteras y Mayoristas, no vendían a supermercados, la razón, no tenían la escala ni la variedad. Adicionalmente, vendían FOB, intentaron vender CIF pero no les fue bien, según su gerente, por lo mismo y por temas de idiosincrasia.

La señora Pineda adicionó: “pero yo no diría que lo importante para el sector fuera vender CIF y estar integrado verticalmente, pues las empresas que son dueñas de importadoras en Miami requieren del doble de capital o más para operar y no necesariamente esto garantiza tener más control sobre la calidad de la flor. Si se mira quienes son los que están cerrando, son a los que se les dio por la integración vertical, vuelvo e insisto es cuestión de foco, el *core* de nuestro negocio es el cultivo y producción de la flor. Conozco varios casos donde la estructura de costos de la comercializadora en Miami da pérdida y lo que está generando utilidades es el cultivo”.

El consultor agregó: “Una estrategia de integración vertical sin tener la escala ni el conocimiento del mercado, es altamente perjudicial para una empresa. La integración vertical no significa que mi empresa incursiona en otros sectores de la cadena de

producción y comercialización sino que mi empresa establece alianzas a través de las cuáles consolida la estrategia de comercialización.”

Adicionalmente, la señora Pineda expresaba que había una diferencia importante en los criterios de éxito en la comercialización de la flor en los diferentes mercados, que no era lo mismo vender en Estados Unidos, en Europa o Japón. Por ejemplo, en Estados Unidos era crítica la consistencia y la uniformidad. En Europa la calidad, la especialización y la diferenciación, tal vez, porque la flor colombiana no competía en Europa en el mercado masivo, sino que había sido exitosa en nichos específicos. En Japón eran clave las relaciones y el conocimiento entre las partes y una negociación podría durar años.

Como el mercado a donde más llegaba la flor de Margarita era Estados Unidos y el factor crítico de éxito era la consistencia, el consultor contratado por Asocolflores sugirió a la empresa diferentes opciones de modelos para garantizar esta característica en su flor:

- Consolidación, a través de una dirección central, como consecuencia del control de la propiedad. El objetivo era vender el 100% de la producción de las fincas obteniendo para éstas el máximo posible de rentabilidad. La visión era desde la producción y la utilidad era para el cultivador.
- Gestión descentralizada con una coordinación central; el reto de este modelo era garantizar una estructura de propiedad que promoviera la autoridad suficiente y necesaria para garantizar esa homogeneidad. El objetivo era buscar la conformidad entre la demanda y la producción en fincas que carecían de una vinculación especial. Aquí la visión es desde la comercialización y los beneficios eran para los dos.
- Alianzas con el comercializador, en este modelo era el comercializador quien desarrollaba buenas prácticas y controlaba su ejecución en cada finca, proveía todos los insumos, recursos, plan de siembra, pronóstico de la demanda, y se comprometía bajo contrato a comprar el 100% de la producción de las fincas. El margen adicional aquí

está en el mayor valor para la flor (20% aprox.), como resultado del desarrollo de una marca y entrega de valor agregado al mercado.

La señora Pineda opinó sobre los tres modelos y dijo: “el modelo de complementar la oferta con la producción de otras fincas, es una práctica que ha sepultado a varios floricultores, porque las variaciones en demanda son absorbidas por las fincas a las que se les compra su producción y su propia producción siempre tendrá demanda. De los tres modelos, este parece más perverso para los “socios, menos sostenible porque no genera relaciones gana – gana entre las partes.

### **5.5.5 Producción**

La productividad en las fincas se había duplicado y la empresa era consciente que este incremento enfrentaba el siguiente dilema: a mayor productividad mayor margen de contribución por unidad, pero a mayor volumen más oferta que tendía a reducir el precio de venta. Esta podría ser una estrategia de suma cero, al menos que se lograra promover e incentivar la demanda. Por ejemplo, con el clavel el volumen se había mantenido estable a pesar del aumento en la productividad y esto favorecía la competitividad del precio.

Uno de los directivos de la empresa intervino y habló sobre un modelo de asociación que él conocía con astromelias y que podían ayudar a incrementar el precio de la flor. Varias fincas se unieron, cinco o seis, desarrollaron un producto le pusieron una marca y el resultado fue: un ramo de astromelias que usualmente se vendía a US\$1.60, gracias a esta marca se logró vender entre US\$3.00 y 3.20. Los elementos básicos de este modelo fueron: diseño, marca, estándares de proceso, auditoría externa y se mantuvo la identidad de las fincas. Pero a pesar de esto, el producto no era uniforme, lo cual era una debilidad importante ya que el objetivo era el desarrollo de una marca.

Pero ¿cómo lograr la uniformidad de la flor? El consultor dijo: “entregando la flor con un valor agregado. El cultivador debe participar más en la construcción y beneficio de dicho valor”. Y continuó: “esto es exigente en cuanto a coordinación, y tiene como debilidad el desarrollo de mecanismos de control o autoridad que garantice que las decisiones que se tomen se ejecuten en los términos acordados. El otro requerimiento es el desarrollo de la confianza que ninguno de los participantes va a sacar partido individualmente hablando de alguna de las decisiones. Algo de lo cual no ha habido la mejor experiencia, desafortunadamente.”

### **5.5.6 Futuro**

La filosofía de la empresa era fortaleza, mantener el foco sin descuidar eficiencia operacional y producir más con lo que se tenía. La señora Pineda manifestó: “nosotros somos muy conscientes de los factores clave de éxito en el mercado USA y donde no podemos fallar es en: calidad, cumplimiento y servicio”.

Continúo: “estoy de acuerdo que debemos generar una marca y que nos faltó como gremio visión porque esto se tuvo que haber hecho hace muchos años. Pero creo que no tenemos la capacidad ni la fuerza para crear marca, zapatero a tus zapatos. Esto hay que hacerlo bien, y para esto se requiere contratar una compañía que sepa hacer esto, y vale mucha plata, y plata es lo que no se tiene. El gobierno, por ejemplo, debe promover la innovación, a través de entidades como Colciencias, Corpoica, entre otras”.

La empresa consideraba que en el sector había mucho por hacer, a pesar de su larga trayectoria exportadora, por ejemplo: no se habían explorado compras conjuntas porque no era su objetivo principal, pero era una posibilidad para obtener beneficios en su estructura de costos. En logística faltaba mucho, las empresas aún no tenían un área de logística. Algunas empresas utilizaban ya transporte marítimo pero era un tema por mejorar. Existían oportunidades aún en transporte aéreo, provisiones, importaciones. La señora Pineda

comentó: “sé que floricultores de Rionegro crearon un comité de logística, conformado por 10 cultivos que está intentando hacer cosas interesantes”.

Al respecto el consultor intervino: “cualquier iniciativa que busque integrar esfuerzos es positiva. Mi inquietud es si estos esfuerzos aislados serán suficientes. O si se requiere algún grado de concertación que permita generar beneficios a un mayor número de asociados. Desde mi punto de vista, tienen mayor probabilidad de éxito los primeros, dado el nivel de individualismo y desconfianza que reina en el sector. Si lo anterior es cierto, cualquier iniciativa de desarrollar una logística de consolidación en flores puede llegar a fracasar por las mismas razones que fracasó en su momento la Bolsa de Flores de Bogotá.”

## 5.6 NARDOS

### 5.6.1. Antecedentes y su entorno

Nardos era una empresa familiar con 26 años en el sector floricultor. A 2009 se tenían cultivadas unas 63 hectáreas, de las cuáles el 90%, estaba concentrada en una sola variedad. Contaba con 720 trabajadores entre directos e indirectos. El 65% de su producción iba para el mercado de USA y Canadá, 27% al mercado inglés y 8% a Suramérica. El señor Nicolás Duarte era el gerente general de Nardos y llevaba 10 años al frente de la empresa.

Con respecto a la crisis que vivía el sector floricultor colombiano al cierre de 2009, el señor Duarte comentó: “hemos sobrevivido a la crisis generada por la tasa de cambio gracias a las ayudas del gobierno y a una reducción de costos sin afectar la calidad, por ejemplo, ahorrando energía, reducción de variedades, tecnificamos y nos cubrimos. Nosotros antes éramos cuatro empresas, ahora somos sólo una, esta fusión nos permitió un ahorro importante en gastos administrativos, antes teníamos cuatro departamentos administrativos, hoy sólo uno”. El consultor agregó: “La escala trae ciertos beneficios en costos al compartir el *headcount*. Cada empresa debe identificar el nivel de escala necesario para generar el menor costo posible por tonelada de flor producida. Aquí la gran pregunta es: ¿cómo lograr esta escala?”. El consultor continuó:

“Creo que las empresas floricultoras pueden lograr escala a través de tres alternativas:

- Fusiones y adquisiciones: aumento de las operaciones para una misma empresa.
- Creación de una empresa que suministre servicios administrativos y logísticos, cuyos clientes sean floricultivos. Un ejemplo de esto es ADILOG, empresa del Grupo casa Luker, que presta servicios financieros, administrativos, tecnológicos y logísticos a varias empresas sin que cada una de ellas pierda su individualidad.
- Un cultivo de flores, que tenga toda su estructura, puede “venderle” servicios a otros cultivos, amortizando en parte sus costos fijos.”

Nardos consideraba que Suramérica era un mercado potencial para ellos. Por ejemplo Chile, era un mercado en vía de desarrollo y les había ido bien allí, por dos razones: primero porque el mercado de la flor era cíclico y este país ofrecía un contra-cíclico con USA, por tanto se aprovechaba esta capacidad. Se cobraba con anterioridad, los chilenos pagaban y la empresa despachaba. El consultor dijo: “diversificación en mercados siempre será una opción a desarrollar, a fin de mantener un portafolio comercial equilibrado que reduzca riesgos por volatilidad en tipos de moneda o deterioro en la demanda de ciertos países. Ahora, esto se logra si y solo si, se desarrolla una estrategia adecuada de comercialización en cada país”.

Frente al papel que debería jugar el gobierno y Asocolflores para ayudar al floricultor a sobrevivir a la crisis que no cesaba por la revaluación del peso colombiano frente al dólar el señor Duarte comentó: “el gobierno debería generar créditos blandos para que podamos tecnificar y producir más con lo mismo. Y que el gobierno de las garantías frente al sector financiero para que nos vuelvan a prestar, esto por un lado. En cuanto Asocolflores, creo que nos ha ayudado pero pudo haberlo hecho mejor. Su papel ha sido fuerte como lobista frente al gobierno. Debe apostarle a la promoción de la flor, así nosotros podemos cobrar primas. El gremio debe hacer un fuerte trabajo de promoción, pero bien hecho”.

La anotación del consultor al respecto también fue clara: “Definitivamente uno de los puntos que debe ser parte de la agenda de la asociación es el apoyo al posicionamiento de la flor, y por ende, a la obtención de mejores precios con respecto a la competencia. La asociación por lo menos, debe crear los espacios para que se dé un debate adecuado sobre la mejor forma de consolidar la oferta colombiana y cuál sería su rol como apoyo a la agroindustria.”

### **5.6.2 Estrategia competitiva**

El señor Duarte dijo: “nuestra estrategia competitiva le apuesta a la diversificación en nuevos mercados y a la calidad de nuestros productos, este es un diferenciador frente a los

africanos, y esto no se puede dejar perder. Y mucha innovación. Gracias a esta innovación y a la excelente calidad, el precio de nuestras variedades ha crecido”.

La empresa era enfática al afirmar que como sector exportador iban a seguir dependiendo del dólar, pero no podían seguir concentrando sus pocas energías en un tema que no estaba bajo su control. Por tanto, la concentración de la empresa estaba en buscar nuevos mercados donde pudieran llegar, en lo posible, con contenedores. El gerente dio un ejemplo: “si vendo mi flor a US\$0,19, el 35% de este valor va a la logística y el 10% de este porcentaje corresponde al transporte. Deduzco entonces que aquí se pueden obtener ahorros importantes. África no podría sacar flor vía marítima porque no tiene frecuencias marítimas, pero Colombia sí, para los africanos llegar vía marítima a Europa es toda una vuelta”.

### **5.6.3 Relaciones en la cadena de valor**

Nardos era una empresa que estaba consciente que las relaciones de su cadena de valor eran débiles, por las deslealtades que se vivían a diario con sus más cercanos colaboradores, pero su gerente general, un hombre muy joven, emprendedor e innovador dijo: “el sector debe ser consciente que las mejores oportunidades de productividad se construirán transversalmente entre los socios de nuestra cadena de valor”.

No importaba el mercado, ni la variedad, ni el importador o mayorista, la exigencia del mercado global era que se tenía que trabajar de la mano como verdaderos aliados y conjuntamente para obtener mejores márgenes por variedad. El sector floricultor colombiano sabía esto, pero el señor Duarte no comprendía porque se continuaba trabajando prácticamente como eslabones aislados y la actitud frente a la crisis de 2008 y 2009 era, “sálvese quien pueda, a los más cercanos competidores no les importaba si alguien salía del mercado”. La opinión más común sugería “entre menos jugadores mejor, y los que están feriendo la flor, definitivamente se deben ir”.

#### **5.6.4 Canales de comercialización**

La empresa para la comercialización de su flor en USA, vendía directamente a distribuidores y estos a supermercados. El señor Duarte dijo: “obviamente no podemos ir directamente a los supermercados porque no tenemos masa crítica”. Nardos vendía todo FOB, vender CIF le implicaba ganarse una plata en la logística. A países suramericanos vendían a mayoristas y estos a su vez a floristerías.

Para proveer el mercado inglés utilizaban transporte marítimo. Enviaban seis contenedores a Inglaterra semanalmente, es decir, 1.100 tabacos, donde cada uno contenía 140 tallos. Los contenedores salían por Santa Marta, y el ahorro de transporte aéreo versus marítimo era del 45%. Garantizaban 14 días en florero. La empresa logró esto uniéndose con otros floricultores grandes de la región. Junto con su cliente inglés montaron un centro de consolidación, y es así que han logrado el envío de contenedores y cumplir con la promesa a uno de sus principales clientes. El 90% de la flor que iba en los contenedores salía de Nardos. El consultor adicionó: “este es un buen ejemplo de cómo se desarrollan proyectos de generación de valor en las cadenas de suministro en flores:

1. Vinculando otros productores, buscando eficiencias y masa crítica tanto en producción como en comercialización.
2. Trabajando de la mano y directamente con el cliente, identificando las mejores oportunidades de generación de valor conjunta y estructurando proyectos a la medida con visión de largo plazo. Entendiendo el mercado, sus oportunidades, buscando al cliente, construyendo con él.
3. Eliminando eslabones en la cadena que no generen valor de cara al cliente.
4. Innovando en procesos, empaques y productos.
5. La productividad aunque es valiosa en producción (en la finca), no es suficiente. Esto es sobre lo que más se ha trabajado en los últimos 10 años, y donde existen menores oportunidades de ahorros, o sobre las que hay que invertir significativamente para

generar ahorros adicionales importantes. Las mejores oportunidades de productividad se construirán transversalmente entre socios de la misma cadena de valor.

6. Asegurando la calidad integral en cada eslabón de la cadena de suministros, de nada sirve asegurar en el origen si cada eslabón de la cadena no contribuye al resultado en el destino. Esto se logra reduciendo niveles de manipulación, y en consecuencia niveles de intermediación y trabajando conjuntamente en la cadena desde la producción hasta el consumidor final.
7. Garantizando la trazabilidad de la flor y el desarrollo de sistemas de información transversales que garanticen la visibilidad total del sistema.”

### **5.6.5 Producción**

En palabras del señor Duarte, él creía que el futuro de la floricultura colombiana debía estar soportado con: menos hectáreas cultivadas, buena productividad e infraestructura. Pero él pensaba lo siguiente: “esta es la perspectiva de un producto en un mercado maduro, con pocas oportunidades de mejora en el consumo, ¿será que todos los esfuerzos en comercialización ya están hechos? ¿O será que el mercado aún no ha tenido el dinamismo esperado y que de los floricultores dependerá que esto pase?”

El señor Duarte contestó: “los grandes están bien. Los medianos deben juntarse y los que están feriendo la flor deben desaparecer. Sobrevivirá el de mayor fuerza. Definitivamente, tenemos que recogerlos, es decir, bajar hectáreas, incrementar la productividad y bajar gastos. Si hay futuro y si se puede crecer aprovechando la debilidad de los otros actores. Mi variedad es más commodity que la rosa y sin embargo estamos creciendo”. El consultor anotó: “si no hay una estrategia clara de aumento en la demanda (consumo), este definitivamente será el destino. Entre más productividad mayor debe ser el trabajo en aumentar el consumo.”

La empresa continuará trabajando para fortalecer la calidad de sus productos, este era un diferenciador frente a los africanos, y esto no se podía dejar perder. También le apostaba a

la innovación en procesos y productos. El señor Duarte señaló: “gracias a esta innovación y excelente calidad el precio de nuestra flor ha crecido, pasó de US\$0,14 a US\$0,16. Recordando las palabras de mi distribuidor, este es un mercado de centavos”.

### **5.6.6 Futuro**

A la pregunta que se le hizo al señor Duarte sobre ¿Cómo visualiza el futuro?, él respondió: “cadena integrada tanto vertical como horizontalmente. Empresas colombianas asociadas con empresas holandesas, pues varios ya tienen a Colombia en la mira”. El consultor dijo: “Esta visión es correcta. El nombre del juego será integración total en la cadena de suministros. Quien pueda vincularse a una cadena de valor con un claro enfoque hacia el canal y el consumidor, tendrá una mejor probabilidad de sobrevivir en el negocio.”

Otros puntos que tocó el gerente general de Nardos en este apartado fueron:

- Se esperaba que las acciones futuras por parte del gobierno fueran: Infraestructura y logística: puertos, carreteras, centros de consolidación, aeropuertos, transporte interno. El señor Duarte dio un ejemplo: “llevar los contenedores hasta Santa Martha vale US\$1.500 y de Santa Martha a Londres \$2.400. Con una buena infraestructura logística estos costos se podrían reducir considerablemente. Ayuda para reducir trámites para los exportadores, esto es cuestión de organización.
- Fijar un precio en bolsa como el café. Dijo: “tú ves que los indicadores económicos te muestran café un centavo de dólar /libra, por ejemplo, lo mismo debería pasar con la flor. Hace poco estuve en Brasil, y ya ellos tienen una bolsa de flores como se tenía pensado hacer en Colombia, Brasil la tiene y nosotros no, aquí el papel de Asocolflores debería ser fundamental, pero nos ha faltado visión.”
- Indiscutiblemente había que trabajar de la mano, llámese importador, mayorista o supermercado para poder innovar e impactar significativamente en los mercados donde estaba Nardos.

- Regalías. El señor Duarte expresó: “otro aspecto que no me cabe en la cabeza es como nosotros con más de 40 años en este negocio no seamos capaces de tener nuestras propias variedades y quitarnos el problema de las regalías. Por ejemplo, siempre que le planteo este tema al gremio la respuesta que obtengo es: “No, eso se demora por lo menos 10 años más”. Y mi respuesta a esto es: “entonces empezamos ya para no seguir retrasando este asunto”.

La anotación del consultor fue:

“Este planteamiento es de vieja data. Todavía este debate sigue abierto y la misma inquietud vigente. La justificación para adelantar o no este tipo de iniciativas no puede estar circunscrita al tiempo que la misma puede tomar, sino a su coherencia dentro del posicionamiento futuro previsto para el sector. Obviamente este debate no estaría latente si existiera una definición estratégica sobre lo que debe ser el sector en los próximos 5, 10, 20 años. La pregunta es: ¿esta visión ya existe, ha sido trabajada con el liderazgo de la asociación y existe identidad sobre el derrotero del sector para los próximos años? Si esta definición no existe o no se ha comunicado adecuadamente, es importante que se adelante este esfuerzo como una manera de validar y calificar si los proyectos que se vienen adelantando están adecuadamente alineados y hacen parte de las actividades necesarias para desarrollar la visión conjunta”. Y continuó: “la Asociación debe alejarse un poco de las angustias diarias de sus asociados y consolidarse como el ente gestor y direccionador de proyectos estructurales, no necesariamente coyunturales, con una visión de largo plazo.”

## **5.7. POMPÓN**

### **5.7.1. Antecedentes y su entorno**

El gerente general de Pompón era Tomás Uribe, la empresa tenía cultivadas 13 hectáreas con diferentes variedades y a 2009 tenía 150 empleados con un sistema de retribución novedoso, que generaba compromiso y pertenencia con el cultivo. Los 150 empleados de esta empresa en su mayoría llevaban más de 20 años laborando en ella. La estructura de costos de la empresa se encarecía y el dólar bajaba, así era imposible sostenerse y lo peor era que no se visualizaba un cambio, según el señor Uribe, y agregó: “El sector está en crisis y esta vez pegó duro, quiebras, revaluación en aumento, transporte y fletes subiendo, mi pregunta es: ¿Qué hacer? Además, los bancos no nos están mirando y el sector produce un 20% más de flor”. Continuo: “Los problemas en este sector no son por la tierra, por \$100.000 se arrienda una fanegada, sino porque los cultivos de tres hectáreas siguen contaminando el cultivo de la flor y aún utilizan la consignación”.

La empresa tenía distribuidas sus exportaciones de la siguiente manera: El 30% de la producción iba a Rusia, flor costosa de la cual se obtenía un sobre-precio; 40% a USA; 12% a Inglaterra y el resto a otros países europeos. El señor Uribe comentó: “los cultivos de nuestra variedad están concentrados en cuatro grandes y 20 medianos. Nosotros dentro del sector somos considerados pequeño”. La concentración de sus clientes estaba así: 22 clientes en USA, 4 en Canadá (de gran volumen), Buqueteras 6, Rusia 12, Inglaterra 4, Brasil 1, Caribe 3, España 1, Italia 4. El señor Uribe adicionó: “el 30% de la cartera está asegurada”.

La percepción frente a las actuaciones del gobierno nacional se concentra hacia facilitar los trámites de documentación y procesos tributarios para los exportadores, esto les permitiría ser más eficientes. Comentó el gerente general de Pompón: “existe por ejemplo un problema con el manejo de divisas diferente al dólar, hay que dar una vuelta enorme para el cambio de moneda. Caso, negocios con los rusos”.

En cuanto al gremio se dijo que su gestión ayudaba al floricultor, especialmente presionando al gobierno. El señor Uribe dio un ejemplo: “mientras que antes se colocaban 18 firmas, hoy son solo dos. La rosa y el clavel no pasan por la inspección fitosanitaria, no pasan por aduanas. Asocolflores se mueve especialmente en dos direcciones: I+D y gobierno nacional (exportaciones y control evasión)”.

Con respecto a la competencia Pompón creía que en el mercado de Los Estados Unidos, la flor colombiana no tenía aún un fuerte competidor por su calidad extraordinaria, los africanos compiten con precios pero no con calidad, los chinos producen bastante pero es para proveer su propio mercado, aunque está sembrando astromelias fuertemente.

Su proveedor de agroquímicos quiso dar su opinión con respecto a la empresa y dijo: “Está entre un grupo de empresas que son flexibles, los bancos no le prestan por tanto no están endeudados, tienen estructuras más livianas. Me gusta esta empresa tiene un mercado muy especializado (Rusia), estos son los que hacen marca”.

### **5.7.2 Estrategia competitiva**

La empresa basaba su estrategia competitiva en dos aspectos: A nivel interno se habían hecho las cosas bien a través de un modelo diferente de producción. Se tenían incentivos por desempeño, lo que significaba que los salarios eran todos variables. La rotación era prácticamente cero por tanto había un gran conocimiento de los trabajadores y experiencia que ayudaba a que el cultivo fuera más productivo con lo mismo.

Y su estrategia hacia el mercado fue concentrarse en una sola variedad, se unieron con otros cultivos y comercializaban esta variedad bajo una marca y un sistema. Esto les permitió diversificar en mercados que a su vez permitían obtener un sobreprecio por cada tallo vendido porque lo pagaban muy bien. Por ejemplo, en Rusia pagaban un 40% más por tallo que en Los Estados Unidos y en Italia se había encontrado un mercado muy atractivo,

comentó el señor Uribe y dijo: “con este modelo nos hemos dado cuenta que la única forma de competir con los grandes son las alianzas, a pesar de todos los inconvenientes intrínsecos que esto genera”.

### **5.7.3 Relaciones en la cadena de valor**

Pompón entendía que el negocio de las flores era de relaciones, lo que no entendía era porque tanta deslealtad. Un directivo que llegó a la oficina del gerente general de manera improvisada dijo: “a mi modo de ver el sector empieza con una comercialización organizada, pero al pasar de los años, con la entrada de nuevos jugadores en la industria, expansión de cultivos e integración de la cadena, hoy siento que se está perdiendo el control con márgenes cada vez más pequeños y un sector por lo general desintegrado y en lo particular individualizado”. El señor Uribe agregó: “yo tengo clientes que no se los suelto a nadie. Por la deslealtad que se vive en el sector”. Y explicó:

“Que pasa en este sector, tu tienes un gerente comercial y le sueltas toda la bases de datos de tus clientes de forma segmentada, donde se identifica quienes son los más importantes para tu empresa. Entonces llega la competencia y le ofrece un salario dos veces más o tres más alto al comercial y éste se va llevándose los clientes a tu competencia y dejándote en una crisis impresionante, por eso a mis clientes los atiendo yo”.

Dentro de la entrevista también se comentó que en Miami se veía que las floristerías tenían alianzas con mayoristas y esto estaba bien. Lo que no estaba bien era que la floristería tuviera alianzas con el mayorista y este a su vez estuviera aliado con importadores, porque esto generaba una gran desconfianza hacia el sector, por la rotación del producto, porque el detallista podría pensar que le estaban vendiendo flor vieja bastante manipulada.

### **5.7.4 Canales de comercialización**

La empresa había pasado por todos los modelos de comercialización, dijo el señor Uribe. Vendía todo FOB Bogotá y exportaba al año dos millones de dólares, donde el 80% lo

hacía solo una variedad. Los clientes estratégicos de la empresa era una combinación de mayoristas, importadoras, web y detallistas. El gerente comentó: “lo lógico es que para cada mercado se desarrolle un canal de comercialización diferente, esto es lo que estamos haciendo nosotros y hasta ahora nos ha funcionado”.

La empresa llegaba a Rusia a través de importadores, no se llegaba mucho a mayoristas. A Inglaterra e Italia se llegaba sólo a través de importadores. En Estados Unidos se comercializaba a importadores, mayoristas, detallista y en los últimos meses de 2009 la empresa había empezado a vender vía Web. Cuando el productor decidió vender directamente al mayorista se incrementó la cartera y los costos administrativos. El señor Uribe anotó lo siguiente: “Miami es un *hub* de perecederos, del cual yo podría decir que es el cáncer de la flor colombiana, por sus grandes instalaciones con las que cuenta para el almacenamiento de flor. Miami está desprestigiado en la cadena”.

El señor Uribe explicaba las razones de la desintermediación en el sector y decía que era por el margen, esto coincidía con las razones que también daba uno de sus importadores y dieron un ejemplo que se presenta en la tabla 14.

**Tabla 15. Márgenes promedios del sector de flores, (2009)<sup>16</sup>**

Canal	Producto	Origen	Color	Grado	Unid.	Costo FOB origen	C. transporte y nacionaliz.	Costo Prod FOB Miami	Transp. al CD	PV. (US\$) may o sup.	Margen Bruto	PV Publico IVA (7%)
Mayor.	Rosa	Bogota	Rojo	50cm	150	\$ 0,15	\$ 11,00	\$ 0,22		\$ 0,35	36,2%	
Mayor.	Rosa	Bogota	Color	50cm	200	\$ 0,15	\$ 11,00	\$ 0,21		\$ 0,35	41,4%	
Mayor.	Rosa	Bogota	Color	40cm	250	\$ 0,12	\$ 11,00	\$ 0,16		\$ 0,25	34,4%	
Mayor.	Hydrangea	Medellin	Surtido	Select	20	\$ 0,50	\$ 4,50	\$ 0,73		\$ 0,95	23,7%	
Superm.	B.Rosa Doc	Bogota	Color	50cm	12	\$ 3,00	\$ 7,33	\$ 3,61		\$ 5,26	31,3%	\$ 8,99
Superm.	Gerbera	Medellin	Surtido	50cm	10	\$ 1,20	\$ 2,25	\$ 1,43	\$ 0,07	\$ 1,81	21,1%	\$ 3,00

La empresa no iba al canal supermercados porque no tenían la estructura solicitada por éstos. Mientas que los grandes grupos que tenían su importadora en Miami si lo podían hacer. El señor Uribe dijo: “los grandes atendían supermercados pero sus buqueteras estaban en Colombia, porque la mano de obra era más económica que en USA. Los

<sup>16</sup> El precio que enseña la tabla podría variar dependiendo de la época del año, pero era un buen promedio.

supermercados se han dado cuenta que la flor es un producto muy rentable (un pie<sup>2</sup> de flor es más rentable que un pie<sup>2</sup> de licor). Son los supermercados los que más afectan el precio de la flor, le generan bastante demanda pero aun precio barato”. Pero el consultor agregó: “En las visitas a supermercados en Estados Unidos, se pudo comprobar que como categoría, las flores aún carecen de una buena estrategia de *Trade Marketing*, que busque impulsar su consumo. Es una categoría muy incipiente. Existe una enorme oportunidad de aumentar la demanda si se maneja con más agresividad este canal; así mismo, el manejo en el punto de venta es deficiente (ubicación cerca de frutas, escasa o nula refrigeración, la manipulación de los clientes genera problemas de presentación de la flor), lo que incrementa los problemas de calidad percibidos por el consumidor y deprime su demanda.” El anexo 2, a través de algunas fotos en supermercados en Miami, dejaron ver la posición de la flor en el punto de venta.

La empresa era muy consciente que el e-commerce era un canal que tomaba fuerza día tras día, por eso aunque ya lo había intentando años a tras, seguía en el intento. La cultura del consumo de flores estaba cambiando en Estados Unidos y en diferentes mercados y se estaba comportando, según el importador de Miami de la siguiente manera:

- Compras para regalo, sólo operaba en ocasiones especiales, los canales era: floristerías e Internet. Estas compras, independientemente de la calidad recibida, tenían un alto impacto emocional para la persona que las recibía y un significado muy importante. Se presentaba en ciertas épocas del año. El señor Uribe anotó: “queremos ser el Amazon de las flores, pero no entiendo porque han fracasado nuestros intentos, lo atribuyo tal vez, a que este es un negocio de relaciones y confianza”.
- Compras para el hogar: el canal en este caso era el supermercado. Pero dado que el producto no era de buena calidad (vida útil, por problemas de manejo en la cadena o en el punto de venta), no se daba un “*wow effect*”. Resolver adecuadamente este proceso y mejorar significativamente la experiencia del consumidor, sería parte de la respuesta

para garantizar un aumento en la demanda. El ganador en este nuevo mercado sería quien tuviera acceso a éste.

### **5.7.5 Producción**

La producción de la empresa era buena, porque a 2009 estaba produciendo más con lo mismo, pero el gerente atribuía su excelente desempeño a la calidad de gente que lo rodeaba y a su sistema de incentivo, que hacía al cultivo muy competitivo. También atribuían su desempeño a que una hectárea de su variedad facturaba más que una hectárea de rosas por ejemplo, y su calidad y servicio eran excepcionales. Aquí el problema era la sobreproducción, según el señor Uribe. Comentó: “quienes dañan el precio de la flor son los grandes grupos, precisamente porque tienen una sobreproducción”.

### **5.7.6 Futuro**

El futuro se visualizaba complejo y sin un aparente cambio a corto plazo, en palabras del gerente de Pompón. Él creía que el futuro estaba en las alianzas, en las relaciones y las lealtades que se construyeran a través de ellas, y expresó que para las empresas pequeñas del sector era la única forma para poder competir con los grandes. Sugirió algunas soluciones para grandes, medianos y pequeños:

- Utilizar la plataforma Internet. El señor Uribe expresó: “estructurar bien un bolsa virtual sería estupendo”.
- La calidad tiene que seguir siendo la diferenciación
- Diversificar mercados. El señor Uribe comentó: “no se puede parar, hay que seguir buscando oportunidades”
- Publicidad pero con estrategias bien hechas. Aquí el papel del gremio es importante dijo Uribe.
- El gobierno debe trabajar más por el sector exportador, permitirles ser más eficientes.

## **5.8. PETUNIA**

### **5.8.1. Antecedentes y su entorno**

El cultivo contaba con 330 trabajadores y 20 hectáreas cultivadas. Sus variedades más importantes eran rosas y claveles. Era una empresa familiar que estaba ya entrando a segunda generación, por lo cual, su gerente general, don Elías Villamil, sentía que la siguiente generación no tenía el compromiso ni la intención de mantenerse en el negocio. Sin embargo, y debido a las altas barreras de salida, “los propietarios optaban por morir de pie”. Este era un negocio con cada vez más altas barreras de entrada así como de salida, lo que definitivamente seguiría propiciando un proceso de consolidación en búsqueda de masa crítica.

Los principales mercados de la empresa eran en su orden: USA, Rusia y Japón. El 30% de la producción iba a Japón y Rusia, donde se contaba con mejores precios que en USA y algo se recuperaba, dijo don Elías. Sus ventas anuales oscilaban alrededor de los \$10.000 millones. El gerente general, comentó acerca de las características de sus mercados:

- Japón. Era un mercado casi impenetrable, aunque fieles y exigentes. Se negociaba con el cliente directamente, no había intermediarios.
- Rusia: Reinaba la informalidad, y este era el peligro con nuestros clientes rusos.
- Alemania: Impenetrable.
- USA: Se negociaba con el importador o con el mayorista. La competencia más importante en este mercado era la flor ecuatoriana, que se encontraba viviendo un proceso similar de aumento de precios, como consecuencia de su política social: estaba incrementando costos por la subida de los salarios y la flor era un trabajo intensivo en mano de obra (unas variedades más que otras).

Al momento de estudiar este caso, el sector sufría un deterioro grande que venía desde hacía seis años, según don Elías, y comentó: “teníamos una tasa de cambio de \$3.000 en

2003. Hoy los salarios se han incrementado un 136%, y el 50% de nuestros costos es mano de obra. El flete aéreo también se encareció”.

En cuanto al papel de Asocolflores y gobierno nacional el gerente general de Petunia opinó: “el gremio es muy importante para el sector, gracias a éste el gobierno nos ha otorgado algunos subsidios, que han ayudado. Con sus programas e iniciativas también nos soluciona un poco los problemas, por ejemplo, Expoflora, es la segunda feria más grande del mundo donde hay oportunidad de relacionarse, hacer alianzas y buscar nuevos clientes. Florverde, es un sello de calidad que ayuda a la flor colombiana a entrar a mercados tan complejos como el inglés”. Prosiguió: “considero que los que están en contra del gremio tienen una posición deshonesto e in-solidaria. Entre el 70% - 80% de las exportaciones de flor colombiana las hacemos los afiliados a Asocolflores. Es más el gremio debería pensar en hacer obligatoria la afiliación”.

En la misma reunión, el gerente de la empresa comentó que en octubre de 2009 hubo un encuentro con el gobierno nacional y allí se previó que con la producción de petróleo en alza y la inversión extranjera también creciendo no se visualizaba un panorama diferente para la revaluación, por eso se debía seguir pensando en una tasa de cambio entre \$2.000 y \$1.950. Entonces, la pregunta de don Elías era la misma que se hacían todos los floricultores entrevistados ¿Qué hacer? Él dijo: “cubrirnos fue una opción, pero ahora no se puede hacer. El gobierno ha otorgado créditos pero el negocio no da. En esta crisis del dólar hay pocas ventajas. El gobierno está en la obligación de ayudar al sector para evitar un problema social sin antecedentes”.

### **5.8.2 Estrategia competitiva**

En palabras de don Elías, el sector requería excelencia en todos los frentes: calidad, entregas oportunas y con la cantidad requerida, etc. La estrategia de la empresa era seguir mejorando en productividad y eficiencia, Por ejemplo, pasar de producir 1.400.000 claveles/hectárea a 2.000.000 y en rosa pasar de \$800.000/hectárea a un millón. A través de

40 años este sector ha competido por precio y esta estrategia estaba bastante agotada. Don Elías comentó: “A nosotros nos ha funcionado muy bien saltarnos Miami, para nosotros es sólo un puerto de recibo, es un progreso ya saltarnos Miami. Ahora vamos directamente a Chicago. Directamente a mayorista.”

El consultor intervino: “es importante que se entienda que aunque no es factible que se desplace a Miami como el *Hub* de las flores para los Estados Unidos, existirán mas destinos y un volumen creciente de flores arribando a otras ciudades de este país. Esa decisión está en manos del mayorista y es una decisión principalmente de costos y de mejora en la calidad de la flor (duración)”.

Al respecto, también adicionó uno de los importadores: “está la iniciativa de hacer un gran centro de distribución como el de Miami en Missouri, St. Luis. Lo quieren hacer por costo y por *lead time* para atender la parte media de los Estados Unidos, por el área de Chicago, ya que es un gran mercado para la flor. El transporte doméstico entre Miami y Chicago son tres días. Aunque hoy hay explosión de destinos”. El gerente afirmó que en cambio el éxito de Japón y Rusia dependía básicamente de dos cosas: relaciones y calidad de la flor, y que en calidad lo podrían hacer mejor. Dejó claro que Petunia le apostaba a la rosa y al clavel sin descuidar la productividad y haciéndolo cada vez mejor, pero había que invertir.

Otra estrategia que acariciaba la empresa era hacer canjes de las variedades que requerían para completar la oferta y cumplir con la promesa al cliente, pero por lo general el cultivo que vendía cobraba 10 centavos más por cada tallo que se requiriera, entonces finalmente los beneficios no eran muchos pero era una opción.

### **5.8.3 Relaciones en la cadena de valor**

El éxito de este sector definitivamente va a estar en las relaciones a largo plazo que se logren construir con clientes y proveedores, porque es un sector celoso que no comparte información y donde todo es problema, dijo el señor Villamil. Agregó “Nadie está contento

con nada, si nos ayudan malo y sino también. No les gusta la gestión de la Asociación, pero cuando el gobierno decide otorgar subsidios, todos están dispuestos a recibirlos y nadie se detiene a pensar que el subsidio recibido fue gracias a Asocolflores”.

#### **5.8.4 Canales de comercialización**

Don Elías abrió esta sección diciendo: “antes no nos preocupábamos por vender la flor, pero esto ha cambiado”. La empresa por sus malas experiencias en Miami, decidió ir directamente a Chicago a través de mayoristas. Don Elías anotó: “Miami es sólo un punto de llegada. Nosotros vendemos tanto CIF Bogotá como Miami. Sería ideal vender CIF Miami porque dejaría una plata, pero en realidad son pocos clientes CIF. La mayoría de los mayoristas compran FOB Bogotá, porque ellos tienen mayor poder de negociación frente a las agencias de carga, éstas son las encargadas de hacer los consolidados de flor”.

El éxito que la empresa ha tenido en Japón y Rusia dependió básicamente de las relaciones y calidad de la flor. A Japón se entró negociando directamente con los clientes, sin intermediarios, y para el mercado ruso si se utilizaba diferentes tipos de intermediarios. Además, existían dos formas de negociar en el mercado que se estaban consolidando por canal: contratos anuales y precio establecido para supermercados y mercado *spot* para mayoristas. Aunque el primero promovía el menor precio posible era seguro en cuanto a demanda y el pago era cumplido. El segundo mercado tenía una alta incertidumbre, en cuanto a precio, volúmenes y pago. El importador dijo: “muchas empresas han quebrado ante problemas de pago del mayorista”. Y continuó:

“La demanda en flores era muy elástica, lo que significaba que ante pequeñas reducciones en volúmenes, el beneficio en precio era significativo. El consultor anotó: “el panorama en materia de precios es positivo si se logra trabajar en el desarrollo de la demanda, se debe identificar de que manera, se pueden mejorar los volúmenes de demanda en la flor para evitar entrar a discutir el cómo controlar o reducir la oferta”.

El gerente general de Petunia era consciente que el panorama era complejo y que todos tenían oportunidades para sobrevivir y dijo:

“Yo diría que todos podemos salvarnos o morir. Por ejemplo, el mediano – pequeño como nosotros que no confía en terceros y donde hay un doliente tiene posibilidades de salvarse, porque el no ser dueño en este negocio crea una diferencia inmensa. Otra opción es tener economías, aunque son pocas las que lo hacen. Por ejemplo, las empresas grandes lo hace bien, tienen 30 cultivos donde cada uno posee entre 15 ó 20 hectáreas que les permite hacer consolidaciones y da participación a los dueños de los cultivos y esto los hace automáticamente dolientes. Esto funciona mejor que el que tiene 50 ó 60 hectáreas. El que tenga 5 ó 6 hectáreas también lo puede hacer bien y se defienden con un producto para un nicho muy especializado. Otros pueden reducir el nivel de producción pero mantener los volúmenes de despacho comprándole a otros cultivos. También puede pasar que muchos desaparezcan, por pura selección natural, porque estos comportamientos obedecen a fuerzas externas donde no se puede hacer nada. El comportamiento de la tasa de cambio sólo obedece a unos flujos de capital grande para un mercado chiquito de dólares”.

### **5.8.5 Producción**

Retomando las palabras de Don Elías, el sector requería excelencia en: productividad, eficiencia, calidad de la flor y servicio, etc. Continuar mejorando en productividad era clave. La empresa a 2010, debía pasar de 1.400.000 claveles/hectárea a 2.000.000 y de 800.000 tallos de rosas a un millón y continuar con este ritmo. La estructura de costos de la empresa crecía y aunque en el mismo Estados Unidos había mejores precios, los ingresos de la empresa no lo reflejaban, en palabras de don Elías: “tenemos que reducirnos aún más para bajar los costos de producción, pero sin afectar la calidad de nuestras rosas y claveles”.

El importador en Miami comentó sobre las empresas denominadas pequeñas en el sector: “cuando se manejan volúmenes importantes, la tenencia de tierra es crítica para contar con una oferta garantizada y si no es así: complementarla con la producción de terceros en

Colombia y en especial de otros países. No tener control sobre la oferta, es limitante. Pero existe un segundo segmento posible donde los volúmenes no son importantes, donde está Petunia, lo fundamental para esta empresa es la diferenciación y especialización, donde existe un margen considerable y un mercado que paga esta diferencia; es un mercado de nicho; obviamente, y como su nombre lo dice, implica manejar niveles de producción bajos para que esto sea factible”.

El importador continuó: “sobre la sobreoferta de flores, considero que con la depuración que se viene dando desde el 2008, la oferta se ha reducido, es más, la disponibilidad viene disminuyendo como consecuencia del ingreso de los supermercados y su efecto de aseguramiento de volúmenes lo que deja a muchos mayoristas sin la flor requerida en la calidad esperada (ambas cosas simultáneamente). Esta reducción no se ha visto en precio, dado que la disminución coyuntural en la demanda ha sido mayor a la que existe en la oferta. No obstante, en el momento que se logre mejorar la demanda, lo anterior se podrá apreciar con absoluta claridad”.

Don Elías recalcó que los factores críticos de éxito en el sector floricultor colombiano estarán concentrados en: 1) productividad, sólo que para poder mantenerla había que invertir. 2) Establecer alianzas comerciales. 3) Mantener un bajo endeudamiento, ya que los márgenes a 2009 no permitían un pago de deuda importante, por lo que el crecimiento e inversión debían apalancarse con capital propio, reduciendo al máximo el pago de dividendos en el mejor de los escenarios. 4) Consolidar la oferta de un número importante de referencias de múltiples productores, múltiples países y volúmenes significativos.

### **5.8.6 Futuro**

La empresa tenía que seguir trabajando con calidad en todo los aspectos: productividad, relación con los clientes actuales y buscar nuevos mercados. Don Elías dijo: “Yo como doliente de esta empresa aspiro a sobrevivir, ese es mi deseo y tenemos opción si el

mercado continua depurándose”. Don Elías comentaba que sobrevivirán los que han podido tener economías de escala, los que tenían un producto para nicho, los que se han reducido manteniendo los volúmenes de despacho. También dijo que gran parte del futuro del sector exportador está en manos del gobierno nacional.

La competencia era fuerte, y en Estados Unidos, estaba intentando entrar Ecuador pero no había podido por falta de control e integración sobre el canal. Por tanto, la mejor barrera de entrada para el mercado americano era: lograr control sobre el canal, excelente relación con el cliente, innovación en diseños, empaques, cubrir todas las necesidades del cliente, estrategia: *one stop shopping* y desarrollar, en lo posible, servicios de valor agregado.

## **5.9. ORQUÍDEAS**

### **5.9.1. Antecedentes y su entorno**

Orquídeas llevaba 18 años en el mercado, tenía sembradas cerca de 17 hectáreas y producía sólo una variedad de flor. Tenía 152 empleados, donde el 50% superaba los 35 años y en su mayoría eran mujeres cabeza de familia. La empresa contaba con estrategias que beneficiaban a sus trabajadores con programas orientados al desarrollo, capacitación y ambiente familiar. El proceso de selección de personal era regional, es decir, sólo se contrataba personas de la localidad y alrededores de los cultivos.

El gerente general era José Cortés y anotó: “los directivos de la empresa somos conscientes que nuestro principal activo es la gente, y por tanto, en tiempos de crisis los ajustes giran en torno a otras variables, para lo cual se tienen establecidos objetivos y metas para momentos coyunturales”.

La empresa exportaba el 50% de su producción a Los Estados Unidos, 20% a Rusia y el 30% restante va para Francia, España y Japón. Los precios en USA oscilaban entre 26 y 24 centavos de dólar, mientras que el mercado europeo y japonés pagaba 36% o más por tallo, aunque la exigencia con respecto a la calidad era 100 veces mayor. Los precios en Rusia eran altos, pagaban 50 centavos por tallo, mientras que en Canadá el precio era más bajo, porque consumía mucho corto (19 a 20 centavos).

El 2009, fue un año que planteó retos y desafíos tanto para la empresa como para el sector. Había empresas cerrando y los bancos tenían al sector vetado. Los grandes grupos floricultores del país querían un filtro y por eso no compraban como antes y algunos estaban feriendo el producto que era un costo altísimo para el sector. El señor Cortés expresaba que la tasa de cambio era sólo un distractor, que lo importante era la demanda, las relaciones comerciales y proteger el posicionamiento.

La empresa como política tenía cobertura cambiaria<sup>17</sup>, por eso en términos generales se encontraba tranquila. A noviembre de 2009, ya nadie se podía cubrir. El señor Cortés comentó: “El gobierno, por ejemplo, la semana pasada sacó una cobertura inoficiosa, el subsidio no lo podía obtener una empresa que tuviera menos empleados frente al 2008. Eso era ridículo, porque la crisis era fuerte y había que reducir plantilla así fuera indirecta”.

Las percepciones del señor Cortés frente a la gestión del gobierno nacional y asociación eran críticas pero coherentes con la situación que se vivía, y el señor Cortés expresó: “Aquí necesitamos un gobierno coequipero, que nos apalanque por ejemplo con el gobierno ruso. Uribe no ha ido a Rusia una sola vez, cosa que si tiene el gobierno chileno. Ningún gobierno hasta el momento le ha apostado al sector privado. El gobierno lleva tres años ayudando al sector floricultor, pero debe apoyar el posicionamiento del sector país. Por ejemplo, la rosa ecuatoriana tiene una prima del 20% sobre la colombiana. Asocolflores y gobierno, deben buscar estructuras a largo plazo, apoyar pero también medir evolución y hacer seguimiento y control. Así sea reactivo”.

El consultor intervino: “Es muy interesante como se plantea el papel del gobierno en el sector de las flores, más que su papel paternalista otorgando subsidios, es la forma como hace equipo con el gremio apoyando el posicionamiento del producto, negociando la eliminación de barreras, desarrollando leyes que fomenten la inversión en el sector.”

### **5.9.2 Estrategia competitiva**

El gerente general de Orquídeas manifestó: “nosotros vamos a seguir en la misma tónica, protegiendo a nuestro activo máspreciado, nuestra geste. Sabemos que si el ambiente laboral interno es bueno, la excelencia estará presente en cada uno de nuestros productos y servicios, proveedores, canal, y socios en la cadena de valor”. La empresa valoraba su gente y sabía que esto era garantía de entrada y éxito a cualquier mercado.

---

<sup>17</sup> Le permite al empresario tener tranquilidad respecto al precio del dólar. Si no se utiliza coberturas, los empresarios están apostando el futuro de sus empresas a la buena suerte de la TC. La coberturas permiten manejar adecuadamente los flujos de caja. Hay varias formas de hacerlo: forwards, contratos de futuros y opciones.

El señor Cortés era una persona muy optimista y él sabía que en el largo plazo había una interesante proyección para la flor colombiana. Por eso se encontraba preparando a la empresa para el largo plazo: mejorando sistemas de información, buscando nuevos clientes que estén dispuestos a pagar una prima por un producto de nicho, fortaleciendo las relaciones con sus clientes internos y externos, y estudiando la manera de adelgazar la estructura de costos sin afectar la calidad.

### **5.9.3 Relaciones en la cadena de valor**

El señor Cortés manifestó que las relaciones en el sector eran complejas, no sólo con clientes sino con la competencia, gremio, gobierno, proveedores y comunidades afectadas. Todo el canal era caótico. Por ejemplo narró: “todos nuestros clientes son tan diferentes que uno no puede descuidar los detalles, ni decir cosas sin pensar porque todo suena a ofensa. Llevamos 16 años en el mercado ruso y uno prefiere no conocer al cliente, es un mercado donde reina la informalidad. Como se sabe en este sector no existe un contrato escrito, las relaciones comerciales son de palabra, pero Rusia si es la mata de la deslealtad. Japón es la antítesis de Rusia, en éste mercado la relación es personal. No hay un contrato pero existe un cruce de comunicaciones que le dan el carácter formal a la negociación”.

La empresa a 2009 se podía decir que tenía buenos resultados, por lo menos no iba a cerrar operaciones, y atribuía su permanencia en el sector gracias a que había trabajado muchos años fortaleciendo las relaciones con sus empleados y mejorando su calidad de vida. Es por esto que el señor Cortés se atrevió a dar un mensaje a la competencia: “Yo les diría a los floricultores colombianos que si desean sobrevivir deben arrancar primero por revisar sus estructuras internas. Este sector tenía fama de ser ‘negrero’, hoy ya no tiene esa connotación, pero si se debe revisar la atención al recurso humano, aquí hay muchas oportunidades de mejora”.

#### **5.9.4 Canales de comercialización**

Orquídeas vendía todo FOB Bogotá. Trabajaba con un solo mayorista en USA (alta vulnerabilidad) pero en Colombia tenía un socio comercial que ayudaba a la logística de exportación. Este mayorista era quien consolidaba. Utilizaba la figura de representantes en Rusia, Japón y Europa, eran quienes realmente tenían el conocimiento del mercado, dijo el señor Cortés. En estos mercados se entregaba directamente al cliente y la agencia de carga consolidaba.

El señor Cortés expresó su percepción en cuanto a la comercialización: “el negocio ha cambiado mucho, 20 años atrás era un negocio tranquilo. Hoy su dinámica está ligada a la de otros sectores y a la moda. La comercialización de hoy replantea el negocio y hace que sea una actividad más riesgosa, susceptible y exigente. Han entrado nuevos actores, que han hecho concentrar su cadena y llevar a sus estructuras comerciales a integrarse verticalmente. El margen en el canal se contrae, y deduzco que puede ser precio porque el volumen sigue igual”.

La empresa está trabajando en su página Web, para empezar a comercializar su variedad a través de Internet. Está tratando de innovar en productos, servicios y tener una página creativa, con un diseño excepcional de tal manera que les garantice un fuerte poder de recordación y por ende alto tráfico de usuarios. El señor Cortés dijo: “Este canal empieza a opacar las floristerías, por los menos en el mercado de Estados Unidos. Antes no teníamos que pensar en esto, hoy si no lo hacemos, estamos destinados muy probablemente a desaparecer.”

#### **5.9.5 Producción**

El tema de calidad para la empresa era un aspecto fundamental y su gerente general comentó: “nuestra calidad va desde el mismo ambiente interno de la organización que se refleja en los mercados que atendemos y el producto que vendemos. Sabemos que tenemos

que cuidar nuestra estructura de costos y tratar de reducirla, pero sin afectar la calidad de nuestra flor”

En palabras del señor Cortés, la demanda en Estados Unidos estaba cayendo, por tanto la empresa debía desarrollar unos nichos en este mercado que estuvieran dispuestos a pagar una prima por un producto exclusivo. Y continuar con los clientes ya captados con productos innovadores para garantizar su permanencia con Orquídeas. El señor Cortés dio un ejemplo de los peligros a los que se expone la flor colombiana: “en Rusia nuestra flor está posicionada por debajo de la ecuatoriana, porque ese es un mercado que prefiere la rosa grande como la ecuatoriana. Esto nos causa mucho daño, porque los rusos nos pagan bien y este sobre precio nos permite sobrellevar nuestra actual crisis. En Rusia hay un kiosco de flores cada dos cuadras. A Rusia se vende a 50 centavos / tallo y el precio de éste en Rusia es de US\$5”.

#### **5.9.6 Futuro**

El sector floricultor era estratégico para Colombia, por eso floricultores, gremio y gobierno debían hacer lo posible e imposible para salvarlo, esta era la posición del gerente de Orquídeas. Y añadió: “obviamente en este momento de crisis, están mejor protegidas las empresas que diversificaron en nuevos mercados. Por ejemplo, un negocio de 5 hectáreas no es viable a no ser que tenga una relación comercial y una base productiva de vanguardia. Otra alternativa que tenemos para seguir vivos es adelgazar la estructura de costos sin afectar la calidad”. Continúo: “Yo veo al sector como un negocio atractivo e interesante, con una proyección a largo plazo positiva.

Si las empresas de este sector empiezan ya a apostarle al futuro a través de su gente de su talento, se podría llegar a grandes cosas: alianzas con pequeños y medianos productores, fusiones y adquisiciones, inversiones en I+D, incremento en la productividad, integración

vertical y horizontal, consistencia en entregas y servicio y mayores rendimientos. El sector debe conectarse con el mercado que le permita cercanía.

El señor Cortés comentó: “pero, creo que hay que tener cuidado con la concentración del sector. Los grandes buscan aceleradamente concentración en la producción y comercialización. Los pequeños y medianos debemos buscar conectividad con los canales. El sector necesita profesionalización y aquí es clave diferenciar los intereses de los accionistas frente a los de la familia y proteger ambos escenarios. Adicionalmente, pienso que en USA todavía hay espacio para una marca”.

La posición de la empresa frente al futuro era seguir a los grandes grupos floricultores: integración vertical, algunos comercializaban y vendían con marca, tenían estandarizada la calidad, auditoría externa para garantizar el nivel de homogeneidad y por esto obtenían 6 centavos por encima de la masa (los supermercados les reconocen la prima). El señor Cortés cerró: “algo hay que recoger de todo esto”.

## **5.10. VALORACIÓN Y RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASOS**

Esta sección tiene como objetivo presentar un resumen de las categorías analizadas en cada caso de manera que se pueda hacer una valoración siguiendo el protocolo de estudio de casos<sup>18</sup>, que permita responder a las preguntas de investigación que se han propuesto. Debido a la dificultad para valorar estos factores por no existir escalas adecuadas, se utilizará una escala tipo likert [(-2) sin fuerza la relación hasta (2) Mucha fuerza en la relación], utilizando los criterios que a continuación se describen en los cuadros:

---

<sup>18</sup> La valoración de los factores se realizó con el diálogo permanente con el director de esta tesis de Maestría

### 5.10.1 Casos de empresas grandes

**Cuadro 3. Caso Geranio**

Categoría de Análisis		Narrativa	Valoración
Entorno	Revaluación	“Los últimos dos años el sector se ha visto afectado, llevamos 25 años viviendo a punta de tasa de cambio. Los costos se dispararon, lo precios caen y los pequeños quiebran.”	++
	Asocolflores / Gobierno Nacional	“Este es un mercado de productores, donde Asocolflores está vetada para manejar la comercialización de las flores. La Asociación no puede ser juez y parte de este proceso”.	-
	Mercados	“El 30% de nuestra producción va para USA y el 70% para Europa y Japón en estos mercados se compite con calidad y diferenciación”	+
	Competencia	“Se considera que los países africanos aún no son una amenaza para las flores colombianas: les llevamos años luz a los africanos”.	--
Estrategia Competitiva		“Estamos integrados verticalmente: Somos el dueño de la agencia de carga y la importadora que opera en Miami. Tenemos cultivos en Ecuador, Colombia y México.” “La escala y la productividad deben ir de la mano... Se debe crecer con lo que se tiene”	++
Relaciones en la cadena de valor		“El gremio floricultor colombiano es muy poco unido. Para ser competitivo se necesita mayor coordinación de todas las operaciones de la cadena de valor”. “El sector floricultor tiene un problema grave, la cartera. Aquí todo es de palabra y relaciones.”	++
Canales de comercialización	Canales	“La importadora de Miami vende a tres canales: Mayoristas (50%), Supermercados (40%) y minoristas (floristerías) el 10%.” “Una salida al problema de comercialización de la flor puede ser la bolsa de Bogotá, que entraría a comercializar la flor bajo sola marca. Así la demanda real sería mucho más predecible.”	++
	Desintermediac.	“Los mayoristas se van a seguir fusionando o saliendo del mercado”	+
	Modelos de integración	“Estamos integrados verticalmente: Somos el dueño de la agencia de carga y la importadora que opera en Miami. Tenemos cultivos en Ecuador, Colombia y México.” “En cuanto los productores pequeños, definitivamente deben comportarse como grandes. ¿Que pueden hacer? 1) Unirse. Se pueden juntar seis productores pequeños y armar una nueva empresa ó 2) Ir a un nicho especializado con un producto diferenciado. Por ejemplo conozco el caso de tres fincas que producen hortensias que se unieron y les va muy bien.”	-
	e-commerce	“El e-commerce, un canal sin explorar”	-
	Venta CIF/FOB	“Con respecto a vender FOB Bogotá o Miami, no tiene relevancia porque las condiciones las pone el cliente.”	--
Produc.	Hectáreas	< 80	N/A
	Calidad	“Los dos grandes puntos que le pueden servir a la competitividad de la flor colombiana son: calidad excepcional y	++

		servicio”	
	<b>Productividad</b>	“El 60% de las flores para cumplir con la demanda provienen de nuestra empresa y el 40% restante se compra a terceros.” “El problema de la sobreoferta es real, se producen más flores de las que se consumen”	++
<b>Futuro</b>		“Los mayoristas se van a seguir fusionando o saliendo del mercado. Van a aparecer nuevos operadores logísticos. En Miami hay exceso de frío (por la misma estacionalidad de la flor), por tanto una forma de reducir costos es compartir capacidad instalada. Los dos grandes puntos que le pueden servir a la competitividad de la flor colombiana son: calidad excepcional y servicio.”	+

#### Cuadro 4. Caso Gerbera

Categoría de Análisis		Narrativa	Valoración
<b>Entorno</b>	<b>Revaluación</b>	“Los problemas de competitividad están relacionados con el problema cambiario, hoy se está trabajando con un dólar similar al del 2001. Los costos que se han venido incrementando con la inflación, en especial la mano de obra la cual representa un 50% de los costos de la operación.”	++
	<b>Asocolflores / Gobierno Nacional</b>	“La Asociación: Tiene buena gestión de lobby; los comités son inocuos; no existe liderazgo, no existe dirección; hay áreas de oportunidad no explotadas; muy enfocados al sello. Y bueno, el enfoque en la construcción de marca, es difícil pero es un camino.”	+
	<b>Mercados</b>	“95% Estados Unidos y 5% Holanda”	++
	<b>Competencia</b>	“Ecuador está intentando entrar al mercado americano nuevamente; este es uno de los factores que empuja la sobreoferta de flores.”	+
<b>Estrategia Competitiva</b>		“Nosotros estamos aumentando el porcentaje de compras de flores. Anteriormente, el 100% de sus ventas, el 15% eran flores adquiridas; hoy en día es el 30%, con una tendencia a aumentar. Existe simpatía por una opción de desinversión para mejorar el ROI”	+
<b>Relac. en la cadena de valor</b>		“Sector hermético; nadie comparte nada con nadie.”	++
<b>Canales de comercialización</b>	<b>Canales</b>	“70% de las ventas están concentradas en 5 clientes. Esta situación es típica del sector. Nosotros vendemos a supermercados y mayoristas”. “El canal suele hacer cambios dramáticos e imprevistos en la demanda que deben ser cubiertas con compras locales a pérdida, en caso de aumento; o con pérdida de producción o venta en el mercado spot a bajo precio, en casos de reducción. Ambos casos, generan márgenes mínimos o negativos, a fin de mantener la lealtad del cliente. El sector tiene muy poca capacidad de reacción y muy poca o ninguna de concertación para hacer frente a estas situaciones de manera oportuna.”	++
	<b>Desintermediac.</b>	“El mercado ha venido cambiando para la empresa. 15 años atrás era un 80% mayoristas y un 20% supermercados; ahora es un 85% supermercados y 15% mayoristas.” “La consolidación de	++

		los canales de comercialización (Caso Kroger en supermercados), ha aumentado el poder de negociación de éste canal, sumado a un aumento importante en la oferta de flores (Colombiana más otros países), lo que debilita aún más el precio de la flor en los mercados de venta en volumen.” “En un mercado que ha crecido la participación de los supermercados, el desarrollo de una marca y un producto premium parece poco probable. Los supermercados se cubren con el producto por nivel de desperdicio aceptado (15%), y cobros al productor por baja rotación.	
	<b>Modelos de integración</b>	“Nosotros estamos aumentando el porcentaje de compras de flores. Anteriormente, era el 15% de flores adquiridas; hoy en día es el 30%, con una tendencia a aumentar.	-
	<b>e-commerce</b>	“No sé, hay buenos ejemplos”	-
	<b>Venta CIF/FOB</b>	“Existe una diferencia importante en el precio de las rosas: San Valentín: US\$ 0,50 y Baja temporada: US\$ 0,23. La reducción en la demanda y la falta de control sobre la oferta, ha forzado una guerra de precios con descuentos hasta de un 50%; este es un juego peligroso para el sector por el riesgo de volver a recuperar precios”. “El cambio en el porcentaje de participación mayoristas/ supermercados, ha generado un impacto adicional en el precio, con una reducción aproximada del 25%.”	-
<b>Produc.</b>	<b>Hectáreas</b>	< 80	N/A
	<b>Calidad</b>	“Mientras no exista un control del producto y la calidad del mismo, será difícil construir una marca.”	++
	<b>Productividad</b>	“Las empresas vienen sustituyendo margen por volumen” “Las eficiencias siguen mejorando a un ritmo del 5%, pero decreciendo. Las opciones de mejora en la productividad están dadas por: Tecnificación, pero las inversiones pueden estar entre 1 y 5 millones de Euros, pero con reducción de 60 personas aproximadamente y generaría un impacto social”. “La flor comprada tiene los siguientes inconvenientes: Variedad: No existe uniformidad en el tipo y características de la flor. Calidad: No es consistente. Precio: cuando se compra flor para complementar un pedido, el vendedor busca obtener un buen precio, reduciendo el atractivo de esta opción. Los beneficios de la reducción en capital se pierden por un margen reducido”.	+
<b>Futuro</b>		“Es posible posicionar marcas; consolidar esfuerzos, asociarse, generar escala; control de precios vía control del volumen.	++

### Cuadro 5. Caso Girasol

Categoría de Análisis		Narrativa	Valoración
<b>Entorno</b>	<b>Revaluación</b>	“El negocio de la flor es bueno si hay integración, el problema no es la tasa de cambio, tenemos que aprender a vivir con esto y manejar otras variables como la marca”	-
	<b>Asocolflores / Gobierno</b>	“Asocolflores debería: hacer una promoción estructurada con posicionamiento de marca, mejorar el tema logístico. Más	--

	<b>Nacional</b>	seguro, con mayores economías y mejorando la negociación con aerolíneas. El tema central se ha vuelto el canal. Al canal le interesa el precio y nada más, no le interesa la marca”	
	<b>Mercados</b>	“Tenemos varios centros de operación: Miami, California, Dallas, y se están explorando opciones adicionales.”	+
	<b>Competencia</b>	“Las exportación de flor africana es masiva solo para Europa, USA es un mercado de Nicho. Misma estrategia de las flores colombianas con respecto al mercado Europeo. No se ve para nada claro que en algún momento África se convierta en una amenaza seria para las exportaciones colombianas, y menos si se hace un manejo correcto del canal.”	--
<b>Estrategia Competitiva</b>		“Diferenciación, a través del desarrollo de marca. Estamos integrados verticalmente. Comercializamos y vendemos con una sola marca. Se tiene estandarizada la calidad y se tiene auditoría externa para garantizar el nivel de homogeneidad y así obtener 6 centavos por encima de la masa (los supermercados le reconocen la prima).	++
<b>Relaciones en la cadena de valor</b>		“Las lealtades en este mercado son más personales, entre el comprador del Retail y el vendedor del comercializador. Muchas empresas como forma de “robarse” un cliente a la competencia le saca al vendedor. Así mismo se ve en la industria que compradores del Retail que se retiran por alguna circunstancia, son vinculados por el comercializador.” “No hay nada que no se haga por mejorar la relación con los clientes. Este tema es crítico si entendemos el pareto de clientes del sector y los procesos de consolidación de éstos, en especial el Retail”.	++
<b>Canales de comercialización</b>	<b>Canales</b>	“Nuestras ventas son principalmente a supermercados, el segmento de mayor crecimiento en los Estados Unidos.” “Al retail la única marca que le interesa desarrollar es la propia. El supermercado prefiere los productos nuestros, porque son garantía de calidad más vida útil pero a la hora de desarrollar una marca de cara al consumidor, buscan por todos los medios no emplear nuestra marca”. “Existen alianzas con otros competidores, para obtener mejores precios y beneficios de escala”.	+
	<b>Desintermediac.</b>	“Sus ventas son principalmente a supermercados, el segmento de mayor crecimiento en los Estados Unidos.”	-
	<b>Modelos de integración</b>	“Producción propia, principalmente, y a terceros se les compra el 100% de la producción (garantía de exclusividad). La empresa absorbe el 100% de la producción, lo que significa que lo que no se vende va contra el p y g de la Cía., pero cobra los errores cometidos por el cultivo.” “El negocio se basa en la lealtad en doble vía de los que participan en este modelo.”	-
	<b>e-commerce</b>	“Debemos avanzar en la estrategia de e-commerce.”	-
	<b>Venta CIF/FOB</b>	“vendemos 30 centavos FOB Bogotá.	--
<b>Produc.</b>	<b>Hectáreas</b>	< 80	N/A
	<b>Calidad</b>	“Se definen estándares de calidad, es un factor crítico de éxito. Estamos asociados a Flor Verde para el tema de Auditorías de calidad.” “Calidad para nosotros es: presentación, vida útil, consistencia y	++

		Cumplimiento de la promesa de servicio.”	
	<b>Productividad</b>	“La oportunidad: Apuntar a mayores ingresos con los mismos costos”	+
<b>Futuro</b>		“Mucha competencia fuerte para la flor colombiana”	+

### 5.10.2 Casos de empresas medianas

**Cuadro 6. Caso Lirio**

Categoría de Análisis		Narrativa	Valoración
<b>Entorno</b>	<b>Revaluación</b>	“Hay que aprender a vivir con esto”	--
	<b>Asocolflores / Gobierno Nacional</b>	“Creo que la gestión es buena desde el punto de vista de la promoción, pero no genera valor para el floricultor.”	-
	<b>Mercados</b>	“65% a USA. También exportamos a Europa, Japón y Rusia, hay mejores precios”. “Queremos diversificación, esto no quiere decir que nos vamos a desvincular del mercado de USA, esto no lo vamos a hacer.”	++
	<b>Competencia</b>	“En Rusia, Ecuador es el principal proveedor de este mercado. Los países africanos están mejorando y atienden los mercados asiáticos y europeos. Allí las ventajas son la mano de obra muy barata. China produce mucho, pero lo que produce es para consumo interno.”	+
<b>Estrategia Competitiva</b>		“Poco a poco hemos ido diversificando el portafolio de clientes para llegar a mercados más competitivos. Un portafolio diversificado no quiere decir que nos vamos a desvincular del mercado de USA, esto no lo vamos a hacer.”	+
<b>Relaciones en la cadena de valor</b>		“Yo creo que este es un gremio celoso que no le gusta compartir información. Cuando se pensó en la Bolsa creo que es por esto que no se llevó a cabo.”	+
<b>Canales de comercialización</b>	<b>Canales</b>	“Importador: 50% de nuestras ventas. Al importador vendemos flor de mercado abierto. Nuestra meta es llegar a vender toda la flor a pedidos fijos a mayoristas. En este momento el 10% corresponden a órdenes fijas. Mayorista. 50% de nuestras ventas”. “También se puede lograr especialización con consumo masivo”	++
	<b>Desintermediación</b>	“Obviamente la intermediación no es buena, el importador juega con volúmenes que son los que le garantizan una buena negociación con aerolíneas. El importador le compra a Ecuador, Guatemala, Costa Rica, Colombia, etc.”	+
	<b>Modelos de integración</b>	“Al importador vendemos flor de mercado abierto. Nuestra meta es llegar a vender toda la flor a pedidos fijos a mayoristas.”	+
	<b>e-commerce</b>	“Lo hemos intentado con Internet. Pero no nos ha ido bien. Porque es un negocio diferente. Es complicado, es manejar cajas por Fedex.” “Especializarse para llegar al consumidor final es otro negocio, a través de un mercado virtual. A nosotros no nos funcionó porque no era nuestro core”.	+
	<b>Venta CIF/FOB</b>	“La diferencia más o menos en proporciones de precio es	-

		como sigue: USA precio es 100; Europa es 130; Japón 170; Rusia 140”. “Vendemos todo FOB Bogotá. Esto es un tema de foco, con CIF entra a jugar la capacidad de obtener mejores fletes.”	
<b>Produce.</b>	<b>Hectáreas</b>	Entre 80 - 20	N/A
	<b>Calidad</b>	“No es fácil penetrar en Japón ni en Rusia. Se entra con calidad”	++
	<b>Productividad</b>	“De pronto necesitamos cierto nivel de automatización para mejorar productividad, pero no sé quién se atreve a hacer en estos momentos de crisis una inversión de estas. Incrementar la productividad de tallos de rosa por hectárea, porque tiene un margen más amplio. En el clavel el costo de producción es enorme. La productividad es clave (reducción de costos). Cuántos tallos producir por m2/año depende de las variedades. La tendencia es producir variedades de ciclo rápido que sean productivas.”	++
<b>Futuro</b>		“Diversificando hacia mercados emergentes (Europa del Este). Otra opción es manejando un nicho específico en USA y estar más cerca al consumidor final.”	++

### Cuadro 7. Caso Margarita

Categoría de Análisis		Narrativa	Valoración
<b>Entorno</b>	<b>Revaluación</b>	“La situación es muy compleja por: Tasa de cambio y profunda depresión del mercado”	++
	<b>Asocolflores / Gobierno Nacional</b>	“Son buenos haciendo lobby” “El gobierno debe apoyar los esfuerzos del sector en la promoción de las flores en los Estados Unidos, y en especial, gestionando con los países la eliminación de barreras para su comercialización. Incentivar el desarrollo de investigación, tecnología, “clusters” de producción, flexibilidad laboral, sistemas de protección cambiaria (cobertura), entre otras”.	++
	<b>Mercados</b>	“USA 70%, nuestro objetivo 60%; Rusia 15% Máximo 15%; Otros 15% (Inglaterra, España, Japón, Brasil); Turquía. Objetivo llegar a un 25%.”	+
	<b>Competencia</b>	“Por ahora no veo a los africanos en el mercado estadounidense. En Rusia la flor ecuatoriana ya está posicionada”	-
<b>Estrategia Competitiva</b>		“Reducción coordinada de la oferta, buscando proteger el precio”	+
<b>Relaciones en la cadena de valor</b>		“El sector floricultor es cerrado. Yo manejo mis clientes y no dejo que nadie me los toque”	+
<b>Canales de comercialización</b>	<b>Canales</b>	“Hoy en día le vendemos a Buqueteras y Mayoristas, no le vendemos a Supermercados, la razón, no tenemos la escala ni la variedad.” “Hay una diferencia importante en los criterios de éxito de la comercialización en Estados Unidos y en Europa/Japón: En Estados Unidos es crítica la consistencia, la uniformidad. En Europa son: la calidad, la especialización, la diferenciación. Esto porque la flor colombiana no compite en	+

		Europa en el mercado masivo, sino que ha sido exitosa en nichos específicos.”	
	<b>Desintermediación</b>	“El mayorista no agrega valor, además el cultivador debe participar más en la construcción y beneficio de ese valor agregado.”	--
	<b>Modelos de integración</b>	“Conozco un buen ejemplo con Astromelias: Se desarrolló un producto, del cual se licenciaron a 5 fincas adicionales. Y el logro es que un ramo de Astromelias que usualmente se vende a 1.60 US\$, gracias a esta marca se vende entre 3.00 y 3.20 US\$. Los elementos del modelo son: Diseño, marca, estándares de proceso, auditoría externa y se mantuvo la identidad de las fincas”	++
	<b>e-commerce</b>	“No hemos profundizado en el tema, no sé...”	-
	<b>Venta CIF/FOB</b>	“Vendemos FOB, intentamos vender CIF pero no nos fue bien por varias razones: Idiosincrasia, falta de variedad, falta de escala.”	-
<b>Produc.</b>	<b>Hectáreas</b>	Entre 80 - 20	N/A
	<b>Calidad</b>	“Los temas clave para el sector son: calidad y productividad”	+
	<b>Productividad</b>	“La situación con el Clavel es distinta. El volumen se ha mantenido estable a pesar del aumento en la productividad. Las hectáreas sembradas en 2003, estaban entre 1500 y 1600; hoy en día hay alrededor de 800. Esto favorece la competitividad del precio.” “En pompones es otro buen ejemplo donde se ha dado una reducción coordinada de la oferta, buscando proteger el precio.” “La productividad en las fincas se ha duplicado.”	++
<b>Futuro</b>		“No hemos explorado compras conjuntas, no es el objetivo principal pero no es para nada excluyente.” “Más proactividad y mejorar logística”	+

### Cuadro 8. Caso Nardos

<b>Categoría de Análisis</b>		<b>Narrativa</b>	<b>Valoración</b>
<b>Entorno</b>	<b>Revaluación</b>	“Hemos sobrevivido a la crisis generada por la tasa de cambio gracias a las ayudas del gobierno y a una reducción de costos sin afectar la calidad, por ejemplo, ahorrando energía, reducción de variedades, tecnificamos y nos cubrimos.”	+
	<b>Asocolflores / Gobierno Nacional</b>	“Generar créditos blandos para que podamos tecnificar y producir más con lo mismo. Y que el gobierno de las garantías frente al sector financiero para que nos vuelvan a prestar.” “Creo que Asocolflores nos ha ayudado pero pudo haberlo hecho mejor. Su papel ha sido fuerte como lobista frente al gobierno. Debe apostarle a la promoción de la flor, así nosotros podemos cobrar primas. El gremio debe hacer un fuerte trabajo de promoción, pero bien hecho.”	+
	<b>Mercados</b>	“USA, Canadá, Inglaterra y uno nuevo Chile”. “Creemos que Suramérica es un mercado potencial para nosotros. Chile es un mercado en vía de desarrollo, nos ha ido bien allí, por dos	++

		razones: primero porque el mercado de la flor es cíclico y este país ofrece un contra-cíclico con USA, por tanto aprovechamos esta capacidad. Y cobramos con anterioridad: ellos nos pagan y nosotros despachamos	
	<b>Competencia</b>	“Están los africanos y la flor ecuatoriana, Brasil, China, pero no los veo fortaleciéndose en el mercado estadounidense”.	-
<b>Estrategia Competitiva</b>		“Nuestra estrategia competitiva le apuesta a la diversificación en nuevos mercados y a la calidad de nuestros productos, este es un diferenciador frente a los africanos, y esto no se puede dejar perder. Y mucha innovación. Gracias a esta innovación y excelente calidad el precio de nuestro producto ha crecido pasó de 0,14 dólares a 0,16 dólares.”	++
<b>Relaciones en la cadena de valor</b>		“El sector debe ser consciente que las mejores oportunidades de productividad se construirán transversalmente entre socios de la misma cadena de valor.” “Indiscutiblemente hay que trabajar de la mano, llámese importador, mayorista o supermercado para poder innovar e impactar significativamente en los mercados donde estemos. Esta es la clave del éxito y la forma de obtener mejores márgenes por variedad.”	++
<b>Canales de comercialización</b>	<b>Canales</b>	“Para la comercialización en USA, vendemos directamente a distribuidores y estos a supermercados, obviamente no podemos ir directamente a los supermercados porque no tenemos masa crítica.” “En Chile vendemos a mayoristas y estos venden directamente a floristerías.”	+
	<b>Desintermediación</b>	“Se deben eliminar eslabones en la cadena que no generen valor de cara al cliente.”	++
	<b>Modelos de integración</b>	“Uno de nuestros principales logros fue habernos unido con dos grandes en cultivo de mi flor y junto con nuestro cliente inglés más importante montamos un centro de consolidación privado. Así es que hemos logrado el envío de contenedores a Inglaterra” “Los grandes están bien. Los medianos deben juntarse y los que están feriendo la flor deben desaparecer. Va a sobrevivir el de mayor fuerza.	++
	<b>e-commerce</b>	“Es un tema que estamos pensando”	+
	<b>Venta CIF/FOB</b>	“Gracias a la innovación y excelente calidad el precio de nuestra variedad más importante ha crecido pasó de 0,14 dólares a 0,16 dólares.” “Nosotros todo lo vendemos FOB, vender CIF implica ganarse una plata en la logística.	+
<b>Produc.</b>	<b>Hectáreas</b>	Entre 80 - 20	N/A
	<b>Calidad</b>	“Nuestra estrategia competitiva le apuesta a la diversificación en nuevos mercados y a la calidad de nuestros productos, este es un diferenciador frente a los africanos, y esto no se puede dejar perder.”	++
	<b>Productividad</b>	“Nos unimos con otros productores, buscando eficiencias y masa crítica tanto en producción como en comercialización.” “Definitivamente, tenemos que recogerlos, es decir, bajar hectáreas, incrementar la productividad y bajar gastos”	++
<b>Futuro</b>		“Si hay futuro y si se puede crecer aprovechando la debilidad de los otros actores. Mi variedad es más commodity que la rosa y sin embargo estamos creciendo.” “Cadena integral tanto vertical	++

	como horizontalmente. Empresas colombianas asociadas con empresas holandesas, pues varios ya tienen a Colombia en la mira, esto por un lado”. “Creo que el futuro debe estar soportado con: menos hectáreas cultivadas, buena productividad y buena infraestructura.”	
--	---	--

### 5.10.3 Casos de empresas mediano- pequeñas

**Cuadro 9. Caso Pompón**

Categoría de Análisis		Narrativa	Valoración
Entorno	Revaluación	“Costos subiendo y dólar bajando es imposible sostenerse y lo peor es que no se visualiza un cambio”	++
	Asocolflores / Gobierno Nacional	“El gobierno debería permitirnos ser más eficientes, mediante la simplificación de los procesos tributarios. Existe el problema con el manejo de divisas diferente al dólar, hay que dar una vuelta enorme para el cambio de moneda. Caso, negocios con los rusos.” “El Gremio ayuda, especialmente presionando al gobierno. Asocolflores se mueve especialmente en dos direcciones: I+D y gobierno nacional (exportaciones y control evasión).”	+
	Mercados	“Tenemos 22 clientes en USA, 4 en Canadá (de gran volumen), Buqueteras 6, Rusia 12, Inglaterra 4, Brasil 1, Caribe 3, España 1, Italia 4”	+
	Competencia	“Los africanos compiten con precios pero no con calidad”	--
Estrategia Competitiva		“Nuestros clientes estratégicos son una combinación de mayoristas, importadoras, web y detallistas. Nosotros lo hemos hecho bien porque nos concentramos en un producto especializado y nos unimos con otros cultivos de esta misma variedad de flor y nos ha funcionado, porque comercializamos la flor bajo una marca y un sistema. Estamos también diversificando hacia nuevos mercados: El 30% de la producción se va a Rusia (flor costosa); 40% a USA; 12% a Inglaterra y el resto a otros países europeos. Hemos encontrado un mercado interesante en Italia.”	++
Relaciones en la cadena de valor		“Tengo clientes que no se los suelto a nadie. Por la deslealtad que se vive en el sector.” “Las alianzas son una forma de competir como los grades.”	++
Canales de comercialización	Canales	“Nosotros hemos pasado por todos los modelos de comercialización: una combinación de mayoristas, importadoras, web y detallistas. Nosotros lo hemos hecho bien porque nos concentramos en una variedad de flor y nos unimos con otros cultivos de esta misma variedad y nos ha funcionado, porque comercializamos bajo una marca y un sistema.” “Diversificamos hacia nuevos mercados: Rusia, se llega a través de importadores. No se llega a mucho mayorista. Inglaterra se entra sólo a través de importadores”	+
	Desintermediac.	“La desintermediación en el sector se da por el margen, mire este	++

		<p>ejemplo:          Productor    Importador    Mayorista    Detallista    Cliente final          0,14        US\$0,22        US\$0,50        US\$2,50        US\$3,00”</p> <p>“Los supermercados se han dado cuenta que la flor es un producto muy rentable -un pie2 de flor es más rentable que un pie2 de licor). Son los supermercados los que más afectan el precio de la flor, le generan bastante demanda pero aun precio barato.”</p> <p>“Cuando el productor le vende directamente al mayorista se incrementa la cartera y los costos administrativos.”</p>	
	<b>Modelos de integración</b>	“Nos unimos con otros cultivos y nos ha funcionado, porque comercializamos bajo una marca y un sistema”	++
	<b>e-commerce</b>	“Utilizar la plataforma Internet. Ha habido varios intentos por tener el Amazon de las flores, pero no entiendo porque hemos fracasado. Lo atribuyo a que este es un negocio de relaciones y confianza. Estructurar bien un bolsa virtual sería estupendo”.	++
	<b>Venta CIF/FOB</b>	“Vendemos FOB Bogotá”	--
<b>Produc.</b>	<b>Hectáreas</b>	Menos de 20 Hectáreas	N/A
	<b>Calidad</b>	“La calidad tiene que seguir siendo la diferenciación”	+
	<b>Productividad</b>	“Hoy el sector produce un 20% más de flor.” “Tenemos un modelo diferente de producción -incentivos por desempeño-los salarios son todos variables. La rotación es prácticamente cero por tanto hay gran conocimiento de los trabajadores que ayuda a que el cultivo sea más productivo con lo mismo.”	++
<b>Futuro</b>		“Seguir siendo consistentes con la calidad y más estrategias publicitarias. Diversificar siempre será una opción”. “Estructurar bien un bolsa virtual sería estupendo. Relaciones. Las alianzas son una forma de competir como los grades.”	+

### Cuadro 10. Caso Petunia

Categoría de Análisis		Narrativa	Valoración
<b>Entorno</b>	<b>Revaluación</b>	“El sector sufre un deterioro grande. Hace seis años teníamos una tasa de cambio de \$3.000. Hoy los salarios se han incrementado un 136% y el 50% de nuestros costos es mano de obra. El flete aéreo también se encareció.” “Hace una semana estuvimos reunidos con el gobierno nacional y se prevé que con la producción de petróleo en alza y la inversión extranjera también creciendo no se visualiza un panorama diferente para la revaluación, por eso debemos seguir pensando en una tasa de cambio entre \$2.000 y \$1950.	+
	<b>Asocolflores / Gobierno Nacional</b>	“El gobierno ha otorgado créditos pero el negocio no da. En esta crisis del dólar hay pocas ventajas con respecto a lo que se importa, es un pequeño alivio, en fletes también hay un alivio”. “El gobierno está en la obligación de ayudar al sector, para evitar un problema social mayor.” “El papel de Asocolflores es importante. Gracias al gremio el gobierno ha otorgado algunos subsidios para el sector. Expoflora. Es la segunda feria más grande del mundo. Florverde. Es un sello de calidad, que ayuda	++

		para entrar la flor colombiana sin problemas al mercado de Inglaterra, por ejemplo. Considero que los que están en contra del gremio tienen una posición deshonesto e insolidaria. El 70% - 80% de las exportaciones de flor colombiana la hacen los afiliados a Asocolflores.”	
	<b>Mercados</b>	“USA, Rusia y Japón”	+
	<b>Competencia</b>	“Ecuador, nuestro mayor competidor, viviendo un proceso similar de aumento de precios, como consecuencia de su política social: está incrementando costos por la subida de los salarios y la flor es un trabajo intensivo en mano de obra, unas variedades más que otras”.	+
<b>Estrategia Competitiva</b>		“Seguir mejorando en productividad y eficiencia, por ejemplo, pasar de producir 1.400.000 claveles/hectárea a 2.000.000.” “El sector requiere excelencia en todos los frentes: calidad, entregas oportunas, la cantidad requerida, etc.”	++
<b>Relaciones en la cadena de valor</b>		“Es un sector celoso, donde no se comparte información”	+
<b>Canales de comercialización</b>	<b>Canales</b>	“Antes no nos preocupábamos por vender la flor, pero esto ha cambiado. A nosotros nos ha funcionado muy bien saltarse Miami. Ahora vamos directamente a Chicago. Directamente a mayorista. Miami es sólo un punto de llegada. Para nosotros es progreso ya saltarnos Miami.”	++
	<b>Desintermediac.</b>	“Nosotros vendemos tanto CIF Bogotá como Miami. Sería ideal vender CIF Miami porque dejaría una plata, en realidad son pocos clientes CIF. La mayoría de los mayoristas compran FOB Bogotá porque ellos tienen mayor poder de negociación frente a las agencias de carga.”	+
	<b>Modelos de integración</b>	“Una práctica entre los floricultores es hacer canjes de las variedades que se requieran pero generalmente el cultivo te cobra 10 centavos más por cada tallo que se requiera.” “Tener economías. Son pocas las que lo hacen. Los grupos grandes lo hacen bien, tiene 30 cultivos cada uno con 15 ó 20 hectáreas que le permite hacer consolidaciones y da participación a los dueños de los cultivos y esto los hace automáticamente dolientes. Esto funciona mejor que el que tiene 50 ó 60 hectáreas. Uno que tenga 5-6 hectáreas también lo puede hacer bien y se defienden con un producto para un nicho muy especializado. Otros pueden reducir el nivel de producción pero mantener los volúmenes de despacho comprándole a otros cultivos.”	+
	<b>e-commerce</b>	“No lo hemos contemplado, es otro negocio”	--
	<b>Venta CIF/FOB</b>	“El 30% de nuestra producción va a Japón y Rusia, donde contamos con mejores precios que en USA y algo se recupera”. “Si ha habido mejores precios, en el mismo USA. Lo que pasa es que nos hemos encarecido.” “Este sector ha competido por precio y esta estrategia está bastante agotada.”	--
<b>Produc.</b>	<b>Hectáreas</b>	Menos de 20	N/A
	<b>Calidad</b>	“El éxito de Japón y Rusia depende básicamente de dos cosas: relaciones y calidad de la flor, en calidad lo podríamos hacer mejor.” “El sector requiere excelencia en todos los frentes: calidad,	+

		entregas oportunas, la cantidad requerida, etc.”	
	<b>Productividad</b>	“Debemos seguir mejorando en productividad y eficiencia. Hay que invertir para poder sobrevivir. Por ejemplo pasar de producir 1.400.000 claveles/hectárea a 2.000.000.” “Le apostamos a la rosa y al clavel pero deberíamos pasar de 800.000 rosas / hectárea a un millón”	++
<b>Futuro</b>		“Lo que debemos hacer es cubrirnos, pero ahora no se puede hacer.” “Yo diría que todos podemos salvarnos o morir. Por ejemplo, el mediano – pequeño como nosotros que no confía en terceros y que tiene un doliente tiene posibilidades de salvarse, porque el no ser dueño en este negocio crea una diferencia inmensa. Otra opción es tener economías, son pocas las que lo hacen. Uno que tenga 5-6 hectáreas también lo puede hacer bien y se defienden con un producto para un nicho muy especializado. Otros pueden reducir el nivel de producción pero mantener los volúmenes de despacho comprándole a otros cultivos. Que puede pasar también, que muchos desaparezcan, por pura selección natural, porque estos comportamientos obedecen a fuerzas externas donde no se puede hacer nada.”	+

**Cuadro 11. Caso Orquídea**

Categoría de Análisis		Narrativa	Valoración
<b>Entorno</b>	<b>Revaluación</b>	“La tasa de cambio es sólo un distractor. Lo importante es la demanda, las relaciones comerciales y proteger el posicionamiento.”	--
	<b>Asocolflores / Gobierno Nacional</b>	“El gobierno lleva tres años ayudando al sector, pero debe apoyar el posicionamiento del sector país. Por ejemplo, la rosa ecuatoriana tiene una prima del 20% sobre la colombiana.” “Nosotros como política de la compañía, tenemos cobertura cambiaria <sup>19</sup> . Obviamente hoy ya nadie se puede cubrir. El gobierno, por ejemplo, la semana pasada, sacó una cobertura inoficiosa, el subsidio no lo puede tener quien tenga menos empleados vs. 2008. Eso es ridículo.” “Asocolflores y Gobierno: Deben buscar estructuras a largo plazo. Deben apoyar pero también medir evolución y hacer seguimiento y control. Así sea reactivo.”	+
	<b>Mercados</b>	“50% a USA; 20% Rusia; 30% Francia, España y Japón”	+
	<b>Competencia</b>	“Han entrado nuevos actores, que hace que se concentre la cadena y lleva sus estructuras comerciales a integrarse verticalmente”. “En Rusia la flor colombiana está posicionada por debajo de la ecuatoriana, porque es un mercado que prefiere la rosa grande como la ecuatoriana”.	++
<b>Estrategia Competitiva</b>		“Desarrollar nichos que estén dispuestos a pagar una prima.	+

<sup>19</sup> Le permite al empresario tener tranquilidad respecto al precio del dólar. Si no se utiliza coberturas, los empresarios están apostando el futuro de sus empresas a la buena suerte de la TC. La coberturas permiten manejar adecuadamente los flujos de caja. Hay varias formas de hacerlo: forwards, contratos de futuros y opciones.

		Diversificar en nuevos mercados”	
<b>Relaciones en la cadena de valor</b>		“Llevamos 16 años en el mercado ruso y lo mejor es no conocer al cliente”. “Como se sabe en este sector no existe un contrato, las relaciones comerciales son informales, y Rusia es la mata de la informalidad”. “Hay que buscar conectividad con los canales, buscando alianzas con pequeños y medianos.”	++
<b>Canales de comercialización</b>	<b>Canales</b>	“El negocio ha cambiado mucho, 20 años atrás era un negocio tranquilo. Hoy su dinámica está ligada a la dinámica de otros sectores y a la moda. La comercialización de hoy replantea el negocio y hace que sea una actividad más riesgosa, susceptible y exigente.” “Nosotros tenemos una mezcla de intermediarios y canal directo. Trabajamos con un solo mayorista en USA (alta vulnerabilidad) pero en Colombia tenemos un socio comercial que ayuda a la logística de exportación. Este mayorista es el que consolida. Utilizamos la figura de representantes en Rusia, Japón y Europa (tienen el conocimiento del mercado) entregamos directamente al cliente y la agencia de carga consolida.” “En USA hay espacio todavía para una marca.” “El sector debe conectarse con el mercado que le permita cercanía.”	++
	<b>Desintermediac.</b>	“Han entrado nuevos actores, que hace que se concentre su cadena y que lleve sus estructuras comerciales a integrarse verticalmente.” “Creo que hay que tener cuidado con la concentración del sector. Los grandes buscan aceleradamente concentración en la producción y comercialización.”	++
	<b>Modelos de integración</b>	“Con la demanda cayendo en USA, creo que se debería desarrollar unos nichos que estén dispuestos a pagar la prima.” “Trabajamos con un solo mayorista en USA, pero en Colombia tenemos un socio comercial que ayuda a la logística de exportación. Utilizamos la figura de representantes en Rusia, Japón y Europa, entregamos directamente al cliente y la agencia de carga consolida.”	+
	<b>e-commerce</b>	“Tema clave en el sector. Este canal empieza a opacar las floristerías. Antes no teníamos que pensar en esto”	+
	<b>Venta CIF/FOB</b>	“El margen en el canal se contrae, se deduce que es precio porque el volumen sigue igual.” “Nosotros vendemos todo FOB Bogotá”	--
<b>Produc.</b>	<b>Hectáreas</b>	Menos de 20	N/A
	<b>Calidad</b>	“Mi calidad va desde el mismo ambiente interno de la organización que se refleja en el respaldo del producto.”	++
	<b>Productividad</b>	“Otra alternativa para seguir vivos en este sector es adelgazar la estructura de costos sin afectar la calidad.”	+
<b>Futuro</b>		“La empresas familiares en la mayoría requiere relevo generacional, y en el sector floricultor no hay diferencia. El tema de gobierno es crucial.” “Yo veo al sector como un negocio atractivo e interesante, con una proyección a largo plazo positiva.” “El sector necesita profesionalización. Diferenciar los intereses de accionistas Vs. Familia y se deben proteger ambos escenarios.”	++

### 5.10.3 Resumen de la valoración del estudio de casos

**Cuadro 12. Valoración del estudio de casos**

Empresa	Entorno				Estrategia Competitiva	Relaciones Cadena de valor	Canales	Canales de comercialización				Producción		Futuro
	Revaluación	Asoc/Gobierno	Mercados	Competencia				Desintermedia	Modelos	E-commerce	CIF/FOB	Calidad	Productiv.	
Geranio	2	-1	1	-2	2	2	2	1	-1	-1	-2	2	2	1
Gerbera	2	1	2	1	1	2	2	2	-1	-1	-1	2	1	2
Girasol	-2	-2	1	-2	2	2	1	-1	-1	-1	-2	2	1	1
Lirio	-2	-1	2	1	1	1	2	1	1	1	-1	2	2	2
Margarita	2	2	1	-1	1	1	1	-2	2	-1	-1	1	2	1
Nardos	1	1	2	-1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2
Pompón	2	1	1	-2	2	2	1	2	2	2	-2	1	2	1
Petunia	1	2	1	1	2	1	2	1	1	-2	-2	1	2	1
Orquídea	-2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	-2	2	1	2

Esta es la base de datos que se utilizó para el análisis de correspondencias múltiples. Los diagramas de dispersión biespacial identificaron a las empresas con un número donde: 1. Geranio; 2. Gerbera; 3. Girasol; 4. Lirio; 5. Margarita; 6. Nardos; 7. Pompón; 8. Petunia; 9. Orquídea.

## **CAPÍTULO 6**

### **RESULTADOS DEL ANÁLISIS CRUZADO DE CASOS**

Este capítulo está constituido por una primera sección que desarrolla, a partir de la valoración de las categorías, las relaciones existentes entre ellas, las coincidencias con el estudio de casos y las respuestas a las preguntas de investigación 1, 2, 3 y 4. La segunda sección desarrolla el análisis de casos cruzados y la triangulación de la información para dar los resultados finales por categoría y determinar los canales de distribución y comercialización existentes y los propuestos para las empresas floricultoras estudiadas y así dar respuesta a las preguntas 5 y 6 de este estudio.

Es importante aclarar, que el modelo conceptual inicial no contempló como categoría a explorar el tamaño de la empresa y dados los hallazgos se tuvieron que ajustar tanto las preguntas de investigación 1, 2, 3 y 4 como el modelo original.

#### **6.1 FUERZA DE LAS RELACIONES DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS Y ESTUDIO DE CASOS**

En esta parte lo que se pretende es mirar la fuerza de las relaciones con base en la valoración que se dio a cada categoría por caso de estudio en el capítulo anterior y contrastar los resultados con las preguntas de investigación y las proposiciones del modelo conceptual. Para esto se utilizaron los diagramas de dispersión biespacial que son el resultado de aplicar correspondencias múltiples con el apoyo del software PSAW Statistics 18 (SPSS).

En el análisis de correspondencias se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, que se usa para conocer la consistencia interna de una escala, es decir la correlación entre los ítems, y para establecer la homogeneidad. Este coeficiente oscila entre -1,0 y 1,0 y se considera que

la consistencia interna es alta si se encuentra entre 0,70 y 0,90. Los valores inferiores a 0.70 indican una baja consistencia interna y los superiores a 0.90 sugieren que la escala tiene varios ítems que miden exactamente lo mismo.

### **6.1.1 Pregunta de Investigación No.1 Ajustada**

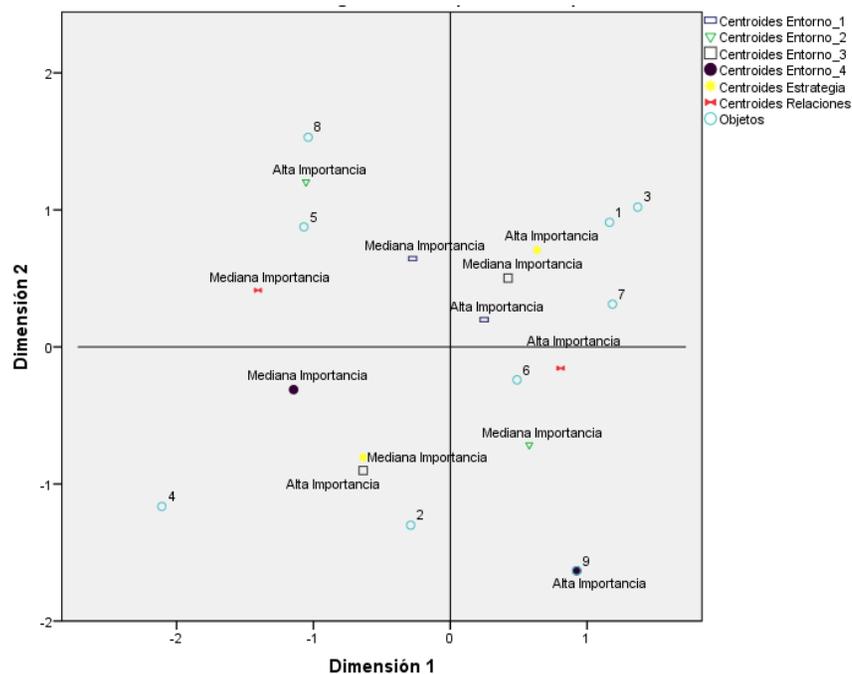
¿De acuerdo al tamaño de la empresa, cómo influye el entorno sectorial y las relaciones en la cadena de valor del sector floricultor de la Sabana de Bogotá, en la estrategia competitiva del productor estudiado que exporta flor fresca cortada a USA?

La proposición planteada en el modelo conceptual del capítulo 2, era que para las empresas floricultoras estudiadas en general, el entorno sectorial, las relaciones en la cadena de valor si influenciaban la elección de su estrategia competitiva y que su operatividad estaba dada por un enfoque netamente estructuralista (la estructura moldea la estrategia).

Antes de entrar al análisis de las categorías a través del estudio de casos, primero se quiso establecer si había o no relación entre las categorías entorno sectorial, relaciones y estrategia y que tanta fuerza tenía esta relación (gráfico 4), para posteriormente poder contrastar esto con todo lo encontrado en el estudio de casos.

Con una consistencia de los datos alta, según coeficiente alfa de cronbach en la dimensión 1 y aceptable en la dimensión 2, se encuentra que las empresas Geranio, Girasol (Grandes) y Pompón (mediano-pequeña) consideran que el entorno si está relacionado con la estrategia competitiva, especialmente la revaluación y los mercados. Las empresas Nardos, Margarita (medianas), Petunia y Orquídea (mediano-pequeñas) no relacionan ni entorno, ni relaciones con la estrategia.

**Gráfico 4. Relación entre las categorías entorno sectorial, relaciones y estrategia**



Normalización principal por variable.

**Resumen del modelo**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada	
		Total (Autovalores)	Inercia
1	,759	2,720	,453
2	,619	2,066	,344
Total		4,786	,798
Media	,699 <sup>a</sup>	2,393	,399

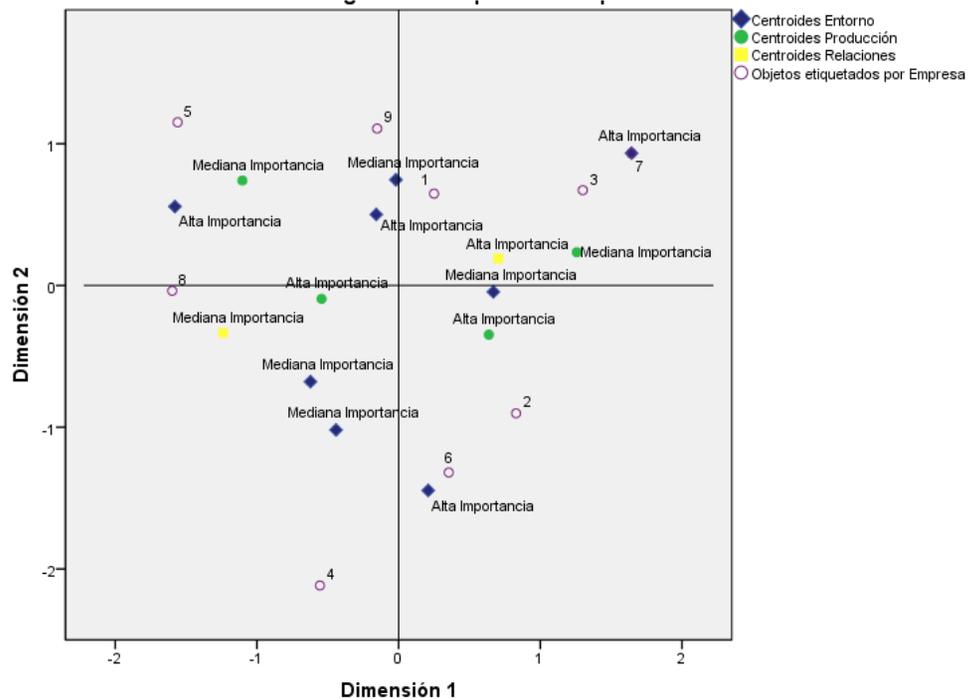
a. El Alfa de Cronbach Promedio está basado en los autovalores promedio.

El modelo conceptual que estructura esta investigación presenta una relación entre entorno, relaciones y competitividad, y dado que esta pregunta tiene como eje central la estrategia y esta categoría a su vez se relaciona con la competitividad, también se desea conocer si hay o no relación entre estas categorías. Es importante anotar que el floricultor estudiado relaciona competitividad con productividad (Gráfico 5).

Con una alta consistencia de los datos en la dimensión 1, según el coeficiente alfa de Cronbach, y aceptable consistencia en la dimensión 2, se aprecia que las empresas Geranio,

Girasol (grandes) y Pompón (mediano-pequeña) son las que relacionan entorno, relaciones y competitividad (calidad, productividad). Las empresas Margarita y Orquídea relacionan el entorno y la competitividad pero con una relación débil.

**Gráfico 5. Relación entre entorno, relación y Competitividad (calidad, productividad)**



**Dimensión 1**  
**Resumen del modelo**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada	
		Total (Autovalores)	Inercia
1	,831	3,471	,496
2	,622	2,143	,306
Total		5,614	,802
Media	,751 <sup>a</sup>	2,807	,401

a. El Alfa de Cronbach Promedio está basado en los autovalores promedio.

Resumen de la iteración de las relaciones mostradas en el diagrama de dispersión biespacial y el análisis del estudio de casos (Cuadro 13).

**Cuadro 13. Resumen Resultados Pregunta 1 Ajustada**

Relación	Empresas Grandes	
	Fuerza	Estudios de casos cruzados
Entorno/Estrategia	Con Fuerza	Aseguran no tener problemas por ahora por factores externos y continúan basando sus estrategias competitivas en los costos. Excepto Girasol que va un poco más allá de los costos y empieza a diferenciarse a través de la construcción de marca.
Relaciones/Estrategia	Con Fuerza	Las relaciones son un factor crítico de éxito, pero en el momento no hay tiempo sino para las transacciones.
Entorno/Relac/comp.	Con Fuerza	Por ahora la integración vertical les permite seguir siendo competitivas y aguantar la crisis, pero sí están a la espera que los medianos y pequeños productores que no tienen margen de maniobra salgan del mercado.
Relación	Empresas Medianas	
	Fuerza	Estudios de casos cruzados
Entorno/Estrategia	Con Fuerza	Son conscientes que todas las variables externas analizadas están influenciando negativamente su negocio, especialmente tasa de cambio y mercados, pero están aferradas a la productividad de sus cultivos y a una disminución de costos
Relaciones/Estrategia	Sin Fuerza	Las relaciones en la cadena de valor están débiles dadas las malas experiencias con el canal mayorista.
Entorno/Relac/comp.	Sin Fuerza	No son competitivas por el momento. Son las que más problemas están enfrentando por tasa de cambio y nuevas tendencias en el mercado de los Estados Unidos. Son las que están cerrando.
Fuerza de la relación	Empresas Medianas - Pequeñas	
	Fuerza	Estudios de casos cruzados
Entorno/Estrategia	Sin Fuerza	Están diversificando en mercados y su ventaja competitiva se basa en la diferenciación, a través de procesos y productos innovadores. Es el grupo que está menos concentrado en tasa de cambio y trabajando más en estrategias, alianzas y asociaciones con otros productores.
Relaciones/Estrategia	Sin Fuerza	Le apuestan a las asociaciones con otros productores pequeños para consolidar carga e ir a nicho. Están en el trabajo de fortalecer las relaciones a largo plazo con sus clientes pero consideran que en el sector hay deslealtad y deshonestidad que generar confianza en una camino complejo
Entorno/Relac/comp.	Sin Fuerza	Con un dólar fluctuando entre \$1900 – \$1950 y con un trabajo de relaciones con sus clientes de nicho eran competitivas

Las condiciones externas para el floricultor son adversas: revaluación del peso frente al dólar, una gestión de gremio que no tiene credibilidad dentro del sector, un gobierno que otorga subsidios “dañinos”, porque permite la supervivencia de empresas que contaminan el mercado y fomentan la competencia desleal y una demanda en Estados Unidos Cayendo. Sin embargo, los productores continúan actuando en solitario, sin colaboración, ni alianzas, concentrados en la tasa de cambio y compitiendo entre ellos mismos. Todo esto actúa como un distractor y los aleja del planteamiento de estrategias (océanos azules) que les permitan seguir en el mercado. Se pensaba que por la crisis de finales de 2009, todas las empresas estudiadas requerían un enfoque re-construccionista, pero, realmente las que lo requieren son las medianas y las mediano – pequeñas, ya que no tienen los recursos, ni las capacidades para enfrentarse a los grandes actores del sector.

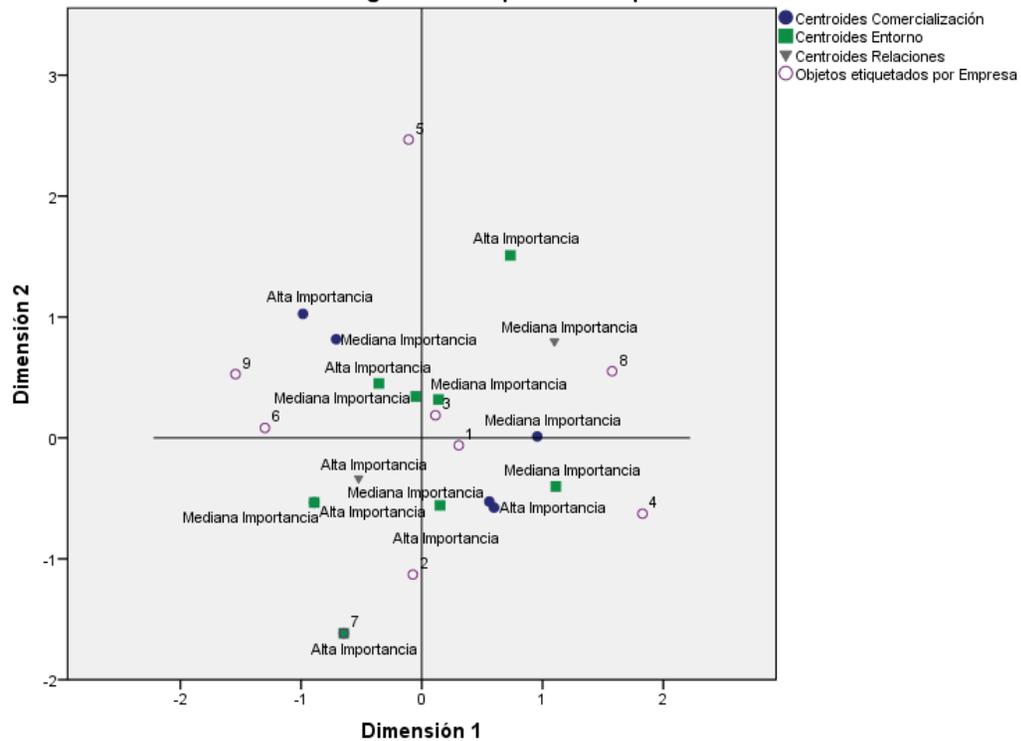
### **6.1.2 Pregunta de Investigación No.2 Ajustada**

¿De acuerdo con el tamaño de las empresas, cómo influye el entorno sectorial y las relaciones en la cadena de valor del sector floricultor de la Sabana de Bogotá en la elección del canal de distribución para la comercialización de la flor en Estados Unidos del productor estudiado?

Por la dinámica cambiante de los mercados, la competencia mundial e incremento de expectativas del cliente, empresas de diferentes sectores han puesto en práctica estrategias de integración de la cadena de suministro para alcanzar una ventaja competitiva. Es por esto que la proposición inicial de este estudio era que el entorno sectorial y las relaciones de la cadena de valor tenían una influencia importante en la elección del canal de distribución para la comercialización de la flor en el mercado estadounidense.

Al igual que en la primera pregunta de investigación se quiso indagar si existían relaciones importantes entre el entorno sectorial, relaciones y canales de distribución y comercialización a través del diagrama de dispersión biespacial (gráfico 6).

**Gráfico 6. Relación entre entorno sectorial, relaciones y canales de distribución y comercialización**



**Resumen del modelo**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada	
		Total (Autovalores)	Inercia
1	,793	3,263	,408
2	,715	2,671	,334
Total		5,933	,742
Media	,758 <sup>a</sup>	2,967	,371

a. El Alfa de Cronbach Promedio está basado en los autovalores promedio.

Las empresas Geranio, Girasol y Petunia, según el gráfico son las únicas que dejan ver que las variables: entorno, relaciones y canales de distribución y comercialización si están relacionadas, pero con una fuerza débil. Mientras que las empresas Lirio, Nardos (medianas) y Orquídea (mediano-pequeña) relacionan fuertemente el entorno con los canales de distribución y comercialización. Las empresas restantes presentan indecisión frente a la relación entre las variables entorno, relaciones y canales de distribución y comercialización.

Resumen de la iteración de las relaciones mostradas en el diagrama de dispersión biespacial y el análisis del estudio de casos (Cuadro 14).

**Cuadro 14. Resumen Resultados Pregunta 2 Ajustada**

Relación	Empresas Grandes	
	Fuerza	Estudios de casos cruzados
Entorno/CD	Con Fuerza débil	El entorno sectorial no tiene ninguna influencia sobre sus canales de distribución, pues ellos ya tienen resuelto el problema de distribución, ya que están integradas verticalmente y son dueños o socios de las importadoras en Miami. Son las empresas que pueden aprovechar las oportunidades que ofrece la consolidación del canal retail en Estados Unidos y el deterioro del canal mayorista, por economías de escala.
Relaciones/CD	Con Fuerza débil	Las relaciones en la cadena de valor, no tienen ninguna influencia sobre su elección sobre el canal de distribución, ya que están integrados verticalmente, pero si influyen en el proceso de negociación con clientes, ya que están tratando de comprar flor a otras fincas, para lo cual se requiere confiabilidad y fiabilidad por parte de estos cultivos
Relación	Empresas Medianas	
	Fuerza	Estudios de casos cruzados
Entorno/CD	Con Fuerza	Concentradas en productividad de las fincas que tienen olvidado los procesos de distribución y comercialización. Son conscientes que las tendencias de consumo en los Estados Unidos están cambiando las reglas del juego y que el canal mayorista, ya no tiene el poder que tenía en la década del 90, pero se ven obligadas a seguir con este canal, porque no tienen la escala para entrar a negociar con supermercados.
Relaciones/CD	Sin Fuerza	Las relaciones con su canal, el mayorista, están deterioradas por las malas experiencias del pasado. Las relaciones en la cadena no influyen en la elección de su canal, simplemente porque no tienen otra opción: no tienen los volúmenes para llegar a supermercados y no pueden ir a nichos porque su tamaño no le permite salirse del mercado de volúmenes.
Fuerza de la relación	Empresas Medianas - Pequeñas	
	Fuerza	Estudios de casos cruzados
Entorno/CD	Sin Fuerza	Las condiciones externas y sectoriales son preocupantes y logran desviar su atención, pero su concentración en trabajo conjunto, alianzas y relaciones a largo plazo con

		sus clientes los reenfozan a las variables que pueden controlar.
Relaciones/CD	Sin Fuerza	Las relaciones influyen en la elección de su canal de distribución. Son las empresas que han hecho alianzas y tienen como elementos clave dentro de sus estrategias la colaboración, cooperación basada en la confianza. Estas empresas están diversificando en mercados de nicho, por tanto tiene una distribución directa e indirecta dependiendo del mercado. Cuando llega directamente es porque ya ha construido una relación de largo plazo.

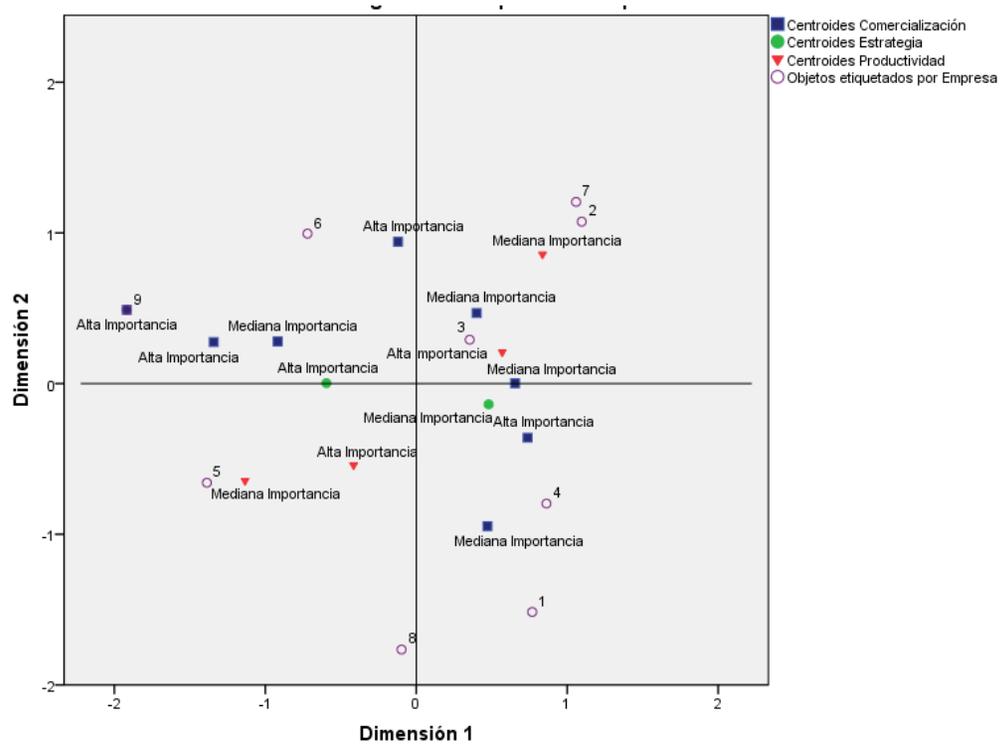
La elección del canal de distribución de las empresas floricultoras, es más una consecuencia de las condiciones sectoriales, estructuras internas, tamaño, estrategias competitivas y relaciones construidas a través de los años en la cadena aguas abajo y no el resultado directo de la influencia del entorno y las relaciones en la cadena de valor. Pero, no se debe desconocer la oportunidad que representa el desarrollo del canal retail en los Estados Unidos para el floricultor en cuanto a incrementar consumo por cobertura y mayor volumen de ventas, aunque esto no necesariamente incrementa el margen. El floricultor debe empezar a trabajar muy de la mano con este canal para mejorar el desempeño de la flor en el punto de venta.

### **6.1.3 Pregunta de Investigación No.3 Ajustada**

¿Cómo influye la estrategia competitiva del floricultor de la Sabana de Bogotá estudiado, según su tamaño, en la elección del canal de distribución para comercializar su producto en el mercado de USA y mantener su competitividad?

La proposición inicial del modelo conceptual presenta que la selección del canal o canales para la comercialización de la flor colombiana en Estados Unidos está influenciada por la estrategia competitiva de las empresas y que éstas deben estar completamente alineadas para lograr una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, el diagrama de dispersión biespacial (gráfico 7) señala relaciones débiles.

**Gráfico 7. Relación entre estrategia competitiva, canales de distribución y competitividad**



**Resumen del modelo**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada	
		Total (Autovalores)	Inercia
1	,819	3,360	,480
2	,456	1,642	,235
Total		5,002	,715
Media	,700 <sup>a</sup>	2,501	,357

a. El Alfa de Cronbach Promedio está basado en los autovalores promedio.

Con alta consistencia de los datos en la dimensión 1 y una baja en la dimensión 2, se percibe en el diagrama que sólo la empresa Girasol (grande) muestra una relación importante entre canales de distribución y comercialización y competitividad. Las empresas Gerberas (grande) y Pompón (mediano-pequeña) también relacionan estas dos categorías pero con una relación más débil. Para las empresas restantes no existe relación alguna entre las tres categorías graficadas.

Al graficar sólo estrategia competitiva con canales, el diagrama de dispersión biespacial presenta que las empresas que relacionan la estrategia con la distribución y la comercialización son: Geranio, Gérbera y Girasol (grandes), Nardos (mediana) y Pompón (mediana-pequeña), lo cual permite decir que las empresas grandes estudiadas son las que le dan alta importancia a esta relación.

Resumen de la iteración de las relaciones mostradas en el diagrama de dispersión biespacial y el análisis del estudio de casos (Cuadro 15).

**Cuadro 15. Resumen Resultados Pregunta 3 Ajustada**

Relación	Empresas Grandes	
	Fuerza	Estudios de casos cruzados
Estrategia/CD	Con Fuerza	Integrados verticalmente, son dueños o socios de las importadoras en Miami. Compiten a través del control de su estructura de costos como: Geranio y Gerbera y la mezcla de reducción de costos con diferenciación (generación de marca) como Girasol. Están aprovechando dada la integración vertical y sus economías de escala llegar a los supermercados.
Relación	Empresas Medianas	
	Fuerza	Estudios de casos cruzados
Estrategia/CD	Sin Fuerza	Concentradas en producir más con las mismas unidades productivas (productividad) llegando al mercado estadounidense a través del canal tradicional y mayoristas, aún no puede entrar a supermercados básicamente por masa crítica, requiere inversión para incrementar sus volúmenes de producción.
Fuerza de la relación	Empresas Medianas - Pequeñas	
	Fuerza	Estudios de casos cruzados
Estrategia/CD	Sin Fuerza	Su estrategia está enfocada en la diversificación de nuevos mercados de nicho a través de procesos y productos innovadores y alianzas. Por tanto son flexibles en la elección del canal de distribución y comercialización, lo adaptan dependiendo al nicho encontrado, si requieren distribuidor o mayorista lo adicionan a su cadena sin problema o simplemente van directo al cliente.

Las débiles o inexistentes relaciones entre las categorías estrategia competitiva, canales y competitividad en los diagramas de dispersión biespacial, tienen que ver precisamente con que la estrategia no es que influya sobre los canales de distribución y esto a su vez en la competitividad, sino que más bien es un tema de estructura, poder de negociación con el *retail*, recursos y capacidades para generar escala. De acuerdo a la estructura, tamaño y necesidades de las empresas, se compite de formas diferentes en el mercado estadounidense y por ende se utilizan canales diversos, pero no es que la estrategia competitiva de la empresa influya o no sobre la elección de un canal o canales para la comercialización de su flor, la elección de canal de distribución es un tema de necesidad y oportunidad.

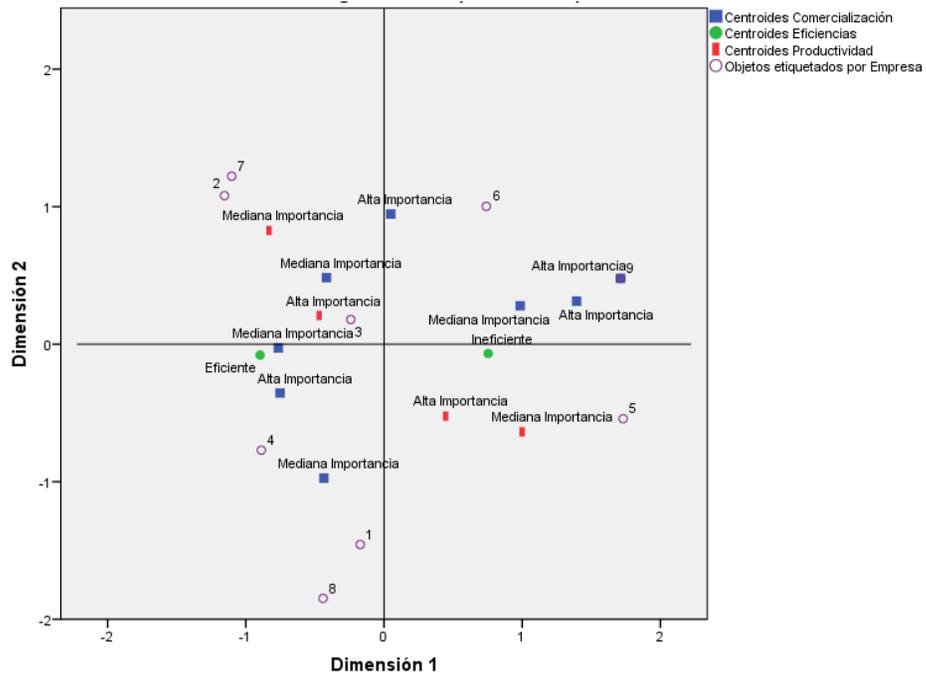
#### **6.1.4 Pregunta de Investigación No.4 Ajustada**

¿Cómo se relaciona la eficiencia técnica del cultivo objeto de estudio, según su tamaño, con la competitividad de la empresa y el correspondiente canal de distribución utilizado para la comercialización de la flor en Estados Unidos?

La proposición de este estudio frente a las relaciones planteadas en la pregunta de investigación es que las empresas floricultoras técnicamente eficientes son competitivas y tienen una distribución directa que les permite rotar rápidamente la flor.

El diagrama de dispersión biespacial muestra con una alta consistencia de los datos en la dimensión 1 y baja en la 2, que entre canales y competitividad (productividad) hay relaciones fuertes, pero esto es independiente a que las empresas sean técnicamente eficientes o ineficientes (gráfico 8).

**Gráfico 8. Relación entre DEA, canales de distribución y comercialización y competitividad**



**Resumen del modelo**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada	
		Total (Autovalores)	Inercia
1	,819	3,360	,480
2	,456	1,642	,235
Total		5,002	,715
Media	,700 <sup>a</sup>	2,501	,357

a. El Alfa de Cronbach Promedio está basado en los autovalores promedio.

Resumen de la iteración de las relaciones mostradas en el diagrama de dispersión biespacial y el análisis del estudio de casos (Cuadro 16).

**Cuadro 16. Resumen Resultados Pregunta 4 Ajustada**

Relación	Empresas Grandes	
	Fuerza	Estudios de casos cruzados
Competitividad/CD	Con Fuerza	Son competitivas porque su estructura y modelo de integración les permite controlar los costos y tener volumen para entrar a supermercados y tener pedidos garantizados todo el año.
Eficiencia técnica/ CD	Sin Fuerza	No hay ninguna relación explícita entre la eficiencia y el

		canal de distribución
Eficiencia técnica/ Competitividad	Sin Fuerza	La empresa eficiente es la que está construyendo marca y trabajando muy de la mano con el canal supermercado. Pero no se puede afirmar que la empresa es competitiva porque es técnicamente eficiente, porque las otras dos empresas son ineficientes pero competitivas.

Relación	Empresas Medianas	
	Fuerza	Estudios de casos cruzados
Competitividad/CD	Sin Fuerza	Una de las razones que puede estar afectando la competitividad de estas empresas en el mercado estadounidense, puede ser la distribución a través del canal mayorista. Ya que este canal está debilitado en el mercado de USA, no genera valor de cara al cliente, tiene problemas de suministro y el desarrollo del e-commerce empieza a sustituir el atractivo de la floristería que es el cliente principal del mayorista.
Eficiencia técnica/ CD	Sin Fuerza	Son empresas técnicamente ineficientes porque no venden todo lo que producen, la rotación de flor es baja y la consecuencia puede ser el detrimento del canal mayorista.
Eficiencia técnica/ Competitividad	Sin Fuerza	Son las empresas que están cerrando, las que no son competitivas en el mercado de USA y las que son ineficientes. Las que logren sobrevivir deben fortalecerse y comportarse como grandes o desinvertir y comportarse como pequeñas

Fuerza de la relación	Empresas Medianas - Pequeñas	
	Fuerza	Estudios de casos cruzados
Competitividad/CD	Sin Fuerza	Son empresas competitivas porque tienen una estrategia competitiva clara, basada en la especialización y concentración, lo que les permite tener un sobreprecio que incrementa su margen de contribución y flexibilidad en la utilización de canales de distribución.
Eficiencia técnica/ CD	Sin Fuerza	Son empresas en general técnicamente eficientes. Pero tanto las eficientes como ineficientes utilizan la opción multicanal.
Eficiencia técnica/ Competitividad	Sin Fuerza	Son empresas competitivas porque han mezclado adecuadamente varios temas: estrategia, trabajo conjunto, diversificación, canales de distribución y eficiencia.

La eficiencia técnica de los cultivos está relacionada con su competitividad e influenciada por el canal de distribución que utilice la empresa. Una distribución directa y/o el *e-commerce*, pueden garantizar mayores ventas, mejores márgenes, más conocimiento de las necesidades del cliente, incremento en la demanda, un mejor indicador de rotación de flor y por ende un mejor nivel de eficiencia. Una distribución a través de mayoristas, por su pérdida de poder de negociación y su disminuida reputación en el sector, puede afectar la eficiencia de los cultivos por: disminución de ventas, pérdidas operativas, mala calidad de la flor por su baja rotación.

## 6.2 CASOS DE ESTUDIO VS. EFICIENCIA TÉCNICA

**Cuadro 17. Casos de Estudio Vs. Eficiencia Técnica**

Nombre en el Estudio de casos	Eficiente	Ineficiente	Estrategia	Canal de Distribución
Geranio		X	Compiten a través de una buena gestión de costos.	Integrada verticalmente: Son dueños de la agencia de carga y la importadora que opera en Miami y allí tienen distribución propia. Venden a tres canales, el 40% va a supermercados
Gerbera		X	Están aumentando el porcentaje de compras de flores a otras fincas de la Sabana para desinvertir y disminuir la estructura de costos.	Integrada verticalmente son socios de la importadora en Miami. El 70% de las ventas están concentradas en cinco clientes
Girasol	X		Diferenciación a través de un fuerte desarrollo de marca	Integrada verticalmente y vende especialmente a supermercados
Lirio	X		Diversificando el portafolio de clientes para llegar a mercados más competitivos	Al importador vendemos flor de mercado abierto. La meta es llegar a vender toda la flor a pedidos fijos a mayoristas. El 50% de las ventas van a mayoristas.
Margarita		X	Trabajar en productividad, calidad y gestión de costos	Le venden a Buqueteras y Mayoristas, no le venden a Supermercados, la razón, no tienen la escala ni la variedad.
Nardo		X	Está enfocada en:	Para la comercialización en

			diversificación en nuevos mercados, productividad y calidad de sus productos, este es un diferenciador frente a los africanos, y esto no se puede dejar perder. Y mucha innovación.	USA, venden directamente a distribuidores y estos a supermercados, no pueden ir directamente a supermercados porque no tienen masa crítica.
Pompón	X		Concentración en un producto especializado y unión con otros cultivos de esta misma variedad de flor y ha funcionado, porque comercializan la flor bajo una marca y un sistema. Están también diversificando hacia nuevos mercados	Han pasado por todos los modelos de comercialización: una combinación de mayoristas, importadoras, web y detallistas.
Petunia		X	Calidad en todos los frentes: calidad, entregas oportunas, la cantidad requerida, etc. y productividad:	Les ha funcionado saltarse Miami. Ahora van directamente a Chicago. Directamente a mayorista.
Orquídea	X		Desarrollar nichos que estén dispuestos a pagar una prima. Diversificar en nuevos mercados	Se tiene una mezcla de intermediarios y canal directo. Se trabaja con un solo mayorista en USA (alta vulnerabilidad) porque ya hay una relación de más de 20 años pero en Colombia tenemos un socio comercial que ayuda a la logística de exportación. Se utiliza la figura de representantes en Rusia, Japón y Europa.

### 6.3 ANÁLISIS DE CASOS CRUZADOS POR CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Esta sección desarrolla los casos cruzados a través de la triangulación de la información para dar los resultados finales por categoría y determinar los canales de distribución y comercialización existentes y los propuestos para las empresas floricultoras estudiadas, y así, dar respuesta a las preguntas de investigación 5 y 6.

### **6.3.1 Tipologías de canales de distribución utilizados por el floricultor estudiado para la comercialización en Estados Unidos en los últimos 20 años<sup>20</sup>**

El estudio cruzado de casos múltiples con una unidad de análisis y el trabajo de análisis y síntesis de los datos contenidos en los casos de investigación llevó a profundizar en cada una de las categorías, lo que permitió considerar cambiar la pregunta de investigación No.5

- ¿Qué tipologías de canales de distribución se obtienen a partir de las diferentes estrategias competitivas que usa el floricultor de la Sabana de Bogotá estudiado para comercializar la flor en Estados Unidos?

A:

- ¿Qué tipologías de canales de distribución y estrategias competitivas han utilizado a través de los años el floricultor de la Sabana de Bogotá estudiado para comercializar la flor en Estados Unidos?

#### **6.3.1.1 1990-1998: Distribución a través de canales indirectos**

Durante la década del 90 el canal utilizado por el floricultor colombiano para la comercialización de la flor en USA era el tradicional, donde la costumbre comercial era ventas mediante contratos de consignación. Era el típico modelo CIF<sup>21</sup>. Al modo de ver de algunos productores, esta era una “distribución organizada” (Figura 6).

Con la distribución de esa década, el comportamiento más probable era que el importador le vendiera la mercancía a un mayorista, quien vendía a un minorista y este a su vez vendía a floristerías. Pero también era posible que el importador entregara las flores a una empresa

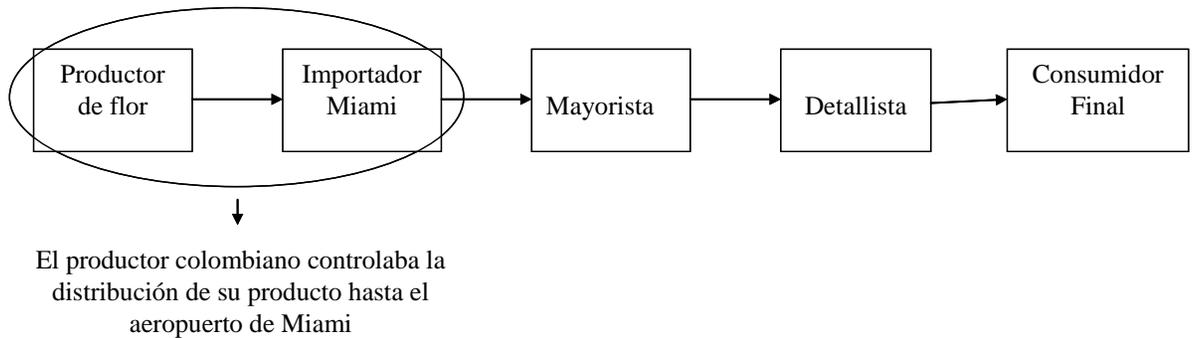
---

<sup>20</sup> Toda la información y datos de esta sección fue recogida a través de las entrevistas que se realizaron a floricultores de la Sabana de Bogotá y Rionegro, importadores y mayoristas en Miami

<sup>21</sup> CIF (Costo, Seguro, Flete) a lugar de destino. El exportador se responsabiliza de la entrega del producto en el puerto o lugar de destino y asume los costos, el flete y el seguro marítimo de pérdida o daño del producto. Frecuentemente es el comprador el que determina los términos comerciales.

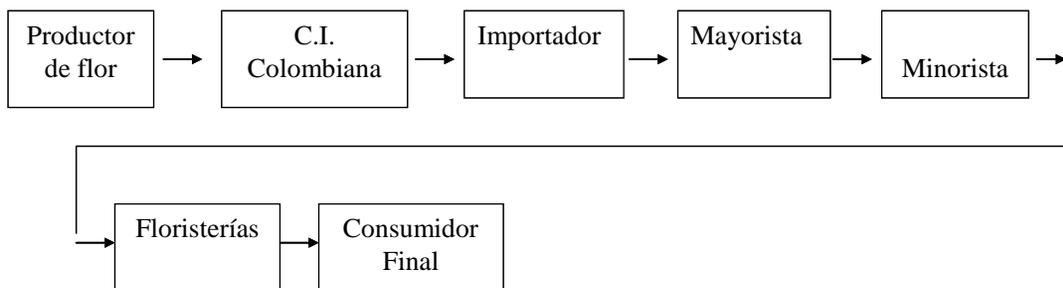
“buketera”<sup>22</sup>, para después vender el arreglo floral. En algunos contados casos, el importador entregaba la flor a los supermercados, quienes la vendían directamente al consumidor final. No obstante, esto era poco usual, pues las ventas a los supermercados se habían desarrollado con mucha lentitud.

**Figura 6. Canal de distribución del sector floricultor colombiano típico de los 90’s**



Durante esa década, existió la figura de C.I. Colombiana, que hacían del canal un sistema con bastantes intermediarios (Figura 7). Su razón de ser era la de conseguir fácilmente crédito de financiación. Para estos créditos se utilizaba como garantía la factura de venta de la productora a la comercializadora.

**Figura 7. Canal de distribución del sector floricultor colombiano típico de los 90’s, con C.I.**



<sup>22</sup> Término empleado para denominar a las empresas que elaboran “Bouquets”, esto es, arreglos con flores, agregándole así más valor al producto. Algunos cultivadores colombianos tenían empresas “buketeras” en su país y las exportaban ya arregladas.

Estos canales de distribución tradicionales funcionaron bien hasta finales de 1998, por una razón simple: control. El productor colombiano controlaba tres aspectos básicos en la comercialización de un perecedero: calidad del producto, consolidación de carga y poder de negociación con aerolíneas y agencias de carga. Por tanto, el productor también controlaba la trazabilidad de su producto y lograba disminuir los niveles de rechazo y devoluciones y engaños o “robo” por parte de los importadores.

#### **6.3.1.2 1998 - 2001: Fusiones y adquisiciones en la distribución**

Con la llegada de Dole y USA Floral la operatividad de la comercialización cambió. Los productores empezaron a incrementar la expansión de los cultivos, muchas empresas se fusionaron, y se percibía un auge integrador. En ese entonces, Dole compró cerca del 25% de las fincas productoras de flores en Colombia con sus respectivas oficinas exportadoras y distribuidoras en Miami, entre las cuales se incluía a Floramérica, la principal empresa exportadora de flores del país. Con esta compra, la multinacional controló entre el 18% y 20% de la exportación colombiana de flores<sup>23</sup>.

USA Floral, se fundó en abril de 1997, con el propósito de consolidar la oferta y operar el proceso de distribución de flores y demás productos florales. Compró cerca de 12 grandes distribuidoras de flores en Estados Unidos, esta empresa controló entre el 30% y el 40% de las ventas de flor colombiana en este país. Además dominaba cerca de 3.000 floristerías que vendían directamente al consumidor final. La estrategia de la empresa consistía en fortalecer los canales en USA para modernizar los procesos de distribución, mejorar la calidad del producto y ofrecer mejores servicios a los minoristas. Con la adquisición de varios puntos de la cadena de distribución en USA como: importadoras, mayoristas y algunos minoristas, pretendían disminuir intermediaciones y de esta forma reducir los excesivos costos de distribución.

---

<sup>23</sup> Información proporcionada por los floricultores entrevistados

Por su parte, los floricultores expandieron la oferta de 2 a 4 veces. El proceso de integración de USA Floral, generó un retiro de personal experto, que empezó a montar comercializadoras. Esta explosión de agentes oferentes (y dado el incremento de la oferta por parte de los cultivos), empieza a generar un efecto multiplicador de la oferta, la misma flor es ofrecida por varios comercializadores al mismo cliente lo que ocasiona una fuerte caída en los precios de la flor.

En 2001, llega la quiebra de USA Floral dada a una equivocada estrategia de crecimiento. En palabras de un productor–comercializador colombiano: “Cometió cuatro errores: 1) pagar todo en efectivo. 2) Sentimiento de urgencia que los impulsa a comprar empresas importadoras pequeñas y medianas incompatibles, que fusionarlas fue imposible. 3) Los mayoristas empiezan a percibir a USA Floral como competidor, en consecuencia no le compran y buscan integrarse como una estrategia de defensa. 4) Compra una línea aérea en Arkansas realizando una gran inversión en un centro de distribución, operación que no fue aprobada por el gobierno estadounidense”. Como consecuencia de esto, sus acciones perdieron valor rápidamente.

Una segunda consecuencia de lo anterior es que los cultivadores perdieron el *Know How* de importar y comercializar en los Estados Unidos, hecho que posteriormente fue decisivo en sus operaciones hasta el punto que se evidencia que los cultivadores que vendieron a USA Floral desaparecieron paulatinamente del mercado, mientras que los que no vendieron crecieron un 20%. Con el descalabro de USA Floral, los mayoristas y las comercializadoras detectan una importante oportunidad de negocio en el canal y empiezan a controlarlo gracias a las concesiones dadas por productores colombianos y la crisis por la que atravesaban. Y surge una transición a un nuevo modelo de entrega.

### **6.3.1.3 A partir de 2002 – 2009: Consolidación de canales**

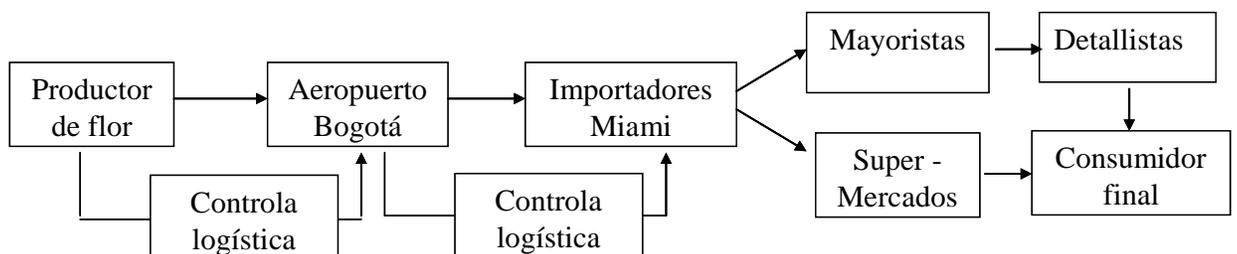
Después de la declaración de quiebra de USA Floral en 2001, los canales de distribución quedan nuevamente fragmentados y con un bajo nivel de consolidación. Por tanto,

importadores y mayoristas en Miami buscaron una nueva estrategia para subsistir. En su análisis, encuentran que el valor cargado por concepto de fletes era susceptible de mejorarse si eran ellos los que realizaban directamente la gestión de negociación con las agencias de carga y/o aerolíneas. Lo anterior por varias razones:

1. El mayorista consolida la oferta de varios floricultores, por tanto tiene un volumen superior al que puede tener el productor.
2. Existe una vocación del floricultor de concentrarse en su negocio de producción más que avanzar en la gestión de comercialización.
3. El productor estaba generando una utilidad no justificable a los ojos del mayorista, que generaba una nueva oportunidad de mejorar su margen de intermediación.
4. La sobreoferta de flores (real o ficticia), le generaba al mayorista el poder de decidir cómo quería comprar la flor (CIF o FOB), esto no era una decisión del productor.
5. La falta de consolidación desde la perspectiva del productor, generaba enormes ineficiencias al proceso logístico lo cual era un aliciente para todos los actores de la cadena, delegar la responsabilidad de la importación a un intermediario.

Consecuencia de lo anterior, el modelo de venta de la flor empieza a evolucionar a un sistema de comercialización FOB, con transacciones directas entre productores y mayoristas/importadores de la flor en los destinos. El modelo se muestra en la figura 8.

**Figura 8. Canal de Distribución tradicional con modelo de entrega FOB**

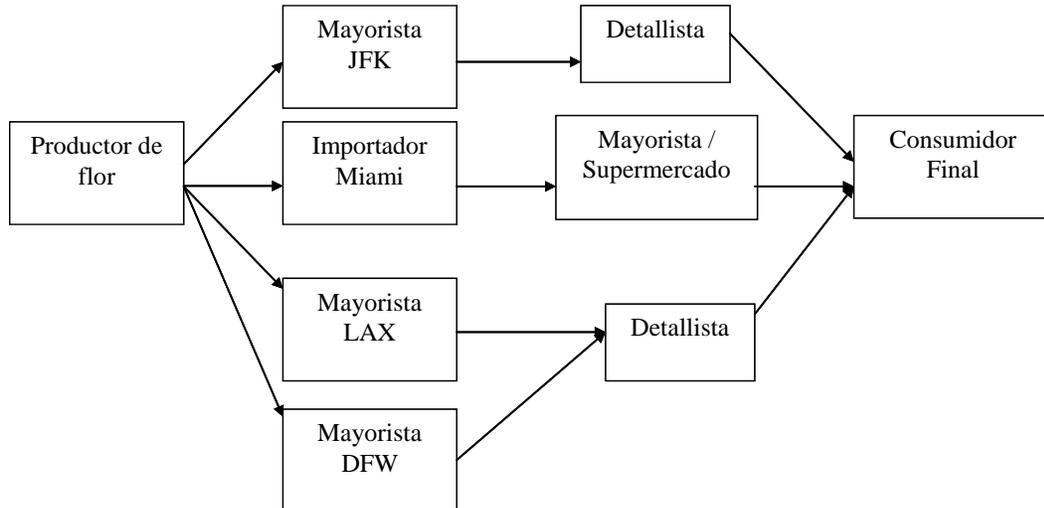


Este modelo beneficiaba a productores medianos y pequeños, porque vendían directamente su flor a un importador que tenía todo el poder de negociación frente aerolíneas y agencias de carga por el volumen de cajas diarias transportadas (cerca de 500 cajas/ día). Además, entre productor e importador se fueron dando lealtades que beneficiaban a las dos partes. No obstante, empiezan a destacarse nuevos riesgos para los floricultores: reclamaciones por calidad sin posibilidad de verificación, pérdida de control, bajo conocimiento del mercado e incremento de requerimientos del consumidor.

De 2005 a 2009, el sector presentó un fuerte proceso de consolidación, que permitía afirmar que el 80% de las ventas en flores son realizadas por un 20% de las empresas. El pareto no solo ha marcado una diferencia por el grado de concentración sino en el modelo de comercialización. Los grandes productores, han logrado en términos generales, una respuesta integrada en su modelo de producción, importación y comercialización de su producto en los Estados Unidos; mientras que los medianos y pequeños mantienen un modelo de venta FOB, delegando la responsabilidad de su venta en los Estados Unidos a mayoristas; estos empresarios no son socios ni dueños de ninguna comercializadora en Miami. Este modelo se presenta en la Figura 9.

En la medida que la decisión de importación esté en manos del mayorista (importador), él puede tomar la decisión de importar las flores a través de Miami, o a través de un aeropuerto distinto, aunque no es factible que Miami pierda importancia como *Hub* del mercado de flores americano. En el momento que el mayorista empiece a diversificar el destino de las flores, se eliminará la posibilidad de que el productor colombiano pueda vender CIF, lo que en el largo plazo terminará afectando al sector en general.

**Figura 9. Canal de distribución con entregas distribuidas**



### **6.3.2 Teorías emergentes sobre Estrategias Competitivas y Canales de distribución para las nuevas empresas floricultoras de la Sabana de Bogotá**

Las empresas estudiadas compiten con estrategias y canales de distribución diferentes que dependen de su tamaño. Las grandes empresas basan su estrategia en la gestión de costos, integración vertical que les permitan generar economías de escala y poder llegar al consumidor final a través del canal supermercados. Las medianas, tiene una estrategia enfocada en productividad y calidad en un solo frente (producto) y llegando al mercado estadounidense a través de mayoristas. Los medianos – pequeños, enfocados en nicho con un producto especializado y llegando a sus mercados con una opción multicanal.

#### **6.3.2.1 Estrategias competitivas**

Las acciones estratégicas a contemplar por los grandes jugadores pueden ser:

- Adelgazarse: aquí el riesgo es ahorrar en temas que son sustanciales o que pueden afectar la calidad del producto o la vida útil de la flor
- Esperar que otros jugadores salgan del negocio: las empresas grandes creen que el sector se debe depurar. Los grandes o los que están integrados a modelos de

comercialización exitosos no van a promover un sistema que permita aumentar la competitividad de los que son en este momento su mayor competencia o problema.

- Seguir creciendo o consolidar sus operaciones de comercialización
- Mover su capacidad de la Sabana de Bogotá: buscar tierras más económicas y mano de obra directa barata
- Complementar su oferta: comprando a otras fincas o producir en otros países

Las empresas medianas le apuestan a seguir vendiendo directamente a mayoristas, son pocas las que venden a supermercados, básicamente por ser clientes complejos para ellas. En este momento los medianos no tienen margen de maniobra. Crecer les implica invertir y esto deuda. Las estrategias a seguir por estas empresas están muy restringidas:

- Trabajo cooperativo: asociarse a otros cultivos
- Enfocarse en nichos: es complejo, su tamaño no les permite salirse del mercado de volumen
- Vender: también es complejo, dada la caída en la demanda y las mejoras en productividad, no hay empresas interesadas en adquirir.
- Reducir tamaño: implica un costo para desinvertir, básicamente por indemnización de mano de obra
- Vender a supermercado: su volumen no se lo permite y no logran garantizar la uniformidad de producto que este canal exige
- Salir del negocio: siempre debe ser una opción

Los mediano-pequeños, le apuestan a la especialización y concentración. Les falta canal pero son más flexibles y su nivel de endeudamiento es bajo. Las opciones para este grupo son:

- Enfocarse en mercados de nicho

- Vender su producción: para complementar la oferta de un floricultor grande o mediano, aunque puede ser peligroso porque serían los primeros afectados en caso de reducción de la demanda
- Desarrollar un vínculo formal dentro de una cadena de distribución
- Desarrollar mercados diferentes al estadounidense y prestar un servicio excelente.

### **6.3.2.2 Canales de Distribución sugeridos a los floricultores estudiados**

El foco de discusión y programas de mejora en el sector están centrados en temas de productividad y no de comercialización. Tal y como se está comportando el mercado, es importante que el floricultor cambie su foco de atención. En la cadena de distribución de la flor se están visualizando varios cambios: por un lado desintermediación y por el otro un fuerte desarrollo del *retail* y creciente evolución del e-commerce.

Sin duda, los mayoristas son el canal más afectado por los cambios en el patrón de consumo, hay menos mayoristas y más consolidación de importadores. Una de las razones del deterioro del canal mayorista son las malas experiencias que han tenido los floricultores entrevistados con ellos. Los floricultores objeto de estudio, necesitan incrementar el consumo de flor en Estados Unidos y para ello dependen del *retail* por: cobertura y mayor volumen de ventas, aunque esto no necesariamente incrementa el margen. Por esto el floricultor debe empezar a trabajar muy de la mano con este canal para mejorar el desempeño de la flor en el punto de venta y desarrollar el consumo.

Los supermercados son el canal para desarrollar oportunidades de consumo dado el tráfico permanente que generan (a diferencia de las floristerías) y su experiencia en manejo de promociones en el punto de venta. En las visitas a Supermercados en Estados Unidos, se pudo comprobar que como categoría, las flores aún carecen de una buena estrategia de *trade marketing*, que busque impulsar su consumo. Es una categoría aún muy incipiente. Existe oportunidad de aumentar la demanda si se maneja con más agresividad este canal; así mismo, el manejo en el punto de venta es deficiente (ubicación cerca de frutas, escasa o

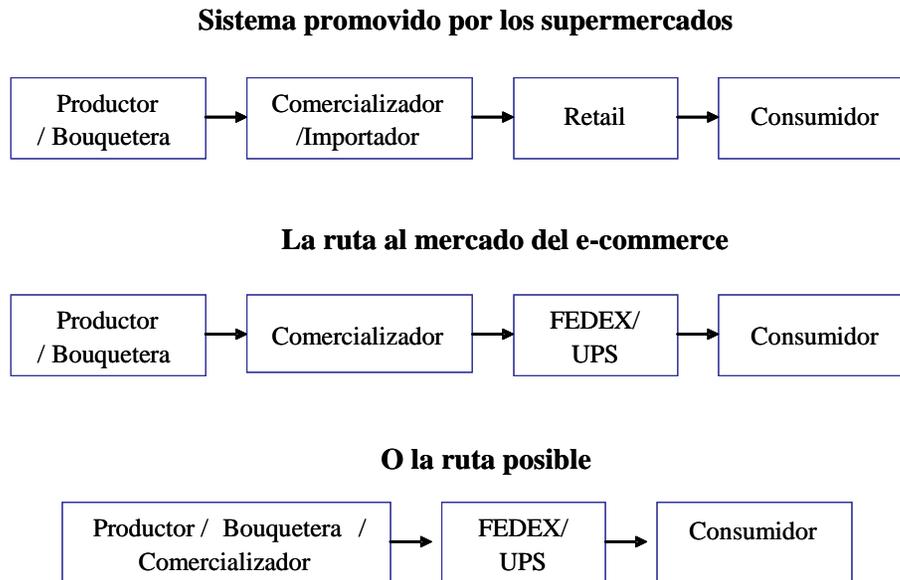
nula refrigeración, la manipulación de los clientes genera problemas de presentación de la flor), lo que incrementa los problemas de calidad percibidos por el consumidor y deprime su demanda (Anexo 3).

Se visualiza el cambio frente a los canales de la siguiente forma: para productores colombianos que exportaban a Estados Unidos hace 15 años, era 80% mayoristas y 20% supermercados, ahora será 85% supermercados y 15% mayoristas. Este cambio no fue seguido adecuadamente por comercializadores y menos por productores. Para los supermercados las reglas de juego son distintas y por tanto las características del negocio y el papel de cada uno de los jugadores de la cadena de suministros deben cambiar. La flor empieza a comportarse como un típico negocio de consumo masivo donde los temas esenciales son: desarrollo de marca, promociones en el punto de venta, innovación en productos y empaques, promociones, estrategia de precio, volumen, innovación en canales y comercialización.

Desafortunadamente, los floricultores no se sienten cómodos con éste canal por: 1) los requerimientos en volumen y variedad no se ajustan a su oferta y obliga a desarrollar un intermediario o que él sea el intermediario de otras fincas. 2) Reducciones agresivas y permanentes en los precios. 3) Los floricultores en Colombia han trabajado una cultura donde en unas pocas semanas al año generan la utilidad, el supermercado promueve un precio más estable (con menores diferencias entre temporadas), pero una garantía de compra anual. 4) para el supermercado, la consistencia, uniformidad y cumplimiento son factores críticos de éxito, y el productor colombiano aún tiene muchas deficiencias en este punto.

Para los floricultores que hicieron posible este estudio existen varias vías probables para la distribución y comercialización de su flor: un nuevo sistema de distribución que se ajuste a lo promovido por los supermercados de Estados Unidos, la ruta propuesta por el *e-commerce* o distribución directa (Figura 10). O empezar a utilizar la estrategia multicanal, combinación adecuada de canales directos e indirectos.

**Figura 10. Canales de Distribución más convenientes para el floricultor colombiano**



#### **6.3.2.2.1 Razones de la Desintermediación del sector**

Con el análisis de los casos se pudo detectar las razones de la desintermediación:

- Los mayoristas no están generando valor, de cara al cliente/consumidor.
- La no existencia de contratos, acuerdos o compromisos entre mayoristas y productores, no promueven relaciones de largo plazo.
- Los mayoristas empiezan a tener problemas de suministro o flor con inferior calidad o falta de uniformidad, lo cual afecta su relación con el cliente. Por su parte, los supermercados promueven acuerdos anuales con garantía de suministro que terminan garantizando la mejor flor disponible.
- La excesiva manipulación de la flor es causa de reducción en su calidad y una forma de mejorarla es reduciendo los agentes que la manipulan.
- El nivel de consolidación de supermercados impide que existan muchos jugadores en el sector. La consolidación de mayoristas, importadores y comercializadores es forzada por éste canal.

- Los productores con mayor escala, y ante la consolidación del canal, les es más fácil negociar directamente con el supermercado. El atractivo del mayorista estaba en la atomización de la demanda, ante una demanda progresivamente concentrada, el productor puede negociar directamente con el canal a través de su propia comercializadora.
- El desarrollo del *e-commerce* empieza a sustituir el atractivo de la floristería, que es el cliente principal del mayorista.
- Tamaños de entrega reducidos, altas frecuencias de envío y la necesidad de generar volumen y ampliar zonas de influencia, son la receta perfecta para generar una intensa competencia (precios) y una destrucción en los márgenes operacionales de las empresas mayoristas. Existen más jugadores de los que necesita el mercado.

#### **6.3.2.2 Modelos de integración**

Las opciones que se visualizan para garantizar consistencia de la flor colombiana son:

- Consolidación. Dirección central como consecuencia del control de la propiedad. El objetivo es vender el 100% de la producción de las fincas obteniendo para las participantes en el modelo el máximo posible de rentabilidad (la estructura de comercialización obtiene una rentabilidad razonable con el modelo).
- Gestión descentralizada con una coordinación central. El objetivo es conformidad entre la demanda y la producción en fincas que carecen de una vinculación especial. La visión es netamente comercial. El reto es garantizar una estructura de propiedad que promueva la autoridad suficiente y necesaria para garantizar homogeneidad.
- Alianzas con el comercializador: Es el comercializador quien desarrolla un modelo de buenas prácticas y controla su ejecución para cada finca. Este comercializador provee todos los insumos, recursos, plan de siembra, pronóstico de la demanda, y se compromete bajo contrato a comprar el 100% de la producción de las fincas.

- Modelo de asociación. Acuerdo de cooperación entre varios floricultores para producir y comercializar conjuntamente. Los elementos de este modelo son: diseño, marca, estándares de proceso, auditoría externa y mantiene la identidad de las fincas. La debilidad del modelo es que el producto no es uniforme y se requiere avanzar en este criterio si el objetivo es el desarrollo de una marca.
- Complementar la producción con otras fincas: El riesgo de esta práctica es que las variaciones en demanda son absorbidas por las fincas a las que se les compra su producción. La producción de la finca que compra, siempre tendrá demanda.

#### **6.3.2.2.3 E-commerce**

Se espera que el e-commerce en el mercado norteamericano tenga un crecimiento en 2010, entre un 8-13%<sup>24</sup>, reemplazando progresivamente el canal de las floristerías (por disponibilidad, acceso, calidad, facilidad). Las floristerías están cerrando dado su pobre desempeño financiero. Algunos floricultores comentaron que han tenido malas experiencias al tratar de comercializar su flor a través de Internet, pero a su vez reconocen que lo han “hecho mal”.

Para aprovechar adecuadamente este canal, el productor debe concentrarse en los siguientes temas: 1) empaques, es un aspecto que el cliente valora en la entrega de buquets; 2) innovación del sitio y el producto, para generar tráfico e ir desarrollando y estructurando marca; 3) garantía de calidad y tiempos de entrega; 4) manejo de promociones y flexibilidad en precios y; 5) Trazabilidad vía Internet y confiabilidad.

---

<sup>24</sup> Dato extraído de las entrevistas con Importadores en Miami

### **6.3.3 Análisis cruzado de casos para las categorías restantes**

#### **6.3.3.1 Entorno - Revaluación**

La revaluación, adicional al problema de rentabilidad que genera tiene un efecto más perverso, pérdida de foco. Las empresas han concentrado buena parte de su esfuerzo, motivaciones, trabajo y discusiones, ha tratar de resolver un problema que no está en sus manos solucionar, dejando de lado el análisis de las variables que si están bajo su control. En la medida que el tema de la revaluación ha sido parte sustancial de la agenda de las empresas del sector durante los últimos años, ha desplazado el análisis de la estrategia de competitividad y comercialización, lo cual puede explicar en parte el nivel de exposición del sector ante la crisis actual.

#### **6.3.3.2 Entorno - Papel de Asocolflores / Gobierno nacional**

Existe una posición bien diferente frente al papel de Asocolflores dependiendo del tamaño de la empresa. Las empresas grandes esperan que el gremio se mantenga en su papel, no aceptarían un rol más protagónico de Asocolflores en la parte operativa del negocio. Los pequeños y medianos esperan un rol donde realmente les aporte valor (productividad) dentro de algunos de los procesos de su estructura de costos. Ninguno ve a la asociación apoyando temas de comercialización por el riesgo que involucra perder a un cliente. Por otro lado, los importadores en Miami no perciben una gestión positiva de las ejecuciones de Asocolflores.

En cuanto a los subsidios otorgados por el gobierno nacional, algunos productores creen que son absolutamente malignos, porque posponen una decisión que es inaplazable, la quiebra y cierre de empresas floricultoras medianas y pequeñas, y sume al sector en una espiral decadente de falta de competencia. Los subsidios, tienen sentido solo si los problemas del sector son coyunturales o si están enfocados en subsanar problemas estructurales (inversión dirigida, con destinación específica). Pero subsidios sin estas condiciones evita enfrentar el problema en la raíz, dilata las correcciones que deben darse

en la industria y genera problemas adicionales que pueden sacar del sector a los jugadores mejor preparados, porque las empresas más comprometidas con esta situación tomarán medidas desesperadas para garantizar su supervivencia (ejemplo: reducción de precio), las cuales aunque se entienden en el corto plazo terminan comprometiendo el largo plazo del sector.

El gobierno debe apoyar los esfuerzos del sector en la promoción de las flores en los Estados Unidos, y en especial, gestionando con los países la eliminación de barreras para su comercialización. Incentivar el desarrollo de investigación, tecnología, “clusters” de producción, flexibilidad laboral, sistemas de protección cambiaria (cobertura), entre otras. Debe pasar de ser protector a promotor.

#### **6.3.3.3 Entorno - Mercados**

La diversificación en mercados siempre será una opción a desarrollar, a fin de mantener un portafolio comercial equilibrado que reduzca riesgos por volatilidad en tipos de moneda o deterioro en la demanda de ciertos países. Ahora, esto se logra si y solo si, se desarrolla una estrategia adecuada de comercialización en cada país; la diversificación no debe ser respuesta a la incapacidad de operar adecuadamente en un mercado sino a la necesidad de mantener un portafolio comercial y financiero menos volátil. No obstante, la diversificación de mercados de nicho con o sin especialización, es una opción importante para los productores medianos-pequeños. Encontrar nichos adecuados, brindar un servicio excelente y el manejo de las relaciones con el comprador, será un factor crítico de éxito.

#### **6.3.3.4 Entorno - Competencia**

En términos generales los floricultores e importadores estudiados no ven claro que en algún momento los países africanos se conviertan en una amenaza seria para las exportaciones colombianas hacia Estados Unidos, ya que la exportación de flor africana es masiva solo para Europa y países asiáticos, USA es un mercado de nicho para ellos. Es la misma estrategia de las flores colombianas con respecto al mercado Europeo. No obstante,

Ecuador está intentando entrar al mercado americano nuevamente y los países africanos están mejorando su calidad, sumado a que tienen mano de obra barata. Por tanto, no hay que descuidarse y se debe estar monitoreando las decisiones del canal, en especial el retail.

Para los floricultores medianos – pequeños estudiados que manifestaron tener un mercado de nicho en Rusia, Inglaterra, España, Italia y Japón, comentaron que no ha sido nada fácil entrar a estos mercados por temas de competencia de: África, Ecuador, Holanda, India y Turquía. Mientras que los importadores en Miami perciben que la competencia más fuerte para la flor colombiana son las mismas empresas que las producen, sus malas prácticas y la falta de transparencia e información. Esta afirmación es apoyada por productores cuando afirman: “las empresas ven a cualquier floricultor no como una fuente de ventajas para asociarse sino como un competidor del cual deben cuidarse”.

#### **6.3.3.5 Relaciones en la cadena de valor**

Tener economías de escala en el sector floricultor es un factor crítico de éxito, pero es complejo dada la incapacidad que existe de poder trabajar en conjunto, de consolidar compras, negociar fletes y articular la logística conjuntamente, de regular la producción (al menos desde la óptica del productor). Mientras no exista la opción de poder generar los beneficios de la escala independientemente del tamaño de las empresas, existen pocas oportunidades de ser efectivo en el largo plazo no siendo grande, al menos que se articule la cadena de una manera distinta con relaciones basadas en la confianza.

#### **6.3.3.6 Producción - Calidad**

El floricultor objeto de estudio no puede competir en el mercado americano sólo enfocando la calidad hacia flores “perfectas”. La calidad en este mercado es uniformidad y conformidad con los despachos. Si el futuro del sector está alineado con la evolución del canal retail, el floricultor debe dejar de pensar que la calidad de su flor es un factor diferenciador, sencillamente porque para el supermercado aunque es un tema importante es

algo esperado. La calidad no está relacionada con el precio, solo otorga el derecho de poder iniciar el proceso de selección como proveedor.

### **6.3.3.7 Producción - Productividad**

Se requiere invertir para obtener mejoras importantes en la productividad, pero estas inversiones son difíciles de justificar en un panorama tan incierto. Las productividades están enfocadas a aumentar el volumen de producción, con lo cual el costo unitario baja, mejorando el margen. Sin embargo, el aumento de volumen genera sobreoferta que tiende a reducir el precio de venta, dejando en el largo plazo, el margen en los mismos niveles en los que se inició este proceso. Para que este proceso genere valor, debería acompañarse de una desinversión, buscando que el volumen global se mantenga con un mejor margen, sin presionar los precios. Ahora, este tema funciona, si el volumen es controlado por el sistema. Es decir, limitar los niveles de producción globales (cuotas) a la demanda global. Lo anterior es válido para la oferta ampliada de flores, no para la demanda de nicho o especializada, que tiene una dinámica distinta.

La desinversión se puede hacer de dos formas. Cada uno de los jugadores reduce las áreas sembradas en proporción con el aumento de productividad y en función con la proyección de la demanda, ó los jugadores menos exitosos en comercialización, productividad y calidad, deben salir del negocio.

### **6.3.3.8 Futuro**

Desde el punto de vista de los floricultores existen opiniones divididas, algunos lo ven con optimismo y otros con incertidumbre. Las empresas grandes visualizan un sector depurado, con menos actores en la cadena y apostándole a la integración tanto vertical como horizontal. Los floricultores medianos ven un futuro soportado por: mayor productividad, nuevos operadores logísticos, buena infraestructura y mayor apoyo al sector por parte del gobierno nacional. Los medianos-pequeños le apuestan a la diversificación de productos y

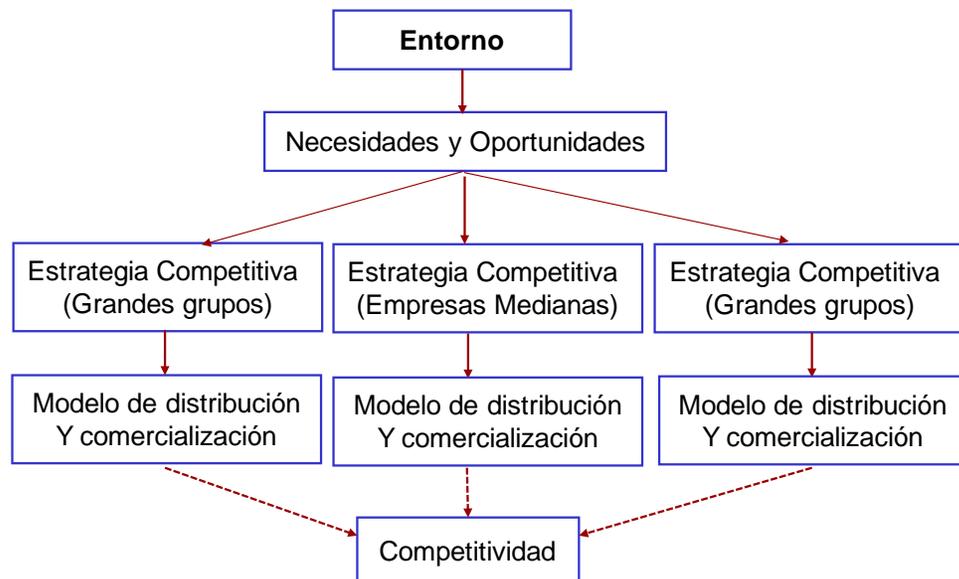
mercados. Todos coinciden en que los próximos años serán duros, por tanto se requiere competidores legales, honestos y transparentes.

Los importadores, creen que su presencia va a ser relevante para el sector y especialmente para los productores medianos-pequeños. En Miami perciben una reducción de importadoras y mayoristas y procesos colaborativos con sus competidores para reducir costos.

#### 6.4 REVISIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL

Después de las consideraciones de los capítulos 5 y 6, se revisó el modelo conceptual y dado el nuevo conocimiento generado en los mismos se presenta un modelo basado en los hallazgos (figura 11). Con base en este modelo se sugiere para futuras investigaciones, iniciar las primeras aproximaciones a una prueba empírica.

**Figura 11. Modelo conceptual revisado**



El entorno es la categoría de análisis que dejó ver las oportunidades y las necesidades del sector floricultor en 2009 y con base en esto, las empresas estudiadas, de acuerdo a su tamaño, eligen y adaptan la estrategia más adecuada o la que más convenga. El canal de distribución es la consecuencia directa de la estrategia elegida, la estructura de la empresa y los requerimientos del mercado.

Dado los hallazgos de esta investigación, se encontró que la categoría relaciones en la cadena de valor es un factor crítico de éxito para la competitividad del floricultor. Sin embargo, los floricultores participantes del estudio afirmaron que es una cadena debilitada porque: no hay cooperación, ni colaboración, es desleal y no hay confianza. Es un sector individualista donde no se vislumbran cambios para mejorar sus relaciones. Este estudio no tenía como objetivo general trabajar las relaciones en la cadena de valor de flor, pero dada la importancia del tema en el sector, vale la pena profundizarlo en otra investigación. Este es el motivo por el cual esta categoría no se contempla en el modelo conceptual ajustado.

La eficiencia técnica no tuvo el impacto que esperaba esta investigación en los resultados de la elección de canales de distribución, ni en competitividad de las empresas floricultoras, ni en una investigación aplicada. Por tanto, se excluye también del nuevo modelo y se recomienda para un estudio futuro incluir más DMU's, *inputs* y *outputs* y combinarlo no con estudio de casos, sino con otro método cuantitativo.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES

Dentro del grupo de empresas floricultoras estudiadas se encontraron tres grupos de empresas, las grandes (más de 80 hectáreas), medianas (entre 80 – 20 hectáreas) y medianas pequeñas (entre 19 y 5 hectáreas). Cada grupo con eficiencias, estructuras, estrategias, distribución y comercialización, completamente diferentes; pero todas enfocadas a la crisis generada en el sector por el tema de revaluación del peso frente al dólar, todas centradas en el tema de productividad y todas apostándole a su excelente calidad como un factor diferenciador en el mercado estadounidense.

Pero:

1. El tema de tasa de cambio para un sector netamente exportador es vital, definitivamente afecta la rentabilidad de las empresas, pero generó un efecto perverso en los floricultores, pérdida de foco. Las empresas concentraron una buena parte de su esfuerzo, de sus motivaciones para trabajar en equipo, de sus discusiones, para resolver un problema que no estaba en sus manos solucionar, dejando de lado el análisis de las variables que sí estaban bajo su control. En la medida que el tema de la revaluación ha sido parte sustancial de la agenda de las empresas del sector durante los últimos años, ha desplazado el análisis de la estrategia de competitividad y globalización, lo cual puede explicar en parte el nivel de exposición del sector ante la crisis actual.
2. La trampa de la productividad en las empresas, sin importar el tamaño, consiste en producir más tallos de flor por m<sup>2</sup>. Aumentar el volumen de la producción baja el costo unitario por tallo sembrado mejorando los márgenes, sin embargo, todas las fincas concentradas en este tema pueden llegar a sobre-ofertar el mercado de flores en Estados

Unidos afectando el precio de venta. Para que la productividad genere valor, debería acompañarse de una desinversión, buscando que el volumen global se mantenga con un mejor margen sin presionar los precios, ahora bien, esto funciona si el volumen es controlado por el sistema.

3. Los floricultores cuidan mucho la calidad de sus productos, pero la calidad, con clientes cada vez más exigentes, se entiende en términos de excelencia en todos los frentes: entregas oportunas, en las cantidades requeridas, consistencia, cumplimiento en la promesa de servicio. Una fuente de ahorros importante que tiene el floricultor es definitivamente la calidad, pero tienen sobrecostos generados por no conformidades, re-procesos y rechazos. No hay flete más costoso que transportar un error. En términos de calidad, el mercado se ha nivelado por lo alto, por lo tanto ha dejado de ser un diferenciador.

Ahora bien, si el floricultor lleva décadas enfocando sus discusiones y los programas de mejora a temas de calidad y productividad y no han sido suficientes para soportar la crisis de 2009, ¿por qué no reenfocarse y empezar a trabajar más en su estrategia competitiva, distribución y comercialización? El sector por más de 30 años se acostumbró a vender lo de un año en las temporadas pico en Estados Unidos (San Valentín, día de la madre, entre otros) y no se preocupaban por la comercialización ya que el mercado era estable y la tasa de cambio les era competitiva. Ahora que las condiciones del mercado no les son favorables y que las tendencias de consumo han cambiado, porque no migrar a estrategias que les permita aumentar la demanda, buscar asociaciones y alianzas, generar escalas, desarrollar un operador logístico para el sector y tener una opción multicanal fuertemente apoyada por el e-commerce.

Como se mencionó en el primer párrafo las empresas según su tamaño compiten de maneras diferentes y utilizan canales dependiendo de su estructura, necesidad, poder negociación, relaciones y recursos. Los grandes grupos floricultores que están integrados verticalmente basan su ventaja competitiva a través de la reducción de su estructura de

costos y diferenciación a través de marca, entrando fuertemente al canal supermercados. Están integrados verticalmente y con el problema de distribución resuelto, ya que son los dueños o socios de las importadoras de Miami, donde comparten capacidad instalada con otros importadores para reducir costos, son dueños de las agencias de carga y cuentan con distribución doméstica propia (en Estados Unidos).

Las empresas medianas están concentradas en productividad y reducción de costos y continúan utilizando el canal mayorista para la comercialización de sus productos a pesar de todas las malas experiencias que han tenido con este canal, como: relaciones deterioradas, el no pago y la mala manipulación de la flor. Los medianos pequeños están enfocados en la diversificación de nuevos mercados a través de procesos y productos innovadores y construcción de relaciones a largo plazo. Este grupo adopta el canal que más le convenga de acuerdo al mercado, a Japón e Italia llegan con una distribución directa, a Rusia llegan a través de un intermediario (comercializador) y es grupo que ve el e-commerce como un canal potencial para la comercialización de la flor.

Las grandes empresas estudiadas aseguran no tener problemas, por el momento, por tasa de cambio, ni por decisiones de gremio, ni consolidación de canales en Miami, ni por competencia, porque tiene estructuras, estrategias y modelos de integración que les permite ser competitivas. Sólo están a la espera que el mercado continúe depurándose. Por el contrario, el tema de tasa de cambio ha golpeado duro a las empresas floricultoras medianas. Este grupo continúa aferrado a la productividad y a los subsidios otorgados por el gobierno nacional. Tienen un nivel de endeudamiento bastante elevado que no les da margen de maniobra. Las mediano – pequeñas lo están haciendo bien, su rentabilidad se disminuyó por todas las variables desfavorables del entorno, pero se fortalecieron a través de alianzas y construcción de relaciones a la largo plazo, diversificaron en nuevos mercados, concentrándose en nichos que están dispuestos a pagar un sobreprecio por tallo.

La eficiencia técnica de los cultivos estaba relacionada con su competitividad e influenciada por el canal de distribución que utilizaba la empresa. Una distribución directa y/o el e-commerce, podía garantizar mayores ventas, mejores márgenes, incremento en la demanda y por ende un mejor nivel de eficiencia. Una distribución a través de mayoristas, por su pérdida de poder de negociación y su disminuida reputación en el sector, podía afectar la eficiencia de los cultivos. Esto se sustentó al encontrar en los resultados del Modelo DEA con salidas no deseadas, que las empresas técnicamente ineficientes fueron las medianas, que distribuían su flor a través del canal mayorista, hecho que afectó su competitividad en el mercado estadounidense. Mientras que las empresas técnicamente eficientes distribuían a través de multicanal, que para este estudio era el grupo de empresas mediano – pequeñas. Tenían mercados diversificados y adaptaban su distribución a cada uno, haciéndolas competitivas.

Las empresas medianas podrían llegar a ser un grupo eficiente si logran incrementar en un 47% la rentabilidad operativa y las ventas y bajar la rotación de inventarios a 28 días. Además, deberían empezar a: 1) cultivar menos hectáreas pero obtener más tallos por m<sup>2</sup> cultivado; 2) recortar su nómina entre un 30 - 50%, ya que dentro de su estructura de costos este es el rubro que más peso tiene. 3) hay que vender más con las mismas unidades productivas, es decir, alta rotación.

La baja rotación de inventarios en un producto como la flor, deja ver la crisis por la que atraviesan los 53 cultivos de la sabana de Bogotá a los que se les midió su eficiencia técnica; existe una sobreoferta que no tiene demanda, pues su principal destino, Estados Unidos, ha bajado en un 30% el consumo de flor<sup>25</sup>. Sí el sector logra incrementar las ventas y por tanto rotar diariamente la flor, hay una oportunidad de sobrevivir con una tasa de cambio fluctuando entre \$1900 – \$1950. Pero para aumentar las ventas hay que incrementar la demanda. Para esto puede ayudar el gran desarrollo del canal retail y un productor más comprometido con la comercialización.

---

<sup>25</sup> Dato suministrado los importadores y mayoristas en Miami entrevistados para esta investigación.

Lo que estaba sucediendo a finales de 2009 en Miami con los canales, podía ser una oportunidad que el floricultor aprovechara o un aspecto para reflexionar y actuar. Los supermercados se veían fuertes, consolidándose en los Estados Unidos y por tanto con un gran poder de negociación y presión constante en reducir los precios a sus proveedores. Los mayoristas disminuidos y decreciendo en participación en el mercado de flores y el e-commerce con buenas proyecciones de crecimiento. Con lo cual, el floricultor colombiano debe reflexionar sobre tres modelos para poder sobrevivir: empresas integradas tanto vertical como horizontalmente, empresas consolidadas y con altos volúmenes y empresas pequeñas especializadas en mercados de nicho. Un ejercicio interesante que deben hacer los productores es entender cuál ha sido la dinámica de los supermercados con otras categorías de productos, para que puedan proyectar lo que debe ser el desarrollo de las flores en este creciente canal.

El auge de consolidación de canales que se vivió en Miami, dio origen a tres rutas posibles para distribuir y comercializar la flor colombiana: con el nuevo sistema promovido por los supermercados sería: productor/buquetera – comercializador/importador – retail – consumidor final. La ruta del e-commerce: Productor/buquetera – comercializador – FEDEX – Consumidor. O la ruta posible: Productor/buquetera/comercializador – FEDEX – consumidor.

Este estudio permitió abordar tres desafíos: 1) explorar empresas pertenecientes a un sector económico complejo, con una problemática actual, y motivarlas a participar en una investigación que tenía como propósito indagar una dinámica competitiva al interior de sus propias empresas, y mostrarles que es el floricultor el gestor de su propio desarrollo. No hay que esperar subsidios del gobierno nacional, ni ayudas del gremio para mejorar el desempeño de las empresas. 2) Aportar a la investigación de naturaleza cualitativa nuevas herramientas para abordar el fenómeno objeto de estudio. El atreverse a mezclar herramientas cuantitativas y cualitativas enriquece el proceso creativo de toda

investigación. 3) Presentar la rigurosidad y seriedad metodológica que exige una investigación cualitativa.

## **7.2 RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESAS ESTUDIADAS**

- Crecer la demanda. El 27% de la población de los Estados Unidos compra flores y hoy existen oportunidades para aumentar la demanda en este mercado. En temporada la capacidad está utilizada al 100%, y crecer la demanda en temporada implica crecer la capacidad instalada con los costos que esto representa para todo el sistema. En baja temporada el costo incremental es bajo y la oportunidad es grande, ya que la logística está disponible. Si las ventas se logran incrementar con la misma capacidad instalada los beneficios en valor son inmensos y esto se puede lograr a través del canal supermercados, ya que ofrecen acuerdos anuales, generan tráfico para incrementar consumo y tienen experiencia en manejo adecuado de promociones en el punto de venta. Esta es una gran oportunidad para el sector si se sabe capitalizar.
- Desarrollar el e-commerce. Es importante que los floricultores empiece a comercializar las flores a través de este canal mediante páginas innovadoras, empaques llamativos y servicios adicionales. También es una forma de generar vínculos con el consumidor final, ya que el canal retail no lo permite. Este canal en los Estados Unidos se espera que crezca entre un 8% -13%, los norteamericanos compras flores para ocasiones especiales (regalos) o consumo personal, y para regalos, han sustituido la floristería tradicional por compras en Internet.
- Mejorar las relaciones en la cadena de valor. El manejo de relaciones es un factor crítico de éxito por varios motivos: 1) los productores medianos y pequeños, especialmente, deben buscar formas para asociarse y trabajar de manera conjunta y en cooperación si desean permanecer en el mercado, es la única forma de incrementar volúmenes y generar escala. Se deben consolidar esfuerzos. Cada floricultor debe verse como una fuente de ventajas para asociarse y no como un competidor del cual deben cuidarse; 2) la no existencia de contratos, acuerdos o compromisos entre productores y

mayoristas/importadores no promueven relaciones de largo plazo. En este sector las relaciones comerciales son bastante informales, es hora de empezar a trabajar en la formalización; 3) Las lealtades en el mercado de flores son más personales entre el comprador del Retail y el vendedor del comercializador. Muchas empresas como forma de “robarse” un cliente a la competencia, le lleva a su vendedor. Así mismo se ve en la industria que compradores del Retail que se retiran por alguna circunstancia, son vinculados por el comercializador. Se debe controlar la red de relaciones; 4) competencia desleal, indiscutiblemente tienen que salir jugadores que no le hacen bien a la flor colombiana. Los próximos años serán duros, por tanto, se requiere competidores legales haciendo las cosas bien y de manera transparente.

- Conformar redes de conocimiento (poder basado en el análisis de la información). Los factores críticos de éxito de las nueve empresas floricultoras son: disponibilidad, flexibilidad y confiabilidad. La naturaleza de la flor exige una logística que le permita llegar rápidamente a los mercados, y esto se puede lograr con redes de conocimiento, tanto verticales como horizontales para generar confianza en el sector. La red de conocimiento horizontal en la cadena de suministro de flor permite: reducir el *time to market* y niveles de inventario, administrar el riesgo operacional, flexibilidad, visibilidad sobre la demanda real e incrementar eficacia (competitividad). Y la red de conocimiento vertical genera: escala, mejor productividad, poder de negociación, acceso a tecnología y a mercados y eficiencia. Una estrategia de integración vertical sin tener la escala ni el conocimiento del mercado, es altamente perjudicial para una empresa. La integración vertical no significa que la empresa incursiona en otros sectores de la cadena de producción y comercialización sino que establece alianzas a través de las cuales consolida la estrategia de comercialización.
- Generar escala. La escala trae ciertos beneficios en costos al compartir el *headcount*, sólo se debe identificar el nivel de escala necesario para tener el menor costo posible por tonelada de flor producida. Las posibilidades identificadas para generar escala son: 1) fusiones y adquisiciones; 2) una empresa independiente que suministre servicios administrativos y logísticos y cuyos clientes sean floricultores; 3) los cultivos de flores

con la estructura completa puede vender servicios a otros cultivos para amortizar costos fijos; y 4) algunos actores de la cadena de valor “aguas abajo” pueden consolidar volumen y contratar servicios directamente.

- Las empresas grandes pueden enfocar sus estrategias hacia la consolidación de operaciones de comercialización, adelgazarse y completar su oferta comprando a otras fincas, buscar tierras más económicas y mano de obra directa más barata, producir en otros países, crecer a través de la diversificación en productos y mercados; o esperar que otros jugadores salgan del negocio
- Las empresas medianas deberán concentrarse en el trabajo cooperativo asociado a otros cultivadores, reducir su tamaño (implica costo para desinvertir).
- Las empresas medianas pequeñas pueden mejorar su competitividad si desarrollan un vínculo más formal dentro de una cadena de comercialización, seguir enfocados en mercados de nicho y prestar un servicio excelente, trabajar en la construcción de relaciones de largo plazo a través de la confianza
- Desinvertir. La desinversión puede hacerse de dos formas. Cada uno de los floricultores reduce las áreas sembradas en proporción con el aumento de productividad y en función con la proyección de la demanda, ó los jugadores menos exitosos en comercialización, productividad y calidad salen del negocio. Hay dos formas de resolver el dilema: Se deja la decisión al mercado o se articula centralizadamente. La decisión a seguir dependerá de la importancia de la escala en la industria o en el producto que se produzca en cada una de las empresas. La escala es crítica dada la incapacidad que existe de poder trabajar en conjunto, consolidar compras, negociar fletes, articular la logística conjuntamente y regular la producción. En otras palabras, mientras no exista la opción de poder generar los beneficios de la escala independientemente del tamaño de cada una de las empresas, existen pocas oportunidades de ser efectivo en el largo plazo no siendo grande, al menos que se articule la cadena de una manera distinta.
- El floricultor debe empezar a trabajar en varios frentes: consistencia con la calidad, atención a los detalles, mejorar el conocimiento del mercado con mayor profesionalismo, marca, innovación en productos, empaques y promociones, precio

agresivo, innovación en canales, comunicación con el consumidor, sí desea empezar a jugar con las reglas impuestas por el canal supermercados.

- Eliminar eslabones en la cadena que no generen valor de cara al cliente
- Invertir en sistemas de información que garanticen la trazabilidad de la flor y la visibilidad de todo el sistema

### **7.2.1 Recomendaciones para Asocolflores**

- Enfocar sus esfuerzos a la promoción de la flor colombiana. Se requiere de una buena estrategia de Trade Marketing, que busque impulsar su consumo. Existe una enorme oportunidad de aumentar la demanda si se maneja con más agresividad, por ejemplo, el canal de supermercados.
- La Asociación debe alejarse de las angustias diarias de sus asociados y consolidarse como el ente gestor y direccionador de proyectos estructurales, no necesariamente coyunturales, con una visión de largo plazo. Definitivamente el foco de atención del floricultor es la búsqueda de ahorros y productividad y cualquier actividad que no tenga una relación directa y que presente resultados en el corto o mediano plazo, simplemente no son de interés del floricultor. Frente al papel de Asocolflores, existen diferentes percepciones y estas varían con respecto al tamaño de la empresa; las empresas grandes esperan que el gremio se mantenga en su papel, haciendo un buen lobby con el gobierno nacional, y no aceptarían un rol más protagónico de Asocolflores en la parte operativa del negocio. Los pequeños y medianos esperan un rol que realmente aporte valor (productividad) dentro de algunos de los procesos de la estructura de costos.

### **7.2.2 Recomendaciones para el Gobierno Nacional**

- Los floricultores requieren de parte del gobierno nacional un papel más que paternalista otorgando subsidios, un apoyo en el posicionamiento del producto, negociando la eliminación de barreras, desarrollando leyes que fomenten la inversión en el sector. Los subsidios tienen sentido solo si los problemas del sector son coyunturales o si están

enfocados en subsanar problemas estructurales (es decir, inversión dirigida, con destinación específica). Pero subsidios sin estas condiciones, evita enfrentar el problema en la raíz, dilata las correcciones que deben darse en la industria y genera problemas adicionales que pueden sacar del sector a los jugadores mejor preparados. Porque las empresas más comprometidas en esta situación tomarán medidas desesperadas para garantizar su supervivencia (ejemplo: Reducción de precio), las cuales aunque se entienden en el corto plazo terminan comprometiendo el largo plazo del sector. Los ajustes que se deben dar en el sector, por dolorosos que sean, deben dejarse desarrollar y en algunos casos promoverse.

- El gobierno debe apoyar los esfuerzos del sector en la promoción de las flores en los Estados Unidos, y en especial, gestionando con los países la eliminación de barreras para su comercialización. Incentivar el desarrollo de investigación, tecnología, “clusters” de producción, flexibilidad laboral, sistemas de protección cambiaria (cobertura), entre otras. Pasar de ser protector (con criterios discutibles y además tardíos) a ser promotor.

### **7.3 LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS**

La principal limitación que se tuvo en esta investigación, es originada por la fuerte crisis por la que atraviesa el sector floricultor colombiano y el deterioro de la situación económica de algunas de las empresas participantes, lo que incrementa su nivel de competencia y en consecuencia su hermetismo sobre información numérica y sensible. Durante las entrevistas que se realizaron a los directivos de las empresas se notaba la angustia en sus rostros y la preocupación por recibir o enviar un e-mail o esperar una llamada lo que interrumpía su concentración durante las entrevistas.

Desde el punto de vista cualitativo, con base en estudio de casos, los resultados de la investigación no pueden ser generalizados a todas las empresas floricultoras. El modelo debe ser redefinido y probado antes que las conclusiones puedan generalizarse. Se podría

mejorar la validez externa con la introducción de más casos para poder hacer mayor contraste e incluir empresas floricultoras de Rionegro.

Debido a lo anterior, se propone para una futura investigación iniciar las primeras aproximaciones a una prueba empírica del modelo conceptual a través de búsqueda de variables que permitan la medición del modelo y encontrar las primeras pruebas estadísticas a las proposiciones planteadas en este estudio. Es decir, un estudio posterior a éste debe pasar de una generalización analítica a una estadística.

Este estudio describe de manera generalizada los problemas de relaciones en la cadena de valor de los floricultores, siendo este un factor crítico de éxito, amerita una investigación cualitativa profunda que llegue al origen de la rivalidad desenfadada que vive el floricultor y como afecta esto a toda su cadena. Se sugiere una investigación con estudio de casos.

**ANEXO 1**  
**BASES DE DATOS DE LAS ENTEVISTAS REALIZADAS**

Empresa	Nombre	Ciudad	Teléfono	Nueva Reunión
Geranio	José Ortiz / Fabio Gómez	Bogotá	4- 5390038	15 de Octubre alas 10:00 Carrera 11A No.89-10 Ofic. 205
			Claudia/314-6447858	
Gerbera	José Méndez	Bogotá	4- 5630155/3869100 E	15 de Octubre alas 08:00 Calle93B- 12-28 Of.401
			Celular. 310-4241189	
Girasol	Marcos Richaux	Bogotá	4- 5370665	26 de agosto 2:30 p.m. Sopó
Lirio	Fabio Castillo	Bogotá	850 4223/ 6115283	21 de Septiembre 4:00 p.m. en la Calle 118 No.6-45
Margarita	Vivian Pineda	Bogotá	349 6960	22 de Septiembre 11:00 a.m.
		Bogotá	213 3058	25 de Agostos 07:00 Inalde
Nardos	Nicolás Duarte	Bogotá	680 4104	Celular: 311 - 8982275
		Bogota	8911919	
Pompón	Tomas Uribe	Bogotá	6217704	Junio 16 - 3:00 Calle 72 No. 6-30 Oficina
			320 - 4915387	
Petunia	Elías Villamil	Bogotá	3276868	Inalde - 4:00 24 de Agosto
Orquídea	José Cortés	Bogotá	323-8030/313-4956947	Inalde - 07:00 24 de Agosto
Passion Growers		Miami		Noviembre de 2009
Grower to Buyer y Fantasy Farm		Miami		Noviembre de 2009
Agriflores		Miami		Noviembre de 2009
Nature Flowers		Miami		Noviembre de 2009
Bouqete Network		Miami		Noviembre de 2009
Tampa Cargo		Miami		Noviembre de 2009

## ANEXO 2

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

El objetivo de este cuestionario, es servir como “guía” para las entrevistas que han sido seleccionadas en el protocolo de esta investigación, pero no se entregará al entrevistado. No se pretende exactitud en la manera de formular las preguntas.

#### **Información Básica**

Nombre de la empresa:

Tamaño del cultivo:

Variedades sembradas:

Mercados: (%)

Empleos directos:

Ventas/año:

1. ¿Cómo compite su empresa y en que basa su estrategia para competir?
2. ¿Cómo está conformado el sector floricultor exportador colombiano? ¿Quiénes son los principales actores? Y ¿Quiénes son los que ponen “obstáculos” en el camino?
3. ¿Cuáles son las grandes diferencias competitivas entre estos actores?
4. La pregunta obligada: ¿Qué hacer con una tasa de cambio entre \$2000-1950? Mejorar productividad?
5. ¿Cómo es su cadena de distribución, y como son los márgenes en esta? El productor cómo vende, FOB ó CIF? Finalmente, cuanto termina pagando el consumidor de flor en USA?
6. ¿Cuál es su estructura de costos (%)? Es igual para cualquier productor?
7. ¿Cómo se negocian precios y fletes en este sector? (agencias de carga, aerolíneas, proveedores de agroquímicos, ect.)
8. ¿Cómo tener control sobre el precio de la flor?
9. ¿La flor es un negocio de escala?
10. ¿Con la cadena de distribución actual hay problemas de lead time, de calidad?
11. ¿Cómo se maneja la cartera? Tengo entendido que en este sector todo es de palabra, es cierto?
12. ¿Cómo era hace doce años la distribución? ¿Ha cambiado o se mantiene igual? ¿Cuántos actores se tenían antes y cuántos se tienen ahora? Es decir, cuántos importadores operan hoy en USA, cuántos mayoristas, se vende directamente a supermercados o no?
13. ¿Cómo ve el productor venderle directamente a los supermercados?
14. ¿Hoy, es bueno el negocio de las flores?
15. ¿Qué es lo que ustedes han hecho bien?
16. ¿Ecuador es hoy una fuerte amenaza para la flor colombiana?
17. ¿Cuál debe ser el papel de Asocolflores en estos momentos de crisis?
18. ¿Y el papel del gobierno? ¿cómo qué ojos ve usted las ayudas del gobierno?
19. ¿Cómo dar identidad a la flor colombiana?

20. ¿Qué es crítico hoy en su empresa? Y ¿Qué es crítico en el sector? ¿Qué es crítico en la cadena de distribución?
21. ¿Están utilizando transporte marítimo? ¿Cuántos contenedores?
22. ¿Cómo ve usted el futuro de su empresa? Y ¿Cómo ve el del sector?
23. ¿Ustedes se cubrieron? ¿Quiénes van a sobrevivir?
24. ¿Es factible una estrategia que busque reducir el nivel de intermediación?
25. ¿Es sostenible una estrategia basada exclusivamente en el canal mayorista?
26. ¿Es creíble una estrategia basada en diversificar mi oferta fuera de los Estados Unidos?  
¿Para qué productos? ¿A qué escala?
27. ¿Es factible desarrollar una marca como Colombia Land Of Flowers? ¿Cuál sería su utilidad?
28. ¿Dónde deben estar enfocados los esfuerzos del sector? ¿Cuáles prácticas garantizarán la sostenibilidad del sector?
29. ¿Cómo sobrevivir en un mercado de compradores?
30. ¿Es creíble la “amenaza Africana”?
31. ¿Cuáles serán las acciones que nos permitirán mejorar la situación del sector, y cuyas variables están bajo nuestro control?

### ANEXO 3

#### FOTOS EN SUPERMERCADOS EN MIAMI – UBICACIÓN DE LA FLOR EN EL PUNTO DE VENTA





## **INFORMACIÓN ADICIONAL**

Del presente trabajo de investigación se realizaron dos artículos de calidad. El primero que se presenta se envió a la Revista Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI de Cali, y en este momento se encuentra en revisión de pares evaluadores. Se presenta a continuación título, autores y abstract.

### **CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA FLOR COLOMBIANA EN LOS ESTADOS UNIDOS: UN MARCO CONCEPTUAL**

### **DISTRIBUTION CHANNELS AND MARKETING STRATEGIES FOR THE COLOMBIAN FLOWER IN THE UNITED STATES: A CONCEPTUAL FRAMEWORK**

**LUIS FELIPE SALOM SERNA**

MBA – INALDE Universidad de La Sabana

Profesor de tiempo completo del Área de Dirección de Operaciones en el Programa MBA de la Escuela de Dirección y Negocio de la Universidad de La Sabana – INALDE. Pertenece al Grupo de Investigación “Emprendimiento, Innovación y Competitividad”

[luis.salom@inalde.edu.co](mailto:luis.salom@inalde.edu.co)

**MARÍA DEL PILAR SEPÚLVEDA CALDERÓN**

Candidata a Magíster en Diseño y Gestión de Procesos con Énfasis Sistemas Logísticos de la Universidad de La Sabana.

Investigadora del Área de Dirección de Operaciones de la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana – INALDE. Pertenece al Grupo de Investigación “Emprendimiento, Innovación y Competitividad”

[pilar.sepulveda@inalde.edu.co](mailto:pilar.sepulveda@inalde.edu.co)

## **RESUMEN**

El floricultor colombiano no puede desconocer los cambios en las tendencias actuales de consumo ni la consolidación del canal retail en su mercado principal, USA. El cuál generará un alto impacto en las características del negocio y el papel de los jugadores en la cadena de suministros. El objetivo de este estudio exploratorio utilizando casos múltiples, es presentar un marco de referencia sobre las oportunidades para fortalecer la comercialización de la flor en Estados Unidos y estructurar canales de distribución acordes a las necesidades del consumidor y a los cambios en los hábitos de compra. Las conclusiones, proponen las acciones a emprender por las empresas floricultoras estudiadas a fin de incrementar su competitividad y rentabilidad y resolver su dilema actual: contraer la oferta para mejorar el precio de venta o incrementar demanda.

## **PALABRAS CLAVE**

Empresas floricultoras, canales de distribución, comercialización, Colombia

## **CLASIFICACIÓN COLCIENCIAS:**

Artículo de Reflexión

## **CLASIFICACIÓN JEL:**

M10

## **ABSTRACT**

Colombian flower companies can not ignore current trends of consumption or the consolidation of the retail channel in its core market, USA. These trends are changing the business and the role players in the supply chain. The objective of this exploratory study using multiple cases, is to present a framework to strengthen opportunities of the flower market business in the United States and to develop distribution channels geared to the companies studied. The findings, propose a debate on actions to be taken by flower companies, in order to increase competitiveness and profitability, to show the reasons for the disintermediation of the sector and the dilemma of floriculture: reducing the supply or increasing the demand.

**Keywords:** Flower companies, distribution channels, marketing, Colombia

El Segundo artículo se presenta a continuación, pero aún no se ha enviado a ninguna revista, se está evaluando a que revista enviarlo, junto con el director de Tesis se está pensando someterlo al proceso de la Revista Pensamiento y Gestión de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte

## **ANÁLISIS DE EFICIENCIA TÉCNICA EN LOS CULTIVOS DE FLORES DE LA SABANA DE BOGOTÁ**

### **RESUMEN**

El artículo tiene como objetivo fundamental mostrar una de las tantas aplicaciones de los modelos DEA para el análisis de la eficiencia técnica en 53 empresas floricultoras de la Sabana de Bogotá utilizando específicamente una extensión de los modelos clásicos, como lo es el análisis con salidas no deseadas. Para este estudio se contemplan tres entradas fundamentales en una industria intensiva en mano de obra y con un enfoque hacia la calidad de la flor (número de empleados directos e indirectos, hectáreas cultivadas y activos). Además, se consideran tres salidas clave en este tipo de industria: rentabilidad operativa, ventas y como salida no deseada rotación de inventarios. Las principales conclusiones sobre los cultivos analizados muestran que los cultivos medianos deben contraer sus *inputs* entre un 30 – 50% y disminuir los días de inventario para incrementar el porcentaje de cultivos pareto eficientes. Dentro del grupo de cultivos mediano-pequeños el porcentaje de pareto eficiente es más alto debido a dos aspectos: estructura de costos liviana y buena rentabilidad operativa.

**Palabras clave:** DEA, Salidas indeseadas, Cultivos de flores, Eficiencia

## **ABSTRACT**

This article's main purpose is to show one of the many applications of DEA models for the analysis of efficiencies in 53 flower companies in the Bogotá specifically using an extension of classical models, as is the analysis with undesirable outputs. For this study looks at three key inputs in an industry labor-intensive and focused on the quality of the flower (number of direct and indirect employees, area and assets). In addition, three outputs are considered key in this industry: operating profitability, sales and undesirable output as, inventory turnover. The main findings on the growing flowers analyzed show that the medium, must contract their inputs between 30 - 50% and reduce inventory days to increase the percentage of Pareto-efficient growing. Within the group of medium-small the percentage of Pareto efficiency is higher due to two factors: cost structure light and sound operating profitability.

**Keywords.** Data Envelopment Analysis, Undesirable Outputs, Efficiency, Growing Flowers

## BIBLIOGRAFÍA

- Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 214-34.
- Aeker, D. y Day, G. (1986). The perils of high growth markets. *Strategic Management Journal*. 7(5), 409-421
- Afuah, A. (2000). How Much Do Uour Co-opetitor's Capabilities Matter in the Face of Technological Change? *Strategic Management Journal*, 21(3), 387-404.
- Ahmad, S., Schroeder, R.G. (2001). The impact of electronic data interchange on delivery performance. *Production and Operations Management* 10(1), 16-30.
- Aldaz, N. y Millan JA. (2003). Regional productivity of Spanish agriculture in a panel DEA framework. *Applied Economics Letters*. 10(2), 87-90.
- Ali, A. I. y Seiford, L. M. (1993) The mathematical programming approach to efficiency analysis, en Fried, Knox Lovell y Shelton (Eds.) *The Measurement of Productive Efficiency*.
- Alptekinoglu, A. y Tang CS (2005). A model for analyzing multi-channel distribution systems. *European Journal of Operational Research*. 163(3). 802-824
- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*. 54 (1), 42-58.
- Asocolflores (2009). Segunda semana de la competitividad de Asocolflores. Documento presentado como análisis del sector floricultor, Bogotá, Colombia.
- Baden-Fuller, C., Stopford, J. (1992). *Rejuvenating the Mature Business: The competitive challenge*. Londres: Routledge.
- Balakrishnan, A., Geunes, J. y Pangburn, M. (2004). Coordinating supply chains by controlling upstream variability propagation. *Manufacturing & Service Operations Management*, 6(2), 83-163.
- Balcombe, K., Fraser, I., Latruffe, L., Rahman, M. y Smith, L. (2008). An application of the DEA double bootstrap to examine sources of efficiency in Bangladesh rice farming. *Applied Economics*. 40(15). 1919-1925
- Banker, R.D., Charnes A. and Cooper W.W. (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Manage. Sci.*, 30, 1078-1092.
- Belwal, R. y Chala, M. (2008). Catalysts and barriers to cut flower export: A case study of Ethiopian floriculture industry. *International Journal of Emerging Markets*. 3(2), 216-235.
- Bell, D., Milder, B. y Shelman, M. (2007). *Vegpro Group: Growing in Harmony*. Caso de Estudio de HBS. 1-29
- Berrío, D. y Muñoz, A. (2005). Análisis de la eficiencia relativa del sistema bancario en Colombia en el período 1993-2003 y propuesta estratégica de fortalecimiento. *Pensamiento & Gestión*. 018, 1-36
- Bowersox, D.J., Morash, E.A. (1989). The integration of marketing flows in channels of distribution. *European Journal of Marketing*, 23(20), 58-67.
- Boyer, K.K., Lewis, M.W. (2002). Competitive priorities: investigating the need for supply chain trade-offs in operations strategy. *Journal of Operations Management* 11 (1), 9-20.
- Cachon, G.P. y Zipkin, P.H. (1999). Competitive and cooperative inventory policies in a two-stage supply chain. *Management Science*, 45(7), 53.
- Canning, L. y Hanmer-Lloyd, S. (2002). Modelling the adaptation process in interactive business relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 615.

- Cannon, J.P., Achrol, R.S. y Gundlach, G.T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28(2), 94.
- Cannon, J.P. y Homburg C. (2001). Buyer–Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*, 65, 29–43.
- Caves, D., Christensen, L. y Diewert W. (1982). Multilateral comparisons of output, input, and productivity using superlative index numbers. *The Economic Journal*. 92(365), 73-86.
- Charnes A., Cooper W.W. and Rhodes E. (1978). Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *Europ. J. Operational Res.*, 2, 429-444.
- Chen, X. (2009). Inventory Centralization Games with Price-Dependent Demand and Quantity Discount. *Operations Research*. 57(6), 1394-1406
- Clarke, I. (2000). Retail power, competition and local consumer choice in the UK grocery sector”. *European Journal of Marketing*, 34(8), 975-1002
- Coe, M. y Hess, M. (2005). The internationalization of Retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. *Journal of Economic Geography*, 5(4), 449-473
- Coelho, F. y Easingwood, C. (2008). An exploratory study into the drivers of channel change. *European Journal of Marketing*. 42(9), 1005-1002
- Corbin, J., y Strauss, A. 1990. Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3–21.
- Crosby, L.A., Evans, K.R. y Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81.
- Crujssen, F., Cools, M. y Dullaert, W. (2007). Horizontal cooperation in logistics: opportunities and impediments. *Transportation Research*, 43(2), 129-42.
- Das, T.K. y Teng, B.-S. (2001). Trust, control and risk in strategic alliance: an integrated framework. *Organization Studies*, 22 (2), 251-83.
- Dess, G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*. 8(3), 259-277
- Duncan, G. (2008). El uso del DEA para la estimación del factor X en la definición de tarifas portuarias. *Colombia Internacional*. 68, 44-67
- Dutta, S., Bergen, M., Heide, J.B. y John, G. (1995). Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts. *Journal of Law, Economics and Organization*, 11(1), 189-204.
- Dyckhoff, H. y Allen, K. (2001) Measuring ecological efficiency with data envelopment analysis (DEA). *European Journal of Operational Research*, 132(2), 312-325.
- Eisenhardt, K. M. 1989a. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543–576.
- Eisenhardt, K. y Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32
- Esteban, J.; Rojo, C. y Vargas, G. (1998). Cultura y gestión industrial: un análisis empírico. XXXIII Asamblea anual, CLADEA. Santo Domingo.
- Fang, E.; Palmatier, R.W. y Steenkamp, J. (2008). Effect of Service Transition Strategies on Firm Value. *Journal of Marketing*, 72, 1–14.
- Farahani, R. y Elahipanah, M. (2008). A genetic algorithm to optimize the total cost and service level for just-in-time distribution in a supply chain. *International Journal of Production Economics*. 111(2), 229-243.
- Färe, R., Grosskopf, S., Lovell, C. A. K., y Pasurka, C. (1989). Multilateral productivity comparisons when some outputs are undesirable: a nonparametric approach. *The Review of Economics and Statistics*, 71, 90–98

- Farrell, M.J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *J. Roy. Statistical Society, Series A, CXX, Part 3*, 253-290.
- Fisher, M. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75(2), 105
- Flynn, B.B., Flynn, E.J., 2004. An exploratory study of the nature of cumulative capabilities. *Journal of Operations Management* 22(5), 439-458.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 226-40.
- Ganesan, S. (1994). Determinant of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Ganesan, S.; George, M. y Jap, S. (2009). Supply chain Management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, 85(1), 84-94
- Gangshu, G., Zhang, Z. y Zhang, M. (2009). Game theoretical perspectives on dual-channel supply chain competition with price discounts and pricing schemes. *International Journal of Production Economics*. 117(1), 80-96.
- Geyskens, I. y Steenkamp, J.B.E.M. (2000). Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships, *Journal of Retailing*, 76 (1), 11-32.
- Gocht, A., Balcombe, K. (2006). Ranking efficiency units in DEA using bootstrapping an applied analysis for Slovenian farm data. *Agricultural Economics*. 35(2), 223-229
- Goshal, S. y Moran, P. (1996). Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- Groeber, J. (2008). Betting the House on Private Brands. *Stores*. 2, 28.
- Guzmán, I., Arcas, N. y García, D. (2006). La eficiencia técnica como medida de rendimiento de las cooperativas agrarias. *Ciriec*. 055, 289-311
- Haas, D.A., Murphy, F.H. y Lancioni, R.A. (2003). Managing reverse logistics channels with data envelopment analysis. *Transportation Journal*. 42(3), 59-69.
- Hamel, G. y Prahalad C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harrigan, K. (1982). Exit decisions in mature industries. *Academy of Management Journal*. 25, 707-732.
- Hax, A., Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la división a los resultados*. Barcelona, España: Granica.
- Hernández, F.; Picazo, A. J.; Reig, E (1997). Análisis no paramétrico de eficiencia en presencia de output no deseables. Working Paper. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones económicas.
- Hulthén, K. (2007). Economizing in differentiated distribution networks: a transvection approach. *European Business Review*. 19(6), 508-523.
- Información financiera del sector floricultor colombiano (s.f.). Recuperado el 28 de Noviembre de 2009 de la base de datos BPR Benchmark.
- Jain S.C. (1996). *International Marketing Management*, 5<sup>th</sup> ed., Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Jap, S.D. y Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37 (2), 227.
- Jayaraman, V. (1998). Transportation, facility location and inventory issues in distribution network design. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(5), 94.

- Kabadayi, S. (2008). Adding direct or independent channels to multiple channel mix. *Direct Marketing: An International Journal*, 2(2), 66-80
- Kabadayi, S.; Eyuboglu, N. y Thomas, G. (2007). The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of marketing*, 71, 195-211
- Kim, C., Mauborgne R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Editorial Norma
- Kim, C.; Mauborgne R. (2009) Navegar en el océano azul. *HBR* 87(9), 81-89
- Klein, J. y Niraj D. (2004). Corporate Social Responsibility and Consumers: Attributions and Brand Evaluations in a Product-Harm Crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 203.
- Kumar, V. Rajkumar V. (2005). Who Are the Multi-channel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multi-channel Shopping Behaviors,” *Journal of Interactive Marketing*, 2 (19), 44–62
- Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. y Gardner, J.T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1-17.
- Lanzas, A., Cruz, E. y Lanzas, V. (2007). Caracterización del sistema de costos de la cadena de flores tropicales en el departamento de Risaralda. *Scientia Et Technica*. 8(34), 331-336
- Lawrence, P. y Lorsch J. (1967). *Organizations and its environment*, Boston: Harvard University Press.
- Lee, H.L. (2000). Creating value through supply chain integration. *Supply Chain Management Review*, 4 (4), 6.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102
- Levy, M. y Barton A. W. (2007). *Retailing Management*, 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Liu, Y., Tao L., Li, Y. y El-Ansary, A. (2008). The impact of a distributor’s trust in a supplier and use of control mechanisms on relational value creation in marketing channels. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 23 (1), 12–22
- López A., García E. y Serrano, C. (2003). Competitividad y Eficiencia. *Estudios de Economía Aplicada*. 21(3), 423-450.
- López, J., Fernández, S. y Morales, M. (2007). Aplicación de la Técnica DEA (Data Envelopment Analysis) en la determinación de eficiencia de centros de costos de producción. *Scientia Et Technica*. 8(37), 395-400
- Lorentz, H., Hakkinen, L., y Hilmola, O. (2007). Analysis of the Russian retail sector: prospects for cross-border M&A activity. *Baltic Journal of Management*, 1(2), 148.
- Lorentz, H.; Wong, C. y Hilmola, O. (2007). Emerging distribution Systems in central and Eastern Europe. *International Journal of Physical Distribution & logistics Management*, 37(8), 670-697
- Lu, W. y Hung, S. (2010). Assessing the performance of a vertically disintegrated chain by the DEA approach - a case study of Taiwanese semiconductor firms. *International Journal of Production Research*. 48(4), 1155-1170.
- Lummus, R.R. and Vokurka, K.L. (1999). Managing the demand chain through managing the information flow: capturing moments of information. *Production and Inventory Management Journal*, 40 (1), 15-16.
- Lusch, R.F. y Brown, J.R. (1996). Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60 (4), 19-38.
- Mallen, B. (1977). *Principles of Marketing Channel Management – Interorganizational Distribution Design and Relations*. Lexington: Lexington Books
- Mathwick, C.; Malhotra N. y Rigdon E. (2001). Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment. *Journal of Retailing*, 77, 39–56.
- Merino, M (2004). Un mundo en flor. *Revista Horticultura*, 174, 42-48

- Min, H. y Joo, S.J. (2003). Benchmarking the operational efficiency of major US trucking firms using data envelopment analysis. *Journal of Transportation Management*, 14(2), 22-34.
- Min, H. y Park, B-I. (2005). Evaluating the inter-temporal efficiency trends of international container terminals using data envelopment analysis. *International Journal of Integrated Supply Management*. 1(3), 258.
- Moorman, C., Zaltman, G. y Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (3), 28.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Moriarty, R.T. y Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review*, 90(6), 146-55.
- Mukhopadhyay, S.; Yao, D. y Yue X. (2008). Information Sharing of Value-adding Retailer in a Mixed Channel Hi-tech Supply Chain. *Journal of Business Research*, 61, 950.
- Naesens K., Gelders L. y Pintelon L (2007). A swift response tool for measuring the strategic fit for resource pooling: a case study. *Management Decision*, 45(3), 434-449
- Nagurney, A. (2009). A system-optimization perspective for supply chain network integration: The horizontal merger case. *Transportation Research Part E-Logistics and Transportation Review*. 45(1), 1-15
- Nonaka, I. y Takeuchi H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nooteboom, B. (2004), *Inter-firm Collaboration, Learning and Networks – An Integrated Approach*. Londres: Taylor & Francis.
- Novoa, Fabio (1998). Caso de Estudio: Flores Colombianas. Material con circulación restringida de INALDE. Bogotá-Colombia
- Payan, J. (2007). A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels. *European Business Review*. 19 (3), 216-233
- Pittman, R. (1983) Multilateral productivity comparisons with undesirable outputs. *Economic Journal*, 93, 372, 883-891
- PlanetRetail (2009). Global Trends & Forecasts. Recuperado el 28 de octubre de 2009, de <http://www.planetretail.net/retailHome.aspx?l=1&PageID=1>
- Poli, P.M. y Scheraga, C.A. (2000). The relationship between the functional orientation of senior managers and service quality in LTL motor carriers. *Journal of Transportation Management*. 12 (2), 17-31.
- Poppo, L. y Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*. 23(8), 25.
- Porter M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Powell, W. y DiMaggio, P. (1991). The new institutionalism in organizational analysis: Introduction. The University of Chicago Press.
- Ramanathan, R. (2007). Supplier selection problem: integrating DEA with the approaches of total cost of ownership and AHP. *Supply Chain Management: An International Journal*. 12(4), 258-261
- Rindfleisch, A. y Moorman C. (2001). The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing*, 65, 1–18.

- Rodríguez, G. (2003). Medición de la Eficiencia Relativa en dos subsectores de la economía colombiana desde 1993 a 2002 utilizando Data Envelopment Analysis (DEA). *Innovar*. 22, 121-144.
- Romer, P. 1994. The origins of endogenous growth. *Journal of Economic Perspectives*. 8
- Rosenbloom, B. (2004). *Marketing Channels: A Management View*, Thomson/South Western, Mason, OH.
- Rosenbloom, B. (2007). Multi channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 4-9.
- Roth, A.V., Andy A. Tsay, M. E., Gray, J. V. (2008). Unraveling the Food Supply Chain: Strategic Insights from China and the 2007 Recalls,” *Journal of Supply Chain Management*, 44, 22–40.
- Ryans, J.K. Jr, Griffith, D.A. y White, D.S. (2003). Standardization/ adaptation of international marketing strategy – necessary conditions for the advancement of knowledge. *International Marketing Review*, 20(6), 588-603.
- Sachan, A., Datta, S. (2005). Review of supply chain management and logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 35 (9), 664-705
- Sahadev, S. (2008). Economic satisfaction and relationship commitment in channels. *European Journal of Marketing*. 42 (1). 178-195
- Sainz, José. (2001). *La distribución comercial opciones estratégicas*. Barcelona: ESIC Editorial
- Schefczyk, M. (1993). Operational performance of airlines: an extension of traditional measurement paradigms. *Strategic Management Journal*. 14 (4), 301-17.
- Seifert, R.W., Thonemann, U. y Sieke, M. (2005). Integrating direct and indirect sales channels under decentralized decision-making. *International Journal Production Economics*. 103(2006), 209-229
- Seiford, L. M., y Zhu, J. (2002). Modeling undesirable factors in efficiency evaluation. *European Journal of Operational Research*, 142, 16–20.
- Sellers-Rubio, R. y Mas-Ruíz (2007). An empirical analysis of productivity growth in retail services: evidence from Spain. *International Journal of Service Industry Management*. 18(1), 52-69.
- Sethi, R. (2000). New Product Quality and Product Development Teams. *Journal of Marketing*, 64, 1–14.
- Sezen, B., (2008). Relative effects of design, integration and information sharing on supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*. 13 (3), 233–240.
- Sharma, A. y Mehrotra, A. (2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 8-21
- Sherer, F.M. (1970). *Industrial Market Structure and Economics Performance*. Chicago: Rand McNally
- Simatupang, T. y Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. *International Journal of Logistics Management*. 13(1), 15-30.
- Soto, J., Giraldo N. y Arenas W. (2007). Productividad de los grupos de investigación enfoque de Colciencias Versus el Análisis Envoltante de Datos. *Scientia Et Technica*. 8(35), 275-280.
- Strange, H. (1994). *Hitos en la Gestión Empresarial*. Barcelona: McKinsy & Company.
- Supermarket News (2009). SN’s Top 75 Retailers for 2009. Recuperado el 31 de octubre de 2009, de <http://supermarketnews.com/profiles/top75/2009-top-75/>
- Tang, F. y Xing, X. (2001). Will the growth of multichannel retailing diminish the pricing efficiency of the Web. *Journal of Retailing*. 77 (3), 319.
- Tat Keh, H. y Chu, S. (2002). Retail productivity and scale economies at the firm level: a DEA approach. *Omega*. 31, 75-82

- Tongzon, J. (2001). Efficiency measurement selected Australian and other international ports using data envelopment analysis. *Transportation Research*. 35, 115-28.
- Venkatesan, R.; Kumar, V. y Ravichanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences. *Journal of Marketing*, 71, 32-114.
- Wallace, D.W., Giese, J.L. and Johnson, J.L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*. 80, 249-63.
- Webb, K.L. y Didow, N.M. (1997). Understanding hybrid channel conflict: a conceptual model and propositions for research. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4(1), 39-78.
- Webb, K.L., (2002). Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. *Industrial Marketing Management*. 31, 95–102.
- Wilkinson, I. (2001). A history of network and channel thinking in marketing in the 20th Century. *Australasian Marketing Journal*, 9(2), 23-52
- Wong, W. y Wong, K. (2007). Supply chain performance measurement system using DEA modeling. *Industrial Management & Data Systems*. 107(3), 361-381
- Yan, R. (2008). Pricing strategy for companies with mixed online and traditional retailing distribution markets. *Journal of Product & Brand Management*. 17(1), 48–56
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oakks, CA: Sage.
- Young, L.C. and Wilkinson, I.R. (1989). The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study. *European Journal of Marketing*. 23 (2), 109-122
- Zhao, X., Nie, W., Huo, B., Yeung, J. (2006b). The impact of supply chain integration on company performance and supply chain performance in China. Working Paper. The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong.
- Zhou, G., Min, H. y Zhenyu, C. (2008). Evaluating the comparative efficiency of Chinese third-party logistics providers using data envelopment analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 38(4), 262,279.
- Zineldin, M. y Bredenl ow, T. (2003). Strategic alliance: synergies and challenges – a case of strategic outsourcing relationship ‘SOUR’. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), 64.