

**Análisis de la internacionalización del sector de follajes y flores hacia el mercado de  
Canadá**

Beltrán Pardo Luisa Fernanda  
Benavides Parra Nedid Alexandra

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá, D.C.  
2024

**Análisis de la internacionalización del sector de follajes y flores hacia el mercado de  
Canadá**

Beltrán Pardo Luisa Fernanda  
Benavides Parra Nedid Alexandra

Docente  
Cesar Augusto Dávila Basto

Proyecto de grado

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá, D.C.  
2024

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación se centra en identificar las dificultades para desarrollar la innovación en la cadena de valor de las pymes del sector floricultor del Tequendama, Específicamente en el municipio de Cachipay, para exportar follajes y flores hacia el mercado canadiense entre los años comprendido del 2014-2023. Con el contexto de la importancia económica de la actividad floricultora en Colombia, especialmente en la región del Tequendama, destacando su potencial exportador y la oportunidad que representan los tratados de libre comercio con países como Canadá. En el marco teórico que sustenta en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y analizado las presiones competitivas que enfrentan las empresas. Se recopilan antecedentes que resaltan la oportunidad económica de la exportación de flores y follajes colombianos, así como la necesidad de innovación en el sector. Permitiendo así identificar procesos de innovación aplicada y las oportunidades de exportación para fortalecer el sector floricultor en la región.

*Palabras clave:* Innovación, cadena de valor, exportación, competitividad, mercado internacional.

## **Abstract**

The main objective of this research focuses on identifying the difficulties in developing innovation in the value chain of SMEs in the Tequendama flower sector, specifically in the municipality of Cachipay, to export foliage and flowers to the Canadian market between 2014-2023. With the context of the economic importance of flower growing activity in Colombia, especially in the Tequendama region, highlighting its export potential and the opportunity represented by free trade agreements with countries like Canada. The theoretical framework is based on Michael Porter's five competitive forces model and analyses the competitive pressures that companies face. Background information is compiled that highlights the economic opportunity of exporting Colombian flowers and foliage, as well as the need for innovation in the sector. Thus, enabling the identification of applied innovation processes and export opportunities to strengthen the flower sector in the region.

*Keywords:* Innovation, value chain, export, competitiveness, international market.

## Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	9
2.	Planteamiento y Formulación del Problema.....	10
3.	Pregunta de investigación.....	12
4.	Objetivo .....	13
4.1	Objetivo General.....	13
4.2	Objetivos Específicos .....	13
5.	Justificación .....	14
6.	Marco de referencia .....	16
6.1	Antecedentes.....	16
6.2	Marco Teórico .....	20
6.3	Marco geográfico.....	21
7.	Metodología.....	23
7.1	Etapas de la investigación.....	24
7.1.1	Recolección de información .....	24
7.1.1	Análisis de la información.....	25
8.	Capítulo I: Análisis de la cadena de valor para la exportación de flores y follajes de Colombia.....	27
8.1.	Floricultura en el municipio de Cachipay – Cundinamarca .....	28
8.2.	Cadena de Valor en el sector floricultor .....	30
8.3.	Logística de entrada: Insumos y materiales.....	31
8.4.	Operaciones: Producción e innovación .....	32
8.5.	Calidad de producto.....	39

8.6	Logística de salida .....	42
8.7.	Comercializador colombiano.....	47
8.8	Comercializador Mayorista .....	49
8.9	Exportaciones Comercializador Minorista Internacional. ....	50
9.	Capítulo 2. Análisis de los procesos de innovación aplicada que generan las Pymes del sector floricultor de la región del Tequendama en el municipio de Cachipay. ....	55
10.	Capítulo 3. Identificar los procesos conexos a la exportación y las oportunidades de los productos de floricultura que se requieren para el ingreso al mercado canadiense. ....	62
10.1.	Clasificación y barreras arancelarias de flores y follajes dentro del TLC.....	66
10.1.2.	Importancia de la calidad en producción para cumplir con Requisitos fitosanitarios y estándares para la exportación de flores y follajes de Colombia a Canadá.....	69
10.1.3.	Ventas y marketing en la exportación de flores y follajes de Colombia a Canadá. ....	71
	Conclusiones.....	73
	Referencias .....	77

## Lista de Figuras

Figura 1 Ubicación municipio de Cachipay .....	29
Figura 2 Porcentaje de follajes en Cachipay .....	30
Figura 3 Cadena de valor del sector floricultor.....	30
Figura 4 Ganancias y Pérdidas del sector.....	38
Figura 5 Lista de los mercados proveedores para un producto importado de Canadá- Producto 06 Plantas vivas y productos de la floricultura .....	64
Figura 6 Certificado de comercialización y movilización de plantas .....	57
Figura 7 Certificado fitosanitario.....	58
Figura 8 Permiso de aprovechamiento forestal.....	58

## **Lista de Tablas**

Tabla 1 Síntesis proceso de recolección de datos .....	25
Tabla 2 Ingresos, costos y gastos del estado de resultados .....	38
Tabla 3 Subpartidas arancelarias en las que clasifican los productos del sector de flores y plantas ornamentales.....	67
Tabla 4 Concesiones de Canadá a Colombia .....	68



## 1. Introducción

La globalización ha remodelado el panorama económico mundial, fomentando una interconexión sin precedentes entre diversas naciones. Este fenómeno ha reconfigurado no solo la forma en que se intercambian bienes y servicios, sino también las dinámicas laborales y la calidad de vida de las comunidades. En el contexto colombiano, la globalización ha propiciado acuerdos internacionales de libre comercio, desencadenando una cascada de efectos que han permeado las economías locales y las oportunidades de empleo. Uno de los sectores que ha emergido como un actor destacado en esta coyuntura es el de la floricultura y la producción de follajes, destacando a Colombia como uno de los principales exportadores a nivel mundial, solo superado por Holanda.

En esta dinámica, se plantea presentar un análisis por capítulo, cada uno de estos 3 capítulos contiene la información recolectada mediante el trabajo de campo y revisión documental dividido de la siguiente manera: Capítulo I: Análisis de la cadena de valor para la exportación de flores y follajes de Colombia a Canadá; Capítulo II. Análisis de los procesos de innovación aplicada que generan las Pymes del sector floricultor de la región del Tequendama en el municipio de Cachipay y; Capítulo III. Identificar los procesos conexos a la exportación y las oportunidades de los productos de floricultura que se requieren para el ingreso al mercado canadiense.

Con esta información y análisis se pretende comprender las dificultades y oportunidades de las Pymes floricultoras del Tequendama hacia la exportación, en especial hacia el mercado canadiense, los procesos de innovación en la cadena de valor de estas empresas desarrolladas por autores como Porter, para identificar estrategias que impulsen su crecimiento y competitividad internacional. A través de un enfoque multidisciplinario que combina análisis económicos, comerciales y empresariales, que buscan arrojar luz sobre los factores que influyen en el éxito de estas iniciativas y brindar recomendaciones prácticas para su desarrollo sostenible en un entorno globalizado y competitivo.

## 2. Planteamiento y Formulación del Problema

La globalización ha permitido que el mundo pueda comunicarse, lo que ha generado efectos en las economías locales, las oportunidades laborales y el mejoramiento de la calidad de vida. En Colombia, uno de los efectos de la globalización ha sido el de establecer acuerdos internacionales para el libre comercio, lo que conlleva a que diversos productos del mundo lleguen a nuestro país y, así mismo, los productos colombianos puedan llegar a diversas partes, favoreciendo la oferta laboral, la producción de riqueza y la competitividad frente a mercados internacionales.

A su vez, Colombia es reconocida como uno de los países más biodiversos en el mundo, lo que le permite tener una gran variedad de especies y plantas, posicionándose en mercados internacionales con productos como las flores y los follajes. Así, Colombia es el segundo exportador de flores y follajes a nivel global después de Holanda (Altamar, 2023); de hecho, la cadena de flores y follajes es un sector de desarrollo potencial con oportunidad de crecimiento en exportaciones, condición que lo convierte en una de las mejores apuestas productivas para Colombia.

Ante este contexto, la Provincia del Tequendama, ubicada en la zona central del país, se proyecta como una de las regiones fuertes para la producción de flores y follajes de alta calidad. La fertilidad de las tierras y la variedad de climas favorecen la etapa de producción, permitiendo así, un producto final con calidad de exportación; lo que, adicionalmente, genera un impacto positivo en el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, lo que se traduce en oportunidades laborales para las personas del sector rural y aumento de la riqueza del país. (Ángel & Aranda, 2007)

Por esto, es necesario que las Pymes (pequeñas y medianas empresas), dedicadas a esta actividad económica, se apropien del funcionamiento de los tratados de libre comercio, cuáles son las ventajas o beneficios que tienen y las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan. Dicha apropiación no se ha dado en su totalidad, ya que los TLC pueden afectar negativamente a los países cuyas economías no son tan sólidas y competitivas como la de aquellos con quienes se establecen los vínculos comerciales, como en el caso de Colombia, como lo expone Pérez (2020), quien menciona que “algunos sectores económicos como el automotriz, el textil y el

lechero se han visto fuertemente afectados en razón de la firma de tratados que han puesto en jaque la producción nacional, debido a que es casi imposible competir con precios que en ocasiones están por debajo del costo de producción nacional”.

Adicionalmente, fortalecen las acciones para la innovación de las empresas y su competitividad con el fin de favorecer el crecimiento de dicha actividad a nivel regional y departamental, ya que actualmente, presenta brechas de innovación con respecto al desempeño extranjero. Lo anterior posibilitará, según lo expone Pérez, (2020):

Aumentar la capacidad exportadora, diversificar su oferta e incentivar la inversión extranjera, al tiempo que las empresas entran a competir en mercados de talla mundial 11 donde anteriormente no se pensaba que podrían llegar, pues estos acuerdos establecen preferencias arancelarias que facilitan la entrada de bienes y servicios a otros países sin el pago de ciertos impuestos.. (p. 9)

Esta investigación se enfoca en el reconocimiento del impacto e innovación en los procesos de presentación y gestión de las pequeñas y medianas empresas del sector floricultor del Tequendama para la exportación de flores y follajes hacia Canadá ya que de acuerdo a las negociaciones del TLC de Colombia con Canadá ofrece oportunidades para diversificar exportaciones y ampliar mercado agrícola e industrial, con la finalidad de caracterizar y así potenciar el crecimiento económico del sector floricultor en el marco internacional con mayor grado de efectividad, evidenciando el trabajo serio de los floricultores con el desarrollo de buenas prácticas, exportaciones exitosas y liderazgo comercial.

Cabe resaltar que, en la región del Tequendama, la producción de follajes es superior a la de flores, razón por la cual, a pesar de que no se dejará el tema de las flores de lado, se resaltarán los procesos de producción y comercialización de estos productos.

Por lo anterior, y en aras de contribuir al crecimiento de la región del Tequendama, se analiza la posibilidad que tienen las empresas del sector para implementar ideas de innovación en procesos y gestión que les permita incursionar en el mercado exterior, tomando como mercado objetivo el canadiense.

### **3. Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las dificultades y oportunidades para el desarrollo de la innovación en la cadena de valor de las pymes del sector floricultor del Tequendama en el municipio de Cachipay para la exportación de follajes y flores hacia el mercado canadiense, para el periodo 2014-2023?

## **4. Objetivo**

### 4.1 Objetivo General

Analizar las dificultades y oportunidades para el desarrollo de la innovación en la cadena de valor de las pymes del sector floricultor del Tequendama en el municipio de Cachipay para la exportación de follajes y flores hacia el mercado canadiense, para el periodo 2014 al 2023.

### 4.2 Objetivos Específicos

- Describir la cadena de valor para la exportación de flores y follajes de Colombia.
- Identificar los procesos de innovación aplicada que generan las Pymes del sector floricultor de la región del Tequendama en el municipio de Cachipay.
- Identificar los procesos conexos a la exportación y las oportunidades de los productos de floricultura que se requieren para el ingreso al mercado canadiense.

## 5. Justificación

La actividad floricultora en Colombia se percibe como estratégica, ya que la ubicación geográfica y la diversidad de recursos naturales, le han permitido ser reconocida en el mundo, convirtiéndola en un sector que vende productos derivados muy competitivos en precios, en particular, porque sus tierras son idóneas en la producción de una variedad importante de follajes y flores con alrededor de 45.000 especies distintas; a su vez, la economía nacional presenta una ventaja en la comercialización a nivel mundial, especialmente si se compara con el primer exportador como Países Bajos, puesto que, al no tener estaciones, garantiza una constante producción en cualquier época del año (López, 2019). Este hecho se convierte en una ventaja competitiva, específicamente, para la región del Tequendama, que sobresale por contar con variedad de climas, donde se encuentra con tres pisos térmicos con clima frío (2.405 hectáreas), clima medio (3.788 hectáreas) y clima cálido (2.007 hectáreas), aspecto que la convierte en un escenario en donde las flores se pueden producir a gran escala y con excelente calidad (Consejo Municipal de San Antonio del Tequendama, 2004).

Sin embargo, no sólo la ubicación y la biodiversidad que compone el territorio es un aspecto clave, pues también se debe considerar el desarrollo agropecuario que en los últimos años han promovido diversos campesinos de la región, a través del fortalecimiento de iniciativas innovadoras a pequeña y gran escala frente a la producción de follajes y flores. Esto los convierte en pioneros en el sector floricultor, al incentivar el mercado local y generar unos 150 mil empleos directos e indirectos, todos formales, beneficiando a 150 mil familias, aproximadamente a unas 500 mil personas (El Nuevo Siglo, 2021).

Los cultivos de follajes y flores que se desarrollan en el país, son habituales y presentan facilidad, debido al clima y las tierras fértiles ya que se encuentra en zonas montañosas, por lo tanto, el suelo que se maneja para la producción de esta flor debe contener entre el 20 y 25% de mesoporos y entre el 15 a 20 % de microporos, lo que permite que durante todo el año su producción sea continua y constante, ya que garantiza la aireación de las raíces, la retención de la humedad y el drenaje (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015).

El 95% de la producción floricultora se exporta, por tal motivo, se ha destacado que gracias a esta actividad se ha logrado generar empleos indirectos y directos en 60 municipios colombianos. Por lo anterior, es de gran importancia que la mayor producción que se genera en

todo el país que proviene principalmente del departamento de Cundinamarca, seguido de Antioquia y el Centro de occidente favorezca a la economía (Cruz, 2020).

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Canadá, el cual se escoge como objeto de estudio de este trabajo, puesto que en Colombia los follajes y las flores representan el 60% de las exportaciones que se realizan, superando a Estados Unidos, Japón, Reino Unido; adicionalmente, se evidencia que en el periodo de tiempo 2020-2021 se ha presentado, como menciona Zuluaga (2022) “un aumento del 53% de las exportaciones obteniendo unas ganancias de US\$37,6 millones durante el 2020 a más de US\$57,8 millones en 2021, según datos de ProColombia”. Adicional a ello, en el 2022, seis de cada diez flores que llegaron a Canadá para San Valentín eran colombianas, sobresaliendo especialmente las rosas, los claveles y las alstroemerias (PROCOLOMBIA, 2022).

Finalmente, los procesos de innovación a nivel empresarial han mejorado en los últimos años para el sector agropecuario e industrial del país, y se viene promoviendo tanto de base científica como tecnológica; el Índice Global de Innovación del 2022, realizado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), muestra que, de las 132 economías participantes, Colombia ocupa el puesto 63 a nivel mundial y la cuarta posición entre las 18 economías de América Latina y el Caribe, destacándose por encima del promedio en aspectos como instituciones, infraestructura y sofisticación industrial; sin embargo, señala que deben implementarse estrategias para la inversión en innovación en búsqueda de promover el crecimiento económico del país (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2022).

Esta investigación pretende ser fuente de consulta para las entidades territoriales con el fin de identificar departamentos, regiones y municipios que pueden recibir ayudas para la consolidación en procesos de innovación de la cadena de valor para la exportación en las empresas dedicadas a la actividad floricultora del país.

## 6. Marco de referencia

### 6.1 Antecedentes

El presente apartado inicia con el estudio de Ángel y Aranda, (2007), quienes realizan una investigación para la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Tunja, a través de la cual valoran la producción de flores tropicales en la provincia del Tequendama (Cundinamarca), para lo cual, tienen en cuenta elementos como el potencial productivo de la zona así como la exploración en los mercados internacionales, determinando las tendencias actuales y las posibilidades de exportación en algunos países para la exportación de flores tropicales en Colombia. La metodología utilizada fue exploratoria–descriptiva, las principales técnicas de recolección empleadas fueron las entrevistas a los productores de flores tropicales con el fin de valorar la producción en la provincia del Tequendama; y la revisión documental de fuentes estadísticas y bases de datos para realizar una descripción sobre los mercados internacionales. Se concluye que con la aparición de nuevos competidores con mayor impacto en el mercado de las flores tropicales exige a los productores locales cada vez mayor calidad, diversidad y frecuencia de envíos, de esta manera se realiza una oferta constante en el mercado y se aumenta las exportaciones a países con demandas aún no cubiertas, como Estados Unidos y la Unión Europea

La metodología utilizada fue exploratoria–descriptiva, las principales técnicas de recolección empleadas fueron las entrevistas a los productores de flores tropicales con el fin de valorar la producción en la provincia del Tequendama; y la revisión documental de fuentes estadísticas y bases de datos para realizar una descripción sobre los mercados internacionales. Se concluye que con la aparición de nuevos competidores con mayor impacto en el mercado de las flores tropicales exige a los productores locales cada vez mayor calidad, diversidad y frecuencia de envíos, de esta manera se realiza una oferta constante en el mercado y se aumenta las exportaciones a países con demandas aún no cubiertas, como Estados Unidos y la Unión Europea (Ángel & Aranda, 2007).

Otro estudio concluye que Estados Unidos “es el mercado que mejores condiciones presenta y que se puede incursionar en el corto plazo” (Sánchez et al., 2020). Éste estudio analiza un plan de exportación para la empresa “Comercio Flores Serrano SAS”, la cual se dedica a la comercialización de varios tipos de flores, específicamente el clavel; la empresa ha notado que



su producto tiene aceptación en el mercado internacional y desea comenzar con su proceso de internacionalización. En este caso, los investigadores mediante el enfoque mixto, por medio de encuestas interpretan información económica y financiera a través del tiempo, utilizando una matriz comparativa que tiene en cuenta diferentes variables, obteniendo como resultados las múltiples posibilidades de internacionalización de esta mediana empresa, desde que se cuente con un plan contable organizado y una estrategia de marketing viable.

Dicho potencial de exportación en conjunto con la ventaja ofrecida por el territorio lo complementa Sánchez (2018) en la investigación realizada para la Universitaria Agustiniense. Este documento analiza la viabilidad de promover la presencia y el fortalecimiento del sector floricultor colombiano en el marco del TLC con Corea del Sur, partiendo del modelo de ventaja comparativa de David Ricardo, aspecto que puso en evidencia la capacidad de producción de la floricultura colombiana comparándola con otros países que también se dedican a la producción de flores, exaltando la biodiversidad del territorio, los recursos acuíferos y la idoneidad del clima, convirtiendo a Colombia en una ventaja competitiva internacional en el sector florístico.

Para el anterior análisis, se tuvo en cuenta el enfoque cualitativo de tipo descriptivo, empleando la teoría comparativa para el análisis de las variables comerciales; asimismo, las técnicas empleadas para la recolección de datos se sustentaron en las entrevistas, revisión documental y observación. A partir de dicha investigación se concluye que “los TLC les dan la oportunidad a productos del sector agrícola de ser altamente demandados y mirando en contexto a nivel mundial el sector de la floricultura es un subsector del agrícola que ha tenido una gran demanda.” (Sánchez, 2018), como se expone en el caso de Colombia – Corea del Sur.

En este mismo orden de ideas, se exalta los Tratados de Libre Comercio como una oportunidad para el aumento de la exportación de las flores colombianas al exterior, tal y como lo indagaron Mateus et al., (2019) para la Universitaria Agustiniense, al analizar el comportamiento de las exportaciones del sector floricultor colombiano hacia la Unión Europea en el periodo 2008-2018, a fin de analizar las potencialidades del TLC y emprender propuestas acordes a las dinámicas bilaterales de los mercados.

Dicha investigación se orientó con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, la principal técnica de recolección de datos fue la revisión documental desde fuentes como Tarde Map y DANE, así como informes académicos e investigaciones que, a través de la metodología comparativa y de triangulación de fuentes se llega a la conclusión que la Unión Europea realiza

el mayor número de importaciones a nivel mundial; razón que convierte a la UE, Colombia como segundo exportador, en un escenario propicio ya que “la exportación de flores reflejó una mejoría significativa, pues para el periodo involucrado con la entrada en vigor del TLC hubo un aumento del 12% en las ventas a todo el mundo” (Mateus et al., 2019).

Las potencialidades en la exportación de flores y follajes colombianos han incentivado la aparición de pequeñas y medianas empresas dedicadas a esta actividad. En el estudio de Rivera (2021) se realiza un análisis financiero de las Pymes del sector floricultor en Colombia en el periodo de tiempo comprendido entre 2014–2023; para ello, con un enfoque cuantitativo, de alcance exploratorio–descriptivo y empleando un análisis estático y de tendencias, se busca mostrar indicadores contables y de gestión del valor evidenciado así el crecimiento, eficiencia, eficacia y efectividad de las pequeñas y medianas empresas estudiadas.

Dicha investigación muestra que los rendimientos financieros de las medianas empresas fueron más rentables que en las pequeñas empresas debido a la eficaz gestión de los costos y gastos en operaciones, en su contraparte, las pequeñas empresas denotaron un mayor rendimiento del patrimonio al ser más eficientes en la administración de los activos. El desempeño de las Pymes frente a la totalidad del sector florístico evidencia que la efectividad sobre el rendimiento de los activos fue menor en la mediana empresa, frente al desempeño superior del sector con los indicadores de gestión de valor generando así el mayor valor económico agregado (Rivera, 2021).

En cuanto a los follajes, inicialmente se presenta el Boletín de Exportación de Follajes Asociación Colombiana de Exportadores de Flores , (2021), en donde se presenta información relacionada con la exportación de follajes desde Colombia, con datos comprendidos entre enero y octubre de 2021 y en relación con el mismo periodo de 2020. El análisis concluye que para 2021 se presenta un incremento de valor correspondiente al 49.6%, mientras que, en toneladas, se vio un incremento del 41.9%. Estas cifras representan el crecimiento que el comercio de follajes de Colombia al exterior y como esto puede ser una alternativa para la Pymes del territorio.

Por su parte, Rojas (2018), nos presenta un Modelo logístico para la producción de follajes, enfocada en el municipio de Cachipay, territorio en el que también se centra esta investigación. Este estudio permitió evidenciar los factores relevantes que afectan la cadena de suministro de

los productores de follajes en el municipio; adicionalmente, aclara que, para la región no existen, hasta el momento de su presentación estudios similares en la región.

Este último aspecto es de gran relevancia para la presente investigación, puesto que son escasos los estudios relacionados con la producción y comercialización de follajes, no solo en la región, sino a nivel nacional y, teniendo en cuenta las cifras de exportaciones presentadas por Asocolflores, se considera importante indagar más al respecto, puesto que esto permitiría a las Pymes enfocadas en estos productos, expandirse.

El mismo investigador, cuenta con un estudio denominado Efectos de cultivos ornamentales en la seguridad alimentaria en la provincia del Tequendama. Cundinamarca (Rojas, 2019), y en el cual se refleja cómo el aumento en el cultivo de follajes en la región, contando con cerca de 800 productores, lo que ha llevado a escases de sostenibilidad alimentaria; sin embargo, este no sería el único problema, puesto que, de esta cantidad de productores, solo el 20% cuenta con registro fitosanitario, lo que refleja una falta de cumplimiento en las normas para este tipo de producción.

La investigación de Galindo (2019), presenta como problemática el desplazamiento de la agricultura tradicional por la agroindustria de floricultura y follajes y, concluye que existe una falta de regulación por parte de las Corporaciones Autónomas Regionales, especialmente en la falta de delimitación de las zonas de protección ambiental. Asimismo, la autora considera de gran importancia para la sostenibilidad alimentaria del municipio, recobrar la agricultura tradicional.

las investigaciones citadas previamente enfatizan en la oportunidad económica frente a la exportación de flores y follajes, percibiendo un continuo crecimiento de la demanda en países como Estados Unidos, Corea del Sur y la Unión Europea; además, se exalta la favorabilidad de las condiciones geográficas de Colombia, puntualmente la zona del Tequendama (Cundinamarca). El panorama anterior, es el idóneo para la presente propuesta, ya que el aporte de esta investigación se enfoca en la implementación de innovación en la cadena de valor del sector floricultor que fortalezca la exportación a Canadá, país que en estos últimos años ha aumentado su demanda y que, en definitiva, impulsa aún más el desarrollo y consolidación de las Pymes en Colombia.

## 6.2 Marco Teórico

Para identificar la incidencia de la innovación en la presentación productos, procesos y gestión de las pymes del sector floricultor del Tequendama para la exportación de flores y follajes hacía Canadá es necesario establecer las categorías que se encuentran alrededor del objeto de estudio de la presente investigación; para ello, se definirán teóricamente la ventaja competitiva de Michael Porter, debido a que estudia principalmente las estrategias competitivas en cuanto a las acciones ofensivas o defensivas que las empresas pueden crear en el momento de la toma de decisiones (Porter, 2008). De esta manera, Porter enseña las cinco fuerzas competitivas, las cuales determinan el nivel de competencia que compañías como las pymes llegan a tener, por lo tanto, es importante buscar un rendimiento sobre la inversión de las empresas para obtener un mejor análisis y un resultado final que favorezca a cada una de ellas. Porter incluye 5 fuerzas competitivas como:

- **Amenaza de nuevos competidores:** Consiste básicamente en la entrada de nuevos mercados con nuevas capacidades de obtener presión sobre los precios, costos, tasas de inversión para competir con mercados que pueden afectar de alguna u otra manera factores que limitan la rentabilidad de un sector económico. También es una amenaza de nuevos mercados que impulsan a generar barreras de entrada ya que depende de sus competidores y las barreras que tengan impuestas porque de esto depende si las barreras implementadas son bajas o altas que tienen los sectores para defender sus mercados (Porter, 2008).
- **Rivalidad entre competidores existentes:** Si bien se sabe, este factor es muy repetitivo en las compañías. Porter define esta fuerza como una amenaza más para las pymes ya que debido a esto las empresas establecen estrategias para destacar su competencia, la rivalidad entre competidores maneja muchas formas que se ven reflejados en descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, entre otros factores que influyen directa e indirectamente en los mercados (Porter, 2008).
- **Poder de negociación del proveedor:** Los proveedores son terceros que tienen mucha influencia sobre los sectores económicos ya que obtienen una mayor parte de valor, puesto que pueden interponer precios que afectan los incrementos en el precio de los productos permitiendo así la elevación de la mano de obra; es así, como los proveedores interponen sus propias políticas, reglas y condiciones que se manejan dentro de una compañía ya que cuenta con

bastante organización para llevar a cabo sus procesos en el manejo que se genera en cuanto al servicio prestado por las compañías (Porter, 2008).

- **Poder de negociación del cliente:** Según Porter indica que “entre más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios”, por lo anterior, se refleja que este factor es fundamental ya que las exigencias que se interponen dentro de la compañía permiten que el mercado sea más atractivo. Asimismo, recoge el poder que tienen los clientes sobre las empresas, reflejando mayor fuerza competitiva dentro del mercado, transformando los elementos más importantes que determinan la rentabilidad en el sector (The Power Business School, 2004).
- **Amenaza de productos y servicios sustitutos:** Aunque no sean realmente iguales, son productos o servicios que se sustituyen en una empresa lo que hace que el consumidor vea una alternativa real en la decisión de compra y esto afecta a las empresas ya que se considera que es una amenaza que de no ser controlada puede afectar la competitividad y rentabilidad de las compañías (Business School Barcelona, 2023).

### 6.3 Marco geográfico

El presente trabajo se desarrollará en el departamento de Cundinamarca, principalmente en el municipio de Cachipay ubicado a 60 km de la ciudad de Bogotá. Cachipay cuenta con un área total de 56.8 km<sup>2</sup>, y presenta un alto relieve debido a su ubicación, encontrándose entre los pisos térmicos templado y subpáramo cuya temperatura oscila entre 8 y 24 grados centígrados (Bojacá, 2017).

El municipio se caracteriza por tener un clima variado, algo que favorece la producción de flores y follajes, aspectos que permiten la ubicación y condiciones medioambientales fortalecen el crecimiento y desarrollo económico de los pequeños y grandes agricultores, incentivando la búsqueda de mejoras en sus procesos y la calidad de sus productos para así llevarlos al mercado internacional.



**Figura 1** Ubicación municipio de Cachipay (Google, 2023)

## 7. Metodología

En el campo de la investigación son variados los esfuerzos llevados a cabo para identificar las diferentes aproximaciones al estudio de la realidad, una de estas aproximaciones son los paradigmas que, desde Kuhn (2004), se definen como una matriz compartida por una comunidad científica que sustenta la producción de conocimiento científico, de acuerdo al momento histórico, por ello tienen una duración de cierto tiempo al proporcionar modelos de problemas y soluciones, en este sentido poseen una tradición teórica, unas formas concretas de aplicación y tradición investigativa.

Por lo anterior, el presente estudio investigativo recoge, dentro de la tradición investigativa, los elementos fundamentales del paradigma cuantitativo, caracterizado por la identificación de variables que inciden en el problema de investigación susceptibles a ser cuantificados desde distintas relaciones de correspondencia estadística frente al comportamiento de las pymes del sector floricultor del Tequendama, con relación a la exportación hacia el mercado canadiense. Así mismo, se sustenta en el paradigma cualitativo, al posibilitar dentro del marco de este estudio, identificar la incidencia de la innovación en productos, procesos y gestión de las pymes del sector floricultor, desde la experiencia subjetiva de la población participante de esta investigación y del análisis de situaciones concretas que giran alrededor; desde esta perspectiva, ambos paradigmas permiten la comprensión holística del problema en cuestión y, de esta manera, emplear las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández et al. 2006), correspondiendo este estudio al enfoque mixto.

Al mismo tiempo la investigación es de tipo descriptivo, al pretender detallar el problema de investigación, identificando las causas a estudiar, explicando las propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, así como describir tendencias de un grupo o población (Hernández, et al. 2006). En este orden de ideas, describir el comportamiento de las pymes del sector floricultor del Tequendama dentro del TLC Colombia y Canadá e identificar la incidencia de la innovación en productos, procesos y gestión para la exportación de flores y follajes, y así determinar cuáles son las oportunidades comerciales para potencializar sus mercados en el sector floricultor.

## **7.1 Etapas de la investigación**

### **7.1.1 Recolección de información**

El proceso de recogida de los datos pertinentes para el presente estudio investigativo cuenta como ruta metodológica iniciar con un acercamiento a la variable sobre la producción del sector floricultor en la región del Tequendama, particularmente, en el municipio de Cachipay, para realizar dicha caracterización se propone la observación como una técnica de recolección que permite un acercamiento para “entender las formas de vida y los tipos de acción social en un contexto dado así como la actuación práctica en la cotidianidad de las personas”(Bonilla et al ., 2005, p. 228); así mismo la revisión documental como forma de recopilar los datos cuantitativos frente a los procesos de producción en los últimos años pues sin duda “los documentos pueden contribuir a la reconstrucción de acontecimientos, y dar información acerca de las relaciones sociales” (Woods, 1987, p. 112).

En segunda instancia, para analizar los procesos de innovación que generan las Pymes del sector floricultor de la región del Tequendama las entrevistas semiestructuradas desde a selección de una muestra de las empresas productoras, se convierte en un insumo para obtener las definiciones de los individuos de su realidad y los constructos con los que organizan su mundo, de igual manera, las entrevistas mediante el Inter juego comunicativo que favorecen la recopilación de información relevante durante el proceso investigativo, las entrevistas posibilitan cuantificar las variables frente a los procesos de innovación permitiendo una mejor información para poder cumplir con dicho objetivo.

Finalmente, con el propósito de identificar los procesos de exportación y las oportunidades de los productos de floricultura que se requieren para el ingreso al mercado canadiense, recoger datos sobre las variables de procesos de exportación se retoma de nuevo la revisión documental, ya que desde la observación y el análisis de la documentación es posible volver la mirada hacia un tiempo pasado para de este modo comprender e interpretar una realidad actual (sincrónica) a la luz de acontecimientos pasados que han sido los antecedentes que han derivado en los consecuentes de situaciones, acontecimientos y procesos de una realidad determinada (Hernández et al. 2006.); asimismo, para el estudio de la variable acerca de las oportunidades comerciales de los productos se realiza desde los grupos focales pues “el propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes; esto no sería fácil



de lograr con otros métodos” (Bonilla et al. 2005, p. 2) y es precisamente el carácter subjetivo que aporta multiplicidad de miradas al objeto de estudio en cuestión.

La síntesis del proceso descrito previamente sobre la recogida de la información para el problema de investigación en estudio se encuentra en la siguiente tabla N°1:

Tabla 1  
*Síntesis proceso de recolección de datos*

Objetivos específicos	Variables (categorías)	Tipo	Fuentes de información
Analizar los procesos de innovación que generan las Pymes del sector floricultor de la región del Tequendama.	Producción en el sector Floricultor	Cuantitativa	Revisión documental
	Procesos de innovación Pymes	Cualitativa	Entrevistas semiestructuradas Encuestas
Identificar los procesos conexos a la exportación y las oportunidades de los productos de floricultura que se requieren para el ingreso al mercado canadiense.	Procesos conexos de exportación	Cuantitativa	Revisión documental
	Oportunidades comerciales	Cualitativa	Grupos focales

*Nota:* Elaboración propia. (2024)

### 7.1.1 Análisis de la información.

Con relación a lo descrito en el apartado anterior, las cuatro variables que orientan el proceso investigativo, las cuales son: producción en el sector floricultor, procesos de innovación de las Pymes, procesos de exportación y oportunidades comerciales tendrán el siguiente tratamiento para su organización, codificación y análisis.

- **Producción en el sector Floricultor:** Se organizan los datos recopilados en gráficas de tendencia de los años (2014-2023) frente a la producción de flores y follajes registrada por el municipio de Cachipay cuya variable de tiempo determinará la caracterización de forma cualitativa de dichas tendencias.
- **Procesos de innovación de las Pymes:** A partir de las respuestas registradas por parte de los informantes frente a las acciones que desde las pequeñas y medianas empresas

emprenden para generar innovación se categoriza desde modelos teóricos desde las subcategorías: innovación en productos, innovación en procesos e innovación en gestión.

- ***Procesos de exportación:*** La información recolectada frente a los procesos de exportación del sector floricultor de la zona del Tequendama al mercado canadiense se organizará en gráficos de líneas cuya variable de tiempo (2014-2023) posibilitará examinar el número de exportaciones realizado de flores colombianas, posibilitando su interpretación frente a las posibilidades de crecimiento, así como el cálculo de tasas de crecimiento promedio anuales.
- ***Oportunidades comerciales:*** Los datos emergentes desde la realización de los grupos focales se analizan desde los referentes condensados en el marco teórico y las perspectivas de la población que participa y promueve estrategias de comercialización internacional frente a la exportación de flores y follajes del sector del Tequendama hacia Canadá, así como el análisis de la demanda de este país frente al producto.

## **8. Capítulo I: Análisis de la cadena de valor para la exportación de flores y follajes de Colombia**

En este capítulo se pretende evidenciar el proceso de la cadena de valor en el sector floricultor nacional y del Tequendama, identificando las dificultades y barreras para el desarrollo de la innovación en las Pymes, sector clave para la competitividad y el crecimiento sostenible de las organizaciones, ya que su papel adquirió una dimensión más significativa en la exportación hacia mercados internacionales como el canadiense. Las relaciones comerciales entre Colombia y Canadá se han fortalecido, impulsadas por la competitividad de los productos colombianos y la demanda creciente de flores frescas y exóticas en Canadá (Zuluaga, 2022). Por eso identificar cada punto dentro de la cadena valor permite dar una idea de los procesos de innovación aplicados al sector.

Para poder abordar la cadena de valor se hará énfasis en la metodología de análisis de la Cadena de Valor desarrollada por Michael E. Porter, que permite identificar las fuentes fundamentales de ventaja competitiva en una empresa, siendo estas el liderazgo en costes y la diferenciación. Según Porter (2008), tanto el liderazgo en costes como la diferenciación dependen de las actividades que la empresa lleva a cabo, y al dividir las en grupos estratégicos se puede entender el comportamiento de los costos y encontrar fuentes de diferenciación. Las actividades que no generan ventaja competitiva deben optimizar sus costos, incluso considerando la externalización.

Una cadena de valor genérica consta de tres elementos básicos: las actividades primarias o principales, las actividades de apoyo o auxiliares y, el margen. Las actividades primarias están directamente relacionadas con la elaboración del producto, desde la recepción de materias primas hasta la entrega al cliente, incluyendo operaciones de producción, logística interna y externa, ventas y marketing, así como servicios posventa y mantenimiento. Las actividades de apoyo dan soporte a las principales y se apoyan mutuamente, incluyendo infraestructura, investigación y desarrollo, recursos humanos y abastecimiento. El margen representa la diferencia entre el valor total generado y los costes totales incurridos por la empresa (Junta de Andalucía, 2019).

Para diagnosticar la ventaja competitiva, se debe definir la cadena de valor de la empresa, identificando actividades que aporten valor y considerando las interrelaciones entre ellas. Estas interrelaciones pueden tener un impacto estratégico, ya que una actividad de valor puede condicionar el costo o resultado de otra. En resumen, la cadena de valor de Porter es una

herramienta esencial para analizar la estructura y dinámicas internas de una empresa y, así identificar oportunidades de mejora y ventajas competitivas (Junta de Andalucía, 2019).

De acuerdo con lo anterior, en primera instancia se precisa identificar la producción del sector floricultor de la región del Tequendama, principalmente en el municipio de Cachipay ya que esto, posibilita analizar la cadena de valor para identificar las ventajas competitivas o dificultades en la producción.

### **8.1. Floricultura en el municipio de Cachipay – Cundinamarca**

En el municipio de Cachipay la producción de flores y follajes representa la actividad económica de mayor importancia en la región de acuerdo con los planes de desarrollo municipal, al encontrarse que la floricultura es la principal actividad económica con un total de 526 fincas sembradas con un área de 204 hectáreas; adicionalmente, esta actividad económica beneficia el 72% de la población y que este renglón tiene una participación del 42% del total de la economía municipal (Rojas, 2019).

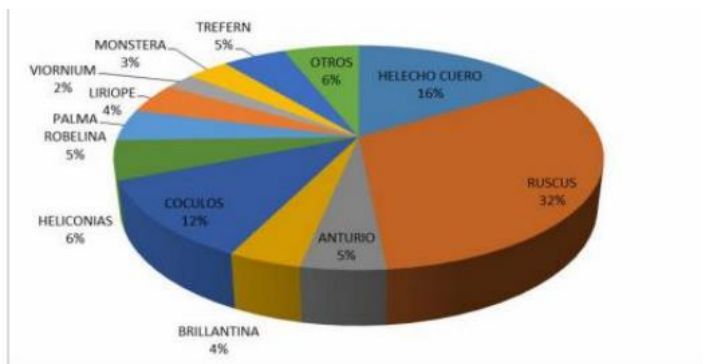
Pese a lo anterior, la información recolectada, permite evidenciar que los pequeños productores no documentan los procesos ni hacen análisis de estandarización de procesos, tampoco existe investigación para la producción de nuevas especies. Se pudo establecer que siembran al ver que otros lo realizan y que producen rendimientos económicos, pero no porque exista evaluación de proyectos o que se realicen análisis previos de oferta y demanda. Por ello es importante categorizar y definir claramente los conceptos de estandarización de procesos, tiempos y movimientos, logística inversa, procesos logísticos, tercerización (Rojas, 2018)

En su contraparte, según Matiz, Beltrán y Bernal (2020) en Cachipay se encuentra la empresa líder en producción y comercialización de follajes de Colombia llamada RUMHORA es una empresa líder en la producción y comercialización de flores y follajes, se encuentra certificada con Flor verde Sustentable Flowers<sup>1</sup>, sello que cuenta con el más robusto estándar específico para la producción de flores y ornamentales, cubriendo aspectos sociales, ambientales, laborales y de calidad del proceso y del producto, además cuenta con un valor FOB \$1.590.172,18 (USD) en

---

<sup>1</sup> Programa creado por la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, con el fin de promover la floricultura sostenible con responsabilidad social, propendiendo por la implementación de buenas prácticas agrícolas, la reducción en el uso de agroquímicos, la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores, la calidad del producto y la responsabilidad gerencial. [https://www.icontec.org/eval\\_conformidad/certificacion-florverde/](https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-florverde/)

exportaciones para el año 2018 siendo de las pocas empresas quienes hacen registro de sus procesos. Se encuentran que los follajes más representativos en la producción del municipio son las Ruscus, Cocculos y Helecho cuero, tal y como se evidencia en el siguiente diagrama circular.



**Figura 2.** Porcentaje de follajes en Cachipay (Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019)

Sin embargo, la revisión documental consultada no ofreció mayores datos acerca de la exportación realizada en los últimos años; tal como lo menciona Malaver (2020), quien en su investigación menciona que esta es una región que ha tomado mucha fuerza por el clima, la tierra y la producción en general; a pesar de esto, sus procesos son todavía muy rudimentarios y no existe una articulación entre entes gubernamentales y los productores de flores.

Como parte del proceso investigativo, se realizaron algunas entrevistas a personas que hacen parte de empresas dedicadas al cultivo de flores y follajes, entre las cuales se van a desarrollar dentro del presente trabajo para referencia como empresa número 1, ubicada en la vereda Petaluma del municipio de Cachipay; y empresa número 2 ubicada en la vereda Tablanca, del municipio de Cachipay.

En una de estas entrevistas, con el gerente de la empresa número 1 [Correa \(2023\)](#), menciona que hacen falta acompañamiento a los métodos de investigación y documentación de los procesos para poder fortalecer el sector, lo que ha impedido que se desarrollen procesos de innovación en torno a la comercialización de las flores.

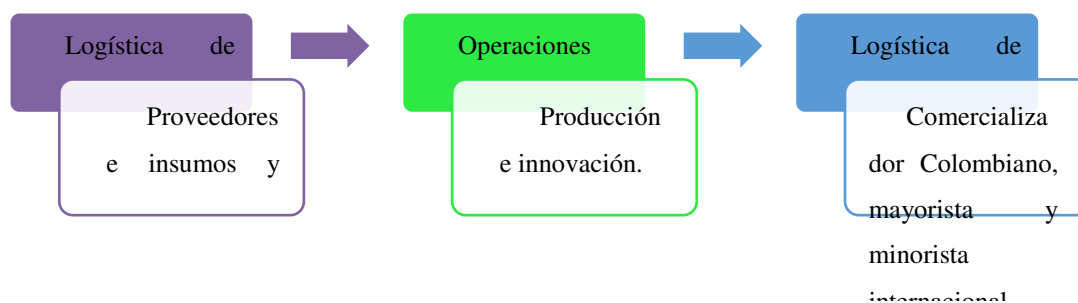
De acuerdo con la caracterización realizada acerca de la producción del sector floricultor de la región del Tequendama, principalmente Cachipay se evidencia que, pese a la demanda internacional de diversas variedades de flores y follajes, estos municipios, apenas incursionan en

sus posibilidades de exportación (Correa, 2023). Este hallazgo es un llamado a las Pymes a fortalecer sus procesos de gestión y producción de tal manera que se pueda responder con las demandas externas, así como a fortalecer los procesos investigativos en este sector ya que aún no son conocidas las variables que influyen en los procesos de producción y exportación.

Debido a lo anterior, para incentivar y fortalecer las iniciativas de pequeños y grandes agricultores que deseen llevar productos de calidad al mercado internacional, el equipo de la Secretaría de Asuntos Internacionales (SAI) <sup>2</sup>realiza diagnósticos y reconocimientos a las cadenas productivas de follajes en la Provincia del Tequendama, permitiendo la validación y asesoramiento a las fincas interesadas en exportar (Gobernación de Cundinamarca, 2022) y, de esta manera mejorar la respuesta a las tendencias y necesidades de mercados como Canadá, cumpliendo con los requisitos de calidad, cantidad y precio.

## 8.2. Cadena de Valor en el sector floricultor

Partiendo de la metodología de la cadena de valor para Porter y caracterizando el sector floricultor según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, se puede evidenciar una estructura compuesta de seis grandes grupos; proveedores e insumos, productores, comercializador colombiano, comercializador mayorista, comercializador minorista internacional y consumidor final (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).



**Figura 2** Propuesta de cadena de valor del sector floricultor de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural aplicado en la cadena de valor de Porter (Elaboración propia 2024)

<sup>2</sup>La SAI lidera los procesos de internacionalización del departamento de Cundinamarca, gestionando cooperación técnica, financiera y pública mediante alianzas estratégicas con gobiernos extranjeros y agencias de cooperación para la transferencia de conocimientos y recursos en beneficio del desarrollo regional y de los ciudadanos cundinamarqueses.

Como se ha mencionado, la cadena de valor se entiende como el conjunto de actividades que realizan las empresas. Para crear un valor agregado en la producción de las flores y follajes en la región del Tequendama, por tanto, esto posibilitará el análisis sobre las ventajas competitivas que se generan en el mercado frente a tres actividades primarias de la cadena de valor según Porter (2008), Aplicado en sector floricultor, teniendo en cuenta los eslabones planteados por el Ministerio de Agricultura y la teoría de Porter se propone abordar una estructura que agrupa cada uno de estos actores de la cadena de valor cómo se relaciona en el anterior esquema : Logística de entrada (Proveedores e insumos y materiales), Operaciones (Producción e innovación y calidad del producto) y logística de salida (Comercializador Colombiano, mayorista y minorista internacional) estos grupos también se ven involucrados en la región del Tequendama.

### **8.3. Logística de entrada: Insumos y materiales.**

En este apartado se analizará la logística de entrada, principalmente la adquisición de los insumos y materiales necesarios para el proceso de producción. De esta manera, frente a la indagación con los proveedores e insumos que se manejan dentro de la cadena de valor, las empresas utilizan en su proceso productivo una gama relativamente amplia de insumos que pueden ser artificiales naturales<sup>3</sup> por lo cual reemplazan otros químicos para ser complementados en la cadena de suministro de la producción, de esta manera se utilizan dos tipos de insumos: insumos botánicos e insumos biológicos.

Los insumos botánicos son aquellos que se componen por plantas medicinales, suplementos dietéticos, como el ají, el ajo, la manzanilla, entre otros. Por otra parte, los insumos biológicos son aquellos que están compuestos a partir de microorganismos como los hongos y/o bacterias que son utilizados para mejorar la productividad y la salud en las plantas (Vargas & Flórez, 2014). En el caso de la Región del Tequendama, como lo explica Galindo (2023) representante de la empresa número 2. quien, en entrevista, menciona que en su empresa se utilizan dos insumos, por un lado, el agroquímico que son los tradicionales y, por otro lado, se está buscando el fortalecimiento en la

---

<sup>3</sup> Los insumos artificiales naturales son aquellos producidos a partir de materias vegetales o animales, y entre los que se encuentran la lana, la seda o el algodón. [https://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/11002213/moodle2/pluginfile.php/1450/mod\\_resource/content/1/TEMA%207.%20Materiales.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/11002213/moodle2/pluginfile.php/1450/mod_resource/content/1/TEMA%207.%20Materiales.pdf)

implementación de abonos orgánicos como la gallinaza y el excremento de cerdos, lo cuales dan buenos resultados.

Esto posibilita tener una cierta ventaja frente a los costos de producción al requerir insumos de origen natural, reduciendo los costos en su adquisición y constituyendo así, en palabras de Porter (2008), una ventaja competitiva de los actores independientemente del tamaño al contar con un “acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas [...]”, esto asociado también al “[...] Haber copado las ubicaciones geográficas más favorables”, puesto que en el lugar de producción se puede acceder a los insumos (p. 3).

En el caso de las empresas consultadas, solo una de estas, la empresa número 2 (2023) (Galindo, Lorena Flower S.A.S., 2023).

Adicionalmente, estas empresas cuentan con las condiciones topográficas y climáticas del entorno, las cuales fueron mencionadas anteriormente y, así contribuye a alcanzar una posición de liderazgo que obliga siempre a la innovación de sus productos y a mejorar los procesos en los estándares de calidad lo que permite crear nuevos productos alcanzando nuevos mercados.

Según lo planteado por Porter (2008), aspectos como la topografía o las condiciones climáticas, pueden incidir en la rentabilidad de un sector en el corto plazo puesto que son factores que permiten determinar la estructura del sector que, para el caso de la presente investigación, es el de la floricultura, lo que a su vez determina la competitividad y la rentabilidad.

#### **8.4. Operaciones: Producción e innovación**

La información recolectada ha permitido identificar que la transferencia tecnológica se ha visto rezagada en el sector rural y no sólo en una situación en particular del TLC de Canadá, sino que ha sido una constante desde la apertura económica, dado el fenómeno de la violencia, Lo que conlleva a una dificultad en la sofisticación y perfeccionamiento de los procesos productivos. (López, 2010)

Sin embargo, es importante mencionar que, como elementos de resaltar en el acuerdo comercial del TLC entre Colombia y Canadá, se encuentra la economía consolidada de Canadá, siendo considerada una de las naciones más ricas y estables del mundo, perteneciendo a organizaciones internacionales como el G8, G20 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE-, según lo referido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Esto conlleva que al ser Canadá un socio comercial para Colombia se establezcan oportunidades para el crecimiento económico del país, pero en particular del sector floricultor, en especial en el acceso a la integración del mercado, evidenciado en que durante los dos primeros años de vigencia de este acuerdo se



registró un aumento de 124 nuevos productos, aumentando directamente la tasa de empleo entre los cuales el sector de las flores. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.).

Así mismo, es importante resaltar que dicho tratado pretende también garantizar beneficios a las pequeñas y medianas empresas, implementando acciones que permitan darle cumplimiento. En este sentido, como parte del acuerdo comercial “se acordó un reconocimiento de la importancia de la promoción de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación con el compromiso de buscar la cooperación en dicha áreas” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008). Lo anterior se estipula en el artículo 9 Actividades de Cooperación del TLC, estableciendo “el intercambio sobre cuestiones de tecnología, incluyendo sistemas informativos” (TLCCCO, 2008)

Como parte del proceso de cooperación entre los países se establece que en general se busca “promover las oportunidades para el comercio y la inversión, fomentar la competitividad y la innovación, y promover cooperación entre las agencias de ciencia y tecnología del sector público, del sector privado y la academia.

Asimismo, hará especial énfasis en las pequeñas y medianas empresas –PYMES- con el objetivo de apoyarlas en el aprovechamiento del Acuerdo (ProexportColombia, p. 15)” Lo anterior se materializa en nueve proyectos especiales de cooperación, aclarando que no se nombra nada en específico para el sector floricultor (ProexportColombia, p. 16):

- Asistencia técnica para el desarrollo de inteligencia empresarial de productos con potencial en el mercado canadiense.
- Asistencia técnica para el cumplimiento y observancia de estándares internacionales.
- Asistencia técnica en el desarrollo de redes empresariales.
- Asistencia técnica en comercio electrónico.
- Asistencia técnica para mejorar el entendimiento privado de las cláusulas de responsabilidad social empresarial solicitadas regularmente en el mercado canadiense.
- Asistencia técnica para desarrollar un programa de información para PYMES colombianas en el procedimiento de compras públicas canadiense.
- Asistencia para mejorar la capacidad técnica de la SIC en metrología legal y química.
- Intercambio de experiencias canadienses en solución de controversias.

Es importante resaltar que para el sector de las flores, se deben cumplir con ciertos parámetros que les permitan ser competidores, por lo tanto, los productores deben tener en cuenta

que tienen que cumplir con una serie de documentos y requisitos que les permita la venta de las flores y follajes en el mercado internacional, para que de esta manera las entidades gubernamentales puedan aprobar la información y el esquema de asesorías y acompañamientos para ayudar a que los productores de flores y follajes estén bajo el cumplimiento de las normas y las leyes que determinan las bases de competencias a nivel mundial (Vargas & Flórez, 2014). Los documentos que certifican el cumplimiento de estos parámetros son emitidos por la entidad del ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) en los cuales se encuentra: documento fitosanitario y certificado de comercialización y movilización de plantas, (Instituto Colombiano Agropecuario-ICA, s. f).

El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), tiene como propósito fundamental contribuir al desarrollo sostenible del sector agropecuario, pesquero y avícola, sus funciones se enfocan en la asesoría al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en la formulación de políticas y planes de desarrollo, la ejecución de acciones para proteger la producción agropecuaria, el control técnico sobre importaciones y exportaciones de insumos y productos, regulación de licencias, registros y permisos, entre otras. Además, realiza sus actividades directamente o a través de personas jurídicas, garantizando la seguridad colectiva de la producción agrícola y pecuaria (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2008)

Las funciones mencionadas y que se describen ampliamente después, regulan la producción de flores y follajes, siendo, según artículo del Ministerio de Agricultura, un ente que ayuda a los floricultores en más de 2.200 predios inscritos para exportación, asegurando que los estándares fitosanitarios requeridos a nivel internacional se cumplan rigurosamente. Esta colaboración ha contribuido a que Colombia se posicione como el principal exportador de claveles y el segundo en otras variedades de flores de corte y follajes. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021). En esta dinámica, el ICA juega un papel fundamental al establecer los requisitos para la inscripción de los predios productores como lo indica en la Resolución No. 000492 del 18 de febrero de 2008, por medio de la cual se dictan disposiciones sobre la sanidad vegetal para las especies de plantas ornamentales. En este hace referencia a los requisitos que deben cumplir, técnicas y sistemas que deben implementar los productores para la cosecha de flores y follajes (Instituto Colombiano Agropecuario, 2008).

Partiendo de lo anterior, en la información analizada se encuentra que los pequeños productores del municipio de Cachipay, no documentan los procesos ni hacen análisis de estandarización de

procesos, tampoco existe investigación para la producción de nuevas especies, lo cual se puede evidenciar en la entrevista realizada a Correa (2023), quien menciona que “como tal documentación, no hemos hecho, pues se tiene unos registros...”; caso similar se presenta con la empresa I número 2 (Galindo, Lorena Flower S.A.S., 2023) que, en entrevista menciona que no hacen ningún tipo de registro de los procesos que se desarrollan.

La floricultura colombiana es diversa, con más de 250 especies florales y 1.600 variedades comercializadas actualmente; sin embargo, esta diversidad en el portafolio de productos puede llegar a complicar la clasificación y combinación de estos en el proceso de comercialización (González Cárdenas, 2013).

Para el caso de la empresa número 2, quienes centran su actividad en la producción de follajes, las inversiones se centran en infraestructura, como es el caso de los invernaderos que, desde su perspectiva son lo más costoso, así como en la adecuación de las áreas de los cultivos (goteos, reservorios con membrana) para poderlos mejorar, lo que representa una mayor inversión en insumos. Este aspecto se ve directamente relacionado con la Cadena de Valor expuesta por Porter (2008), específicamente en lo que denomina las Actividades Primarias y, dentro de estas, la *Logística Interna*, que consiste en la logística propia, con infraestructura propia (almacenes, hangar, entre otras) (MKD, 2017).

Por su parte, la empresa número 1., entienden la cadena de valor desde todo el proceso que se hace en la comercialización, y las mayores inversiones las realizan en mejoras del proceso de comercialización y compra, como se puede evidenciar en las siguientes palabras:

Apoyando a los pequeños productores, en donde ellos hagan su proceso de certificación de sus cultivos, hagan las buenas prácticas de manufacturas dentro de sus propios cultivos, y nosotros, mejorando nuestros procesos de comercialización, haciendo estudios de mercadeo, se verifica hacia qué empresa tiene mejores beneficios, donde se puede vender un producto de tal calidad, para que se pueda vender a los mejores precios. (Correa, 2023).

Para el municipio Cachipay, la fuerza competitiva descrita por Michael Porter mencionada con anterioridad, que más claramente se aplica es la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, lo cual conlleva a que cada empresa busque una mejor manera de desarrollar cada proceso, lo que se ve reflejado en un crecimiento empresarial. Esta fuerza se manifiesta en la necesidad de los floricultores de cumplir con una serie de documentos y requisitos para la venta de flores y follajes en el mercado internacional. El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) juega

un papel crucial al establecer requisitos para la inscripción de los predios productores y garantizar el cumplimiento de estándares fitosanitarios requeridos a nivel internacional; sin embargo, la falta de documentación y estandarización de procesos por parte de los pequeños productores y la ausencia de investigación para la producción de nuevas especies plantean desafíos para la competitividad en la región. Esto se puede ver reflejado en el trabajo de Rojas (2018), quien menciona que:

Los pequeños productores no documentan los procesos ni hacen análisis de estandarización de procesos, tampoco existe investigación para la producción de nuevas especies. Se pudo establecer que siembran porque otros lo hacen y que producen rendimientos económicos, pero no porque exista evaluación de proyectos o que se realicen análisis previos de oferta y demanda. (p. 4)

Para mejorar la situación y aprovechar al máximo las oportunidades de exportación, sería crucial implementar un enfoque más estructurado y sistemático para la documentación y estandarización de procesos; esto en línea con lo planteado en el Tratado de Libre Comercio firmado entre Canadá y Colombia, donde se establece el *Comité de Cooperación Relativo al Comercio*, como un mecanismo esencial para fortalecer las capacidades comerciales y lograr maximizar las oportunidades del Acuerdo, con lo que, a su vez, se busca promover las oportunidades para el comercio, la inversión, fomentar la competitividad y la innovación, haciendo énfasis en las pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de apoyarlas en el aprovechamiento del Acuerdo (Proexport Colombia; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Colombia es Pasión, s.f.). De esta manera, los productores podrían beneficiarse de programas de capacitación y asesoría proporcionados por entidades gubernamentales como el ICA, el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA o la Corporación Autónoma Regional – CAR, con el fin de mejorar sus prácticas de manufactura y certificación de cultivos. Además, la inversión en investigación y desarrollo de nuevas especies florales podría expandir el portafolio de productos de la región y mejorar su posicionamiento en el mercado global. Asimismo, la implementación de estrategias de comercialización más sofisticadas, como estudios de mercado y análisis de precios, podría ayudar a los productores a identificar oportunidades de venta más rentables.

Cabe resaltar que aspectos como la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías hacen parte de las actividades de apoyo o auxiliares propuestas por Porter (2008), las cuales son entendidas como cada actividad que genera valor, incrementando la eficiencia de las actividades principales (Junta de Andalucía, 2019), lo que a su vez, permite desarrollar posicionamiento de la

empresa, puesto que, al implementar los resultados de los procesos investigativos y nuevas tecnologías, los procesos productivos se pueden ver mejorados y, así mismo, lograr mayor competitividad en el mercado.

Sin embargo, las inversiones necesarias para mejorar la documentación, estandarización de procesos y la investigación de nuevas especies, podrían representar una carga financiera para los pequeños productores. La complejidad de la diversidad en el portafolio de productos florales puede presentar desafíos adicionales en términos de clasificación y comercialización. Por lo tanto, el equilibrio entre la inversión necesaria y los retornos esperados es esencial para que los floricultores de la región de Cachipay logren mantener su competitividad en el mercado internacional de flores y follajes.

En informe elaborado por la Superintendencia de Sociedades (2016), se proporciona una visión integral de la situación económica y financiera de las empresas floricultoras en Colombia, con un enfoque particular en el equilibrio entre la inversión necesaria y los retornos esperados, presentando un análisis que analiza datos comprendidos entre los años 2013 al 2015.

Los estados financieros recopilados de las empresas supervisadas por la Superintendencia de Sociedades son la columna vertebral de este informe. Estos estados financieros, preparados tanto bajo norma local como internacional, ofrecen una panorámica detallada de la salud financiera de las empresas del sector; además, la consulta de datos del Departamento Nacional de Estadística (DANE) y la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores) refuerza la robustez de este análisis.

Por su parte, la muestra de 194 empresas se desglosa en dos grupos: aquellas bajo norma local y las bajo norma internacional. Este enfoque permite un análisis más detallado y específico, considerando diferencias en naturaleza jurídica, tamaño y operación. Cabe resaltar que el informe se centra en los estados financieros individuales, proporcionando una visión más precisa de cada empresa y evitando la distorsión que podría surgir al considerar estados consolidados o de matrices.

La estructura del estudio, dividida en cuatro secciones, aborda desde la descripción de variables hasta el análisis de desempeño y conclusiones. En términos generales, los resultados financieros del sector floricultor indican variaciones positivas en las principales cuentas de los estados financieros a lo largo del tiempo, señalando un crecimiento significativo en el sector.

En lo relacionado con aspectos microeconómicos, se puede observar la clasificación por tamaño para el año 2015. La predominancia de pequeñas y medianas empresas (93%) en el sector es

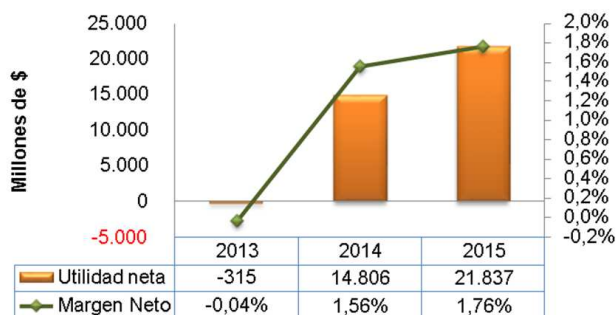
evidente, con datos específicos sobre la participación en ingresos operacionales. Además, la tendencia creciente de ingresos operacionales según la naturaleza jurídica subraya la diversidad y vitalidad del sector.

Tabla 2

*Ingresos, costos y gastos del estado de resultados*

Cuenta	Cifras en millones de \$			Var (%)	Var (%)
	2013	2014	2015	2013-2014	2014-2015
Ingresos Operacionales	\$831.418	\$950.563	\$1.238.859	14,33%	30,33%
Ingresos NO Operacionales	\$46.093	\$84.598	\$111.232	83,54%	31,48%
Costos de Ventas	\$694.730	\$795.530	\$994.487	14,51%	25,01%
Gastos de Administración	\$83.973	\$89.225	\$108.835	6,25%	21,98%
Gastos de Ventas	\$45.434	\$51.056	\$61.713	12,37%	20,87%
Gastos NO Operacionales	\$46.660	\$74.282	\$143.322	59,20%	92,94%

*Nota:* SuperSociedades - Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros. (2016)



**Ilustración 3.** Ganancias y Pérdidas del sector Fuente: (SuperSociedades - Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros. 2016)

Como puede evidenciarse la información proporcionada de la SuperSociedades, destaca que las ventas del año 2015 contribuyeron al 1,76% de las ganancias. Este porcentaje indica la proporción de las ganancias generadas en relación con el volumen total de ventas, ofreciendo una perspectiva sobre la eficacia de la empresa para convertir las ventas en beneficios netos.

En resumen, el análisis se centra en la recuperación de las ganancias en 2015, el comportamiento creciente del margen neto en 2014 y la relación específica entre las ventas y las ganancias para el año mencionado. Estos indicadores sugieren una mejora en la rentabilidad y la eficiencia operativa de la entidad durante el período analizado.

El análisis de desempeño bajo norma local revela un aumento en activos, pasivos y patrimonio durante el año 2015; sin embargo, al comparar estas cifras con el total de empresas del sector, se evidencia que, a excepción del patrimonio, los crecimientos son inferiores. Este contraste subraya la importancia del equilibrio entre inversión y retorno para mantener la competitividad en el mercado internacional de flores y follajes. La precisión en la gestión financiera se convierte así en un factor crucial para el sostenimiento y el éxito continuo de los floricultores en la región (Superintendencia de Sociedades, 2016). Dado el análisis de desempeño de 2015, que muestra un crecimiento en activos, pasivos y patrimonio inferiores comparados con otras empresas del sector, plantea la importancia de equilibrar inversión y retorno, la gestión financiera e inversión precisa, funciona estratégicamente para mantener la ventaja competitiva mencionada por Porter. Desde las estrategias propuestas por este autor el concepto de diferenciación obedecería a la capacidad de innovación en diseño y variedades. La investigación y desarrollo de especies deben estar contemplados desde esa buena gestión, relacionándolas con la ventaja competitiva teniendo como objetivo incrementar la rentabilidad de las empresas; esto, teniendo en cuenta que, desde la gestión empresarial, la perdurabilidad de una empresa se logra cuando se obtienen resultados financieros superiores y, a su vez, estos se mantienen a través del tiempo, adecuando la gestión a la intensidad de las condiciones del entorno social y las fuerzas del mercado (Suárez-Espinar, 2018).

Dicha perdurabilidad se logra por medio de desempeños eficientes, los cuales incluyen la coherencia en las acciones estratégicas, la identificación de necesidades del entorno y las políticas de gobierno (Suárez-Espinar, 2018). Para esta investigación, las acciones estratégicas y la identificación de las necesidades del entorno en la producción de follajes se convierten en puntos fundamentales, que requieren sistematizar los procesos e investigación para mejorarlos mediante la implementación de soluciones que permitan alcanzar la ventaja competitiva del sector.

### **8.5. Calidad de producto.**

El cultivo y la comercialización de productos florales y follajes, especialmente flores tradicionales como rosas, claveles, crisantemos y astromelias, dependen en gran medida de la

luminosidad y la temperatura durante su desarrollo. Las PYMES usan como principal medio de transporte para las exportaciones, el transporte aéreo, representando el 93.92% del total.

Esto responde a la necesidad de mantener la cadena de frío constante y asegurar que los productos lleguen en perfecto estado a los clientes (Legisblog, 2022). Por tanto, la gestión efectiva de la cadena de frío es esencial para preservar la calidad de estas flores después de ser cortadas, ya que el mantenimiento adecuado de la temperatura reduce el ritmo de respiración de la flor, prolongando su vida en el florero y cumpliendo así con las expectativas del cliente, dado que “donde la calidad sí se ve muy afectada por éste, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios” (Porter, 2008).

Para el caso colombiano, según lo expuesto por Maduro et al (2019) en Colombia se presentan diversidad de problemáticas relacionadas con el transporte especializado de flores, y su consecuente introducción en el mercado estadounidense, entre las que se pueden contar, los sistemas de manejo en frío, la contratación de inspectores de control fitosanitario y controles para evitar el tráfico de drogas; esto se puede ver respaldado por lo expuesto por (Urrego, 2018), quien establece que no hay un cumplimiento los requerimientos de cuidado, asepsia, conservación, entre otros.

En la reglamentación colombiana relacionada con el transporte de productos perecederos, se pueden encontrar la Resolución 000492 del 18 de febrero de 2008, CONPES 3375 de 2004, la Resolución 3593 de 2015, Resolución ICA 448 de 2016, la Resolución ICA 063625 del 12 de marzo de 2020; sin embargo, en ninguna de estas normativas se hace referencia a la cadena de frío que se deben tener presentes a la hora de transportar flores o follajes.

En el caso de la región estudiada, esta falencia se ve sustentada con lo expresado, en entrevista realizada a representante de la empresa número 2 quien menciona que su empresa solamente se enfoca en vender a las bouqueteras (Galindo, Lorena Flowers S.A., 2023), entendidas estas como las empresas que se dedican a la exportación de flores; por su parte, Correa menciona que desde su empresa se enfocan en vender a los exportadores (Correa, 2023).

En análisis de la información suministrada por las empresas y la información documentada en la región, se puede relacionar el poder de negociación del que habla Porter, las empresas exportadoras deben tener la capacidad de establecer estrategias con el proveedor quien también juega un papel importante en la cadena de valor también mencionada por este autor, para la producción de flores y follajes de calidad en la región. Aunque la diversidad de productos de la



floricultura colombiana ofrece oportunidades de diferenciación, la falta de estandarización y documentación afecta la capacidad de los productores para negociar condiciones favorables con los proveedores, lo que puede limitar su capacidad para obtener insumos de alta calidad a precios competitivos, esto a su vez afecta la venta al consumidor final.

En este contexto, para mejorar el poder de negociación con los proveedores, los productores de la región podrían implementar estandarización de procesos. Esto implicaría que los pequeños productores adoptaran programas de capacitación y asesoría proporcionados por el ICA para mejorar la manufactura y la certificación de cultivos. Además, el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores confiables y la adopción de prácticas de adquisición que prioricen la calidad y la competitividad de precios podrían fortalecer la posición de negociación de los floricultores.

Para la región, el desafío en generar la calidad del producto por sus propios recursos está en las inversiones significativas en capacitación para implementar estrategias, lo que podría representar una desventaja para los pequeños productores que ya enfrentan limitaciones financieras. En última instancia, el equilibrio entre la inversión necesaria para mejorar la cadena de suministro y las posibles ganancias derivadas de una mayor capacidad de negociación se vuelve esencial para el éxito a largo plazo de los floricultores en la región del Cachipay.

Para concluir este apartado, se puede establecer que la cadena de valor definida para la investigación se ve afectada, inicialmente, desde dos perspectivas: la primera consiste en que, dentro de las actividades primarias (Logística interna, Operaciones – Producción, Logística externa, Ventas y marketing y el Servicio posventa y mantenimiento) no se desarrollan bien por parte de las empresas productoras de flores y follajes del municipio de Cachipay, ya que en la parte de la logística interna y el transporte no hay cadena de frío que mantengan el producto en condiciones óptimas.

En segundo lugar, y haciendo relación con las Actividades de apoyo o auxiliares, no existe una inversión en investigación y desarrollo, lo que conlleva a que las empresas productoras de flores del municipio de Cachipay se mantengan en una especie de estancamiento, desarrollando sus procesos de manera lineal y sin muestras de un crecimiento evidente.

A partir de lo anterior, se puede concluir que, cuando no existe una inversión en las actividades de apoyo y auxiliares por parte de las empresas, el resultado es falta de crecimiento, falta de competitividad y una posible absorción por parte de empresas más grandes.

## **8.6 Logística de salida**

Comercializador colombiano, rivalidad competitiva y problemas en el desarrollo de la innovación.

Para continuar con la cadena de valor y dando paso a la Logística de salida se propone tomar en cuenta el concepto de rivalidad entre competidores existentes, para Porter esta es una fuerza crucial que afecta la competitividad y la innovación, esta fuerza en la producción es considerada como una amenaza (Porter, 2008). Aplicado en el sector de flores en la región del Tequendama, se enfoca en las Pymes en comparación con otras regiones de Colombia y países que son fuertes competidores del sector floricultor, entre los que se pueden encontrar Países Bajos, Ecuador y Kenia (Orús, 2023). Por eso es importante evidenciar cómo se manifiesta esta rivalidad y cómo las dificultades en la innovación juegan un papel importante en este contexto.

Para entender la rivalidad competitiva en la producción de flores y follajes en Colombia, primero debemos identificar a los principales actores de la industria y algunas de sus características. Durante los años 2004 y 2005, se cultivaron alrededor de 7,200 hectáreas de flores en Colombia, con un enfoque particular en los departamentos de Cundinamarca (85%) y Antioquia (12%). Esta producción generó una importante cantidad de empleo, con aproximadamente 95,000 empleos directos y 80,000 empleos indirectos, y se caracterizó por emplear principalmente mano de obra no calificada, siendo un sector en el que las mujeres representaron el 60% del total de trabajadores. En 2008, las principales flores producidas y exportadas fueron las rosas (48%), claveles (16%), mini claveles (8%), crisantemos (4%) y otras variedades. Estos datos reflejan la relevancia de la industria floricultora en Colombia y su contribución significativa a la economía y el empleo en el País (DANE, 2010).

Para el año 2018 continuó en crecimiento representando el segundo renglón de exportaciones en el sector agrícola generando un ingreso aproximado de divisas de 1.402 millones de dólares, este sector está fuertemente orientado hacia el mercado internacional, reflejado en el hecho de que el 95% de su producción se destina a la exportación. Así mismo, este sector tiene un impacto en el transporte aéreo, ya que representa el 75% de la carga aérea nacional exportada, generando anualmente entre 300 y 400 millones de dólares en fletes aéreos. En términos de exportación marítima de flores, ha logrado consolidarse como líder mundial con una participación del 4%, llegando a destinos lejanos como Japón, Reino Unido y Australia. Este sector, sin duda, se ha convertido en un pilar fundamental para la economía nacional, contribuyendo de manera

significativa al flujo de divisas y al desarrollo económico sostenible del país (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).

Para 2022, Colombia exportó 241 millones de kilos netos de flores frescas, el equivalente a US\$ 2.029,7 millones de dólares que, a su vez, representa un incremento del 19,1% con respecto al 2021. En cuanto a su producción, representada en millones de dólares, Bogotá se encuentra a la cabeza de las regiones exportadoras, con ventas representadas en US\$886,3 millones en 2022, en segundo lugar, se encuentra Cundinamarca con ventas por US\$802,14 millones; en tercer renglón está Antioquia con US\$ 337,27 millones y, en último lugar Atlántico, US\$2,26 millones. Otro aspecto representativo de la producción de flores y follajes es la empleabilidad, puesto que, en este mismo año, generó alrededor de 200.000 empleos entre directos e indirectos (Salazar Sierra, 2023).

En Colombia, los departamentos de Antioquia y Cundinamarca lideran la siembra y producción de flores y follajes, representando conjuntamente el 95% de la producción. Para el 2008, Cundinamarca contribuyó con el 78% de las hectáreas destinadas a la siembra de estos, mientras que el 22% restante se ubicó en Antioquia. El sector floricultor en el país contaba para este año con un total de 7,290 hectáreas cultivadas para la producción de flores frescas destinadas a la exportación, un aumento respecto a las 7,000 hectáreas en 2006. La mayoría de estas áreas (79%) se encuentran en la Sabana de Bogotá, seguidas por Antioquia con un 17%, y el 4% restante distribuido en otros departamentos como Valle del Cauca y el Eje Cafetero (DANE, 2010). La distribución geográfica de la producción de floricultora en Colombia, con un enfoque particular en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia, muestra la concentración de la actividad en ciertas áreas clave. Esta concentración puede intensificar la rivalidad entre los productores en esas regiones, ya que compiten por recursos limitados, como mano de obra calificada y acceso a mercados internacionales directos (Porter, 2008).

El sector floricultor colombiano se posiciona como el segundo mercado más grande de exportación del agro, como lo expone Ricardo Samper, gerente de Flores de Serrezuela en entrevista con Diana Rodríguez, del diario Portafolio (2023), quien, además menciona que el mercado viene con un impulso en los dos últimos años de post-pandemia, con un ritmo acelerado; sin embargo, aunque las exportaciones han experimentado un crecimiento significativo, se ven influenciadas por la rivalidad competitiva en mercados clave como Estados Unidos, Japón y el continente europeo. La competencia con otros países exportadores, que pueden ofrecer productos similares a precios competitivos, plantea desafíos para las PYMES floricultoras en términos de

penetración y posicionamiento en estos mercados esto se puede ver limitado en los principales mercados, entre los que están países como Estados Unidos, Japón y el continente europeo (Rodríguez, 2023).

En el contexto del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Canadá, firmado en 2008, la rivalidad competitiva adquiere una dimensión internacional. El TLC busca facilitar el comercio y promover la inversión entre ambos países, eliminando barreras arancelarias y creando un entorno propicio para el intercambio comercial; sin embargo, este acuerdo también impone desafíos, ya que las empresas colombianas, incluidas las floricultoras, deben adaptarse a las demandas y estándares del mercado canadiense para mantener y expandir sus exportaciones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

Según el diario Portafolio, la implementación del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Canadá ha triplicado el comercio, destacando beneficios para floricultores y la industria petrolera. A pesar de las preocupaciones, la reducción arancelaria impulsa oportunidades. Según expresa (Pereira Villa, s.f.), Canadá, dejaría de pagar 78 millones de dólares en aranceles, beneficiando a Colombia y a sus consumidores. Aunque el comercio es relativamente pequeño, experimentó un aumento del 10% en el primer año de vigencia, impulsado por la eliminación y reducción de aranceles; adicionalmente y, subrayando la importancia de una eficiente logística de salida para maximizar estos beneficios, el acuerdo también ofrece oportunidades de inversión y participación en cadenas de valor, pero su éxito dependerá de la promoción de la competitividad y la reducción de costos de transacción por parte del Gobierno colombiano (Pereira, s.f.).

Cabe resaltar que la logística eficiente en exportaciones florales es clave para maximizar beneficios, especialmente con la reducción de aranceles; teniendo en cuenta que dentro de los logros relacionados con el sector agrícola, se encuentra el acceso libre de aranceles de manera inmediata para el 97,6% de la oferta exportable y potencial agropecuaria de Colombia, así mismo, se estableció la eliminación de barreras arancelarias, restricciones cuantitativas y otras barreras no arancelarias para asegurar las condiciones de acceso real de la oferta agropecuaria colombiana. Entre las concesiones hechas por Canadá a Colombia en el ámbito agrícola, se encuentra que las flores, esquejes y follajes, se encuentran dentro de la *Categoría A: De acceso inmediato*, junto a productos como carne de bovino, yogur, el café en grano y soluble, hortalizas, algunas frutas, derivados del cacao, entre otros (Proexport Colombia; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Colombia es Pasión, s.f., p. 7). Este panorama favorece la inserción internacional de

Colombia, promoviendo oportunidades de inversión y destacando la importancia de la competitividad (Pereira, s.f.)

Teniendo en cuenta que la producción de flores y follajes se clasifican de forma arancelaria en partidas específicas dentro del comercio internacional para Canadá la suma de éstas dos dentro del capítulo de clasificación : “06- Plantas vivas y productos de agricultura” genera un valor considerable con una participación importante dentro del periodo comprendido entre los años 2014 al 2023 según las estadísticas de Trade Map, las cifras que cierran este volumen de exportaciones oscilan entre los USD 333.455 a 535.672 dólares americanos, donde se evidencia un crecimiento en exportaciones y aportan reconocimiento al sector floricultor (TRADEMAP, 2024).

La teoría de Porter subraya la importancia de entender la rivalidad, concepto entendido como aquello que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas y define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector (Porter, 2008) y, su debida gestión conlleva al fomento de la innovación y la competitividad. Para mantenerse competitivas las empresas en San Antonio del Tequendama han formado organizaciones del sector solidario que se originan a partir de la colaboración y la ayuda mutua de una comunidad, que se une para resolver problemas, satisfacer necesidades y desarrollar proyectos en beneficio común. Estas organizaciones se dividen en cuatro categorías principales:

- Corporaciones o asociaciones: entendidas como entes jurídicos sin ánimo de lucro que surgen de un acuerdo de voluntades entre dos o más personas vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad con el objetivo de cumplir un fin de beneficio social gremial o de utilidad común. Estas entidades se encuentran reglamentadas por medio del Decreto 1529 de 1990 a nivel departamental, en el Decreto 059 de 1991 en Bogotá, y le son aplicables las normas del Código Civil, así como las del Decreto 2150 de 1995 (Gaitán, 2014).
- Fundaciones: Organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, dispone de un patrimonio que se encuentra afecto por tiempo indefinido a la realización de fines de interés general. Estas organizaciones se encuentran reguladas por el Decreto 1590 de 1990, aquellas que se encuentran ubicadas en los departamentos, las que se encuentran en Bogotá, se rigen por el Decreto 059 de 1991 y, así como a las corporaciones y asociaciones, le es aplicable el Código Civil y el Decreto 2150 de 1995 (Gaitán, 2014).

- Grupos de voluntariado y organismos de acción comunal: El voluntariado involucra acciones de interés general realizadas de manera libre y voluntaria por individuos o entidades, sin remuneración laboral (Gaitán, 2014). Los organismos comunales promueven un desarrollo integral y sostenible a través de la participación democrática de la sociedad civil (Malaver Duarte, 2020). Los voluntarios se encuentran reglamentados a través de la Ley 720 del 24 de diciembre de 2001 y reglamentada por el Decreto Nacional 4290 de 2005 (Congreso de Colombia, 2001); por su parte, los organismos de acción comunal están reglamentadas por la Ley 2166 de 2021 (Congreso de Colombia, 2021).
- Organizaciones de economía solidaria: Operan en beneficio de sus miembros, como las cooperativas, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales. La Ley 454 del 4 de agosto de 1998, es la que reglamenta este tipo de organizaciones (Congreso de Colombia, 1998).
- Cooperativas: Son asociaciones autónomas que buscan satisfacer necesidades comunes de sus miembros a través de la gestión democrática de empresas conjuntas. La Ley 79 de 1988 rige a estas entidades (Congreso de Colombia, 1988).
- Los fondos de empleados: son entidades sin ánimo de lucro que ofrecen servicios de ahorro y crédito a trabajadores. Estos fondos se encuentran regulados a través del Decreto 1481 de 1989 (Presidencia de la República de Colombia, 1989).
- Las asociaciones mutuales: Brindan ayuda recíproca y servicios de seguridad social a sus miembros. Estas se encuentran regidas bajo el Decreto 1480 de 1989 y la Ley 445 de 1998 (Organizaciones Solidarias, s.f.)

Estas diversas formas de organizaciones solidarias constituyen un elemento importante que se pueden implementar en la estrategia de innovación social para los comerciantes de San Antonio del Tequendama (Malaver, 2020). En el marco del TLC de Colombia con Canadá se establecen compromisos claves adquiridos en el capítulo relacionado con asuntos laborales.

Como se evidencia en la información recolectada anteriormente el sector floricultor representa una parte importante de la economía local y nacional. La innovación social en el sector floricultor de Tequendama podría implicar la implementación de prácticas y modelos de negocio que no solo sean económicamente rentables, sino también socialmente responsables y sostenibles. Esto podría incluir iniciativas como programas de desarrollo comunitario con organizaciones del sector

solidario antes mencionadas, en búsqueda de mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores del sector, promoción de la equidad de género en el empleo, y el impulso de prácticas ambientales sostenibles.

Estas iniciativas de innovación social podrían alinearse con los objetivos del acuerdo, particularmente en lo que respecta a mejorar las condiciones de trabajo y los niveles de vida en el territorio colombiano, promover el cumplimiento de los principios y derechos laborales internacionalmente reconocidos, y fortalecer la cooperación laboral entre los países firmantes. La innovación social en el sector floricultor de Tequendama podría contribuir a fortalecer la capacidad de los ministerios responsables de los asuntos laborales y otras instituciones encargadas de administrar y aplicar la legislación laboral en Colombia. Esto podría lograrse mediante la implementación de programas de capacitación y desarrollo para los trabajadores, así como la promoción de modelos de negocio inclusivos que fomenten el diálogo social entre empleadores, trabajadores y autoridades gubernamentales cumpliendo con los estándares laborales y que sea acorde con los objetivos y compromisos establecidos en el TLC entre Colombia y Canadá en materia de asuntos laborales (Gobierno de Colombia, s.f.).

### **8.7. Comercializador colombiano.**

En el municipio de San Antonio del Tequendama, la comercialización depende de la temporada y la demanda de los compradores. Los propietarios de invernaderos son reconocidos como productores o comerciantes. En investigaciones y consultas directas con ellos, según la investigación de Herrera & Giraldo (2004), se ve revelado una falta de comunicación e interés por parte de las entidades gubernamentales hacia los pequeños productores es por eso que la colaboración más fuerte se da entre los propios productores en términos de producción y venta, ya que las organizaciones del estado poco se ven involucradas en el sector estas aplican para grandes empresas , a pesar de la existencia de una cooperativa regional llamada Flormacoop (Herrera & Giraldo, 2004).

Para la actualidad es una de las fallas que sigue presentando el sector, en las entrevistas realizadas a empresas del sector ubicadas en Cachipay como empresa número 1. y empresa número 2. Se evidencia que la comercialización de las flores y follajes se realiza desde la producción propia y con la compra a pequeño productor, esta comercialización no es directamente a empresas del exterior (Galindo, Lorena Flower S.A.S., 2023), se distribuye nuevamente a empresas nacionales con la capacidad o conocimiento de todo el proceso exportador, adicional a esto la empresa número

1 informa que, en la cadena dentro de los estudios realizados para la planeación de la empresa, han identificado que en Cachipay, se enfocan en la producción y no a la comercialización internacional directa debido a la falta de documentación para la venta, por esta razón los pequeños productores realizan la venta a estas empresas con capacidad de estudio de mercado, mejora de post cosecha e inversión en estrategia de ventas (Correa, 2023).

Por otra parte, en consulta con las entidades pertinentes que regulan y controlan la producción comercialización de flores y follajes, como lo es ICA, se encuentra en su página web oficial, algunas actividades realizadas junto a los participantes de este sector, entre las que se encuentran ofertas de capacitación, así como alianzas con asociaciones como Ceniflores y Asocolflores, con el fin de enfocar esfuerzos en mantener la condición fitosanitaria de productos ornamentales colombianos y, así, proteger las exportaciones a más de 100 mercados. Cundinamarca, con 600 predios, lidera como principal productor. El ICA imparte cursos virtuales de actualización y certificación a técnicos, enfocándose en plagas prioritarias. La participación de técnicos es crucial para certificar la condición fitosanitaria en cada predio y garantizar la calidad de las flores colombianas en mercados internacionales (Instituto Colombiano Agropecuario, 2021); esto, dando cumplimiento a la Resolución No. 000492 (18 FEB 2008) para mejorar técnicas de producción y donde establecen la responsabilidad de este ente en las actividades del sector (Instituto Colombiano Agropecuario, 2008).

Teniendo en cuenta este análisis, se puede evidenciar una falta en la búsqueda de información sobre cursos, capacitaciones y demás con los que ya cuenta el sector para que las PYMES del Tequendama accedan y sean competitivos e innoven, primero a nivel nacional y, así, poder estandarizar sus procesos para acogerse a los beneficios dados por el TLC de Colombia-Canadá y apuntar a la internacionalización de sus productos directamente.

Por su parte, los municipios de Cachipay y Anolaima, al responder a las tendencias y requisitos de mercados como Estados Unidos y países europeos, se destacan como un ejemplo de éxito en la exportación de flores y follajes. La labor del comercializador, para el caso de estas PYMES o comercializadores independientes, consiste en facilitar la conexión entre productores y mercados internacionales, contribuyendo significativamente a la consolidación y expansión de este importante sector agrícola (Gobernación de Cundinamarca, 2023).

Otra opción de innovación según, lo expuesto por Porter (2008), es que las comercializadoras, las cuales son entendidas como clientes intermedios, teniendo en cuenta compran un producto, pero



no son los clientes finales, pueden ser analizados como otros compradores, por lo tanto, es importante tener en cuenta factores como que el costo a asumir por cambiar de proveedor no debe ser elevado, pueden amenazar con integrarse hacia atrás en el sector y, así, producir por sí mismos teniendo en cuenta el análisis del párrafo anterior. Pueden ser sensibles al precio, dependiendo de factores como que el producto que compran representa una parte importante de su estructura de costos; obtiene utilidades bajas, hace falta efectivo o está presionado por recortar sus costos de adquisición; la calidad de los servicios o productos de los compradores no afecta mucho al producto del sector; el producto surte poco efecto en los otros costos del comprador. Adicionalmente, los clientes intermedios adquieren un poder de negociación importante cuando pueden influir en las decisiones de los clientes más cercanos al usuario final (Devoto Ratto, s.f.).

### **8.8 Comercializador Mayorista**

En el contexto colombiano, los comercializadores mayoristas en el sector floricultor son actores clave en la cadena de valor de las regiones cuentan con la capacidad o conocimiento para poder abarcar un mayor mercado, cumplen su papel dentro de la cadena de valor para llegar a mercados internacionales. Según datos disponibles en Legis Comex, se identifican varias empresas y organizaciones que desempeñan un papel significativo en esta área. Entre ellas se encuentran reconocidas compañías como "Comercializadora Internacional Sunshine Bouquet Colombia LTDA." con el 13,76 % de las exportaciones de este sector, "Colombia The Elite Flower Ltda C I" consolidó el 9,15 % de las exportaciones y "I. Flores Ipanema Limitada" consolidó el 5,73 % estas operan a nivel nacional e internacional, facilitando la distribución y exportación de flores producidas en el país y la región (Legisblog, 2022).

Estos comercializadores mayoristas son fundamentales para la economía local y nacional, ya que contribuyen al posicionamiento de Colombia como uno de los principales exportadores de flores en el mundo, generando empleo y fomentando el desarrollo económico en el municipio y otras regiones florícolas del país. Su rol estratégico radica en la consolidación de alianzas comerciales con productores locales, garantizando la competitividad del sector y el acceso a mercados internacionales.

Según lo evidenciado en las entrevistas y con lo mencionado anteriormente, el municipio de Cachipay no cuenta con comercializadores mayoristas, los pequeños productores generan la venta a estas grandes empresas ubicadas en otras regiones del país existen brechas en la constitución de las empresas para poder llegar a cumplir con los requisitos de distribución y tener la capacidad

financiera para poder invertir en estrategias de mercadeo, logística capacitación para cumplir con el fin de ser mayoristas directos (Correa, 2023).

Esto implica que los canales mayoristas son limitados, y se encuentran copados por las empresas que dentro de estos canales compiten, lo cual dificulta entrar en este aspecto del sector. Para Porter (2008), en ocasiones, el acceso a la distribución de un producto o servicio constituye una barrera tan alta, que los nuevos competidores deben obviar los canales de distribución existentes y crear los propios.

### **8.9 Exportaciones Comercializador Minorista Internacional.**

El control de los procesos de exportación de este tipo de producto a parte de estar regulado por la DIAN que se enfoca en la gestión y el control efectivo del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias facilitando las transacciones comerciales internacionales en un entorno a la legalidad (DIAN, 2023), se ve también regulada por el registro de importadores y exportadores de plantas ornamentales, lo que garantiza la confianza de las autoridades sanitarias y fitosanitarias internacionales en la calidad de los productos.

El compromiso del ICA se refleja también en el seguimiento continuo a los predios floricultores durante todo el año. Mediante actividades de inspección, vigilancia y control, se monitorea y mejora constantemente el estatus fitosanitario de las flores, asegurando el cumplimiento de los estrictos requisitos de cada país de destino. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021).

Dentro de este eslabón de cadena de valor para las pequeñas empresas productoras como número 1 en los procesos de innovación plantean estrategias de ventas a terceros, donde ubican grandes empresas que cumplan con los requisitos y documentación para hacer parte de este proceso hacia la exportación de flores producidas por la región, (Correa, 2023). Por otra parte, como lo manifiesta la representante de la empresa número 2, es trabajar en la capacitación y organización empresarial para con el tiempo poder llegar a ser los exportadores directos de su producción esto teniendo en cuenta que aún hay falta de conocimiento de los procesos completos de exportación y los tratados de libre comercio. (Galindo, Lorena Flowers S.A., 2023).

En este proceso se debe tener en cuenta que la comercialización de flores y follajes se maneja como una venta directa hacia el consumidor final, puesto que las flores salen de los cultivos como arreglos florales para su comercialización facilitando la oferta inmediata de la flor y la obtención de mejores precios (Rodríguez, 2013). De esta manera las flores tienen un trato especial

desde el momento de su corte que garantiza la seguridad y la calidad en el transcurso de su recorrido hasta la entrega al cliente final. Es un proceso de cuidado ya que puede ser competitivo, debido a que se acelera el ciclo de vida de las empresas, logrando ampliar y posicionar su permanencia en el mercado internacional (González, 2013).

Para concluir este capítulo la identificación de la cadena de valor en el sector floricultor de la región del Tequendama ha permitido identificar tres actividades primarias clave que influyen en la competitividad y el éxito de esta industria. En la logística de entrada, que abarca la adquisición de insumos y materiales, la Región del Tequendama se beneficia de entrada estratégica para la adquisición de insumos y materiales necesarios en su proceso productivo. Se emplean una amplia gama de insumos, incluyendo tanto elementos botánicos, como plantas medicinales y suplementos dietéticos, como insumos biológicos basados en microorganismos como hongos y bacterias. De acuerdo con la representante de la empresa número 2., la implementación de abonos orgánicos como la gallinaza y el excremento de cerdo han demostrado resultados prometedores, proporcionando una ventaja competitiva en términos de costos y acceso a materias primas de calidad. La geografía favorable y las condiciones climáticas del entorno han contribuido a la posición de liderazgo del sector, fomentando la innovación y mejorando continuamente los estándares de calidad para incursionar en nuevos mercados.

En cuanto a las operaciones, El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) desempeña un papel clave al establecer requisitos para exportación, contribuyendo así a la consolidación de Colombia como líder exportador en la industria de flores y follajes y, de esta manera, dar un valor agregado a los productos, pues permite llevar al cliente final productos en perfecto estado y de calidad.

A pesar de esta labor, se ha identificado una falta de documentación y estandarización de procesos entre los pequeños productores, así como una carencia de investigación en la producción de nuevas especies, lo que se puede entender como una barrera de entrada, puesto que la necesidad de invertir para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores en el mercado, barrera que se puede tornar más sólida si el capital requerido es para gastos irrecuperables y, por lo tanto, más difíciles de financiar, como es el caso de la investigación; lo que complica la clasificación y combinación de productos en el proceso de comercialización.

Las empresas de Cachipay en su esfuerzo por ser competitivo en el mercado internacional deben cumplir una serie de requisitos y documentación respaldada por asesorías y acompañamientos gubernamentales.

Con relación a la inversión en infraestructura, empresas como las entrevistadas realizan inversiones considerables en invernaderos y la adecuación de áreas de cultivo, lo que implica una mayor inversión en insumos. Asimismo, la empresa no 2 se centra en mejoras en el proceso de comercialización y compra, mientras que número 1 se enfoca en respaldar a los pequeños productores en la certificación de sus cultivos y la implementación de buenas prácticas de manufactura.

En cuanto a la calidad del producto, el mantenimiento de una cadena de frío efectiva se vuelve crucial para preservar la calidad de las flores cortadas, ya que el control adecuado de la temperatura prolonga la vida útil de las flores. Aunque existen regulaciones en Colombia relacionadas con el transporte de productos perecederos, las normativas actuales no abordan de manera específica los requisitos de la cadena de frío para el transporte de flores o ramas cortadas de especies ornamentales. Esta falta de regulación se refleja en la falta de cumplimiento de requisitos de cuidado y conservación, lo que puede afectar la calidad de los productos florales durante el transporte.

Por último, la logística de distribución del sector floricultor del municipio de Cachipay, Colombia, enfrenta desafíos significativos en términos de competitividad, innovación y exportación. La rivalidad entre los competidores es un aspecto crucial que influye en la competitividad y la innovación en la producción de flores. En Colombia, la producción de flores en los departamentos de Antioquia y Cundinamarca como lo evidenciado desde el inicio de la cadena de valor ha generado empleo directo e indirecto, principalmente en la región de la Sabana de Bogotá. La industria ha mostrado un crecimiento constante y ha consolidado su posición como uno de los principales exportadores de flores en el mundo, generando importantes ingresos en divisas para el país.

Las empresas de la región del Tequendama han optado por establecer organizaciones del sector solidario para colaborar y resolver problemas en beneficio común. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas de la región enfrentan dificultades en el desarrollo de la innovación, principalmente debido a la falta de acceso a financiamiento y tecnología agrícola, lo que obstaculiza su capacidad para competir con los actores internacionales por esto la integración de la innovación social en el sector floricultor de Tequendama dentro del marco del TLC Colombia-Canadá ofrece una oportunidad para mejorar las condiciones laborales, promover la equidad de género y adoptar prácticas sostenibles. Estas iniciativas no solo cumplen con los compromisos del

acuerdo en materia laboral, sino que también fortalecen la capacidad institucional y promueven un desarrollo económico más inclusivo y sostenible en la región.

En cuanto a la comercialización, se sigue evidenciando que los pequeños productores de la región venden sus productos a empresas nacionales con experiencia en estudios de mercado y estrategias de ventas. Aunque las empresas comerciales en la región del Tequendama no son mayoristas directos, su colaboración con los comerciantes mayoristas a nivel nacional e internacional facilita la distribución y exportación de flores producidas en la región.

En relación con las exportaciones, el control efectivo de los procesos está respaldado por regulaciones estrictas establecidas por la DIAN y el ICA. La importancia del transporte aéreo se destaca, con el 98% de la carga de productos florales transportada por esta vía. Sin embargo, la falta de conocimiento completo de los procesos de exportación y los tratados de libre comercio limita la capacidad de las empresas locales para exportar directamente sus productos.

En ese sentido es importante resaltar que el análisis de la cadena de valor en el sector floricultor del municipio de Cachipay ha permitido identificar una serie de factores críticos que afectan la competitividad y el desarrollo del sector. A través de la comprensión de la importancia de la innovación, la calidad del producto, la logística de salida y la colaboración entre los diversos actores de la cadena, las empresas del sector tienen la oportunidad de mejorar su posición en el mercado global y fomentar un crecimiento sostenible a largo plazo. La implementación de estrategias centradas en la diferenciación, la calidad y la eficiencia operativa puede ayudar a las empresas a mantener una ventaja competitiva en un entorno cada vez más desafiante y dinámico.

Con un enfoque renovado en la investigación y el desarrollo, la optimización de los procesos de producción y la colaboración estratégica entre los actores de la cadena, el sector floricultor en el Tequendama y en todo Colombia puede superar los desafíos actuales y aprovechar al máximo las oportunidades emergentes en el mercado global. Con un compromiso continuo con la excelencia y la innovación, las empresas del sector pueden seguir siendo líderes en la exportación de flores y follajes, y contribuir de manera significativa al crecimiento económico y al desarrollo sostenible en la región y en todo el país.

A modo de conclusión de este primer capítulo, se puede establecer que, si bien las exportaciones de flores y follajes desde Colombia hacia Canadá han tenido un incremento considerable, las empresas productoras, específicamente ubicadas en el sector de Cachipay, no logran incluir dentro de sus actividades primarias de la cadena de valor aspectos como el transporte adecuado del

producto ni la investigación y correspondiente sistematización para una mejora en los cultivos e implementación de procesos innovadores que les permitan obtener una ventaja sobre otros competidores, afectando la capacidad de los productores para negociar condiciones favorables con los proveedores, lo que puede limitar su capacidad para obtener insumos de alta calidad a precios competitivos.

En cuanto a los 5 puntos de la cadena de valor expuestos por Porter, cabe mencionar que la producción de flores y follajes del Municipio de Cachipay se podría revisar en el 5 punto “la rivalidad de los competidores actuales”, puesto que existe una amenaza por parte de otros productores (tanto a nivel local, como regional o nacional) que decidan hacer procesos de inversión para mejorar los aspectos mencionados (producción y transporte), lo que llevaría a estas empresas a quedar rezagadas en el mercado y tener pérdidas por la tercerización en la comercialización de sus productos. Frente a esta situación, la investigación permitirá realizar algunas recomendaciones, las cuales se encontrarán al final del documento.

## **9. Capítulo 2. Análisis de los procesos de innovación aplicada que generan las Pymes del sector floricultor de la región del Tequendama en el municipio de Cachipay.**

La floricultura en el municipio de Cachipay se ha convertido en uno de los renglones a resaltar en su economía, razón por la cual, desde la Secretaría de Asuntos Internacionales de la Gobernación de Cundinamarca, se busca incentivar y fortalecer iniciativas, tanto de pequeños como grandes productores, a través de diagnósticos y reconocimientos a las cadenas productivas de follajes, lo que a su vez, permitirá la validación y el asesoramiento a aquellos que tengan la intención de exportar sus productos (Gobernación de Cundinamarca, 2022).

Para 2019, Cachipay contaba con más de 400 productores de flores y follajes, entre medianos y grandes productores (Galindo, 2019), esto como producto de la conversión en los cultivos que se viene dando desde los años 90, y que, para la segunda década del presente siglo, se puede ver reflejada en un aumento del cultivo de follajes como Ruscus, Heliconas, Helecho cuero, Palma y Brillantina. Para 2016, según datos expuestos por la alcaldía municipal, se registró un 42% de cultivos de follajes, contra un 35% dedicado al café y 1% al pan coger (Galindo, Lorena Flower S.A.S., 2023).

Entre los aspectos que se pueden contar para el aumento en los cultivos de flores y follajes en el municipio están: el clima templado, la disponibilidad de mano de obra, los nacederos de agua, disponibilidad de servicios de comunicación y cercanía con los mercados, siendo sus vías principales La Mesa – Girardot y Bogotá (Galindo, 2019).

Sin embargo, estos productores de flores y follajes cuentan con varios inconvenientes para alcanzar procesos de exportación de manera directa, entre los que se pueden resaltar los permisos con los que deben contar, los costos, pero especialmente, el transporte. El transporte de flores y follajes tiene unos requerimientos especiales, pues estos productos deben estar a unas temperaturas específicas para conservar sus propiedades; según Rojas (2018), de la totalidad de productores, el

80% no cuentan con transporte propio y, solamente el 5% tiene vehículos aptos para el transporte de flores y follajes.

Teniendo en cuenta lo planteado por Porter, dentro de las Actividades Primarias o Principales el transporte desempeña un papel crucial en la cadena de valor (Junta de Andalucía, 2019), al ser responsable de la movilidad de productos entre empresas y clientes, ubicados en distintos puntos geográficos, además de facilitar la entrega, el transporte agrega valor a los productos. Aunque es fundamental para los estándares de servicio, representa uno de los costos logísticos más elevados, ocupando aproximadamente el 49% del costo total, según Establish Inc. (Infotrack, 2020). La eficiencia en la gestión del transporte confiere a las empresas una ventaja competitiva, traduciéndose en precios más bajos y competitivos. La comprensión temprana de su rol estratégico permite alcanzar una posición competitiva más rápidamente; así mismo, una red de transporte económica y receptiva se logra mediante la centralización de operaciones, monitoreo de incertidumbres y mantenimiento de inventarios al nivel de la demanda. La creciente inversión en softwares de trazabilidad y sistema de gestión del transporte (TMS) refleja la importancia que los gerentes de la cadena de suministro otorgan al transporte, evidenciando un cambio de enfoque identificado por el 73% de los gerentes en Estados Unidos desde 2014, según una encuesta de Bloomberg (Infotrack, 2020).

El transporte de un producto es el eje fundamental dentro de la cadena de suministro, por lo que requiere que se le dé el nivel de importancia que se le da a cualquier otro eslabón de esta cadena, puesto que permite marcar diferenciales en el desarrollo de las empresas, teniendo en cuenta que mejora la efectividad de las operaciones, reduciendo los recursos y optimizando el tiempo en las entregas y manteniendo una óptima calidad del producto (Rojas, 2018).

En ese sentido, al no contar con una infraestructura de transporte adecuada se ve drásticamente afectada la rentabilidad, considerando que el proceso de comercialización de los productos a través intermediarios impide obtener las ganancias económicas e impactos sociales completos y esperados en un proceso de emprendimiento (Rojas, 2018).

Lo que puede radicar en el hecho de que muchos de los productores, no cuentan con los recursos financieros para adquirir los medios de transporte como camiones adaptados a las condiciones necesarias para el transporte de flores y follajes. Sumado a un posible desconocimiento sobre lo que es una cadena de frío y, como consecuencia, no consideran necesaria la adquisición de



vehículos que cuenten con este tipo de tecnologías (Rojas, 2018), lo cual se puede ver reflejado en algunas cifras que se presentan más adelante.

Según Vargas & Flórez (2014), la cadena de frío desempeña un papel crucial en la exportación de flores y follajes, siendo esencial para mantener la frescura de las flores y follajes desde su corte hasta la entrega al consumidor final. Este eslabón, que abarca el preenfriamiento, el almacenamiento en frío, y el transporte refrigerado, implica una modificación significativa en la cadena productiva, la temperatura ideal debe ser cuidadosamente controlada en todas las etapas, incluyendo el transporte hacia los comercializadores.

Así mismo, la cadena de frío se compone de diversos eslabones, desde el preenfriamiento hasta la exhibición y venta en equipos refrigerados, y cualquier ausencia o falla en estos puntos puede tener repercusiones negativas en la conservación de los productos, resultando en pérdidas durante el proceso de comercialización. Implementar un proceso completo y adecuado de la cadena de frío no solo minimiza las pérdidas en la postcosecha, sino que también aumenta la calidad de la producción, atrae a un mayor número de consumidores y permite la exhibición de diversos productos, independientemente de su naturaleza. Las empresas que manejan productos dentro de la cadena de frío deben mantener temperaturas por debajo de los 18° hasta los -40° a lo largo de todo el proceso (Vargas & Flórez, 2014).

Cabe resaltar que, en la actualidad, Cachipay basa su economía en la producción de flores y follajes. En el Plan de Desarrollo Municipal de 2016, citado por Rojas (2018), establece que de esta actividad se beneficia el 72% de la población y, en este orden de ideas, tiene una participación en el total de la economía municipal, del 42%.

Adicionalmente, esta problemática conlleva a que los campesinos están bajo las condiciones que impongan los intermediarios, quienes pueden jugar con los precios de los productos, pues tampoco se generan procesos de fidelización para la compra de flores y follajes. En cuanto a la cantidad de empresas registradas ante el ICA, esta entidad establece que, para 2018, solo un 6,6% de las empresas ubicadas en el municipio, contaban con registro fitosanitario, aspecto que es reflejo de las dificultades con las que cuentan los productores para realizar todos los trámites necesarios, lo que nuevamente desencadena en que sean los intermediarios quienes cuenten con los permisos necesarios para el transporte de las flores y los follajes (Rojas, 2018).

Hasta este punto se pueden encontrar varios aspectos para analizar con respecto a las falencias en el transporte de flores y follajes en el municipio de Cachipay, lo cual afecta de manera directa la cadena de valor, según lo expuesto por Porter (2008):

- Falta de conocimiento relacionado con las cadenas de frío, su implementación y la importancia que este proceso tiene, no solamente para la conservación de los productos, sino también para el crecimiento de la empresa.
- Falta de recursos para la adquisición de estos vehículos, los cuales deben ser considerados como una inversión y no como un gasto.
- Dificultad y costos en la adquisición de los permisos fitosanitarios necesarios para el transporte de este tipo de productos.
- Falta de políticas públicas claras entre las que se pueden encontrar la capacitación, el acompañamiento técnico y el apoyo a la consecución de recursos económicos para el mejoramiento de la tecnología y la innovación en estos proyectos.

En cuanto a la implementación de la cadena de frío, en el proceso de postcosecha de flores y follajes, inicia con su almacenamiento a temperaturas controladas, técnica que, por medio de la reducción de la tasa de respiración de la flor, permite que se encuentren en condiciones óptimas, brindando la posibilidad de postergar el tiempo de comercialización; principio por el cual se considera importante mantener la cadena de frío desde la elaboración del producto hasta su destino final de tal manera que la flor o el follaje se mantenga fresca y tenga una mayor vida (Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, 2010). Adicionalmente, cabe mencionar que el frío inhibe los agentes biológicos que puedan llegar a alterar el corte, reduciendo su actividad mediante la congelación y refrigeración.

Para los procesos de exportación, la flor o el follaje se deben encontrar libres de plagas, estar embalada y empacada de manera adecuada y con la documentación completa, de tal manera que no se pierda tiempo en puerto o aeropuerto, lo que podría implicar problemas de deshidratación y rompimiento de la cadena de frío (Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, 2010).

Cabe resaltar que existen algunos tipos de flores, como es el caso de las tropicales de corte, las cuales no requieren para su manipulación, almacenamiento y transporte, un sistema de enfriamiento, puesto que sus características, tanto fisiológicas como morfológicas les brindan una menor susceptibilidad al etileno, lo que evita que sea un punto crítico de control en el proceso, a lo

que se puede agregar que la deshidratación post-corte es menor, lo que permite que los procesos subsiguientes no deban ser realizados en condiciones térmicas definidas (Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, 2010).

En su Manual de buenas prácticas de postcosecha para flor de corte y follajes asociados, ASOCOLFLORES (2010), establece que el transporte a la postcosecha debe hacerse en el menor tiempo posible entre el cultivo y el área destinada para dichos procesos, garantizando, además, la limpieza de los implementos utilizados, asegurando que se encuentren libres de materiales extraños, y contando con materiales que aíslen el calor. En el caso de que los trayectos sean cortos, se deben utilizar transportes con aislamientos térmicos de calor, con el objetivo de evitar aumentos en la temperatura, los cuales aceleran el deterioro de la flor o el follaje, debido a que producen aumentos en la tasa de respiración, producción de etileno y desarrollo de microorganismos patógenos asociados a la humedad. Por su parte, en el transporte durante trayectos largos, es recomendable la utilización de camiones dotados de refrigeración, los cuales deben estar limpios y en buen estado y, así mismo, la conducción debe evitar el deterioro de la flor a causa de golpes.

Estas son algunas de las recomendaciones que se brindan desde la Asociación de Exportadores de Flores de Colombia, las cuales, por su nivel de importancia para el cuidado del producto, deberían tomarse como un proceso estandarizado; sin embargo, la revisión documental y la información recolectada en las entrevistas<sup>4</sup> indica que estos procesos no se desarrollan de manera correcta, como se ha mencionado y se profundizará a continuación.

Por su parte, Rojas (2018) establece que los productores no planifican los procesos productivos, ni tampoco la demanda; los procesos que realizan no están documentados y las técnicas de producción y postcosecha son rudimentarias. Lo cual se ve reafirmado por lo expuesto por Ardila y Rojas (2021), quienes mencionan que los productores no cuentan con medios de transporte adecuados y, para lo cual, hace uso de motocicletas, camionetas de doble cabina tradicionales, vehículos de transporte público de pasajeros como taxis, vehículos de servicio especial, automóviles particulares y camiones, entre otros.

Entre las razones que se identifican para esta situación es por falta de recursos financieros, aspecto que se ve reflejado en el hecho de que el 80% de los productores no cuentan con transporte

---

<sup>4</sup> Entrevistas desarrolladas por el grupo de investigación a personas que hacen parte de empresas dedicadas al cultivo de flores y follajes, vinculados a empresas; ubicadas en la vereda Tablanca, del municipio de Cachipay.

propio (Ardila & Rojas, 2021), lo que conlleva a una dependencia de la intermediación comercial. A esto, cabe mencionar que estos productores consideran que siempre se ha hecho así y, por último, existe un desconocimiento sobre la cadena de frío y su manejo (Rojas, 2018).

Aspectos como el desconocimiento de los procesos y su desarrollo permite hablar de la falta de capacitación, la cual se puede dar, en parte, por una barrera mental ampliamente limitante en razón a la conciencia de los productores que se han acostumbrado a realizar procesos logísticos incipientes, sin pensar en un mejoramiento, esto, teniendo en cuenta que consideran que cumplir con todos los requisitos exigidos es complejo (Ardila & Rojas, 2021).

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas y, para el caso de la empresa número 2 (Galindo, Lorena Flowers S.A., 2023), se puede evidenciar el desconocimiento sobre procesos innovadores y, como mencionan los entrevistados, las inversiones que se han realizado están enfocadas en el manejo y cuidado del producto, para lo cual se implementó un sistema de goteo, en él se usan aguas lluvias para completar el riego de los cultivos; así mismo, no se cuenta con proyecciones para la adquisición de tecnología (como sistemas de enfriamiento o transportes adecuados) o implementar procesos innovadores en los cultivos.

Teniendo en cuenta la información relacionada a lo largo del capítulo, se puede establecer que, ya sea por falta de interés y recursos, o desconocimiento de cuidados y normativas y, la tercerización en el transporte del producto, las empresas dedicadas al cultivo de follajes en Cachipay están en una evidente desventaja competitiva, teniendo en cuenta que, según lo planteado por Porter (Junta de Andalucía, 2019), las actividades primarias o principales, entre las que se encuentra el transporte, y, las actividades de apoyo o auxiliares, entre las que se encuentra la investigación, son parte fundamental en la cadena de valor, posibilitando una reducción de costos y un aumento en el valor corporativo.

Adicionalmente, cabe resaltar que la tercerización en el transporte de los productos puede llegar a generar un aumento en los costos y reducción en las ganancias de las empresas, puesto que estas se encuentran sometidas al precio que los transportadores deseen ajustar en cada carga.

Para esto es importante que la entidad autónoma regional, que para el caso de la región investigada es la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca – CAR, brinde capacitaciones técnicas para los floricultores, que, pese a desarrollarse, no logran el objetivo, el cual consiste en mejorar las prácticas productivas y de comercialización. Así mismo, si los floricultores desean ver sus empresas crecer, y comercializar sus productos hacia el exterior, es recomendable dar un giro

a sus perspectivas empresariales, y establecer una proyección que les permita, no solamente mejorar aspectos del transporte, sino también realizar procesos investigativos y de sistematización para obtener productos de mejor calidad y, por tanto, más rentables.

### **10. Capítulo 3. Identificar los procesos conexos a la exportación y las oportunidades de los productos de floricultura que se requieren para el ingreso al mercado canadiense.**

La exportación de productos de floricultura hacia el mercado canadiense implica la consideración de diversos procesos interconectados que abarcan desde la producción hasta la comercialización. El desarrollo de una planeación estratégica y sostenible en la producción y distribución se rige como un punto principal de esta iniciativa, ya que proporciona la estructura necesaria para la toma de decisiones. Esta planeación actúa como un faro que guía las actividades empresariales relacionadas con la venta de productos, asegurando que estas satisfagan las necesidades específicas de los stakeholders<sup>5</sup> que son todas las partes interesadas en una empresa, incluyendo clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general. En relación con los actores de la cadena de valor de Porter, los stakeholders son aquellos que pueden influir o ser influenciados por las actividades de la empresa en cada etapa de la cadena, desde proveedores hasta clientes finales, pasando por competidores y canales de distribución.

Un entorno cada vez más competitivo, no solo asigna responsabilidades y facilita la anticipación de problemas, sino que se convierte en un instrumento esencial de gestión para la empresa. Además, se distinguen dos modelos principales de planificación: el Marketing Estratégico, centrado en el desarrollo de productos y servicios rentables orientados a grupos específicos de compradores, y el Marketing Operativo, encargado de traducir las estrategias en acciones concretas, tomando decisiones sobre distribución, precio, venta y comunicación (Díaz, 2003).

En este contexto, la entrada exitosa de productos de floricultura al mercado canadiense requiere un enfoque integral que abarque desde la inversión hasta la implementación de tecnologías en producción y distribución. Además, la planeación estratégica, mediante el análisis continuo de las necesidades del mercado, identificación de segmentos y orientación hacia oportunidades atractivas, sirve para diseñar una planeación de mercadeo eficaz.

---

<sup>5</sup> “Se entiende por stakeholder cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera, -explícita o implícita; voluntaria o involuntaria- tenga alguna apuesta hecha en la marcha de la empresa; y que sí, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquella, pueden, a su vez, condicionarla. En resumidas cuentas, cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales. (Freeman, 1984, 24) citado por (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012).

Esta planeación debe considerar tanto los aspectos estratégicos como operativos, asegurando la diferenciación de los productos en un mercado competitivo. Por su parte, tener un relacionamiento cercano con los stakeholders tales como los proveedores, las organizaciones del sector floricultor privadas y públicas, entidades regulatorias como el ICA y la implementación de tecnologías en la producción y distribución son esenciales para destacar y satisfacer las demandas del mercado canadiense; así, la implementación de estos elementos conforma un camino sólido para aprovechar las oportunidades de exportación en la creciente industria de la floricultura hacia Canadá (Díaz, 2003).

Según expone Asocolflores (s.f.), la incursión de productos de floricultura en el mercado canadiense se evidencia como una oportunidad estratégica, respaldar iniciativas de sostenibilidad que aportan al proceso de exportación es un enfoque claro de oportunidad de desarrollo. Así mismo, afirma que la implementación de tecnologías en la producción y distribución, alineadas con la reducción del consumo energético en un 61%, y la optimización del uso del agua, establecen una base robusta para la competitividad en el sector.

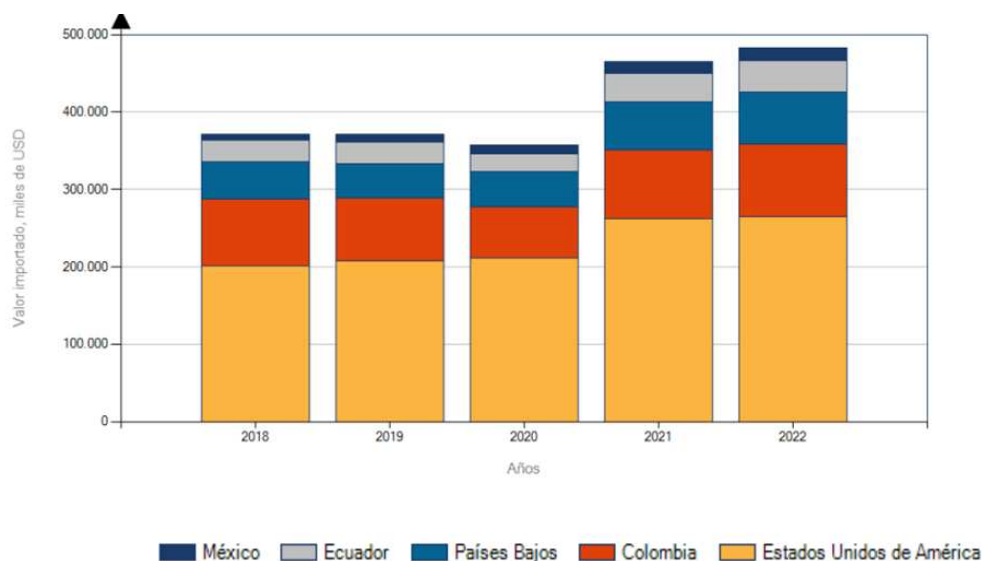
La captación empresarial se ve fortalecida por la iniciativa 'La Ruta de la Sostenibilidad', que no solo busca garantizar la sostenibilidad de la actividad económica, sino que también destaca busca el acompañamiento al productor y la guía para la implementación de buenas prácticas ambientales y sociales en las fincas productoras, esta iniciativa se implementa bajo fundamentos técnicos del sello "Florverde Sustainable Flowers" programa creado por Asocolflores, respaldado por más de dos décadas de experiencia, no solo certifica el 40% de las exportaciones colombianas, sino que también ofrece a los productores una mejora continua a nivel social, ambiental y económico, posicionándolos favorablemente en el exigente mercado canadiense (Asocolflores, s.f.).

Esto se alinea con los compromisos del capítulo ambiental del TLC Colombia-Canadá, en el cual se reconoce la importancia de conservar y proteger el medio ambiente para el bienestar presente y futuro. El acuerdo subraya la necesidad de no debilitar las leyes ambientales en favor del comercio o la inversión, y promueve la cooperación entre las partes para abordar asuntos ambientales de interés común, lo que brinda un marco sólido para la armonización de las políticas comerciales y ambientales en ambos países (Gobierno de Colombia, s.f.).

El análisis de las condiciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Canadá revela una serie de implicaciones para el sector floricultor colombiano, marcando una unión en las

relaciones comerciales bilaterales. La apertura del mercado canadiense, exenta de barreras arancelarias para los productos florales colombianos, emerge como un beneficio significativo que podría potenciar el crecimiento y la competitividad de los productores locales como se había evidenciado en el capítulo inicial.

Como se evidencia en el gráfico, el mercado canadiense subraya la necesidad para los exportadores de enfrentar una competencia intensa en este entorno, tal como lo menciona Porter (2008) una de las 5 fuerzas competitivas que determinan el nivel de competencia. Esta amenaza de competidores permite reconocer a países como Estados Unidos como su principal rival, impulsando a la demanda de productos innovadores y con alto valor agregado donde se vuelve elemental implementar estrategias que destaquen en aspectos como diseño, calidad, precio y servicio postventa. Canadá, con un alto ingreso per cápita y una significativa demanda de bienes y servicios, se ubica como un destino prometedor para diversas industrias incluidas el sector floricultor.



**Figura 4.** Lista de los mercados proveedores para un producto importado de Canadá- Producto 06 Plantas vivas y productos de la floricultura (Trade Map, 2018-2022)

En particular, se identifican oportunidades específicas para los colombianos en sectores como aceites y grasas, alimentos de mar, alimentos procesados, flores y productos textiles. El análisis de oportunidades también considera factores demográficos, como el envejecimiento de la población canadiense, resaltando la importancia de productos para el hogar, decoración, cuidado personal y



recreación. Además, se evidencia la creciente importancia de productos respetuosos con el medio ambiente y que ahorran tiempo, reflejando las tendencias actuales de la demanda canadiense. Este enfoque estratégico hacia las características del mercado canadiense se presenta como esencial para aprovechar eficazmente las oportunidades comerciales identificadas. (Ministerio de Industria y Comercio, s.f.)

La comprensión detallada de estos procesos permite a los floricultores adaptarse a las demandas del mercado canadiense, fortaleciendo su posición competitiva; dentro de la planeación estratégica antes mencionada, las PYMES y pequeños productores como los entrevistados a lo largo del proyecto de investigación pueden plantearse la participación en proyectos, como los formulados por La Secretaría de Asuntos Internacionales (SAI) de la gobernación de Cundinamarca, que con el objetivo de dar apoyo a agricultores plantearon un proyecto para la región de Cachipay y Anolaima, realizaron diagnósticos en cadenas productivas de follajes en la Provincia del Tequendama.

Estas acciones permitieron validar y asesorar a las fincas interesadas en exportar, facilitando su acceso a mercados internacionales. Asimismo, el proyecto se planteó visitas al territorio cundinamarqués para mejorar los productos y procesos de los floricultores locales, asegurando su aceptación en el extranjero y fortaleciendo la posición de Cundinamarca en mercados como Estados Unidos y Europa. (Gobernación de Cundinamarca, 2023)

Otro de los proyectos desarrollados por la gobernación de Cundinamarca fue en 2018, que contó con una inversión de \$7.204 millones destinados para el fortalecimiento de la competitividad del sector floricultor colombiano en los mercados internacionales, lo que representa una oportunidad trascendental para el desarrollo sostenible de la industria.

Este programa se diseñó para beneficiar a Bogotá y 46 municipios del departamento, y para apoyar a unas 60.000 personas, destacando su enfoque en la generación, evaluación y transferencia de soluciones tecnológicas. La gestión del conocimiento científico se concentra en aplicar tecnologías avanzadas a la producción de flores, optimizando procesos críticos y evaluando tecnologías intermedias adaptables. Las jornadas de campo realizadas por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación de la gobernación de Cundinamarca (SCTEI) han evidenciado progresos notables, como la implementación eficaz de prácticas, incluyendo el sistema de aplicación de plaguicidas, en unidades productivas como el Centro de Investigaciones Tibaitatá-Corpoica, el Centro Agropecuario Marengo de la Universidad Nacional y el Centro de Biosistemas-CBios de la

Universidad Jorge Tadeo Lozano. (Gobernación de Cundinamarca, 2018; Gobernación de Cundinamarca, 2018).

En su desarrollo, se involucraron actores claves, tales como la Gobernación de Cundinamarca, la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores), el Centro de Innovación de la Floricultura Colombiana (Ceniflores), y unidades académicas como la Universidad Nacional de Colombia, La Salle, Jorge Tadeo Lozano, junto con la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica) (Gobernación de Cundinamarca, 2018).

En este sentido la sinergia entre estos actores demuestra un compromiso colectivo para impulsar la competitividad y sostenibilidad del sector floricultor colombiano, proporcionando oportunidades concretas para la mejora continua y la innovación en la producción (Gobernación de Cundinamarca, 2018).

Partiendo del proceso e inversión tecnológica para el desarrollo del sector dentro del objetivo específico de identificar oportunidades para los productos de floricultura en el mercado canadiense se convierte en una tarea estratégica en la diversificación en la oferta floral colombiana no solo la calidad y variedad de las flores, sino también aspectos culturales y estacionales que influyen en las preferencias del consumidor canadiense los cuales buscan calidad, especialización y personalización, dispuestos a pagar altos precios por productos excepcionales y exclusivos (Legiscomex, s.f.). Esta identificación precisa de oportunidades guiará a los floricultores en la selección y promoción de productos que se alineen con las expectativas del mercado objetivo.

El TLC entre Colombia y Canadá ofrece una serie de oportunidades y desafíos para el sector floricultor. La identificación de procesos conexos a la exportación y la comprensión de las oportunidades específicas para los productos de floricultura en el mercado canadiense son elementos esenciales para maximizar los beneficios y mitigar los riesgos asociados con este acuerdo comercial. (PROCOLOMBIA, 2011)

### **10.1. Clasificación y barreras arancelarias de flores y follajes dentro del TLC**

La clasificación arancelaria de flores y follajes destinados a la exportación es un componente fundamental en el comercio internacional, ya que establece el marco normativo y las tarifas aplicables a estos productos. La categorización precisa de estos elementos florales es esencial para facilitar el proceso aduanero y garantizar una correcta aplicación de aranceles, brindando claridad tanto a los exportadores como a las autoridades aduaneras. Este proceso de clasificación se rige por sistemas arancelarios internacionalmente reconocidos, como el Sistema Armonizado de

Designación y Codificación de Mercancías (SA) (DIAN, s.f.) establece criterios específicos para la identificación y diferenciación de las flores y follajes en función de diversas características, tales como especie botánica, estado de desarrollo, y propósitos ornamentales.

En el contexto de la exportación de flores y follajes, comprender la clasificación arancelaria se convierte en un elemento estratégico para los productores y exportadores, ya que impacta directamente en los costos y la competitividad en los mercados internacionales. Una clasificación precisa no solo facilita la determinación de tarifas aduaneras, sino que también contribuye a una gestión eficiente de los procesos logísticos y a la conformidad con las regulaciones fitosanitarias y de calidad exigidas por los países importadores. En este sentido, explorar la complejidad de la clasificación arancelaria de flores y follajes se torna esencial para optimizar la cadena de suministro y asegurar el éxito en la exportación de productos florales.

Las líneas arancelarias en que clasifican los productos del sector de flores y plantas ornamentales se ubican en el capítulo 06, según se detalla a continuación. (Ministerio de Comercio Exterior, s.f.)

Tabla 3

*Subpartidas arancelarias en las que clasifican los productos del sector de flores y plantas ornamentales*

Subpartida	Descripción
060110	Bulbos, cebollas, tubérculos y bulbos tuberosos, turiones y rizomas, en reposo vegetativo.
060120	Bulbos, cebollas, tubérculos y bulbos tuberosos, turiones y rizomas, en vegetación o en flor; plantas y raíces de achicoria.
060210	Esquejes sin enraizar e injertos.
060220	Arboles arbustos y matas, de frutas y otros frutos comestibles, incluso injertados.
060230	Rododendros y azaleas, incluso injertados
060240	Rosales incluso injertados
060290	Las demás plantas vivas
060311	Rosas frescas
060312	Claveles, frescos
060313	Orquídeas, frescas
060314	Crisantemos, frescos
060315	Azucenas (lirios) ( <i>Lilium spp.</i> ), frescos

060319	Los demás dlores y capullos, frescos
060390	Los demás flores y capullos
060420	Follajes, hojas, ramas y partes de plantas, frescos
060490	Los demás follajes, hojas, ramas y partes de plantas

*Nota:* Adaptado de: Ministerio de Comercio Exterior (2023)

El TLC entre Colombia y Canadá ha generado importantes beneficios para el sector agropecuario, una de las concesiones más destacadas obtenidas a través de este tratado, es la liberación inmediata para la oferta exportable y potencial del país en aranceles para productos del sector agropecuarios, lo que presenta una oportunidad significativa para los productores colombianos de acceder a un mercado internacional más amplio y competitivo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008).

Dentro de las concesiones logradas con el TLC de Colombia y Canadá se puede evidenciar la liberación progresiva en aranceles para productos de este sector como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 4

*Concesiones de Canadá a Colombia*

Producto	Beneficio para Colombia en US\$ (2004-06)	% Part.	Logro	Arancel Base
Importaciones Agrícolas Canadá desde Colombia	280.658.696	100		
Azúcar blanco	6.567.836	2,3	Libre comercio en 17 años	30.86 C\$/ton
Azúcar crudo y otro azúcar	9.891.351	3,5	Consolidación del 100% del SGP	Free-25.57 C\$/ton
Café y sus preparaciones	116.406.040	41,5	Libre acceso	Free
Flores y esqueje	59.918.787	21,3	Liberación inmediata de forma recíproca	6%-10.5%
Confitería, cacao y derivados	2.940.320	1,0	Consolidación y profundización del SGP	5%-6% chocolate y 10% confites
Banano	81.741.781	29,1	Libre Acceso	Free

Frutas y hortalizas	1.428.999	0,5	Libre Acceso	Aranceles varios
---------------------	-----------	-----	--------------	---------------------

*Nota:* Tomado de (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008)

En el marco de la teoría de la cadena de valor de Porter y aplicado al sector floricultor de Cachipay esta liberación arancelaria representa un factor clave, al reducir costos en impuestos abre una oportunidad para que los productores y comercializadores enfoquen inversión en estrategias e implementación en actividades que agreguen valor como la calidad del producto y la mejora en tecnología para producción y la satisfacción del cliente. Esto a su vez fortalece la posición competitiva a la que hace referencia Porter frente a los competidores de la región de Cachipay en primera medida a nivel nacional y progresivamente en el mercado internacional.

### **10.1.2. Importancia de la calidad en producción para cumplir con Requisitos fitosanitarios y estándares para la exportación de flores y follajes de Colombia a Canadá.**

Como se había mencionado en el capítulo inicial las entidades que regulan la exportación de flores y follajes hacia Canadá cumplen un papel fundamental, dentro de la cadena de valor los productores y exportadores de este sector deben tener presentes que para el ICA (Instituto agropecuario de Colombia) para la exportación de flores y follajes a Canadá, es necesario cumplir con los requisitos fitosanitarios establecidos por el país importador. Esto implica obtener un certificado fitosanitario que confirme que las plantas y productos vegetales cumplen con las regulaciones y no representan un riesgo para la salud de sus cultivos. Según la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias (NIMF) 12, este certificado es fundamental para garantizar que las mercancías estén libres de plagas y enfermedades.

Igualmente se debe considerar la NIMF 32, que categorizan los productos según su riesgo de plagas. Los productos procesados que cumplen con la categoría CRF 1, es decir, que han sido procesados hasta el punto de no poder ser infectados por plagas cuarentenarias, pueden no necesitar medidas fitosanitarias adicionales; sin embargo, si la organización nacional de protección fitosanitaria del país de origen requiere un certificado fitosanitario emitido por el ICA, se debe proporcionar copia del permiso de importación o documento oficial expedido por esta organización para establecer los procedimientos de certificación de las mercancías con el país importador (Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, s.f.).

En consulta de la página DIAN MUISCA, sitio web donde se pueden realizar consultas de partidas arancelarias y, teniendo en cuenta la clasificación arancelaria mencionada, se puede

realizar consulta de los documentos requeridos para la exportación de flores y follajes de Colombia a Canadá en los cuales se encuentran los relacionados a continuación.

The screenshot shows a web interface titled 'Documentos Soporte'. At the top, there is a 'Cerrar ventana' button. Below the title, the following information is displayed:

- Documento: Certificado de comercialización y movilización de plantas
- Entidad: Bogota Distrito Capital
- Trámite: PREVIO
- Requisito: OPCIONAL

Below this information, there is a search section with the following elements:

- Texto a buscar:
- Radio buttons for 'Todos los paises' and 'Nombre del pais' (selected).
- Search input field containing 'CANADA'.
- 'Buscar' button.

The search results are displayed in a table with columns 'Lugar' and 'Leg'. The first result is:

Lugar	Leg
CANADA	RESOLUCION 438 DEL 23-MAY-2001, MINISTERIO DE AMBIENTE VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. DIARIO OFICIAL NO. 44449 PÁG. 2

**Figura 6.** Certificado de comercialización y movilización de plantas (DIAN, 2024)

The screenshot shows a web interface titled 'Documentos Soporte'. At the top, there is a 'Cerrar ventana' button. Below the title, the following information is displayed:

- Documento: Certificado fitosanitario
- Entidad: Instituto Colombiano Agropecuario
- Trámite: EMBARQUE/DESEMB
- Requisito: OPCIONAL

Below this information, there is a search section with the following elements:

- Texto a buscar:
- Radio buttons for 'Todos los paises' and 'Nombre del pais' (selected).
- Search input field containing 'CANADA'.
- 'Buscar' button.

The search results are displayed in a table with columns 'Lugar' and 'Leg'. The first result is:

Lugar	Leg
CANADA	RESOLUCION 1317 DEL 31-MAY-2007, INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO, DIARIO OFICIAL NO. 46646 PÁG. 9

**Figura 7.** Certificado fitosanitario (DIAN, 2024)

The screenshot shows a web interface titled 'Documentos Soporte'. At the top, there is a 'Cerrar ventana' button. Below the title, the following information is displayed:

- Documento: Permiso de aprovechamiento forestal
- Entidad: Bogota Distrito Capital
- Trámite: PREVIO
- Requisito: OPCIONAL

Below this information, there is a search section with the following elements:

- Texto a buscar:
- Radio buttons for 'Todos los paises' and 'Nombre del pais' (selected).
- Search input field containing 'CANADA'.
- 'Buscar' button.

The search results are displayed in a table with columns 'Lugar' and 'Leg'. The first result is:

Lugar	Leg
CANADA	RESOLUCION 1367 DEL 29-DIC-2000, MINISTERIO DE AMBIENTE VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. DIARIO OFICIAL NO. 44330 PÁG. 11

**Figura 8.** Permiso de aprovechamiento forestal. (DIAN, 2024)

Estos requisitos no solo sirven como proceso regulatorio para el comercio internacional, sino también como una herramienta y búsqueda del valor agregado de la calidad del producto, lo cual se traduce en un reto que deben asumir los productores y exportadores partícipes de la cadena de valor de la comercialización de flores de Colombia a Canadá. Porter (2008) hace relación a crear un producto o servicio que no sea fácilmente sustituible, por lo tanto, la calidad de las flores y follajes es fundamental para establecer una estrategia efectiva que evite la amenaza de productos sustitutos. Esto se debe a que, si las flores y follajes ofrecidos por otros países tienen una calidad superior, los consumidores estarán más inclinados a elegirlos frente a otras opciones. La calidad no solo se refiere a la apariencia y durabilidad de las flores, sino también a la frescura y variedad.

Al ofrecer productos de alta calidad, se puede crear una imagen de marca sólida y diferenciada en el mercado, lo que reduce la percepción de los productos sustitutos como una alternativa real, estos productos sustitutos pueden entrar las flores y follajes artificiales. Al igual que una estrategia centrada en la calidad puede generar lealtad de los clientes y una mayor disposición a pagar un precio más alto, lo que mejora la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Esto permite concluir que los requisitos para lograr la calidad de las flores y follajes es clave para establecer una estrategia que minimice la amenaza de productos sustitutos, ya que permite diferenciar la oferta de la empresa y generar una percepción de valor superior en los consumidores.

### **10.1.3. Ventas y marketing en la exportación de flores y follajes de Colombia a Canadá.**

Dando continuidad a los procesos conexos a la exportación y analizando las estrategias de ventas y marketing dentro de la cadena de valor de Porter que se ha ido estructurando a lo largo del trabajo aplicado en la exportación de flores y follajes de Colombia a Canadá, desempeñan un papel crucial. Estas estrategias influyen en la eficiencia de las actividades de apoyo, como la gestión de tecnología y recursos humanos, así como en la creación y entrega de valor al cliente en las actividades primarias, como la logística y la calidad del producto. Por lo tanto, integrar estratégicamente las funciones de ventas y marketing en el sector floricultor puede potenciar el éxito competitivo, asegurando una mayor efectividad en la captación de clientes y la satisfacción del mercado objetivo, particularmente en el caso de las exportaciones hacia Canadá desde regiones como Cachipay. (Junta de Andalucía, 2019).

Para fortalecer aún más las exportaciones de flores y follajes de Colombia a Canadá desde la región de Cachipay, es fundamental implementar estrategias que se alineen con las teorías de Porter. Una de estas estrategias que se pueden realizar dentro del marketing es la diferenciación de productos, destacando la calidad y variedad de los follajes producidos en la región. (Ángel & Aranda, 2007) permitirá a los productores de Cachipay posicionarse en segmentos de mercado premium y generar un mayor valor añadido a sus productos. Es importante desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores y minoristas en Canadá, facilitando el acceso a nuevos canales de distribución y ampliando la cobertura geográfica de las exportaciones, los principales canales de distribución que se ubican en este país son: cadenas de tiendas de flores, mayoristas nacionales, puntos de venta minorista, floristerías minoristas, centros de jardinería, entre otros (Mordor Intelligence, 2023)

En este capítulo se ha abordado procesos asociados a la exportación de flores y follajes de Colombia a Canadá, destacando la necesidad de una planificación estratégica y sostenible en la producción y distribución evidenciado la obligación de cumplir con los requisitos fitosanitarios y de calidad para la exportación, así como el impacto positivo de la liberación arancelaria en el marco del TLC entre Colombia y Canadá. La integración de estrategias de ventas y marketing dentro de la cadena de valor de Porter como un factor crucial para garantizar el éxito competitivo en este mercado exigente, identificando oportunidades concretas para los productores de la región de Cachipay, enfocadas en la diferenciación de productos y el establecimiento de alianzas estratégicas con distribuidores y minoristas en Canadá. La importancia de implementar estas estrategias integradas y adaptadas a las teorías de Porter es un camino sólido para aprovechar las oportunidades de exportación en el mercado canadiense, fortaleciendo la posición competitiva del sector floricultor colombiano, especialmente en la región de Cachipay.



## Conclusiones

El análisis de la cadena de valor para la exportación de flores y follajes de Colombia a Canadá revela una serie de desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector floricultor en el municipio de Cachipay, Tequendama. La investigación realizada evidencia que, aunque existe un potencial significativo en la región para incursionar en el mercado internacional, persisten obstáculos que limitan el desarrollo de la innovación. Es importante resaltar que la cadena de frío es esencial para preservar la calidad de las flores después de ser cortadas, debido a que el mantenimiento adecuado de la temperatura reduce el ritmo de respiración de la flor prolongando su vida a la cadena de frío, ya que desempeña un papel crucial en la exportación de flores y follajes, siendo necesario para mantener la frescura de las flores y follajes desde su corte hasta la entrega al consumidor final, dado que por la diversidad de los problemas relacionados con el transporte de flores es algo que se debe tener en cuenta, ya que como lo mencionan en las entrevistas Galindo (2023) no se manejan sistemas de transportes con los estándares adecuados y por lo tanto ellos siempre cortan la flor y la venden a Boqueteros. Las empresas productoras, específicamente ubicadas en el sector de Cachipay, no logran incluir dentro de sus actividades primarias de la cadena de valor aspectos como el transporte adecuado del producto ni la investigación correspondiente a la sistematización para una mejora en los cultivos e implementación de procesos innovadores, que les permitan obtener una ventaja sobre otros competidores, afectando la capacidad de los productores para negociar condiciones favorables con los proveedores, lo que puede limitar su capacidad para obtener insumos de alta calidad a precios competitivos.

La relevancia del transporte en la cadena de valor no puede ser subestimada, ya que no solo implica la movilidad eficiente de productos, sino que también añade valor a través de la entrega puntual y la preservación de la calidad del producto. Sin embargo, la falta de infraestructura de transporte adecuada y la tercerización han generado una serie de problemas, desde costos elevados hasta pérdida de control sobre los procesos. La estandarización de procesos, el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores confiables y el enfoque en la calidad y competitividad de precios emergen como elementos cruciales para superar estas dificultades y aprovechar plenamente las oportunidades de exportación hacia el mercado canadiense, cumpliendo con los estándares exigentes y satisfaciendo las demandas del mercado.

Del potencial evidente en la región y el continuo impulso por parte de entidades gubernamentales, la falta de estandarización de procesos, la escasa inversión en tecnología y la dependencia del transporte tercerizado han emergido como problemas clave que limitan la competitividad y rentabilidad de estas empresas.

Otro de los problemas es la falta de documentación y estandarización de procesos entre los pequeños productores, ya que representan barreras significativas que obstaculizan la capacidad de adaptación y competitividad en un mercado exigente como el canadiense.

Por lo antes expuesto, se destaca la importancia de comprender la estructura y dinámicas internas de las empresas floricultoras en este caso la metodología de análisis de la cadena de valor de Michael E. Porter permite identificar las fuentes fundamentales de ventaja competitiva y al mismo tiempo, resaltar la necesidad de optimizar procesos y promover la innovación en todas las etapas de la cadena de valor. Por medio entrevistas realizadas a actores clave del sector, se ha evidenciado la urgencia de fortalecer el acompañamiento a los procesos de investigación y documentación, así como de promover iniciativas que incentiven la exportación y mejoren la respuesta a las demandas del mercado internacional, que vayan acordes con los requisitos de calidad exigidos por entidades gubernamentales al igual, que la demanda y precio establecidos por países como Canadá.

Teniendo en cuenta esto, el análisis de la información recolectada permite evidenciar que, a pesar de los beneficios que el TLC firmado entre Colombia y Canadá ofrece a los productores de flores en general, en el municipio seleccionado para desarrollar la presente investigación, se encuentra que estos productores no cuentan con las fuerzas competitivas para entrar en un mercado internacional, pues sus procesos son aún un poco rudimentarios y en aspectos como la cadena de valor, optan por tercerizar procesos, de tal manera que empresas grandes se encargan de la recolección de los follajes, para después iniciar el proceso de exportación; así mismo, no existe una intención de realizar sistematización de los procesos o inversión en investigación. Esto se puede ver reflejado en lo expuesto por Rojas (2018), quien establece que los productores no son conscientes de la importancia de mejorar los procesos para alcanzar una mejora en sus ingresos y crecimiento de la empresa.

Así, se puede establecer que, aunque existen beneficios para los floricultores, en el municipio de Cachipay, estos no se ven reflejados, pues son las grandes empresas dedicadas a la exportación de flores y follajes las que ven incrementadas sus ganancias al contar con los recursos necesarios,

sino con el conocimiento y la experticia suficientes para aprovechar los beneficios de este tratado comercial.

Dentro de los aspectos analizados se evidencia que aunque los procesos están estandarizados a nivel nacional para exportar flores y follajes, en la región de Cachipay la falta de inversión en tecnología, la dependencia del transporte tercerizado y la ausencia de alianzas estratégicas con proveedores confiables, desde el inicio de la cadena de valor, en la logística de entrada con proveedores confiables como en insumos botánicos y biológicos, que mejoren la calidad del producto y sustituyan los químicos para complementarse su adquisición, y es una ventaja para las empresas.

Este trabajo permite concluir que el sector floricultor de Cachipay y su potencial para la exportación de flores y follajes a Canadá también revelan oportunidades significativas para el desarrollo de estrategias en la cadena de valor. A través de la identificación de factores como la calidad del producto, la eficiencia logística y la diferenciación de marca, destaca la importancia de implementar acciones concretas para maximizar el valor agregado en cada etapa del proceso productivo y comercial.

La exportación de flores y follajes de la región del Tequendama hacia Canadá presenta una serie de oportunidades significativas, especialmente considerando el Tratado de Libre Comercio (TLC) establecido entre ambos países. Desde la perspectiva de un negociador internacional, es crucial enfocarse en varios aspectos para capitalizar estas oportunidades y garantizar el éxito en el mercado canadiense.

En primer lugar, el análisis del mercado, y la evaluación de la competencia planteada a lo largo de la investigación realizada proporciona una base para diseñar estrategias de penetración efectivas y diferenciadoras en el mercado canadiense.

Por esto como negociador internacional la selección adecuada de aliados estratégicos es esencial. Considerar factores como la accesibilidad, la logística y las preferencias del cliente garantizará una expansión exitosa de las exportaciones. La logística internacional juega un papel crucial en este proceso, requiriendo un enfoque experto en procesos aduaneros, normativas fitosanitarias y gestión de la cadena de suministro internacional.

Otro aspecto para considerar es la negociación dentro de los acuerdos comerciales y alianzas estratégicas, como el TLC, es clave para mitigar riesgos y aprovechar sinergias. Por esto como negociador internacional entender las necesidades y procesos del sector en la región de Cachipay proporciona herramientas sólidas en esta área para optimizar la distribución y promoción de flores y follajes, teniendo presente los acuerdos pactados dentro del TLC que benefician la negociación con el mercado canadiense.

Finalmente, el enfoque en estrategias innovadoras orientadas hacia la sostenibilidad ambiental y social es esencial para mantener la competitividad a largo plazo. La adaptación ágil a las tendencias y demandas del mercado también es crucial. Visto desde el perfil de negociador internacional el enfoque estratégico centrado en la creación de valor compartido desde la cadena de valor y sus procesos conexos, ofrece un marco integral para el fortalecimiento y mejoras desde la región y optimización de las ventajas de sector tales como la variedad y calidad de producto para la exportación de flores y follajes de la región del Tequendama al mercado canadiense

## Referencias

- ¿Cómo solicitar un certificado fitosanitario para exportación? Insituto Colombiano Agropecuario - (s.f.). ICA. Obtenido de [https://www.ica.gov.co/servicios\\_linea/sispap\\_principal/consultas/agricola/exportacion/como-solicitar-un-certificado-fitosanitario-para](https://www.ica.gov.co/servicios_linea/sispap_principal/consultas/agricola/exportacion/como-solicitar-un-certificado-fitosanitario-para)
- ¿Por qué Canadá puede ser un mercado interesante para los empresarios colombianos?. (s.f.). Legiscomex. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/canadapincipal#:~:text=Los%20consumidores%20canadienses%20se%20caracterizan,sean%20amigables%20con%20el%20ambiente.>
- ¿Qué hacemos por nuestros apropiados?. (s.f.). Asocolflores. Obtenido de [asocolflores.org: https://asocolflores.org/es/sostenibilidad/](https://asocolflores.org/es/sostenibilidad/)
- Acuerdo de Cooperación Laboral entre Canadá y República de Colombia. Recuperado el 10 de Febrero de 2024. (2008). Tratado de Libre Comercio. de <https://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/Acuerdo-de-Cooperacion-Laboral.pdf>
- Alcaldía Municipal de San Antonio del Tequedama. (2004). Acuerdo No. 06: Plan de Desarrollo 2004 - 2007. Consejo Municipal de San Antonio del Tequedama. Obtenido de [https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/9557/2223-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20el%20Municipio%20se%20encuentran,c%20lima%20cálido%20\(2.007%20hectáreas\)](https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/9557/2223-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20el%20Municipio%20se%20encuentran,c%20lima%20cálido%20(2.007%20hectáreas))
- Altamar Pérez, N. (2023, 3 de Marzo ). Colombia es el segundo país que más exporta ramos de flores en el mercado global. Agronegocios. Obtenido de <https://www.agronegocios.co:https://www.agronegocios.co/agricultura/colombia-entre-los-reyes-de-la-exportacion-de-ramos-de-flores-en-el-mundo-3578195#:~:text=Los%20datos%20que%20demuestran%20la,el%20primero%20a%20Estados%20Unidos>

- Ángel, J. E., & Aranda, Y. (2007). Exploración de los principales mercados internacionales para flores tropicales de la provincia del Tequendama. *Revista Colombiana de Ciencias Hortícolas*, 1(1). 81-93. Obtenido de [https://revistas.uptc.edu.co:https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ciencias\\_hortícolas/article/view/1147/1146](https://revistas.uptc.edu.co:https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ciencias_hortícolas/article/view/1147/1146)
- Ardila, J., & Rojas, L. (2021). Oportunidades y retos de la jurisdicción para la reactivación económica postpandemia. *ccfacatativa*. Obtenido de <https://ccfacatativa.org.co:https://ccfacatativa.org.co/media/f1ajgmad/oportunidades-y-retos-de-tequendama.pdf>
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores . (2021). Boletíni de Exportación de Follajes . Ruta de la sostenibilidad. Obtenido de [https://rutadelasostenibilidad.org:https://rutadelasostenibilidad.org/wp-content/uploads/2021/12/2021-11-11\\_Boletin-de-exportacion-de-follajes-octubre-2021.pdf](https://rutadelasostenibilidad.org:https://rutadelasostenibilidad.org/wp-content/uploads/2021/12/2021-11-11_Boletin-de-exportacion-de-follajes-octubre-2021.pdf)
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores. (2010). Manual de buenas prácticas para poscosecha para flor de corte y follajes asociados. Ruta de la sostenibilidad. Obtenido de [https://rutadelasostenibilidad.org:https://rutadelasostenibilidad.org/wp-content/uploads/2020/02/Manual\\_poscosecha\\_2010-V-2-0.pdf](https://rutadelasostenibilidad.org:https://rutadelasostenibilidad.org/wp-content/uploads/2020/02/Manual_poscosecha_2010-V-2-0.pdf)
- Asociaciones Mutuales. (s.f.). Organizaciones Solidarias. Obtenido de [https://www.unidadsolidaria.gov.co/sites/default/files/archivos/Plegable%20Asociaciones%20Mutuales\\_0.pdf](https://www.unidadsolidaria.gov.co/sites/default/files/archivos/Plegable%20Asociaciones%20Mutuales_0.pdf)
- Bojacá Álvarez, L. F. (2017). Propuesta plan de desarrollo turísitco para el municipio de Cachipay - Cundinamarca. (Trabajo de grado, Universidad de Cundinamarca). Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/1034/Propuesta%20Plan%20de%20Desarrollo%20Turístico%20para%20el%20Municipio%20de%20Cachipay%20Cundinamarca..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonilla - Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales. Pearson educacion. Obtenido de [https://books.google.com.co:https://books.google.com.co/books?id=REOIWoQuAL4C&pg=PA228&lpg=PA228&dq="entender+las+formas+de+vida+y+los+tipos+de+acción+social+en+un+contexto+dado+a+sí+como+la+actuación+práctica+en+la+cotidianidad+de+las+personas"&source=bl&ots=#v=onepage&q="entender%2](https://books.google.com.co:https://books.google.com.co/books?id=REOIWoQuAL4C&pg=PA228&lpg=PA228&dq=)

- Business School Barcelona. (2023, 1 de Septiembre). Cómo controlar la amenaza de productos sustitutos. Retos operaciones logisticas eae. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es>: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-controlar-la-amenaza-de-productos-sustitutos/>
- Cadena de Valor. (2019). Junta de Andalucía. Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Manual Flores & Follajes. Núcleo Ambiental SAS. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/5d1965e0-a6cf-49e3-be57-76ba2408b640/content#:~:text=Un%20buen%20suelo%20para%20la,fracciones%20se%20encuentran%20bien%20proporcionadas%2C>
- Canada un mercado de oportunidades. (s.f.). Ministerio de Industria y Comercio. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-con-canada/1-antecedentes/4-4-cartilla-tlc/cartilla-canada-un-mercado-de-oportunidades.pdf.aspx>
- Capítulo Dieciséis: Asuntos laborales. (s.f.). Gobierno de Colombia. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/CAPITULO-DIECISEIS.pdf>
- Capítulo Diecisiete: Medio Ambiente. (s.f.). Gobierno de Colombia. Obtenido de [www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/CAPITULO-DIECISIETE.pdf](http://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/CAPITULO-DIECISIETE.pdf)
- Cerca de 600 personas que presta servicios como asistentes técnicos de cultivos de flores recibieron capacitación del ICA. (2021, 8 de abril). [Instituto Colombiano Agropecuario ICA]. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-capacita-asistentes-tecnicos>
- Certificado de comercialización y movilización de plantas.. (2024). DIAN Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaGeneralNomenclaturas.faces;jsessionid=91699B2AA2F29ACDF39ADF34AFF11955>
- Congreso de Colombia. (1998, 23 de diciembre). Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa. [Ley 79]. [Funcion Publica]. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=9211](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=9211)
- Congreso de Colombia. (1998, 4 de agosto). “Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la

- Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones [Ley 454]. [Funcion Publica]. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=3433](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=3433)
- Congreso de Colombia. (2001, 24 de diciembre). Por medio de la cual se reconoce, promueve y regula la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos. [Ley 720]. [Funcion Publica] Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=4446](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=4446)
- Congreso de Colombia. (2021, 18 de diciembre). Por la cual se deroga la Ley 743 de 2002, se desarrolla el Artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal y se establecen lineamientos para la formulación e implementación de la política pública de los organismos de acción comunal y de sus afiliados, y se dictan otras disposiciones. [Ley 2166]. [Funcion Publica] Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=184758](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=184758)
- Conoce más sobre transporte. Cadena de suministro. (2020, 11 de Noviembre). Infotrack. Obtenido de <https://infotrack.com.co/la-gestion-del-transporte-en-la-cadena-de-suministro/#:~:text=El%20papel%20del%20transporte&text=También%20agrega%20valor%20a%20los,los%20precios%20de%20los%20productos>.
- Cruz Ramírez, A. N. (2020, 7 de Diciembre). El trabajo en el sector de las flores. ail.ens. Obtenido de <https://ail.ens.org.co/opinion/el-trabajo-en-el-sector-de-las-flores/>
- Devoto Ratto, R. (s.f.). Ventaja competitiva y cadena de valor. (Apunte Docente, Universidad Católica de Valparaiso). Obtenido de <https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apuntedocenteventajacompetitivaycadenadevalorrd.pdf>
- Díaz Gavilán, Y. K. (2003). Desarrollo de imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica (Periodo 2001). (Trabajo de grado, universidad Nacional Mayor de San Marcos UNMSM). Obtenido de [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz\\_gy/cap4.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap4.pdf)



- El Nuevo Siglo. (2021, 20 de Agosto). "Sector floricultor ha podido superar las adversidades". El Nuevo Siglo. Obtenido de <https://www.elnuevosiglo.com.co/economia/sector-floricultor-ha-podido-superar-las-adversidades>
- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch ESIC*, 6(6), 130 - 143. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es:https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3980299.pdf>
- Flores y plantas ornamentales. (s.f.). Ministerio de Comercio Exterior. Obtenido de <https://www.comex.go.cr/media/5079/documento-flores-y-plantas-ornamentales.pdf>
- Gaitán Sánchez, Ó. M. (2014). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/31c4c966-26b0-45dd-9fd7-1b8467d8d89b/content>
- Galindo Ladino, K. T. (2019). La reconversión productiva y la ampliación de la agroindustria en el municipio de Cachipay. Una mirada desde las políticas del agro, la tenencia de la tierra y la apertura económica. (Trabajo de grado, Universidad El Bosque). Obtenido de [https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/8509/Galindo\\_Ladino\\_Kelly\\_Tatiana\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/8509/Galindo_Ladino_Kelly_Tatiana_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gobernación de Cundinamarca. (2018, 12 de Junio). \$7.204 millones para el fortalecimiento del sector floricultor. Gobernación de Cundinamarca. Obtenido de <https://www.cundinamarca.gov.co/dependencias/seccintec/noticias/7204+millones+para+fortalecer+el+sector+floricultor>
- Gobernación de Cundinamarca. (2022, 1 de marzo). Floricultores de Cachipay y Anolaima se fortalecen para competir en el exterior. Gobernación de Cundinamarca. <https://www.cundinamarca.gov.co/noticias/floricultores+de+cachipay+y+anolaima+se+fortalecen+para+competir+en+el+exterior>
- Gobernación de Cundinamarca. (2023, 1 de marzo). Floricultores de Cachipay y Anolaima se fortalecen para competir en el exterior. Gobernación de Cundinamarca. <https://www.cundinamarca.gov.co/noticias/floricultores+de+cachipay+y+anolaima+se+fortalecen+para+competir+en+el+exterior>

- González Cárdenas, A. (2013). Intercambio de información en las cadenas de suministro internacionales: El caso de la cadena de suministro de flor fresca cortada colombiana para la exportación. Naciones Unidas. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/0bdc5dda-19a8-42a6-9208-db00910312c3/content>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. (Trabajo de grado, Universidad de Celaya). Obtenido de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodología%20de%20la%20Investigación%20SAMPIERI.pdf>
- Herrera, A., & Giraldo, O. L. (2004). Uso de un modelo asociativo para el desarrollo del cluster floricultor colombiano. *Revista de Ingeniería*(19), 109 - 118. Obtenido de <https://ojsrevistaing.uniandes.edu.co/ojs/index.php/revista/article/view/444/647>
- Informe de Resultados: Censo de fincas productoras de flores en 28 municipios de la Sábana de Bogotá y Cundinamarca 2009. (2010). DANE. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/flores/Informe\\_resultados\\_2009.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/flores/Informe_resultados_2009.pdf)
- Instituto Colombiano Agropecuario. (2008, 18 de febrero). Por la cual se dictan disposiciones sobre la sanidad vegetal para las especies de plantas ornamentales. [Resolución No. 000492]. [Funcion Publica]. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/getattachment/63a9e0bd-eb11-404a-bbb3-2c4ddc87f38e/2008R0492.aspx>
- Kuhn, T. (2004). La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Economica Obtenido de [https://www.bfa.fcnym.unlp.edu.ar/catalogo/doc\\_num.php?explnum\\_id=2721](https://www.bfa.fcnym.unlp.edu.ar/catalogo/doc_num.php?explnum_id=2721)
- La Entidad. (2023). DIAN. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx#:~:text=La%20administración%20de%20los%20derechos,cumplimiento%20de%20las%20obligaciones%20aduaneras.>
- Legisblog. (2022, 25 de enero). Análisis de la exportación de flores en Colombia. [Entrada de Blog]. Obtenido de <https://blog.legis.com.co/comercio-externo/exportacion-de-flores-colombia>

- López Arias, A. (2019, 14 de Febrero). Colombia: La tierra de las flores. Uniminuto Radio. Obtenido de: <https://www.uniminutoradio.com.co/colombia-la-tierra-de-las-flores/>
- López, C. A. (2016, 5 de mayo). Innovación y sostenibilidad abren paso a las flores colombianas. Universidad de los Andes. Obtenido de <https://uniandes.edu.co/es/noticias/ambiente-y-sostenibilidad/innovacion-y-sostenibilidad-abren-paso-a-las-flores-colombianas>
- López, L. M. (2010). Análisis del proceso de negociación del Tratado de Libre Comercio Colombo Canadiense, para el sector agrícola, Periodo 2007-2008. (Trabajo de grado, Universidad del Rosario). Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/f1f6b7b4-0c00-4aea-aac7-3a1035bd2235/content>
- Maduro, M. D., Rodríguez, H. H., Herrera, B. J., López, M. I., & Nigrinis, A. P. (2019). Propuesta cadena logística de flores en Colombia. (Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia). Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/27035/mdmadurov.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Malaver Duarte, L. K. (2020). Propuesta de innovación social para los invernaderos en San Antonio del Tequendama, Cundinamarca. (Trabajo de grado, Universidad de la Salle). Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1572&context=finanzas\\_comercio](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1572&context=finanzas_comercio)
- Mateus Peña, Y. F., Salamanca Rey, J. L., & Vásquez González, S. (2019). Efecto del TLC con la Unión Europea en la exportación de las flores colombianas y los mercados que se pueden potencializar. Oducal. Obtenido de <https://bibliotecadigital.oducal.com/Record/ir-123456789-834/Similar?sid=4469>
- Matiz Villarraga, A., Bernal Ramos, L. L., & Beltrán Barbosa, K. F. (2020). Estrategia de internacionalización de follajes colombianos hacia Francia. Oducal. Obtenido de <https://bibliotecadigital.oducal.com/Record/ir-123456789-1212/Similar?sid=4469>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2008, 18 de diciembre). Por el cual se modifica la estructura del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, y se dictan otras disposiciones. [Decreto 4765]. [Funcion Publica]. Obtenido de <https://www.ica.gov.co:https://www.ica.gov.co/files/pdf/decreto-4765-de-2008.aspx>

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). Cadena de Flores. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/2019-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021, 21 de febrero). El ICA, soporte para la exportación de flores y ornamentales al mundo para San Valentín. Agronet. Obtenido de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/El-ICA,-soporte-para-la-exportación-de-flores-y-ornamentales-al-mundo-para-San-Valentín.aspx>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2022, 3 de Octubre). Colombia sube de posición en el Índice Global de Innovación 2022. Minciencias. Obtenido de [https://minciencias.gov.co/sala\\_de\\_prensa/colombia-sube-posicion-en-el-indice-global-innovacion-2022](https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-sube-posicion-en-el-indice-global-innovacion-2022)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008, 3 de Julio). Cierre de negociaciones TLC Colombia con AELC Y Canadá. Comercio de Industria y Turismo. Obtenido de [doi:www.tlc.gov.co](http://doi:www.tlc.gov.co)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008, 3 de julio). Cierre de negociaciones TLC Colombia con AELC y Canadá. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-con-canada/1-antecedentes/1-1-cierre-de-negociaciones-tlc-colombia---canada/1-1-cierre-de-negociaciones-tlc-colombia---canada.pdf.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). Resumen del acuerdo comercial con Canadá . Comercio de Industria y Turismo. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-con-canada/1-antecedentes/2-2-resumen-del-acuerdo-comercial-con-canada>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). ABC del Tratado de Libre Comercio Colombia - Canada. Gobierno de Colombia. Recuperado el 10 de Febrero de 2024, de <https://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-colombia-canada>
- MKD. (2017, 2 de mayo). La cadena de valor de Porter. Marketin Digital Consulting. Obtenido de <https://marketingdigitalconsulting.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

- Mordor Intelligence. (2023). Análisis de participación y tamaño del mercado de horticultura ornamental de Canadá tendencias de crecimiento y pronósticos (2024 - 2029). Mordor Intelligence. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/canada-ornamental-horticulture-market>
- Orús, A. (2023, 30 de noviembre). Ranking de los 15 principales exportadores de flores\* del mundo en función del valor de la exportación en 2022. Statista. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1337297/principales-exportadores-de-flores-del-mundo-segun-valor-de-exportacion-en-2021/>
- Pereira Villa, C. (s.f.). TLC Colombia - Canadá: Probablemente, los más beneficiados en Colombia por el TLC serían los floricultores y la industria petrolera. Portafolio. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/tlc-colombia-canada-154828>
- Pérez Ardila, J. A. (2020). Colombia: Impacto de las Pymes del sector floricultor tras la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos. (Trabajo de grado, universidad tecnologico de Antioquia). Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1597/sector%20floricultor.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Portafolio de tramites y servicios de la DIAN.. (s.f.). DIAN Obtenido de <https://www.dian.gov.co/aduanas/aspectecmercancias/Documents/Preguntas%20Frecuentes%20y%20Glosario%203.pdf>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Obtenido de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Presidencia de la República de Colombia. (1989, 7 de julio). Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados. [Decreto 1481]. [Funcion Publica]. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=3365](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=3365)
- PROCOLOMBIA. (2022, 6 de Octubre). Oferta de productos colombianos en Canadá, 11 años de un TLC fructífero. Procolombia. Obtenido de <https://www.colombiatraderade.com.co/noticias/oportunidades-y-ventajas-de-exportar-a->

canada#:~:text=Por%20parte%20de%20las%20flores,los%20claveles%20y%20las%20als troemerias.

Rivera Godoy, J. (2021). Pymes del sector floricultor colombiano: Análisis financiero 2014 - 2019. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 3. (2). 1-24. Obtenido de <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/220/143>

Rodríguez Castro, L. V. (2013). Diseño de un plan de mercadeo para la comercialización de bouquet tipo exportación en la ciudad de Bogotá D.C. (Trabajo de grado, universidad libre) Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10522/MONOGRAFIA%20LINDSEY%20RODRIGUEZ.pdf?sequence=1>

Rodríguez, D. (2023, 17 de febrero). Sector de flores, el segundo más exportador en agro, prevé retos. Portafolio. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/sectores-de-flores-los-retos-que-tendrian-en-2023-ante-disminucion-de-exportaciones-578644>

Rojas Burgos, E. E. (2018). Modelo logístico para la producción de follaje en el Municipio de Cachipay. Repositorio Institucional Uptc. Obtenido de [https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/6272/modelo\\_logistico\\_produccion\\_follaje.pdf;jsessionid=46AC9BCFA95AB110BD185A9CBC834F77?sequence=1](https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/6272/modelo_logistico_produccion_follaje.pdf;jsessionid=46AC9BCFA95AB110BD185A9CBC834F77?sequence=1)

Rojas Burgos, E. E. (2018, 26 de marzo). Factores que inciden en el transporte de follaje tipo exportación en Cachipay, Cundinamarca. Minuto de Dios. 146-153. Obtenido de <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/1779/1675>

Rojas Burgos, E. E. (Abril - Junio de 2019). Efectos de cultivos ornamentales en seguridad alimentaria en la provincia del Tequendama. Cundinamarca. Perspectivas, 1(14), 36-49. Obtenido de <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/download/2071/1858/4814>

Salazar Sierra, C. (2023, 13 de febrero). Las exportaciones de flores crecieron 19,1% en 2022 y las rosas lideran el segmento. La República. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/las-exportaciones-de-flores-crecieron-19-1-en-2022-y-las-rosas-lideran-el-segmento-3543818>

Sánchez Betancur, J. F. (2018). Ventaja comparativa del sector floricultor colombiano que promueva su presencia y le permita fortalecerse en el marco del TLC con Corea del Sur. (Trabajo de grado, universitaria uniagustiniana). Obtenido de

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/370/SanchezBetancur-JohnnyFelipe-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez Martín, N. E., Serrano Vergara, D. F., & Yepes Amaya, J. A. (2020). Plan de exportaciones de flores para la empresa comercio de flores Serrano S.A.S. (Trabajo de grado, Universidad de la Salle). Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1583&context=finanzas\\_comercio](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1583&context=finanzas_comercio)

Suárez-Espinar, M. J. (2018, 15 de julio). Gestión empresarial: Una paradigma del siglo XXI. Fipcaec. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/57/66&ved=2ahUKEwiLytHm55aFAxVqo7AFHWg7D8wQFnoECBgQAQ&usg=AOvVaw245VpzmCCdHSnB1xBCQe4i>

Superintendencia de Sociedades. (2016). Desempeño del sector floricultor. Ministerio de Agricultura. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Normatividad/2016-06-01%20Boletin%20desempeño%20sector%20floricultor.pdf>

The Power Business School. (2004). 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. [Entrada de Blog]. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=La%20rivalidad%20entre%20los%20competidores,-Este%20factor%20es&text=Cada%20competidor%20establece%20las%20estrategias,coste%20fijos%2C%20entre%20otros%20factores.>

Trade Map. (2018-2022). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c%7c%7c06%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c%7c%7c06%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)

TRADEMAP. (2024). Lista de los exportadores para el producto seleccionado: 06 plantas vivas y productos de la floricultura. Trade Map. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c06%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c06%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1)

Urrego Rodríguez, C. (enero - diciembre de 2018). Diagnóstico de la cadena de frío en Colombia. Questionar Investigación Específica, 6(1), 37 - 53. Obtenido de <https://revistas.uamerica.edu.co/index.php/rques/article/download/247/214>

- Vargas Alvarado, S. C., & Flórez Martínez, D. H. (2014). Análisis para la cadena productiva de flores y follajes desde las herramientas de gestión tecnológica. Caso de estudio: Rosas (Rosaceae). Agrosavia. Obtenido de [https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/11909/75751\\_65954.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/11909/75751_65954.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Woods, P. (1987). La escuela por dentro: La etnografía en la investigación educativa. Barcelona : Paidós Obtenido de [https://bibliotecadigital.uchile.cl/discovery/fulldisplay?docid=alma991004847019703936&context=L&vid=56UDC\\_INST:56UDC\\_INST&lang=es&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=sub,exact,Investigacio%3Fn%20educativa%20--%20Chile,AND&mode=advanced](https://bibliotecadigital.uchile.cl/discovery/fulldisplay?docid=alma991004847019703936&context=L&vid=56UDC_INST:56UDC_INST&lang=es&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=sub,exact,Investigacio%3Fn%20educativa%20--%20Chile,AND&mode=advanced)
- Zuluaga, M. (2022, 12 de Febrero). Durante San Valentín, seis de cada 10 rosas que llegan a Canadá serán colombianas. La República. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/durante-san-valentin-seis-de-cada-10-rosas-que-llegan-a-canada-seran-colombianas-3301463#:~:text=Las%20ventas%20de%20flores%20colombianas,2021%2C%20según%20datos%20de%20ProColombia>