

ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR FLORICULTOR
DE COLOMBIA Y HOLANDA EN EL PERIODO 2012-2017

EDITH ALEJANDRA CUESTAS LADINO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D. C.
2018

ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR FLORICULTOR
DE COLOMBIA Y HOLANDA EN EL PERIODO 2012-2017

EDITH ALEJANDRA CUESTAS LADINO

Monografía para optar el título de Especialista en
Gerencia de Empresas

Orientador(a):
MARÍA CLEMENCIA MARTÍNEZ ALDANA
Economista

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D. C.
2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Octubre de 2018

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por guiarme y darme fortaleza durante mi proceso académico.

De igual forma quiero agradecer a mi familia, especialmente a mi madre por su apoyo, respaldo, consejos y guía que me permiten ser una gran persona, ellos fueron pieza clave para el desarrollo de este trabajo de grado.

A mis compañeros, con quienes con el tiempo fuimos fortaleciendo nuestros lazos de amistad, quiero agradecerles por su colaboración, por su compañía y por compartir muchos momentos felices juntos.

Por último, quiero agradecer a la Fundación Universidad de América, por permitirme crecer personal y profesionalmente, a su cuerpo docente, quienes con su experiencia permitieron construir mi proyecto profesional.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
ANTECEDENTES	19
OBJETIVOS	22
DELIMITACIÓN	23
JUSTIFICACIÓN	24
1. MARCO TEÓRICO DE LA VENTAJA COMPETITIVA	26
1.1 DEFINICIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA.	26
1.2 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER.	27
1.2.2 Presentación de la teoría de la ventaja competitiva	28
1.2.3 Determinantes de la ventaja competitiva nacional.	28
1.2.4 La dinámica del diamante.	35
1.3 TEORÍA DEL ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA COMPETITIVIDAD.	36
1.4 OTRAS TEORÍAS DE VENTAJA COMPETITIVA	38
2. DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR FLORICULTOR DE COLOMBIA Y HOLANDA	40
2.1 SECTOR FLORICULTOR A NIVEL MUNDIAL	40
2.1.1 Países productores	41
2.1.2 Exportaciones a nivel mundial.	42
2.1.3 Importaciones a nivel mundial	44
2.1.4 Especies florícolas más vendidas.	47
2.2 SECTOR FLORICULTOR EN COLOMBIA	47
2.2.1 Ubicación geográfica de Colombia.	48
2.2.2 Producción de flores en Colombia	49
2.2.3 Proceso de producción en la floricultura	53
2.2.4 Exportaciones del sector floricultor colombiano	54
2.2.5 Importaciones del sector floricultor colombiano	57
2.3 SECTOR FLORICULTOR EN HOLANDA	58
2.3.1 Ubicación geográfica de Holanda	59
2.3.2 Producción de flores en Holanda	60
2.3.3 Cadena de valor en la producción de flores holandesa	63
2.3.4 Exportaciones del sector floricultor holandés	64
2.3.5. Importaciones del sector floricultor holandés	65

3. DESCRIPCIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS POR LOS PAÍSES DE ESTUDIO	67
3.1 VENTAJAS COMPETITIVAS SECTOR FLORICULTOR COLOMBIANO	68
3.2 VENTAJAS COMPETITIVAS SECTOR FLORICULTOR EN HOLANDA	71
3.3 PRIMERA APROXIMACIÓN A LA COMPARACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR FLORICULTOR ENTRE COLOMBIA Y HOLANDA.	73
4. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS, EN FUNCIÓN DE LA PRODUCCIÓN, LA PRODUCTIVIDAD, Y LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR.	75
4.1 TÉRMINOS CLAVE EN LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO	76
4.1 ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES	77
4.2 ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD SEGÚN EL MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER	80
4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD A PARTIR DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL	84
4.3.1 Foro económico mundial	84
4.3.2 Informe Índice de competitividad global	85
5. CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Definiciones de Ventaja Competitiva	26
Cuadro 2. Premisas de la ventaja competitiva de Porter	28
Cuadro 3. Determinantes de la ventaja competitiva nacional según Porter	29
Cuadro 4. Etapas de desarrollo de las ventajas competitivas en la evolución de una economía	35
Cuadro 5. Niveles de la teoría de la Competitividad Sistémica (CS)	37
Cuadro 6. Teorías basadas en la tecnología	38
Cuadro 7. Tipos de flores que se producen en Colombia	50
Cuadro 8. Áreas destinadas al cultivo y comercialización de productos hortícolas en Holanda	60
Cuadro 9. Tipos de flores que se producen en Holanda	62
Cuadro 10. Primera aproximación a la comparación de las ventajas del sector floricultor entre Colombia y Holanda	74
Cuadro 11. Diamante de Porter aplicado al sector floricultor holandés	82
Cuadro 12. Diamante de Porter aplicado al sector floricultor colombiano	83
Cuadro 13. Componentes y pilares del informe de competitividad global	85

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1: Áreas cultivadas en el mundo (2013)	41
Gráfico 2. Principales exportadores a nivel mundial – participación porcentual de acuerdo a las exportaciones en Millones de USD (2017)	42
Gráfico 3. Principales importadores a nivel mundial – participación porcentual de acuerdo a las importaciones en Millones de USD (2017)	44
Gráfico 4. Producción de flores en Colombia medidas en hectáreas sembradas	51
Gráfico 5. Proceso de producción de flores	54
Gráfico 6. Principales mercados de destino de flores producidas en Colombia (Abril 2018)	55
Gráfico 7. Principales especies exportadas hasta abril 2018	57
Gráfico 8. Cadena de valor de flores cortadas	63
Gráfico 9. Comparación de exportaciones Colombia vs Holanda en millones de dólares	78
Gráfico 10. Comparación de exportaciones Colombia vs Holanda en toneladas	79
Gráfico 11. Comparación competitividad mundial entre Colombia y Holanda	90

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Exportaciones mundiales de flores expresadas en Millones de USD	43
Tabla 2. Exportaciones mundiales de flores expresadas en Toneladas	43
Tabla 3. Importaciones mundiales de flores expresadas en Millones de USD	45
Tabla 4. Importaciones mundiales de flores expresadas en Toneladas	46
Tabla 5. Principales especies de flores vendidas a nivel mundial año 2017	47
Tabla 6. Producción de flores en Colombia según variedad de flor	51
Tabla 7. Exportaciones de flores a nivel Colombia periodo 2012-2017	55
Tabla 8. Exportaciones colombianas por país de destino	56
Tabla 9. Importaciones de flores a nivel Colombia periodo 2012-2017	58
Tabla 10. Exportaciones de flores a nivel Holanda periodo 2012-2017	65
Tabla 11. Importaciones de flores a nivel Holanda periodo 2012-2017	66
Tabla 12. Índice de competitividad global Colombia y Holanda durante el periodo 2012-2017	87
Tabla 13. Comparación de indicadores macroeconómicos entre Colombia y Holanda (2016)	88

RESUMEN

El sector floricultor colombiano se caracteriza por ser uno de los más competitivos dentro de los sectores productivos del mundo, debido a las ventajas con las que cuenta Colombia entre las cuales se encuentran sus diversos climas y su topografía, que le han permitido al sector floricultor ofrecer al mundo gran variedad de flores de excelente calidad. Sin embargo, Colombia no ha logrado superar a su gran competidor Holanda, pues se ha basado únicamente en su dotación de recursos naturales. Por su parte Holanda es el líder indiscutible a nivel mundial en el sector floricultor, esto lo ha logrado gracias a que cuenta con grandes avances tecnológicos en el manejo de cultivos, gran apoyo gubernamental y la innovación en sus productos.

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el impacto de las ventajas competitivas entre Colombia y Holanda, partiendo de la Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter bajo su modelo de diamante de la competitividad. Para avanzar con este objetivo inicialmente se recopilieron las cifras sectoriales durante el periodo 2012 al 2017 para los dos países en relación a su producción, exportaciones e importaciones, posteriormente se identificaron las ventajas competitivas para cada uno de los países y por último se efectuó un análisis del sector aplicando el Diamante de Porter, e índices de competitividad que permitieron evaluar el impacto de las ventajas competitivas que conllevan al éxito del sector florícola.

Palabras claves: Estrategia, competitividad, ventajas competitivas, sector floricultor, producción, productividad, exportaciones.

ABSTRACT

The Colombian floriculture sector becomes one of the most competitive within the productive sectors of the world, due to the advantages that Colombia has which are different climates and its topography, which have allowed the floriculture sector to offer to the world a great variety of flowers of excellent quality. However, Colombia has not managed to overcome of its great competitor Holland, since it has been based exclusively on its endowment of natural resources. For its part, Holland is the undisputed world leader in the floriculture sector, this has been achieved thanks to its great technological advances in the management of crops, great government support and innovation in their products.

The objective of this research is to evaluate the impact of the competitive advantages between Colombia and the Netherlands, starting with the Competitive Advantage Theory of Michael Porter and under his diamond model of competitiveness. In order to advance with this objective, the sectoral figures were initially collected during the period 2012 to 2017 for the two countries in relation to their production, exports and imports, later the competitive advantages for each of the countries were identified and finally an analysis was carried out of the sector applying the Diamond of Porter, and competitiveness indexes that allowed to evaluate the impact of the competitive advantages that lead to the success of the floriculture sector.

Keywords: Strategy, competitiveness, competitive advantages, floriculture sector, production, productivity, exports.

GLOSARIO

ESQUEJE: fragmentos de plantas que se usan con fines de propagación de la vegetación pueden ser tallos, ramas tiernas o brotes.

RIZOMA: tallos que crecen de forma horizontal debajo del nivel del suelo, de estos tallos se desprenden las raíces dirigidas hacia abajo y los brotes que se desprenden del rizoma hacia arriba.

PLANTULA: es el embrión de la planta a consecuencia de la germinación, es una planta recién nacida.

BOUQUET: grupo de flores atadas de forma vistosa.

BULBO: son organismos subterráneos que almacenan los nutrientes de reserva durante temporadas frías del año.

GENÓMICA: es el área dentro de la genética que hace referencia a la secuencia y genoma de un organismo.

PÓLDER: áreas de tierra que se encuentran bajo el nivel del mar y que son recuperadas para realizar cultivos.

FOLLAJES: son especies vegetales que acompañan los arreglos de flores (ramas u hojas).

CADENA DE SUMINISTRO: controla toda la corriente de trabajo en la fabricación de los productos, desde que se adquiere las materias primas, hasta la entrega de un producto final. También incluye el flujo de materiales y de información.

INTRODUCCIÓN

La floricultura a nivel mundial se ha convertido en uno de los mercados más importantes, ya sea por la gran cantidad de países que tienen producción de flores o comercializan estos productos. Ante este escenario la floricultura colombiana y holandesa, son catalogadas como las principales productoras de flores que han actuado de manera coherente con las exigencias del mercado, ofreciendo diversidad de especies con los mejores estándares y en los tiempos solicitados.

Para Colombia el comercio internacional de flores ha sido esencial para el avance económico del país, como lo menciona Rojas¹ en el boletín estadístico de Asocolflores, debido a que es el proveedor número uno para los Estados Unidos con un 78% y ha logrado una participación del 3,9% en Japón, un 3,3% en el Reino Unido y un 14,8% en el resto del mundo. Según Reyes², Colombia en relación con el mercado internacional de flores ocupa el segundo lugar como exportador con una participación del 15,2%, debajo de Holanda que cuenta con una participación del 37,1%. Lo anterior debido a que el Estado colombiano no ha tenido un papel eficaz al impulsar al sector floricultor de manera apropiada, dado que no se ha demostrado un interés en incentivar la investigación o la innovación como herramientas primordiales del desarrollo industrial, de tal forma que la organización más importante del gremio es de carácter privado, demostrando el poco interés del Estado. Esto puede provocar a futuro un declive en el posicionamiento internacional.

Holanda por su parte es el más importante importador y exportador de flores cortadas en el mundo, de acuerdo a CBI Ministerio de Relaciones Exteriores Holandés³, el país funciona como el principal centro de comercio a través de las subastas de flores, esto convierte a Holanda el proveedor principal de Europa con

¹ ROJAS Carolina Pantajo y SOLANO Jhonathan Arévalo. Boletín estadístico abril 2018. En: Asocolflores, dirección de economía y logística. [Google]. Bogotá, abril, 2018. p. 21. [Consultado 1, octubre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1sT4fEp56YYPxWm1GYiDn02evMUuxlCnS>

² REYES, Francisco; CRUZ, Luis y CACERES, Naila. Desempeño del sector floricultor: Superintendencia de Sociedades Delegatura de Asuntos Económicos y Contables Grupo de Estudios Económicos y Financieros. En: Informe Desempeño del sector floricultor. [Google]. Bogotá, Junio, 2017. p. 8. [Consultado 1, octubre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.supersociedades.gov.co/Historial%20de%20Noticias/2016/EE-Estudio%20sector%20Flores-2016%20VI%2013_Final.pdf

³ CBI Ministry of Foreign Affairs. Cut Flowers and Foliage. En: CBI Trade Statistics. [Google]. The Hague, Junio 2016. p. 2 – 3. [Consultado 1, octubre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/trade-statistics-cut-flowers-foilage-2016.pdf

un 60% del total de todas las importaciones de flores. De acuerdo a Daniel Antal⁴ en su artículo What does the Netherlands have a comparative advantage in?, Holanda está clasificado como la octava economía más competitiva del mundo, gracias a sus avances tecnológicos con enfoque en los cultivos de, infraestructura de transporte y portuaria, le permiten dominar el mercado mundial floricultor. Como lo indica el portal Invest in Holland⁵, además de contar con una fuerza laboral altamente educada, un clima fiscal competitivo (Asociaciones entre sector público y privado) y la ubicación estratégica dado que es la entrada principal de Europa, debido a que da entrada al 95% de los mercados de consumo más lucrativos.

Es importante anotar que el trabajo de investigación realizado está enfocado en las ventajas competitivas entre Colombia y Holanda, tomando como base el modelo de competitividad de Michael Porter, que explica las ventajas y la optimización del comercio internacional, donde se demuestra que el desarrollo del sector floricultor colombiano no ha tenido ningún tipo de cambio hacia el mejoramiento de las condiciones favorables en los mercados, y deja espacios que son aprovechados por la competencia. El mercado floricultor holandés por su parte muestra avances importantes que fortalecen su liderazgo en el sector floricultor.

⁴ ANTAL Daniel. What does the Netherlands have a comparative advantage in? [QUORA]. California, Estados Unidos 2015. [Consultado 1, octubre, 2018]. Página web: Disponible en: <https://www.quora.com/What-does-the-Netherlands-have-a-comparative-advantage-in>

⁵ INVEST IN HOLLAND. Holland's Business Advantages [INVESTINHOLLAND]. São Paulo, Brasil 2017. [Consultado 1, octubre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://investinholland.com/economic-overview/at-a-glance/>

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el comercio de flores cortadas es una de las industrias más importantes en países desarrollados y en vía de desarrollo como lo es el caso de Holanda y Colombia, los cuales encabezan los listados como los principales exportadores de flores a nivel mundial. De acuerdo a Reyes⁶ para el año 2016 Holanda con una participación del 37,1% y Colombia con una participación del 15,2% del mercado mundial.

Cada día los sectores productivos colombianos se enfrentan a condiciones económicas cambiantes que han desarrollado entornos competitivos, globalizados, complejos y difíciles de gestionar, donde se debe hacer frente a una intensidad que no se concebía años atrás, por lo cual se hace necesario aumentar la capacidad competitiva de los mismos para sobresalir en el mercado internacional por lo cual es necesario acudir a estrategias que permitan tener un crecimiento y de esta manera reducir la brecha de competencia.

El sector floricultor colombiano se destaca por la producción de flores alrededor del mundo, sin embargo el principal competidor es Holanda quien supera a Colombia en grandes cantidades en cuanto a exportación se trata. No obstante, de acuerdo a Manrique⁷, Colombia cuenta con grandes ventajas al momento de competir con otros países productores pero existen diversos factores que afectan su competitividad como la dependencia del mercado internacional puesto que el mercado colombiano se encuentra en capacidad de exportar el 95% de su producción lo que hace al sector altamente dependiente de la fluctuación de las divisas, esto según Manrique⁸ en la Revista Floricultura Colombiana en Contexto genera una alta vulnerabilidad en la rentabilidad del sector por la constatación de devaluación del peso frente al dólar lo que lleva a que los productores reciban menos dinero por la venta de los productos y por ende una disminución de los ingresos que en consecuencia afecta los procesos de investigación y desarrollo que le permitan al sector floricultor colombiano cumplir con las exigencias del mercado en donde la demanda exige cada día productos más innovadores.

⁶ REYES, Francisco; CRUZ, Luis y CACERES, Naila. Desempeño del sector floricultor: Superintendencia de Sociedades Delegatura de Asuntos Económicos y Contables Grupo de Estudios Económicos y Financieros. En: Informe Desempeño del sector floricultor. [Google]. Bogotá, Junio, 2016. p. 6. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.supersociedades.gov.co/Histrial%20de%20Noticias/2016/EE-Estudio%20sector%20Flores-2016%20VI%2013_Final.pdf

⁷ MANRIQUE RAMÍREZ, Liceth Natalia; ZULETA ZEA, Daniela; AGUDELO OCHOA, Andrés Felipe. *et al.* Floricultura colombiana en contexto: Experiencias y oportunidades en Asia Pacífico. En: Revista Mundo Asia Pacífico. [Google]. Medellín. Abril, 2014, p. 60. [Consultado 15, Abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/stat/article/download/2701/2507/0>

⁸ *Ibíd.*, p. 60.

El uso de técnicas y tecnología en el campo floricultor, ha permitido que Holanda sea el principal proveedor de flores a nivel mundial.

Michael Porter⁹ indica que “(...) la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto”.

Las ventajas competitivas del sector floricultor en Colombia deben integrarse simultáneamente con los avances tecnológicos, los requisitos ambientales y de sistemas productivos junto con las nuevas tendencias del mercado para así dinamizar el sector e impulsar su competitividad a nivel internacional, pues como lo indica Porter¹⁰ “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse”.

¿Son las ventajas competitivas un factor diferenciador en la producción, productividad y exportaciones del sector floricultor en Colombia y en Holanda?

⁹ PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Citado por HERNANDEZ LADINO, Rubén Darío. Infraestructura de las sociedades portuarias en Colombia. Monografía. [Google]. Bogotá: Universidad Santo Tomás, Facultad de negocios internacionales. Octubre, 2014. p. 17. [Consultado 16, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2261/Hernandezruben2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹⁰ PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. En: Harvard business review. [Google Académico]. Cambridge, Noviembre, 2007. p. 4. [Consultado 18, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL_EXITO_EN_LOS_NEGOCIOS_INTERNACIONALES_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524962256&Signature=qm30vffyKpwVurC7snHwcqWgj1U%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_ventaja_competitiva_de_las_naciones.pdf

ANTECEDENTES

Como lo indica Marín¹¹, el origen de la floricultura colombiana se da hacia mediados de la década de los años 60, cuando Edgar Wells, un aficionado al cultivo de las flores decidió emprender un viaje a Estados Unidos con el fin de aprender las últimas técnicas de cultivo, cuando regresó a Colombia creó una pequeña empresa para abastecer el mercado local con el objetivo de exportar sus productos a Norteamérica. Después de varios intentos para adoptar las técnicas aprendidas, Wells convenció a mayoristas norteamericanos para que compraran un embarque de flores y así, en 1965, más exactamente el 18 de octubre fue despachado el primer cargamento de flores.

Gracias a las intervenciones de Wells en pro del desarrollo del sector floricultor y sus viajes al exterior, en ese mismo año investigadores de la Universidad de Chicago, entre ellos David Cheever, realizaron dos estudios en donde se destacaban las excelentes condiciones meteorológicas y climáticas de algunas zonas de Colombia para el cultivo y la producción de flores. Como resultado de estos estudios se encontraron condiciones adecuadas en regiones montañosas que permitían la implementación de cultivos sin inconvenientes. Entre esas ventajas se incluían bajos costos de producción, pues se tiene la posibilidad de contratar mano de obra barata, y adicional a esto se tiene un clima favorable que facilitó la adecuación de la infraestructura para la consecución de cultivos de calidad que permitiera competir en los principales mercados internacionales.

Como lo indica Danies¹², la región de la sabana de Bogotá y Rionegro en Antioquia, fueron las áreas más destacadas gracias a sus suelos fértiles, temperatura adecuada, uniformidad entre las horas de luz y sombra y la ausencia de estaciones que permitieron que hacia los años 70 las exportaciones dirigidas a los estados Unidos fueran del 80% de la producción total.

Bajo ese panorama la floricultura fue convirtiéndose en una actividad destacada dentro del sector agropecuario colombiano caracterizándose por el uso intensivo de recursos, tecnología y mano de obra, lo que llevo a posicionarla como una de las principales actividades generadoras de empleo a nivel nacional.

¹¹ MARÍN, Ángel; JANNIE, María; ACEROS, Rangel Y ENRIQUE, Julián. Comercialización internacional de flores: Antecedentes y evolución: 1990-1999. Tesis de ingeniero administrador. [Google]. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de minas. Noviembre, 2000. p. 30. [Consultado 16, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2163/1/43751623.2000.pdf>

¹² DANIES LACOUTURE, Rodolfo. Sector floricultor en Colombia: 1995-marzo de 2005. En: Sector floricultor en Colombia. [Google]. Bogotá. Marzo, 2005. p. 3. [Consultado 16, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Sectores%20Econ%C3%B3micos/20-Desempe%C3%B1o%20sector%20floricultor%201995-2005.pdf

Rodríguez¹³, indica que el 26 de enero de 1973, las empresas exportadoras de flores decidieron crear un gremio que representara sus intereses ante el Gobierno Nacional y frente a otras organizaciones gubernamentales e internacionales; a dicha organización se le dio el nombre de “Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores” organización que aún sigue vigente y actúa de forma muy activa en la promoción del sector y apoyo a los productores.

De acuerdo a Danies¹⁴, durante los años siguientes el sector se vio enfrentado a barreras de entrada a los mercados internacionales, por lo cual en 1994 fue desarrollada una iniciativa llamada ECOFLOR, un programa creado para “contribuir a satisfacer las necesidades de nuevos mercados, a través de procesos de mejoramiento productivo, y también con el fin de que se pudiera obtener una certificación de las flores colombianas para consolidarse en mercados diferentes al norteamericano”.

En el año 1996, Asocolflores¹⁵ creó Florverde (sello de certificación socio – ambiental), que según Danies¹⁶, promueve el mejoramiento del desempeño social y ambiental de las sociedades involucradas, por medio de asesorías empresariales y la promoción de sana competencia.

Rodríguez¹⁷ menciona en su estudio que en 2008 Florverde, obtuvo la homologación por GLOBALGAP (The Global Partnership for Good Agricultural Practices), el cual se convierte en el primer estándar colombiano y uno de los 13 reconocidos por dicho organismo.

¹³ RODRIGUEZ, Jenny. Estudio para el fortalecimiento del sector floricultor colombiano en el mercado Japonés. Tesis de administrador de negocios internacionales. [Google]. Bogotá: Universidad Nuestra Señora del Rosario, Facultad de administración. Mayo, 2011. P. 16. [Consultado 17, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2488/10262678912011.pdf;jsessionid=FF71B9907900EAE8BBC110D00B3A94DC?sequence=1>

¹⁴ DANIES LACOUTURE. Op. Cit., p. 6.

¹⁵ ASOCOLFLORES. Antecedentes. [Sitio Web]. Bogotá. 2017. [Consultado 15, abril, 2018]. Disponible en: <https://asocolflores.org/antecedentes>

¹⁶ DANIES LACOUTURE. Op. Cit., p. 6.

¹⁷ RODRIGUEZ, Jenny. Estudio para el fortalecimiento del sector floricultor colombiano en el mercado Japonés. Tesis de administrador de negocios internacionales. [Google]. Bogotá: Universidad Nuestra Señora del Rosario, Facultad de administración. Mayo, 2011. p. 16. [Consultado 17, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2488/10262678912011.pdf;jsessionid=FF71B9907900EAE8BBC110D00B3A94DC?sequence=1>

De acuerdo a Marín¹⁸, la primera exportación comercial, realizada en 1965 alcanzó un valor de US\$20.000. En 1969 ya existían 50 firmas exportadoras y en 1964 ascendió a 63 empresas. En 1975, Colombia exportó a los mercados internacionales flores por una suma de US\$20 millones. En 1985 esta cifra se colocó en los US\$140 millones, en 1995 logro los US\$475.7 millones y en 1999 sumo US\$550.4 millones.

Para el año 2012 según Floricultura, la respuesta es Colombia¹⁹, ya existían 6.800 hectáreas destinadas al cultivo de exportación, de las cuales el 75% estaban ubicadas en la Sabana de Bogotá, 15% en Antioquia y el otro 5% en la región centro-oriental del país.

Según Moya²⁰, existen en el mercado colombiano 388 PYMES ubicadas en el altiplano cundiboyacense, Antioquia y el Eje cafetero, las cuales se dedican en su mayoría a la exportación de flores.

Como lo menciona Reyes²¹, a nivel mundial el principal exportador es Holanda con una participación del 37,1%, seguido de Colombia con el 15,2% y Ecuador con el 9,6%.

¹⁸ MARÍN, Ángel; JANNIE, María; ACEROS, Rangel y ENRIQUE, Julián. Comercialización internacional de flores: Antecedentes y evolución: 1990-1999. Tesis de ingeniero administrador. [Google]. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de minas. Noviembre, 2000. p. 30. [Consultado 16, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2163/1/43751623.2000.pdf>

¹⁹ COLOMBIA. En: Floricultura, la respuesta es Colombia [En línea] Abril, 2012. [Consultado el 15, Abril, 2018] Disponible en: <http://www.colombia.co/esta-es-colombia/hechos/en-floricultura-la-respuesta-es-colombia-2/>

²⁰ MOYA SUA, Juan Sebastián; RENGIFO BARRIGA, Wendy Katherine; RAMIREZ SILVA, Jennifer. Efectos económicos del TLC con Estados unidos sobre el sector floricultor colombiano (2000-2015). Monografía de economista. [Google]. Bogotá: Universidad de la Salle. Facultad de ciencias económicas y sociales. Abril, 2017. p. 46. [Consultado 19, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/20724/10101033_2017.pdf?sequence=1

²¹ REYES, Francisco; CRUZ, Luis y CACERES, Naila. Desempeño del sector floricultor: Superintendencia de Sociedades Delegatura de Asuntos Económicos y Contables Grupo de Estudios Económicos y Financieros. En: Informe desempeño del sector floricultor. [Google]. Bogotá, Junio, 2016. p. 7. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.supersociedades.gov.co/Historial%20de%20Noticias/2016/EE-Estudio%20sector%20Flores-2016%20VI%2013_Final.pdf

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar las ventajas competitivas del sector floricultor de Colombia y Holanda durante el periodo 2012-2017.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el comportamiento del sector floricultor de Colombia y Holanda (2012-2017).
- Describir las ventajas competitivas del sector floricultor, implementadas por los países de estudio.
- Evaluar el impacto de las ventajas competitivas, en función de la producción, la productividad, y las exportaciones del sector.

DELIMITACIÓN

El presente análisis se limitara a las actividades de floricultura realizadas en Colombia y Holanda, durante el periodo 2012 a 2017.

De esta forma se analizaran las actividades del sector floricultor en los países de estudio comparando las ventajas competitivas, en función de la producción, la productividad, y las exportaciones del sector.

El móvil de este trabajo radica en el análisis de las ventajas competitivas que marcan la diferenciación de producto y como es la base para que un país como Holanda tenga mayor influencia en el mercado floricultor y un país como Colombia teniendo más recursos naturales se encuentre relegado en la siembra de cultivos de flores.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el sector floricultor a nivel mundial es dominado por Holanda con seguido de Colombia, según datos de TRADEMAP²², la participación porcentual en el comercio mundial de flores de acuerdo a las exportaciones en millones de dólares para el año 2017, Holanda obtuvo una participación del 50.03% y Colombia una participación del 15.96%; Manrique²³ indica que "el sector floricultor representa una pequeña participación en el comercio total del mundo, y el 82% de la exportación de flores se concentra en cinco países. Holanda fue el principal exportador de flores en 2013 con \$3.813 millones de dólares representando al 45% de las exportaciones del mundo. Por su parte, Colombia ocupa el segundo lugar con una participación del 16%, equivalente a \$1.334 millones de dólares", y como las estrategias competitivas potencializan la producción de flores.

Con este trabajo se pretende contribuir al sector floricultor colombiano analizando la importancia de las ventajas competitivas en el sector floricultor, utilizadas en Colombia y Holanda dado que estos son los principales países que exportan flores a nivel mundial.

La importancia de este trabajo radica en la relación que existe, como lo resalta Manrique²⁴ entre un mercado globalizado y la producción nacional de un sector que genera empleo y reporta el segundo puesto en exportaciones agrícolas después del café, para el caso colombiano.

Esta investigación pretende generar a partir del análisis de las ventajas competitivas una contribución al sector floricultor en Colombia por medio de la comparación de las ventajas competitivas que utiliza Holanda ya que como lo menciona Segura, citado por Cilio²⁵ al tener un clima inhóspito, escasez de tierra, corta temporada de

²² TRADEMAP. Lista de los exportadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvp m=3|0603|4|1|1|2|2|1|2|1|1

²³ MANRIQUE RAMÍREZ, Liceth Natalia; ZULETA ZEA, Daniela; AGUDELO OCHOA, Andrés Felipe. *et al.* Floricultura colombiana en contexto: Experiencias y oportunidades en Asia Pacífico. En: Revista Mundo Asia Pacífico. [Google]. Medellín. Abril, 2014, p. 4. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/download/2701/2507/0>

²⁴ *Ibíd.*, p. 53.

²⁵ SEGURA, Gustavo e INMAN, Crist. Turismo en Panamá: El reto de la competitividad, citado por CILIO, Ivonne. La ventaja comparativa de Holanda, y la de Ecuador. [Sitio Web]. Ecuador. Septiembre 2013. [Consultado 15, abril, 2018]. Disponible en: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica/124-la-ventaja-comparativa-de-holanda-y-la-de-ecuador>.

producción, mano de obra más costosa que sus competidores se ha destacado en el mercado con un gran éxito, gracias a su capacidad para desarrollar factores especializados; el país Europeo constantemente realiza inversiones tecnológicas para crear nuevos tipos de flores, alargar la vida de las mismas y para compensar su escasez en tierras han creado sistemas artificiales cerrados de cultivos y utilizan tecnologías de punta para la distribución, transporte y almacenamiento de sus flores y con ello construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo a partir de la innovación.

1. MARCO TEÓRICO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Para el adecuado desarrollo de este proyecto de investigación es necesario fundamentarse en el conocimiento existente y con base en ello tomar una postura y desarrollar nuevos conocimientos para el área de la floricultura. Por lo cual dentro de este marco teórico se abordan los principales conceptos, teorías y factores determinantes de la ventaja competitiva nacional y el contexto del sector floricultor en Colombia y Holanda.

1.1 DEFINICIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA. Para Shahmansouri²⁶, el concepto de ventaja competitiva fue introducido desde los conceptos económicos más antiguos y ha venido evolucionando hasta el presente, por tal motivo varias definiciones se presentan a continuación.

Cuadro 1. Definiciones de Ventaja Competitiva

Concepto	Autor	Definición
Ventaja Competitiva	Hofer y Schendel ²⁷	La ventaja competitiva es la única posición en contra de los rivales de una organización con el uso eficiente de los recursos, el que se causa con mayor número.
	Sadri, Golnaz & Lees, Brian ²⁸	La ventaja competitiva es la colección de los únicos rasgos de la organización que le permiten un mejor funcionamiento que el que muestran sus competidores y que no es fácil de simular por la competencia.
	Saloner, Garth, Andrea Shepard & Joel Podolny ²⁹	La ventaja competitiva es la capacidad de una organización para proporcionar productos a sus clientes dándoles a conocer su verdadero valor frente a lo que proporcionan los competidores en casos similares.

²⁶ SHAHMANSOURI, Samira; ESFAHAN DALVI, Mohammadreza; NIKI, Navid. Explain the Theory of Competitive Advantage and Comparison with Industries based on Advanced Technology. En: International Journal of Economy, Management and Social Sciences [Google Académico]. Octubre, 2013. p. 842. ISSN2306-7276. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://waprogramming.com/download.php?download=526c89c81604d5.32272712.pdf>.

²⁷ HOFER C. W. y SCHENDEL D. Strategy Formulation: Analytical Concepts citado por SHAHMANSOURI, Samira; ESFAHAN DALVI, Mohammadreza; NIKI, Navid. *Ibíd.*, p. 842.

²⁸ SADRI, Golnaz y LEES, Brian. Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage citado por SHAHMANSOURI, Samira; ESFAHAN DALVI, Mohammadreza; NIKI, Navid. *Ibíd.*, p. 842.

²⁹ SALONER, Garth, SHEPARD, Andrea y PODOLNY Joel. Strategic Management citado por SHAHMANSOURI, Samira; ESFAHAN DALVI, Mohammadreza; NIKI, Navid. *Ibíd.*, p. 842.

A continuación se detallan las principales teorías de la competitividad con mayor énfasis en la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter, como marco referencial del presente trabajo de investigación.

1.2 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER. Según Porter³⁰, alrededor del mundo, las compañías que han alcanzado un liderazgo internacional emplean estrategias entre sí en todo sentido. Las empresas obtienen una ventaja competitiva mediante actos de innovación, la cual abordan en el sentido más amplio, incluye nuevas tecnologías como nuevas maneras de hacer las cosas. La innovación puede manifestarse en un nuevo proceso de producción, en un nuevo enfoque de marketing o en una nueva forma de entregar capacitación.

También adquieren la ventaja fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y como está cambiando. En cualquier sector tanto si es nacional o internacional la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas:

1. La amenaza de nuevas incorporaciones.
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. La rivalidad entre competidores existentes.

Como lo indica Morales³¹, la intensidad de las cinco fuerzas varía de un sector a otro y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión, porque pueden conformar los precios que pueden cobrar a las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector.

³⁰ PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. En: Harvard business review. [Google Académico]. Cambridge, Noviembre, 2007. p. 5. [Consultado 18, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL_EXITO_EN_LOS_NEGOCIOS_INTERNACIONALES_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524962256&Signature=qm30vffyKpwVurC7snHwcqWgj1U%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_ventaja_competitiva_de_las_naciones.pdf

³¹ MORALES BUITRAGO, Francisco José y SUAREZ, Derly Milena. Análisis sectorial de competitividad de la floricultura en Colombia, durante el periodo 1993- 2003. En: Análisis sectorial de competitividad de la floricultura en Colombia. [Google]. Bogotá. Diciembre, 2006. p. 6. [Consultado 18, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12076/T10.06%20M792a.pdf?seq>

1.2.2 Presentación de la teoría de la ventaja competitiva. Porter, citado por Frăsineanu³² inicia con las siguientes premisas para dar inicio a su teoría de ventaja competitiva:

Cuadro 2. Premisas de la ventaja competitiva de Porter

TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER	
Cinco premisas de la Teoría	La naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva son muy diferentes entre las industrias e incluso entre los segmentos de la misma industria, y un determinado país puede influir en la obtención de la ventaja competitiva dentro de un cierto sector de la industria.
	La globalización de la competencia y la aparición de las empresas transnacionales no eliminan la influencia de un determinado país para obtener la ventaja competitiva.
	Un país puede ofrecer diferentes ventajas compatibles para una empresa, dependiendo si es un país de origen o un país de acogida.
	La competitividad tiene un carácter dinámico.
	La innovación tiene un papel principal en el cambio permanente y determina como las empresas deben invertir para no ser eliminadas del mercado.

A partir de estas premisas, Porter identifica un sistema de determinantes que son la base para obtener la ventaja competitiva de las naciones los cuales se detallan a continuación.

1.2.3 Determinantes de la ventaja competitiva nacional. Porter, pudo establecer a partir del estudio individual de las industrias la forma en las que estas compiten en los mercados internacionales y cómo han creado una ventaja competitiva siendo esta la base para comprender el papel que juegan las naciones en este proceso.

Así mismo Porter, como lo indica Frăsineanu³³ los determinantes, individuales o agrupados en un sistema conforman el diamante competitivo y son los factores que crean el contexto en que nacen y aprenden a competir las industrias de una nación. Estos determinantes son:

1. Condiciones de los factores: La dotación de un país en cuanto a sus factores de producción.
2. Condiciones de la demanda: Las características del mercado interno.

³² FRĂSINEANU, Paul Laurențiu. The Porter`s theory of competitive advantage. En: The Porter`s theory of competitive advantage. [Google]. Rumania, Craiova: University of Craiova, 2008. p. 3496. [Consultado 12, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://feaa.ucv.ro/annals/v7_2008/0036v7-030.pdf

³³Ibíd., p. 3494.

3. Sectores afines y auxiliares.

4. La estrategia y la estructura de las empresas y la rivalidad entre ellas; la competencia interna.

Según Morales³⁴, las empresas consiguen ventaja competitiva cuando la situación nacional permite y apoya una acumulación más rápida de recursos, cuando se tiene acceso a una información continua de las necesidades de productos y procesos, cuando se tiene alto compromiso en innovación e inversiones sostenidas, las empresas ganan ventaja competitiva y la mejoran a lo largo del tiempo. Para Frăsineanu³⁵ estos cuatro determinantes están influenciados considerablemente por otros dos factores: la casualidad y la política gubernamental. Todos estos determinantes están condicionados el uno al otro.

Para Morales³⁶, los acontecimientos casuales o la casualidad son aquellos que están fuera del control de las empresas, tales como el desarrollo de nuevas tecnologías, guerras, cambios en la demanda de los mercados internacionales, entre otros, los cuales pueden transformar la estructura del sector y abrir nuevas oportunidades para que las empresas de una nación ocupen los puestos de otro. El gobierno en todos los niveles puede mejorar o deteriorar la ventaja competitiva nacional, ya que las políticas influyen en cada uno de los determinantes y cuando son puestas en prácticas no se considera como estas pueden influir en el sistema de determinantes y sus efectos.

Cuadro 3. Determinantes de la ventaja competitiva nacional según Porter.

Determinante	Definición	Componentes
Condiciones de los factores. La teoría de la economía clásica identifica la tierra, el trabajo y el capital, como los factores de producción; sin embargo Porter en su teoría	Recurso Físico: Abundancia, calidad, accesibilidad y costo de la tierra, agua, minerales, reservas de madera, fuentes de energía hidroeléctrica, zonas de pesca y el clima.	Recurso de conocimiento: El conocimiento científico, técnico y de mercado acumulado en una nación en cuanto a bienes y servicios. Estos conocimientos están localizados en las

³⁴ MORALES BUITRAGO, Francisco José y SUAREZ, Derly Milena. Análisis sectorial de competitividad de la floricultura en Colombia, durante el periodo 1993- 2003. En: Análisis sectorial de competitividad de la floricultura en Colombia. [Google]. Bogotá. Diciembre, 2006. p. 8. [Consultado 18, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12076/T10.06%20M792a.pdf?seq>

³⁵ FRĂSINEANU, Paul Laurențiu. Op., Cit., p. 3494.

³⁶ MORALES BUITRAGO, Francisco José y SUAREZ, Derly Milena. Análisis sectorial de competitividad de la floricultura en Colombia, durante el periodo 1993- 2003. En: Análisis sectorial de competitividad de la floricultura en Colombia. [Google]. Bogotá, diciembre, 2006. p. 7. [Consultado 18, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12076/T10.06%20M792a.pdf?seq>

Cuadro 3. (Continuación)

Determinante	Definición	Componentes
<p>demuestra que si bien la dotación de los factores es Muy importante el factor crítico para un país ser competitivo es crear nuevos factores y mejorar los ya existentes ³⁷ pues estos factores son el insumo que afectan la competencia en cualquier industria y comprende una serie de categorías.</p> <p>Recurso humano: Cantidad, habilidades, niveles de educación, tiempo de trabajo y costo de personal (incluida la administración).</p>		<p>universidades, centros de investigación públicos Y privados, sistemas de información, bases de datos, asociaciones gremiales, entre otros. Recurso de capital: La cuantía y el costo del capital disponible para financiar la industria, determinada por la tasa de ahorro de la economía y la estructura del mercado financiero.</p> <p>Recurso de infraestructura: Las características (incluido el tipo y la calidad) y el costo de utilizar la infraestructura disponible incluyendo los medios de transporte. La infraestructura también incluye la dotación de viviendas e instituciones culturales que afectan la calidad de vida y el atractivo de una nación como lugar donde vivir y trabajar³⁸.</p>
<p>Condiciones de la demanda.</p>	<p>El segundo determinante de la ventaja competitiva de las naciones son las condiciones de la demanda de un producto o servicio, estas condiciones influyen en el disfrute de la ventaja competitiva mediante la mezcla de la demanda interna. Las naciones ganan la ventaja competitiva si la demanda interna es tan fuerte que obliga a las empresas a innovar más rápidamente que los competidores extranjeros para mantenerse en el mercado. Porter identificó tres características de la demanda interna que influyen en la</p>	<p>Mercado interno: La composición de la demanda interior conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador.</p> <p>Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda: El tamaño del mercado interior desempeña un papel complejo en la ventaja competitiva nacional, puede conducir a las empresas a invertir en instalaciones, en desarrollo de tecnología, en mejoras de la productividad.</p>

³⁷ FRĂSINEANU, Paul Laurențiu. Op., Cit., p. 3494.

³⁸ PORTER, Michael. The competitive advantage of nations. En: The Free Press. A división of McMillan Inc. Nueva York, 1990. p. 12.

Cuadro 3. (Continuación)

Determinante	Definición	Componentes
Condiciones de la demanda.	Adquisición de la ventaja competitiva ³⁹ .	Internacionalización de la demanda interior: Consiste en poner en el exterior los productos y servicios de una nación mediante los compradores locales móviles o multinacionales y las influencias sobre las necesidades extranjeras ⁴⁰ . El mercado interno puede desarrollar ventajas competitivas mediante la internacionalización la demanda interna y la distribución de los productos nacionales en el exterior. Pero su influencia depende de otros determinantes del diamante ⁴¹ .
Sectores afines y auxiliares.	El tercer determinante de la ventaja nacional es la presencia de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos. Estos sectores crean ventajas en el proceso productivo al suministrar los recursos a menor costo de una forma eficaz y rápida, sin embargo más allá del acceso a los componentes y la maquinaria, la ventaja radica en la innovación y mejora basada en estrechas relaciones de trabajo con un flujo de información rápido y constante que facilita el intercambio de ideas	

³⁹ FRĂSINEANU, Paul Laurențiu. Op., Cit., p. 3494.

⁴⁰ MORALES BUITRAGO, Francisco José y SUAREZ, Derly Milena. Análisis sectorial de competitividad de la floricultura en Colombia, durante el periodo 1993- 2003. En: Análisis sectorial de competitividad de la floricultura en Colombia. [Google]. Bogotá. Diciembre, 2006. p. 10. [Consultado 18, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12076/T10.06%20M792a.pdf?seq>

⁴¹ FRĂSINEANU, Paul Laurențiu. Op., Cit., p. 3495.

Cuadro 3. (Continuación)

Determinante	Definición	Componentes
Sectores afines y auxiliares.	<p>Acelerando el ritmo de innovación.</p> <p>Los proveedores o sectores afines y auxiliares ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y nuevas tendencias para el aprovechamiento de oportunidades lo que constituye una fuente novedosa para el ámbito de la competencia⁴².</p>	
La estrategia y la estructura de las empresas y la rivalidad entre ellas.	<p>Este es el cuarto determinante en la ventaja competitiva de las naciones.</p> <p>Las circunstancias de la nación y el contexto influyen significativamente en el modo en cómo se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. No existe un sistema de gestión apropiado, todo depende de la convergencia de los modos de dirección y de organización en cada país y las fuentes de ventajas competitivas presentes en cada sector, así como también depende de los objetivos que las empresas y los individuos tratan de alcanzar. Los objetivos de las empresas reflejan las características de los mercados nacionales y los usos en cuanto a retribución de los directivos.</p>	<p>Entre todos los determinantes del diamante de la ventaja competitiva nacional, la rivalidad interior es probablemente el factor más importante pues ejerce un poderoso efecto sobre los demás determinantes⁴³.</p>

⁴² PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. En: Ser competitivo. Vergara, 1991. p. 184-185. [Consultado 15, abril, 2018]. Disponible en: <http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>

⁴³ *Ibíd.*, p. 186-187.

Cuadro 3. (Continuación)

Determinante	Definición	Componentes
<p>La estrategia y la estructura de las empresas y la rivalidad entre ellas.</p>	<p>La rivalidad nacional fuerte es un gran estímulo para la creación y persistencia de la ventaja nacional lo cual contribuye a alcanzar una posición de liderazgo mundial pero que obliga a las empresas a innovar y mejorar, pues esta rivalidad nacional incita a reducir los costos, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. Es esta gran rivalidad interna la que presiona a las empresas nacionales a incursionar en mercados extranjeros.</p>	
<p>La casualidad</p>	<p>Porter notó que durante la evolución de la mayoría de las industrias de las cuales obtuvo la ventaja competitiva, un papel importante tuvo la casualidad, identificada por las guerras, mayor cambios en el mercado financiero internacional, cambios en los costos de los factores de producción (el petróleo), decisiones políticas de los gobiernos extranjeros, actos de pura invención⁴⁴. Los acontecimientos causales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que en gran medida están fuera del control y de la capacidad de influir de las empresas como el gobierno nacional. Estos acontecimientos causales alteran las condiciones en el diamante y producen efectos</p>	

⁴⁴ FRĂSINEANU, Paul Laurențiu. The Porter`s theory of competitive advantage. En: The Porter`s theory of competitive advantage. [Google]. Rumania, Craiova: University of Craiova, 2008. p. 3496. [Consultado 12, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://feaa.ucv.ro/annals/v7_2008/0036v7-030.pdf

Cuadro 3. (Continuación)

Determinante	Definición	Componentes
La casualidad	Asimétricos en la posición competitiva. ⁴⁵	
El gobierno	<p>El gobierno puede influir de forma positiva o negativa en cada uno de los cuatro determinantes. Esto se debe a que las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, inversiones en educación, regulando el mercado interno, creando una infraestructura competitiva para reducir los costos de acceso a los factores. Los entes gubernamentales establecen normas o reglamentos que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas.⁴⁶</p> <p>El estado también es un comprador importante para ciertas industrias, como la industria de defensa, aeronáutica, telecomunicaciones y la forma en cómo se desempeñe este comprador puede ayudar o perjudicar la industria de la nación⁴⁷.</p>	

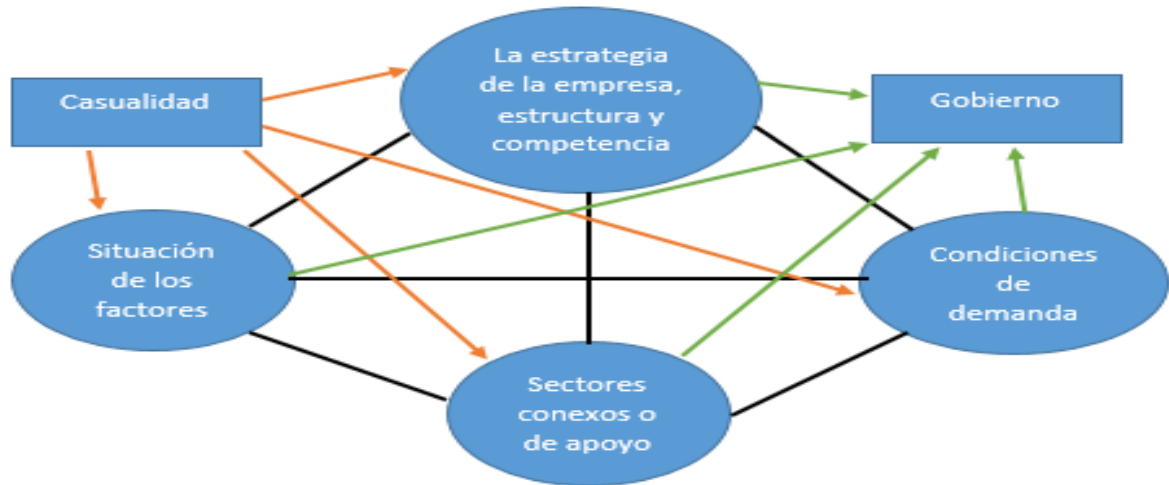
A partir de lo anterior se genera la siguiente figura en la cual se puede ver con mayor claridad la interacción de los factores determinantes y su relación, lo que conforma el sistema completo para la creación de ventajas competitivas.

⁴⁵ GLIFOS DIGITAL. [Sitio Web]. 2005. [Consultado 11, abril, 2018] Disponible en: <http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2005/14070.pdf>. p. 16

⁴⁶Ibid., p. 17.

⁴⁷ FRĂSINEANU, Paul Laurențiu. The Porter`s theory of competitive advantage. En: The Porter`s theory of competitive advantage. [Google]. Rumania, Craiova: University of Craiova, 2008. p. 3496. [Consultado 12, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://feaa.ucv.ro/annals/v7_2008/0036v7-030.pdf

Figura 1: El sistema completo y su relación entre los determinantes de la ventaja competitiva.



Fuente: Elaborado por el autor con base en PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. En: Harvard business review. [Google Académico]. Cambridge, Noviembre, 2007. p. 71 - 91. [Consultado 18, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL_EXITO_EN_LOS_NEGOCIOS_INTERNACIONALES_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524962256&Signature=qm30vffyKpwVurC7snHwcqWgj1U%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_ventaja_competitiva_de_las_naciones.Pdf

1.2.4 La dinámica del diamante. Según Porter, citado Frăsineanu⁴⁸ por solo los países que tienen un "diamante" funcional, en que los elementos individuales se amplían recíprocamente, tienen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y, a su vez, facilitan la obtención de la competitividad a nivel internacional.

Cuadro 4. Etapas de desarrollo de las ventajas competitivas en la evolución de una economía.

Etapa	Concepto
<p>La etapa de las ventajas basadas en la dotación de factores</p>	<p>Las sucursales industriales con éxito internacional, deben su ventaja casi exclusivamente a los factores primarios de producción. En esta etapa, la economía del país es sensible a los ciclos económicos mundiales y la fluctuación de los tipos de cambio que determinan la demanda y los precios relativos.</p>

⁴⁸ FRĂSINEANU, Paul Laurențiu. The Porter's theory of competitive advantage. En: The Porter's theory of competitive advantage. [Google]. Rumania, Craiova: University of Craiova, 2008. p. 3497. [Consultado 12, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://feaa.ucv.ro/annals/v7_2008/0036v7-030.pdf

Cuadro 4. (Continuación)

Etapa	Concepto
La etapa de las ventajas basadas en inversiones.	La ventaja competitiva nacional se basa en el deseo y la capacidad de un país y sus empresas para invertir de manera importante.
La etapa de ventajas basada en la innovación	Las ventajas competitivas del país no solo provienen de la adaptación y la mejora de las tecnologías y los nuevos métodos de fabricación, sino especialmente de la creación de nuevos factores. Esta etapa incluye la mejora continua de las ventajas competitivas y están asociados con el crecimiento permanente de la prosperidad económica.
La etapa de las ventajas basadas en la riqueza nacional	Una economía basada en una riqueza nacional no puede mantenerse, porque la motivación de los inversores, gerentes e individuos cambia en otras direcciones las cuales quebrantan las inversiones sostenidas y las innovaciones.

1.3 TEORÍA DEL ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA COMPETITIVIDAD. La teoría de la competitividad sistémica (CS), como también es conocida, como lo menciona Gracia⁴⁹, fue desarrollada en 1994 por un grupo de investigadores del instituto alemán de desarrollo. Los principales exponentes de dicha teoría son Esser Klaus, Hillebrand Wolfgang, Messner Dirk y Meyer-Stamer Jorg, quienes argumentaban que la competitividad sistemática tiene como premisa la integración social, la cual propone no solo reformas económicas sino una transformación de la sociedad.

EL grupo de investigadores en su primera aproximación partió de un enfoque de competitividad estructural. De acuerdo a Esser⁵⁰, los componentes fundamentales de la competitividad son: la innovación como factor imprescindible para lograr el desarrollo económico impulsando la capacidad de aprendizaje e innovación y la creación de redes de colaboración encaminadas a fomentar la innovación apoyada por diversas instituciones.

La teoría de la competitividad sistémica (CS) cuenta con cuatro niveles que interactúan entre ellos, los cuales son: el nivel micro, el nivel macro, el nivel meso y el nivel meta económico.

⁴⁹ GRACIA HERNANDEZ, Maximiliano. Los determinantes de la competitividad nacional: Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. En: Temas de ciencia y tecnología. [Google Académico]. México. Septiembre-Diciembre 2008, No. 36. 2008. p. 18. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf

⁵⁰ ESSER, Klaus; HILLEBRAND, W y MEYER-STAMER, J. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. En: Revista CEPAL. Agosto, 1996. no. 59, p.39-52 citado por Ibíd., p. 19.

Cuadro 5. Niveles de la teoría de la Competitividad Sistémica (CS).

Nivel	Concepto
<p style="text-align: center;">Nivel microeconómico de la competitividad sistémica</p>	<p>Es el punto de partida de la CS y ha generado un mejoramiento continuo de las empresas y las cadenas de producción en donde han desarrollado factores como la eficiencia en costos, calidad, diversidad de productos y capacidad de respuesta para alcanzar la competitividad, adicional a ello propone cambios en la organización de la producción para lograr la flexibilidad, eficiencia, calidad y velocidad de reacción.</p> <p>Se crea en el momento en que el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico que promueven la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad⁵¹.</p> <p>El nivel meso tiene un papel importante en la generación de ventajas competitivas nacionales pues es en este aspecto en donde se dan los fundamentos de toda organización y su forma de gestión, los cuales son difíciles de imitar por los competidores pues están elaboradas a partir del desarrollo local y regional.</p> <p>Se refiere al contexto legal, económico y político en donde son tenidos en cuenta aspectos como política monetaria, fiscal, cambiaria, comercial, antimonopolio y protección al consumidor⁵².</p>
<p style="text-align: center;">Nivel meta económico de la competitividad sistémica</p>	<p>Este analiza la capacidad de los agentes a nivel local, regional y nacional, con el fin de crear las condiciones favorables para el desarrollo económico y social⁵³.</p>

⁵¹ GRACIA HERNANDEZ, Maximiliano. Los determinantes de la competitividad nacional: Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. En: Temas de ciencia y tecnología. [Google Académico]. México. Septiembre-Diciembre 2008, No. 36. 2008. p. 20. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://www.utm.mx/edi_antteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf

⁵²MORALES RUBIANO, María Eugenia y CASTELLANOS DOMINGUEZ, Oscar F. Estrategias para el fortalecimiento de las pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. En: Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales. [Google Académico].Bogotá. Enero – Junio. Vol. 17. No 29. 2007. p. 119. [Consultado 27, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/19592/20659>

⁵³ GRACIA HERNANDEZ, Maximiliano. Op. Cit., p. 21.

1.4 OTRAS TEORÍAS DE VENTAJA COMPETITIVA. En el siguiente cuadro se presentan varias teorías de la ventaja competitiva que se encuentran basadas en la tecnología junto con las características y los métodos que utilizan cada una de ellas. Cuadro 6. Teorías basadas en la tecnología.

Ventaja competitiva	Características	Método
Teoría de la organización industrial	<p>Esta teoría es vista desde el punto macroeconómico y corresponde a las características básicas de los elementos.</p> <p>En términos de la estructura de la industria corresponden a características de mercado</p>	<p>Usa la vista centrada en el producto con una estructura consistente de la industria (salida).</p> <p>El punto de vista microeconómico es correspondido con actividades de I + D.</p> <p>Debido a la coincidencia de estos dos métodos, se ha aprobado un tercer método.</p>
Teoría basada en recursos	<p>Se basa en todos sus agentes y corresponden con las características de los factores.</p>	<p>Toma solo desde la perspectiva microeconómica y corresponde con un enfoque orientado al producto.</p>
Teoría basada en la dinámica de capacidades	<p>Esta teoría corresponde con el enfoque estratégico de las características relacionadas con el mercado.</p> <p>Corresponde al enfoque tecnológico y de características funcionales.</p>	<p>La teoría del enfoque evolutivo es coherente con un enfoque orientado al productor.</p> <p>Esta teoría corresponde a la aproximación a la tecnología a través de actividades de I + D.</p> <p>Una aproximación evolutiva que corresponde con el método de entrada-salida</p>
Teoría basada en el conocimiento	<p>Se relaciona con las características de los activos estratégicos del mercado</p> <p>Teoría de las capacidades tecnológicas corresponde con las características de los principales elementos.</p> <p>Esta teoría corresponde con el conocimiento y las capacidades tecnológicas y las características de los factores.</p>	<p>En esta teoría, las capacidades organizaciones y los activos estratégicos corresponden con un acercamiento orientado al producto.</p> <p>En esta teoría, el método basado en el conocimiento corresponde a actividades de I + D.</p> <p>Para este caso las capacidades organizacionales corresponden con métodos de entrada y salida</p>
Teoría del emprendedor	<p>Esta teoría se basa en la segunda vista del mercado y corresponde con las características del mercado.</p>	<p>Se basa en la primera vista de "identificación" y "operación" y corresponde con un enfoque orientado al producto.</p>

Cuadro 6. (Continuación)

Ventaja competitiva	Características	Método
Teoría del emprendedor	Esta teoría es el tercer enfoque, que está basado	Esta teoría, del tercer enfoque la cual se basa en actividades de investigación y desarrollo y corresponde con I+D.
Teoría del emprendedor	En actividades de investigación y desarrollo y corresponden con las características y principales elementos. Esta teoría como el primer enfoque está basada en el reconocimiento y operación y corresponden con las características de los factores.	Considerando la importancia de los dos métodos anteriores, el tercer método es la combinación de los dos métodos descritos anteriormente.

Fuente: Elaborado por el autor con base en SHAHMANSOURI, Samira; ESFAHAN DALVI, Mohammadreza; NIKI, Navid. Explain the Theory of Competitive Advantage and Comparison with Industries based on Advanced Technology. En: International Journal of Economy, Management and Social Sciences [Google Académico]. Octubre, 2013. p. 842. ISSN2306-7276. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://waprogramming.com/download.php?download=526c89c81604d5.32272712.pdf>.

Cada una de las teorías anteriormente presentadas dan al lector una referencia de cómo se logra una ventaja competitiva y aunado a esto resaltan la importancia de mantener estas ventajas en el tiempo por medio de la innovación y la tecnología aprovechando los recursos con que cuenta cada país.

Cada autor presenta su punto de vista, pero estas teorías se complementan entre sí, pues las abordan desde diferentes puntos de vista como lo son los participantes del mercado o desde los niveles económicos siendo estos los que crean un contexto para que dicha ventaja se desarrolle, puntos que se abordaran más adelante dentro de la investigación aplicada al sector floricultor.

2. DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR FLORICULTOR DE COLOMBIA Y HOLANDA

2.1 SECTOR FLORICULTOR A NIVEL MUNDIAL. Según Manrique⁵⁴ el sector floricultor es dependiente del manejo adecuado de la producción con primordial atención en la cadena de frío dado que se trata de una de las principales condiciones que debe cumplir para ser distribuido en el mercado internacional, esto con el fin de brindar una promesa de valor hacia el cliente. Por esta razón, las flores tradicionales como las rosas, claveles, crisantemos, alstroemerias y bouquets, en diferencia a las flores tropicales, deben mantenerse en cadena de frío desde el corte hasta la entrega, sin interrupciones, y con baja humedad.

El sector floricultor es dinámico debido a que se encuentra en constante crecimiento y es muy importante para países que dependen de la agricultura, haciendo que tengan un crecimiento en la economía interna y que los principales productores centren sus actividades y esfuerzos en la producción e innovación de las técnicas de siembra de flores.

Como lo indica la Cámara de Comercio⁵⁵, la demanda mundial de flores se encuentra asociada al desarrollo económico de los países y a las necesidades del consumidor; esta demanda se agrupa en tres regiones: Europa Occidental, América del Norte y Asia. En Europa, Alemania es el país que más importa flores, mientras que Holanda es el mayor productor con lo cual abastece a países como Alemania, Suiza, Francia y Reino Unido. En América, Colombia es el principal productor y así mismo el principal abastecedor de Estados Unidos, seguido de Ecuador. Para el caso de Asia, Japón se abastece de China, Nueva Zelanda y Europa.

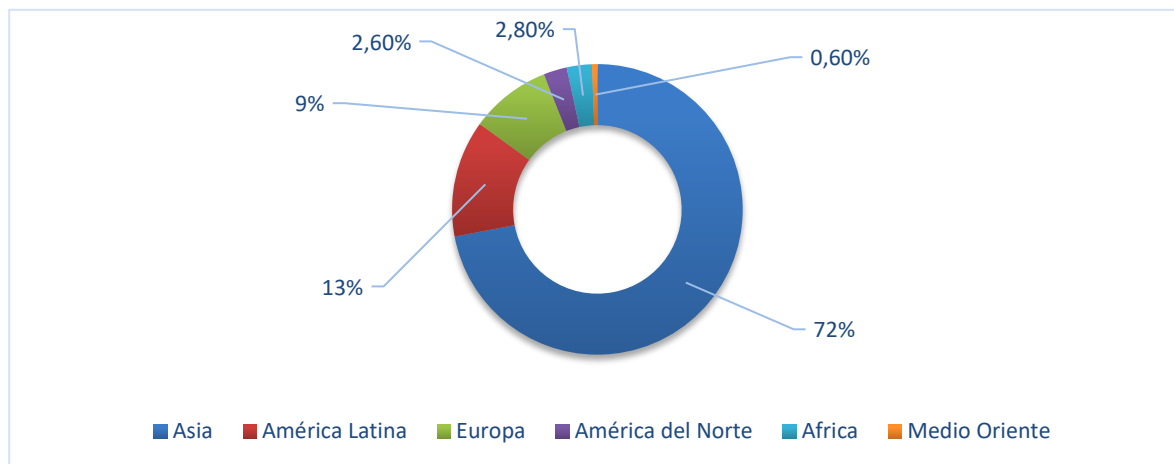
Para Manrique⁵⁶, en el año 2013 el área mundial destinada para el cultivo de flores se concentraba principalmente en Asia con un 72%; seguido de América Latina con el 13%, Europa con 9%, América del Norte 2.6%, África el 2.8% y el Medio Oriente con un 0.6%.

⁵⁴ MANRIQUE RAMÍREZ, Liceth Natalia; ZULETA ZEA, Daniela; AGUDELO OCHOA, Andrés Felipe. *et al.* Floricultura colombiana en contexto: Experiencias y oportunidades en Asia Pacífico. En: Revista Mundo Asia Pacífico. [Google]. Medellín. Abril, 2014, p. 54. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/download/2701/2507/0>

⁵⁵ CÁMARA DE COMERCIO. Programa de apoyo agrícola y agroindustrial vicepresidencia de fortalecimiento empresarial Cámara de Comercio de Bogotá: Manual Flores & Follajes. En: Manual Flores & Follajes. [Google]. Bogotá. 2015. p. 11. [Consultado 1, mayo, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/content/download/13733/175129/version/1/file/Flore++Follajes.pdf>

⁵⁶ MANRIQUE RAMÍREZ, Liceth Natalia; ZULETA ZEA, Daniela; AGUDELO OCHOA, Andrés Felipe. *et al.* Floricultura colombiana en contexto: Experiencias y oportunidades en Asia Pacífico. En: Revista Mundo Asia Pacífico. [Google]. Medellín. Abril, 2014, p. 54. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/download/2701/2507/0>

Gráfico 1: Áreas cultivadas en el mundo (2013).



Fuente: Elaborado por el autor con base en MANRIQUE RAMÍREZ, Liceth Natalia; ZULETA ZEA, Daniela; AGUDELO OCHOA, Andrés Felipe. et al. Floricultura colombiana en contexto: Experiencias y oportunidades en Asia Pacífico. En: Revista Mundo Asia Pacífico. [Google]. Medellín. Abril, 2014, p. 55. [Consultado 15, Abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/download/2701/2507/0>

2.1.1 Países productores. De acuerdo a la Cámara de Comercio⁵⁷, Holanda posee la mayor superficie de producción en Europa y es uno de “los productores más eficientes e innovadores de la industria”, se caracteriza por ser el principal productor y comprador de bulbos de Tulipán, Callas y Lirios. Desde los inicios de su actividad florícola se ha destacado en la investigación y desarrollo tecnológico en el sector, lo que lo ha llevado a ser pionero en el mismo pues realiza grandes inversiones tecnológicas para crear nuevos tipos de flores, prolongar la vida de las especies y compensar su escasez de tierras desarrollando novedosos sistemas de cultivo, distribución, transporte y almacenamiento.

Cuenta con uno de los sistemas más importantes de subasta de flores del mundo, en donde se efectúan las negociaciones más grandes de flores y se definen los precios internacionales de los productos. Es por esto que como lo indica la Cámara de Comercio⁵⁸, Holanda es uno de los principales productores, exportadores y compradores de flores cortadas en el mundo.

Otros países que se destacan por su producción en el área de la floricultura son Colombia, Ecuador y Kenia. Como lo indica el portal The Colvin⁵⁹, América Latina

⁵⁷ CÁMARA DE COMERCIO. Op. Cit., p. 12.

⁵⁸ *Ibíd.*, p.12.

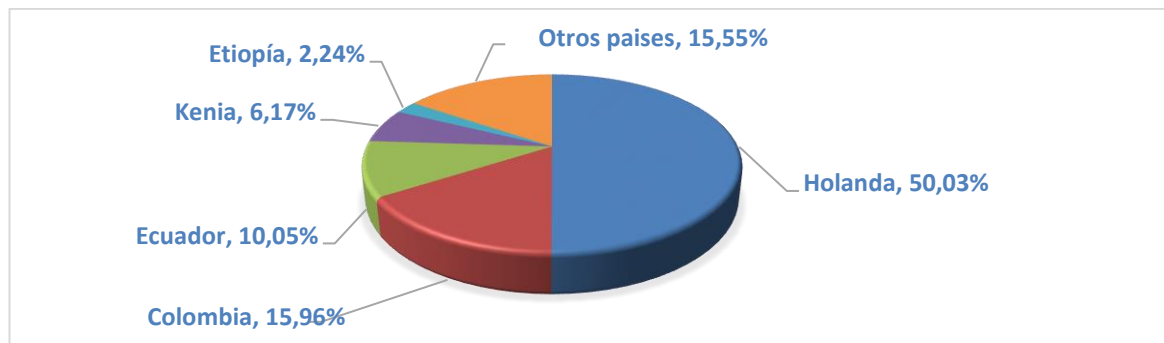
⁵⁹ THE COLVIN. La flor gladiolo [COLVIN]. España 2017. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.thecolvinco.com/blog/blog/2017/08/28/floricultura-el-arte-de-cultivar-flores/>

se conoce como el paraíso de las flores pues las condiciones meteorológicas son muy favorables para la producción de diversas especies, en esta región Colombia es el país líder que se caracteriza por ser el segundo exportador a nivel mundial y principal abastecedor del mercado norteamericano y parte de la Unión Europea gracias a los claveles y las flores exóticas, seguido de Ecuador que también se destaca por la producción de rosas y gypsophylas, entre otras especies. Por su parte el continente africano cuenta con una presencia masiva de rosas, estas plantaciones se encuentran en África central donde Kenia es el líder de la producción mundial de rosas.

2.1.2 Exportaciones a nivel mundial. Desde el punto de vista de los productores, las exportaciones a nivel mundial se encuentran agrupadas en 5 países: Holanda, Colombia, Ecuador, Kenia y Etiopia.

A continuación, se muestran algunas tablas y graficas que explican el comportamiento de las exportaciones de flores a nivel mundial de acuerdo a los datos de TRADEMAP⁶⁰- “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas”, según la partida arancelaria 0603 – “Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma”.

Gráfico 2. Principales exportadores a nivel mundial – participación porcentual de acuerdo a las exportaciones en Millones de USD (2017).



Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP. Lista de los exportadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvp m=3|0603|4|1|1|2|2|1|2|1|1

⁶⁰ TRADEMAP. Lista de los exportadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvp m=3|0603|4|1|1|2|2|1|2|1|1

Como se observa en la gráfica 2, las exportaciones de flores se encuentran concentradas en 5 países que representan el 84.45% de la producción mundial. Holanda fue el principal exportador de flores en 2017 representando el 50.03% de las exportaciones mundiales, en segundo lugar se encuentra Colombia con una participación del 15.96%, seguidos de Ecuador, Kenia y Etiopía con 10.05%, 6.17% y 2.24%, respectivamente.

Tabla 1. Exportaciones mundiales de flores expresadas en Millones de USD.

EXPORTACIONES EN MILLONES DE USD PERIODO 2012 – 2017						
Países Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	8.763.431	8.442.826	8.523.175	7.491.563	7.828.663	8.771.627
Holanda	4.566.647	3.862.961	3.869.243	3.388.249	3.654.004	4.388.863
Colombia	1.270.007	1.334.597	1.374.246	1.295.399	1.312.262	1.399.600
Ecuador	771.290	837.280	918.243	819.939	802.438	881.462
Kenia	453.038	480.332	553.453	479.141	509.565	540.895
Etiopía	162.034	165.136	174.473	194.738	190.976	196.620
Otros países	1.540.415	1.762.513	1.632.078	1.312.777	1.359.417	1.364.187

Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP. Lista de los exportadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvp m=3|0603|4|1|1|2|2|1|2|1|1

En la tabla 1, se expresa el valor exportado en millones de dólares de los principales países productores de flores, de este histórico y realizando una comparación, en el año en que se realizaron más exportaciones por parte de Holanda fue en el año 2012 con un valor de \$4.566.647 millones de dólares, por su parte Colombia y Etiopía realizaron sus mayores exportaciones de los últimos 6 años en el año 2017, con un valor \$1.399.600 y \$196.620 millones de dólares, respectivamente. En lo que concierne a Ecuador y Kenia, estos se destacaron en el año 2014 con un valor de \$918.243 y \$553.453 millones de dólares en exportaciones.

Tabla 2. Exportaciones mundiales de flores expresadas en Toneladas.

EXPORTACIONES EN TONELADAS PERIODO 2012 – 2017						
Países Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Holanda	675.297	596.178	591.914	500.636	502.984	609.020
Colombia	201.949	211.979	222.566	222.356	234.938	246.118
Ecuador	127.236	156.523	165.190	145.824	143.183	159.008
Kenia	119.413	120.487	132.079	136.469	146.316	149.322
Etiopía	41.186	41.165	43.901	48.400	47.016	48.254
Otros países	309.884	351.941	290.461	299.337	363.947	307.697

Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP. Lista de los exportadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvp m=3|0603|4|1|1|2|2|1|2|1|1

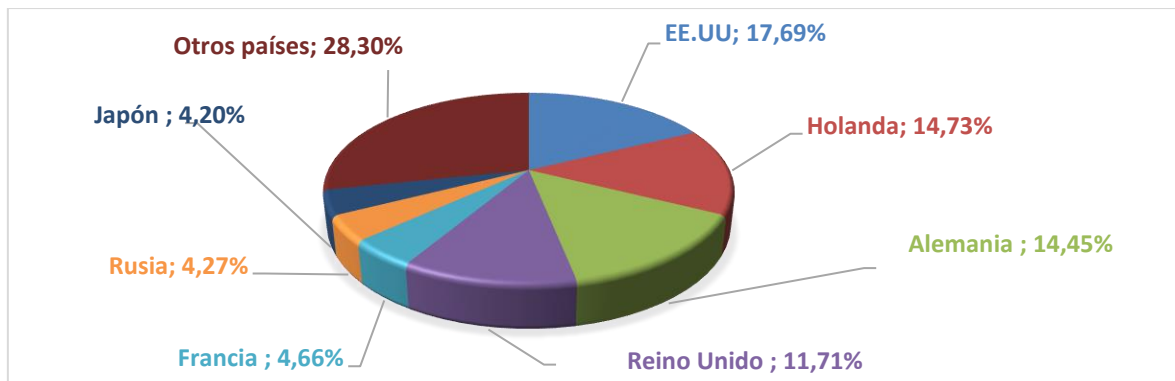
En relación a la cantidad de flores exportadas, esta se mide en toneladas. Durante el periodo 2012-2017 Colombia exporto en promedio 223.318 toneladas de flores mientras que Holanda exporto en promedio 579.338 toneladas durante los últimos 6 años, consolidando su primer lugar a nivel mundial como productor de flores.

2.1.3 Importaciones a nivel mundial. Según la Cámara de Comercio⁶¹, el comercio mundial de las flores se ha establecido en regiones las cuales se encuentran catalogadas entre las consumidoras de flores frescas más grandes del mundo:

1. Países de Asia Pacífico oferentes para Japón y Hong Kong.
2. África y países europeos abastecen los mayores mercados de Europa.
3. Sudamérica y Centroamérica abastecen principalmente a Estados Unidos.

Los países que más realizan importaciones de flores según datos de TRADEMAP⁶² para el año 2017 fueron Estados Unidos, Holanda, Alemania, Reino Unido, Francia, Rusia y Japón, quienes son responsables del 71.71% de las importaciones de flores cortadas a nivel mundial.

Gráfico 3. Principales importadores a nivel mundial – participación porcentual de acuerdo a las importaciones en Millones de USD (2017).



⁶¹ CÁMARA DE COMERCIO. Programa de apoyo agrícola y agroindustrial vicepresidencia de fortalecimiento empresarial Cámara de Comercio de Bogotá: Manual Flores & Follajes. En: Manual Flores & Follajes. [Google]. Bogotá. 2015. p. 11. [Consultado 1, mayo, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/content/download/13733/175129/version/1/file/Flore++Follajes.pdf>

⁶² TRADEMAP. Lista de los importadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0603||4|1|1|2|2|1|2|1|1

Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP. Lista de los importadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0603|||4|1|1|2|2|1|2|1|1

Estados Unidos fue el principal exportador de flores en 2017 representando el 17.69% de las importaciones mundiales, en segundo lugar se encuentra Holanda con una participación del 14.73%, seguidos de Alemania, Reino Unido, Francia, Rusia y Japón con 14.45%, 11.71%, 4.66%, 4.27% y 4.20%, respectivamente.

Holanda es un gran exportador y a su vez un gran importador de flores a nivel mundial, debido a su forma de comercialización que se caracteriza por la subasta, en donde realiza re-exportaciones al ser también un país abastecedor de otros mercados en Europa.

Tabla 3. Importaciones mundiales de flores expresadas en Millones de USD.

IMPORTACIONES EN MILLONES DE USD PERIODO 2012 – 2017						
Países Importadores	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	7.821.681	8.252.291	8.536.160	7.723.240	7.762.412	8.220.287
EE.UU	1.167.469	1.193.355	1.219.296	1.257.738	1.266.823	1.453.992
Holanda	738.247	863.407	975.679	1.023.007	1.031.314	1.210.479
Alemania	1.164.719	1.231.738	1.326.811	1.163.149	1.152.549	1.187.954
Reino Unido	954.084	1.036.715	1.139.174	1.016.532	1.010.643	962.844
Francia	438.745	450.985	448.663	375.844	385.878	382.771
Rusia	746.769	702.037	612.666	492.698	357.375	350.775
Japón	441.539	386.091	353.993	324.093	346.689	348.696
Otros países	2.170.109	2.387.963	2.459.878	2.070.179	2.211.141	2.322.776

Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP. Lista de los importadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0603|||4|1|1|2|2|1|2|1|1

Durante el último año se realizaron importaciones por un valor de \$8.220.287 millones de dólares, los cuales se encuentran concentrados en 7 países que son los mayores demandantes del mercado. Estados Unidos importó \$1.453.992 millones de dólares durante el año 2017, mientras que Holanda y Alemania reportaron importaciones por \$1.210.479 y \$1.187.954 millones de dólares, encabezando los tres primeros lugares de la lista, respectivamente.

Tabla 4. Importaciones mundiales de flores expresadas en Toneladas.

IMPORTACIONES EN TONELADAS PERIODO 2012 – 2017						
Países Importadores	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Holanda	139.044	224.885	228.272	354.349	372.750	352.716
Alemania	171.182	172.520	188.013	182.494	185.299	182.535
Reino Unido	135.163	152.718	142.269	146.521	150.357	148.574
Rusia	67.028	69.737	78.898	72.331	56.329	61.003
Francia	64.069	60.662	63.337	62.897	59.909	59.503
Bélgica	38.152	42.015	44.425	19.543	-	58.899
Japón	47.337	46.710	42.978	41.337	42.582	43.898
Otros países	596.511	498.341	515.571	500.897	337.899	376.905

Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP. Lista de los importadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0603| |4|1|1|2|2|1|2|2|1

En la tabla 4, se expresa la cantidad importada en toneladas de los principales países importadores de flores, de este histórico, en el año en que se realizaron más importaciones por parte de Holanda fue en el año 2016, con un valor de 372.750 toneladas, mientras que Alemania en el año 2014 importó 188.013 toneladas y Reino Unido realizó su mayor importación de los últimos 6 años en el año 2013 registrando 152.718 toneladas de flores. Por su parte Rusia se destacó en el año 2014 con un valor de 78.898 toneladas, mientras que Francia realizó su importación más grande de los últimos 6 años en el año 2012 con una cantidad de 64.069 toneladas de flores importadas. Bélgica realizó importaciones por el orden de las 58.899 toneladas en el año 2017, siendo esta su mayor importación durante el periodo 2012-2017, y Japón registró su mayor importación en el año 2012 con 43.337 toneladas de flores compradas.

Como lo menciona la Cámara de Comercio⁶³, revisando en el año 2015 la Unión Europea era el principal importador de flores y follajes alcanzando un monto de US\$ 3 billones. Del total de importaciones de flores que se realizaron en la Unión Europea, el 23% fue proveniente de países fuera de la UE. De acuerdo a la Cámara de Comercio⁶⁴, estas importaciones datan desde el año 1990 y se han ido incrementando desde entonces por lo que hasta el 2015 representaban más del 16% del total importado por los países de la Unión Europea y la participación de estos países es mayor en Holanda con el 52% por su papel de distribuidor a otros países europeos.

⁶³ *Ibíd.*, p.11.

⁶⁴ *Ibíd.*, p.12.

2.1.4 Especies florícolas más vendidas. A nivel mundial la rosa, el crisantemo, tulipán, lirio y gerberas son las flores que más acogida tienen, mientras que las hortensias tienen la menor popularidad dentro de las especies más vendidas.

Tabla 5. Principales especies de flores vendidas a nivel mundial año 2017

Especie	Millones de Euros
Rosa	731
Crisantemo	305
Tulipán	281
Lirio	151
Gerbera	140
Las demás flores	303

Fuente: Elaborado por el autor con base en THE STATISTICS Portalstatistics and studies from more than 22,500 sources. Flower industry in the Netherlands - Statistics and Facts [STATISTA]. New York, United States 2015. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/829413/sales-value-of-cut-flowers-sold-by-royal-floraholland-by-type/>

La rosa es una de las flores más importantes a nivel mundial, con gran acogida para la celebración de diferentes festividades siendo la especie que supera en más de la mitad de las ventas a los crisantemos y los tulipanes.

Para Manrique⁶⁵, en relación al desempeño de América Latina en el sector, los líderes en producción y cultivo de flores son Colombia y Ecuador, ocupando el segundo y tercer puesto respectivamente a nivel mundial. Particularmente, en Colombia, la exportación de flores es la principal actividad agropecuaria no tradicional del país, después del café.

2.2 SECTOR FLORICULTOR EN COLOMBIA. El sector floricultor en Colombia se ha desarrollado desde la década de los años sesenta y comienzos de los setenta en donde se realizaron los primeros cultivos de flores gracias a la tecnología e inversión en su mayoría extranjera y con colaboración de inversionistas colombianos quienes vieron como ventaja las condiciones climáticas y la fertilidad de los terrenos para dar inicio a uno de los sectores más importantes por ser parte fundamental del desarrollo económico del país, pues las flores son uno de los productos insignia tipo exportación además de generar empleos directos en zonas rurales y así mismo por destacar al país durante más de cincuenta años en el ámbito internacional posicionándolo como el segundo productor de flores a nivel mundial después de Holanda. Desde su nacimiento, el objetivo del sector ha sido la

⁶⁵ MANRIQUE RAMÍREZ, Liceth Natalia; ZULETA ZEA, Daniela; AGUDELO OCHOA, Andrés Felipe. et al. Floricultura colombiana en contexto: Experiencias y oportunidades en Asia Pacífico. En: Revista Mundo Asia Pacífico. [Google]. Medellín. Abril, 2014, p. 55. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/download/2701/2507/0>

exportación lo que lo ha llevado a optimizar la cadena de suministro y a mejorar los procesos productivos y comerciales.

Según Reyes⁶⁶, la floricultura es una de las actividades más dinámicas y modernas dentro de la agricultura colombiana, realiza un gran aporte en materia de empleo, desarrollo rural y comercio exterior. De acuerdo a datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural⁶⁷, ocupa el primer renglón exportador agrícola no tradicional, con 7.801 hectáreas sembradas a febrero de 2017 generando 130.000 empleos formales entre directos e indirectos, en donde 600.000 colombianos dependen del sector y el 62% de los trabajadores son mujeres.

2.2.1 Ubicación geográfica de Colombia. Como lo menciona el portal Encolombia⁶⁸, el territorio de la República de Colombia se encuentra ubicado en América del Sur, sobre la línea del ecuador en plena zona tórrida; limita al norte con Panamá y el Mar Caribe, al este con Venezuela y Brasil, al sur con Perú y Ecuador, y al oeste con el Océano Pacífico. Colombia es el único país en América bañado por las aguas del Océano Atlántico y el Océano Pacífico, además es atravesado por la Cordillera de los Andes, que a su vez se divide en tres sub cordilleras: la Occidental, la Central y la Oriental; y la Selva Amazónica.

La capital del país es Bogotá D.C, y que según datos del IGAC⁶⁹, cuenta con seis regiones naturales las cuales son la Región Andina, Región Caribe, Región Pacífica, Región Orinoquia, Región Amazonia y Región Insular, cuenta con 32 departamentos, 1.110 municipios y una extensión terrestre de 1.141.748 kilómetros cuadrados. Como lo menciona el portal Encolombia⁷⁰, el país posee diferentes

⁶⁶ REYES, Francisco; CRUZ, Luis y CACERES, Naila. Desempeño del sector floricultor: Superintendencia de Sociedades Delegatura de Asuntos Económicos y Contables Grupo de Estudios Económicos y Financieros. En: Informe Desempeño del sector floricultor. [Google]. Bogotá, Junio, 2017. p. 8. [Consultado 20, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Sectores%20Econ%C3%B3micos/EE-Estudio%20sector%20Flores-2017%2009%2028.pdf

⁶⁷ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena de Flores y follajes, abril 2017. En: MINAGRICULTURA. [Google]. Bogotá, abril, 2017. p. 4. [Consultado 20, agosto, 2018]. Archivo PPT. Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202017%20Abril%20Flores.pptx>

⁶⁸ ENCOLOMBIA. Situación geográfica colombiana [encolombia]. Bogotá.D.C. Diciembre, 2012. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página Web. Disponible en: <https://encolombia.com/educacion-cultura/geografia/situacion-geografica-colombiana/>

⁶⁹ IGAC. Cuanto mide el territorio colombiano [INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI]. Bogotá. Enero, 2016. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: http://www2.igac.gov.co/igac_web/contenidos/plantilla_general_titulo_contenido.jsp?idMenu=212

⁷⁰ ENCOLOMBIA. Op., Cit., Situación geográfica colombiana.

climas, comenzando en temperaturas bajo cero, pasando por temperaturas medias de 12°C y 17°C, hasta las más calurosas de 25°C a 30°C, tiene la ventaja de contar con todos los pisos térmicos (cálido, templado/medio, frío, paramo, glacial, selva tropical, tropical de estepa, y tropical de desierto), lo que lo convierte en un país con gran variedad de paisajes y ecosistemas. Dichos factores climáticos son claves para el proceso de producción pues permiten que el cultivo sea de calidad y el producto sea variado con flores de diversas especies, tamaños e intensos colores.

2.2.2 Producción de flores en Colombia. Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural⁷¹, el sector floricultor representa el segundo renglón exportador agrícola en donde el 95% de la producción se exporta ya que es un sector que nació con enfoque internacional. Esto, según Rojas⁷², se ve representado en la magnitud de las áreas cultivadas que para enero de 2018 eran de 7.532 hectáreas, de las cuales el 67% se encuentran en el departamento de Cundinamarca, el 32.4% en Antioquia y el 0,6% en Centro Occidente.

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural⁷³, para el año 2017, existían 7.801 hectáreas cultivadas con una producción de 242.944 toneladas, en donde las áreas de cultivo se encontraban concentradas en los departamentos de Cundinamarca (67%), Antioquia (31%) y Centro Occidente (2%), en donde los principales municipios productores son Madrid (11%), La Ceja (9%) y Carmen de Viboral (8%), respectivamente.

Continuando con datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural⁷⁴, las temporadas en las que aumenta la producción y las exportaciones de manera significativa en el sector floricultor son San Valentín, día de la madre, día de acción

⁷¹ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena de Flores y follajes, abril 2017. En: MINAGRICULTURA. [Google]. Bogotá, abril, 2017. p. 3. [Consultado 20, agosto, 2018]. Archivo PPT. Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202017%20Abril%20Flores.pptx>

⁷² ROJAS Carolina Pantajo y SOLANO Jhonathan Arévalo. Boletín estadístico abril 2018. En: Asocolflores, dirección de economía y logística. [Google]. Bogotá, abril, 2018. p. 13. [Consultado 30, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1sT4fEp56YYPxWm1GYiDn02evMUuxICnS>

⁷³ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena de Flores y follajes, abril 2017. En: MINAGRICULTURA. [Google]. Bogotá, abril, 2017. p. 4. [Consultado 20, agosto, 2018]. Archivo PPT. Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202017%20Abril%20Flores.pptx>

⁷⁴ *Ibid.*, p. 5.

de gracias y Navidad. En donde las principales especies producidas son rosa, clavel, crisantemo, hortensia y alstroemeria.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural⁷⁵, Colombia cuenta una variada producción de flores, dentro de las que se destacan más de 1.600 especies, las cuales llegan a más de 90 países del mundo principalmente rosas, claveles, crisantemos y alstroemerias.

Cuadro 7. Tipos de flores que se producen en Colombia.

Tipo de flor	Característica
Rosas	Las rosas son oriundas del continente asiático y tienen algunas características generales que son: poseer espinas, tener flores con muchos pétalos y presentar una gran variedad de colores. En la actualidad son usadas como elemento de decoración, en perfumería y en jardines ⁷⁶ .
Alstroemerias	Alstroemeria es una flor con 3 sépalos y 3 pétalos a rayas. Los sépalos y los pétalos en la alstroemeria son semejantes en colores y textura. La Alstroemeria es un género sudamericano de cerca de 120 especies y es nombrada comúnmente como lirio peruano o lirio de los incas, crece principalmente en regiones montañosas de los Andes ⁷⁷ .
Clavel	El clavel es una planta herbácea nativa de la zona mediterránea. Se reconocen tres variedades de claveles las cuales se agrupan en "Dianthuscaryophyllus subsp. Coronarius", "Dianthuscaryophyllus var. Coronarius", y "Dianthuscaryophyllus subsp. Coronarius" ⁷⁸ .
Crisantemo	Los crisantemos forman parte de la familia de las Compositae, estas flores tienen su origen en China, la recolección de la planta de crisantemo se da solo a final de la época de verano y al inicio del otoño, gracias a su hermosura son usadas en la labor ornamental ⁷⁹ .
Hortensia	Las hortensias pertenecen a la familia de las Hydrangeaceae. Estas plantas son arbustos que descienden de los caducifolios. Sus hojas son grandes y tienen un color verde intenso. Las flores son ovaladas y su terminación es en punta ⁸⁰ .

⁷⁵ *Ibíd.*, p. 7.

⁷⁶ FLORESPEDIA. Rosas [FLORESPEDIA]. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.florespedia.com/rosas>

⁷⁷ ECURED CONOCIMIENTO CON TODOS Y PARA TODOS. Alstroemeria [ECURED]. Cuba 2017. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.ecured.cu/Alstroemeria>

⁷⁸ HANÁ FLOWERS. Claveles [HANÁ FLOWERS]. Lima, Perú 2015. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <http://hanaflores.com.pe/flores/claveles>

⁷⁹ FLORESPEDIA. Crisantemos s [FLORESPEDIA]. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.florespedia.com/crisantemos>

⁸⁰ FLORESPEDIA. Hortensias [FLORESPEDIA]. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.florespedia.com/hortensias>

A continuación se mostrara la producción de flores en Colombia según la variedad de flor de acuerdo a las hectáreas sembradas a enero de 2018:

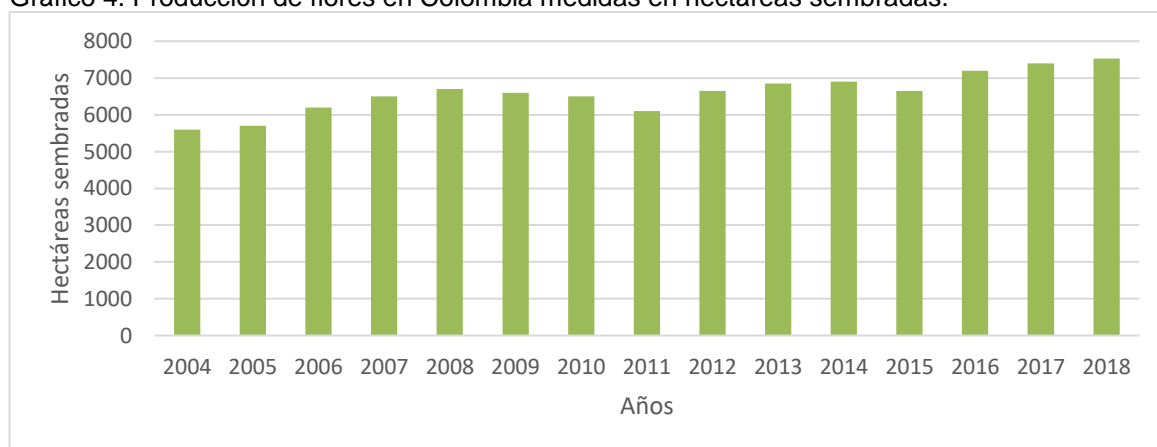
Tabla 6. Producción de flores en Colombia según variedad de flor.

Tipo de Flor	Producción (%)
Rosa	34.6%
Hortensia	19.6%
Crisantemo	11.8%
Clavel	11.7%
Alstroemeria	5.2%
Otros	17.1%

Fuente: Elaborado por el autor con base en ROJAS Carolina Pantajo y SOLANO Jhonathan Arévalo. Boletín estadístico abril 2018. En: Asocolflores, dirección de economía y logística. [Google]. Bogotá, abril, 2018. p. 13. [Consultado 30, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1sT4fEp56YYPxWm1GYiDn02evMUuxlCnS>

Según Rojas⁸¹, en el boletín estadístico de Asocolflores para enero de 2018, existían 7.532 hectáreas de producción de flores en Colombia, en donde aumentó un 33.81% el número de hectáreas sembradas y se presentó una variación anual promedio del 2.19% de hectáreas de producción entre 2004 y 2018.

Gráfico 4. Producción de flores en Colombia medidas en hectáreas sembradas.



Fuente: Elaborado por el autor con base en ROJAS Carolina Pantajo y SOLANO Jhonathan Arévalo. Boletín estadístico abril 2018. En: Asocolflores, dirección de economía y logística. [Google]. Bogotá, abril, 2018. p. 14. [Consultado 30, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1sT4fEp56YYPxWm1GYiDn02evMUuxlCnS>

⁸¹ ROJAS Carolina Pantajo y SOLANO Jhonathan Arévalo. Boletín estadístico abril 2018. En: Asocolflores, dirección de economía y logística. [Google]. Bogotá, abril, 2018. p. 14. [Consultado 30, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1sT4fEp56YYPxWm1GYiDn02evMUuxlCnS>

El área cultivada de flores en Colombia durante los últimos quince años ha venido en aumento dado que para el año 2004 se contaban con menos de 6.000 hectáreas sembradas; para el año 2008 ya se sobrepasaban las 6.500 hectáreas, sin embargo en el año 2011 se presentó uno de los picos más bajos en áreas cultivadas llegando al borde las 6.000 hectáreas, presentando una recuperación en los años siguientes, en donde según datos de la Cámara de Comercio⁸², para el año 2013 ya se contaban con 6.760 hectáreas sembradas y según el Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural⁸³, durante el periodo 2015-2016 el área cultivada se incrementó en un 8%, dado que en el año 2016 la producción de flores alcanzo una de las cifras más altas sobrepasando la barrera de las 7.000 hectáreas sembradas, que según Reyes⁸⁴ para 2016 tuvo una producción de 225.000 toneladas. Actualmente y hasta enero de 2018 se estimaba un área sembrada de 7.532 hectáreas de acuerdo con cifras de Asocolflores.

Según Manrique⁸⁵, en Colombia existen dos tipos empresas que se dedican al cultivo de flores: aquellas que producen variedades específicas para mercados puntuales en donde la especialidad son flores de alta calidad con un alto tiempo de duración, que va desde 15 días hasta tres o más semanas; y las empresas productoras de bouquets que incluyen varios tipos de flor y en donde el estado de conservación es de menor duración, aproximadamente una semana.

⁸² CÁMARA DE COMERCIO. Programa de apoyo agrícola y agroindustrial vicepresidencia de fortalecimiento empresarial Cámara de Comercio de Bogotá: Manual Flores & Follajes. En: Manual Flores & Follajes. [Google]. Bogotá. 2015. p. 31. [Consultado 22, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/content/download/13733/175129/version/1/file/Flore++Follajes.pdf>

⁸³ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena de Flores y follajes, abril 2017. En: MINAGRICULTURA. [Google]. Bogotá, abril, 2017. p. 5. [Consultado 20, agosto, 2018]. Archivo PPT. Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202017%20Abril%20Flores.pptx>

⁸⁴ REYES, Francisco; CRUZ, Luis y CACERES, Naila. Desempeño del sector floricultor: Superintendencia de Sociedades Delegatura de Asuntos Económicos y Contables Grupo de Estudios Económicos y Financieros. En: Informe Desempeño del sector floricultor. [Google]. Bogotá, Junio, 2017. p. 8. [Consultado 20, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Sectores%20Econ%C3%B3micos/EE-Estudio%20sector%20Flores-2017%2009%2028.p

⁸⁵ MANRIQUE RAMÍREZ, Liceth Natalia; ZULETA ZEA, Daniela; AGUDELO OCHOA, Andrés Felipe. et al. Floricultura colombiana en contexto: Experiencias y oportunidades en Asia Pacífico. En: Revista Mundo Asia Pacífico. [Google]. Medellín. Abril, 2014, p. 58. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/download/2701/2507/0>

2.2.3 Proceso de producción en la floricultura. Para Fernández⁸⁶, la floricultura colombiana es altamente intensiva y cuenta con condiciones climáticas favorables, lo que hace que tenga grandes ventajas frente a su principal competidor Holanda, dichas ventajas son la inexistencia de estaciones, abundancia de recursos acuíferos, variedad de especies, variedad de pisos térmicos, luminosidad adecuada, entre otras.

El proceso de producción cuenta con cuatro etapas que según el Manual de Flores y Follajes de la Cámara de Comercio⁸⁷, son las siguientes, las cuales son propagación -plantas madre, propagación - enraizamiento, producción y poscosecha.

1. Propagación – planta madre: área del cultivo donde se siembran las plantas de las cuales se obtienen los esquejes.
2. Propagación – enraizamiento: proceso en el que se estimulan los esquejes para que estos produzcan raíces y así dar continuidad para el crecimiento y desarrollo de la planta final.
3. Producción: Una vez estén listos los esquejes enraizados estos se trasplantan al lugar definitivo de cultivo, donde previamente se ha realizado una desinfección y preparación del suelo. Luego del trasplante se realizan actividades como riego, fertilización, control de plagas y enfermedades, cosecha de flores, renovación de cultivos, entre otros.
4. Poscosecha: Corresponde a la etapa final del proceso en donde se realiza la selección, clasificación, armado de ramos, tratamientos sanitarios, empaque y almacenamiento en cuartos fríos para la conservación de las flores.

⁸⁶ FERNANDEZ ALFONSO, Lina Nathaly. Análisis del sector floricultor colombiano desde la teoría de las ventajas comparativas y competitivas en el marco del TLC con Estados Unidos. [Google]. Bogotá: Universidad de la Salle, facultad ciencias económicas y sociales. 2015. p. 37. [Consultado 1, mayo, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17036/10041002_2015.pdf?sequence=

⁸⁷ CÁMARA DE COMERCIO. Programa de apoyo agrícola y agroindustrial vicepresidencia de fortalecimiento empresarial Cámara de Comercio de Bogotá: Manual Flores & Follajes. En: Manual Flores & Follajes. [Google]. Bogotá. 2015. p. 11. [Consultado 1, mayo, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/content/download/13733/175129/version/1/file/Flore++Follajes.pdf>

Gráfico 5. Proceso de producción de flores



Fuente: Elaborado por el autor con base en: CÁMARA DE COMERCIO. Programa de apoyo agrícola y agroindustrial vicepresidencia de fortalecimiento empresarial Cámara de Comercio de Bogotá: Manual Flores & Follajes. En: Manual Flores & Follajes. [Google]. Bogotá. 2015. p. 11. [Consultado 1, mayo, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/content/download/13733/175129/version/1/file/Flore++Follajes.pdf>

Adicionalmente existen dos etapas de apoyo para dicho proceso, continuando con lo mencionado por la Cámara de Comercio⁸⁸:

1. Construcción y mantenimiento de infraestructura: Actividades como construcción y mantenimiento de infraestructura, renovación de plásticos de invernadero, mantenimiento de sistemas de aguas residuales y pozos profundos, instalaciones eléctricas, entre otros.
2. Actividades complementarias de administración: Labores de apoyo en áreas de oficina como mercadeo, ventas, logística, administración, entre otros.

2.2.4 Exportaciones del sector floricultor colombiano. Según el Manual de Flores y Follajes de la Cámara de Comercio⁸⁹, Colombia es el mayor exportador de flores de corte en América y el segundo del mundo después de Holanda. Los cultivos de flores en territorio colombiano se realizan bajo estrictos estándares de calidad para asegurar los mejores tamaños, colores más vivos y conservación de las flores. De acuerdo a Procolombia⁹⁰, el país cuenta con la mayor variedad de flores exóticas, lo que permite que siempre estar adelante en las tendencias de consumo en el mundo.

A continuación, se muestra una tabla que explica el comportamiento general de las exportaciones de flores en Colombia durante el periodo 2012-2017, tanto en toneladas como en millones de dólares.

⁸⁸ *Ibíd.*, p. 22.

⁸⁹ *Ibíd.*, p. 10.

⁹⁰ PROCOLOMBIA EXPORTACIONES TURISMO INVERSIÓN MARCA PAÍS. Oportunidades [PROCOLOMBIA]. Bogotá, Colombia 2015. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <http://www.procolombia.co/node/1242>

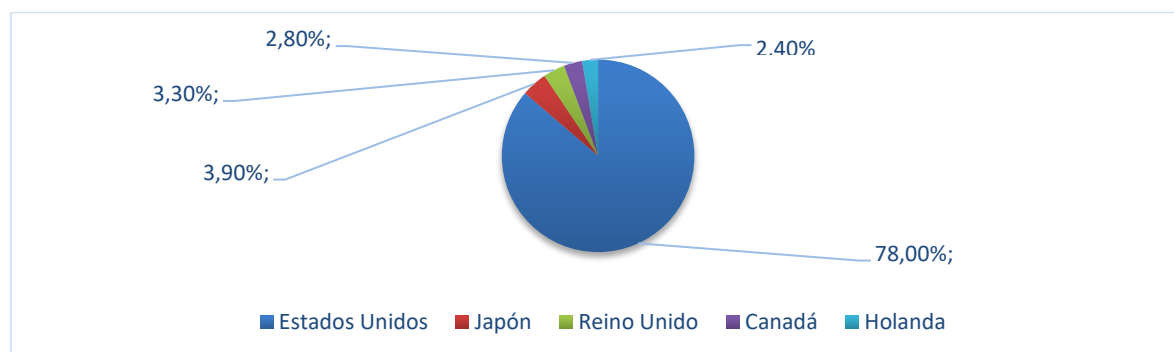
Tabla 7. Exportaciones de flores a nivel Colombia periodo 2012-2017.

EXPORTACIONES COLOMBIANAS PERIODO 2012 – 2017						
Descripción del producto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados	Exportaciones en millones de dólares					
	1.270.007	1.334.597	1.374.246	1.295.399	1.312.262	1.399.600
	Exportaciones en toneladas					
	201.949	211.979	222.566	222.356	234.938	246.118

Fuente: Elaborado por el autor con base en: TRADEMAP. Lista de los productos exportados por Colombia Metadata at the same aggregating level as the product: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||0603||4|1|1|2|2|1|1|1|1 Y https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||0603||4|1|1|2|2|1|1|2|1

Durante el año 2017 Colombia realizó exportaciones por valor de \$1.399.600 millones de dólares, representados en 246.118 toneladas, cifra que fue la más alta durante el periodo 2012 - 2017.

Gráfico 6. Principales mercados de destino de flores producidas en Colombia (Abril 2018).



Fuente: Elaborado por el autor con base en: ROJAS Carolina Pantajo y SOLANO Jhonathan Arévalo. Boletín estadístico abril 2018. En: Asocolflores, dirección de economía y logística. [Google]. Bogotá, abril, 2018. p. 21. [Consultado 30, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1sT4fEp56YYPxWm1GYiDn02evMUuxlCnS>

Por otra parte, de acuerdo a cifras de Rojas⁹¹, en el boletín de Asocolflores, en el periodo comprendido entre Enero y Abril de 2018, los principales mercados de

⁹¹ ROJAS Carolina Pantajo y SOLANO Jhonathan Arévalo. Boletín estadístico abril 2018. En: Asocolflores, dirección de economía y logística. [Google]. Bogotá, abril, 2018. p. 20. [Consultado 30, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1sT4fEp56YYPxWm1GYiDn02evMUuxlCnS>

destino de las flores producidas fueron: Estados Unidos (78%), Japón (3.9%), Reino Unido (3.3%), Canadá (2.8%), Holanda (2.4%), Rusia (1.8%) y los demás países representaron el 7.7%. Durante ese mismo periodo se exportaron \$502.460.817 millones de dólares representados en 83.710 toneladas, presentando una variación de valor del 11,33% respecto al mismo periodo del año anterior y con una variación de volumen del 12,46% con respecto al mismo periodo del 2017. Según Rojas⁹², Holanda fue el destino con mayor crecimiento entre los principales países del mercado colombiano con un 31,33%.

Tabla 8. Exportaciones colombianas por país de destino.

País	Enero – Abril 2017		Enero – Abril 2018	
	Valor (USD)	Volumen (Tons)	Valor (USD)	Volumen (Tons)
Estados Unidos	347.367.941	54.508	392.044.489	62.824
Japón	18.428.716	2.918	19.653.463	3.174
Reino Unido	18.256.099	4.154	16.733.915	4.018
Canadá	12.828.330	2.297	14.190.155	2.508
Holanda	9.185.331	1.750	12.063.071	2.299
Rusia	10.526.820	1.966	8.842.336	1.549
Otros Países	34.749.427	6.841	38.933.388	7.338
Total	451.342.665	74.435	502.460.817	83.710

Fuente: Elaborado por el autor con base en: ROJAS Carolina Pantajo y SOLANO Jhonathan Arévalo. Boletín estadístico abril 2018. En: Asocolflores, dirección de economía y logística. [Google]. Bogotá, abril, 2018. p. 21. [Consultado 30, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1sT4fEp56YYPxWm1GYiDn02evMUuxiCnS>

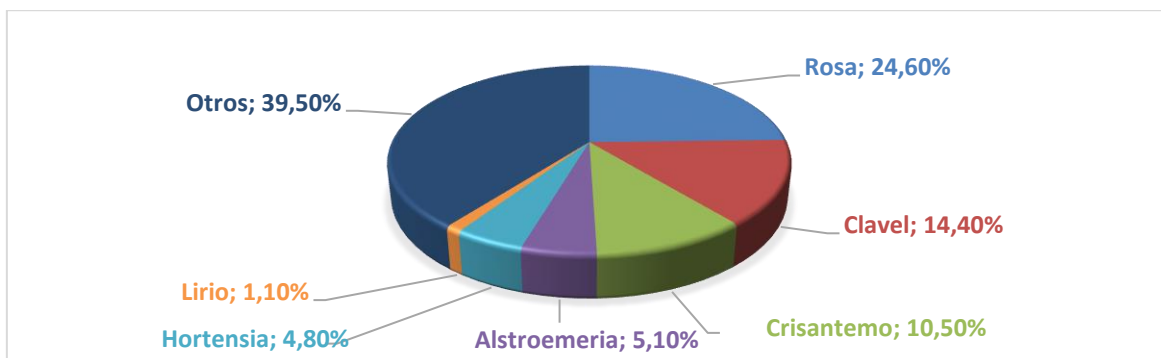
Como lo indica Rojas⁹³, en el boletín estadístico de Asocolflores, en lo que respecta a las especies de flores para abril de 2018, la rosa fue la principal especie exportada ocupando el primer lugar con el 24.6%, seguido del clavel con el 14.4%, crisantemo 10.5%, alstroemeria 5.1%, hortensia con el 4.8%, lirios el 1.1% y el 39.5% otras especies. Continuando con este boletín estadístico, Rojas⁹⁴ indica que dentro de estas especies el lirio presentó un crecimiento del 67.35% siendo la especie de mayor crecimiento en exportaciones en valor entre las 6 principales especies exportadas.

⁹² *Ibíd.*, p. 4.

⁹³ *Ibíd.*, p. 16.

⁹⁴ *Ibíd.*, p. 4.

Gráfico 7. Principales especies exportadas hasta abril 2018.



Fuente: Elaborado por el autor con base en: ROJAS Carolina Pantajo y SOLANO Jhonathan Arévalo. Boletín estadístico abril 2018. En: Asocolflores, dirección de economía y logística. [Google]. Bogotá, abril, 2018. p. 13. [Consultado 30, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1sT4fEp56YYPxWm1GYiDn02evMUuxlCnS>

Realizando una comparación entre los años 2018 y 2016, Estados Unidos aumentó en 1,8% la participación en el mercado colombiano siguiendo en la posición del principal destino de exportación de flores colombianas, en donde el puerto de entrada es el aeropuerto de Miami. Otros mercados como Japón aumentaron su participación en 0,7%, mientras que Reino Unido disminuyó su participación en un 1,4%, respecto al año 2016. En lo que se refiere a las especies florícolas más vendidas la rosa aumentó su exportación en un 4.1% respecto al 2016, mientras que el clavel presentó una variación negativa del 3.5% junto con el crisantemo que disminuyó su exportación en el 2018 en un 5.9% comparado con el 2016.

Según el portal de Asocolflores⁹⁵, para el año 2015, el mercado de exportaciones colombiano estaba conformado de la siguiente manera de acuerdo a las toneladas exportadas: Estados Unidos (75%), Reino Unido (11.3%), Canadá (7.3%), Japón (7.22%), Rusia (7.11%), Holanda (5.14%) y otros países (17.76%). Para ese mismo año las especies exportadas más destacadas fueron las rosas con el 22%, los claveles con 18%, los crisantemos 16% y las demás especies el 44%.

2.2.5 Importaciones del sector floricultor colombiano. En la siguiente tabla se muestran las importaciones colombianas pertenecientes al grupo de flores y capullos cortados durante los últimos 6 años, en donde la mayor importación se realizó en el año 2016 por valor de \$6.947 dólares que correspondieron a 670 toneladas; mientras que la menor importación se dio en el año 2014 por valor de \$3.999 dólares, representados en 416 toneladas, donde Ecuador es uno de los principales proveedores.

⁹⁵ ASOCOLFLORES Asociación colombiana de exportadores de flores. Cifras estadísticas [ASOCOLFLORES]. Bogotá, Colombia 2014. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <http://asocolflores.net.co/servicios/cifras-estadisticas/36>

Tabla 9. Importaciones de flores a nivel Colombia periodo 2012-2017.

IMPORTACIONES COLOMBIANAS PERIODO 2012 – 2017						
Descripción del producto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados.	Importaciones en millones de dólares					
	6.033	4.889	3.999	5.189	6.947	6.441
	Importaciones en toneladas					
	576	457	416	498	670	612

Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP. Lista de los productos importados por Colombia Metadata at the same aggregating level as the product: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||0603||4|1|1|1|2|1|1|1|1 Y https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||0603||4|1|1|1|2|1|1|2|1

2.3 SECTOR FLORICULTOR EN HOLANDA. Como lo indica el portal de estadísticas, THE STATISTICS PORTAL⁹⁶, La floricultura es una industria global que se encuentra definida por tres componentes importantes: productores, mayoristas y minoristas, donde Holanda es un importante actor de esta industria pues es el mayor productor de flores cortadas y a su vez es uno de los principales importadores de flores. Además de ser uno de los líderes del mercado de flores cortadas, Holanda también es uno de los principales centros de comercio especialmente en el área de Aalsmeer, gracias a la ubicación estratégica que tiene dentro de Europa y a los lazos comerciales que tiene con otros países, le permiten ser el núcleo del mercado de las flores a nivel europeo.

De acuerdo con Invest in Holland⁹⁷, el país europeo Holanda, conocido también como Países Bajos, es el mayor exportador de flores en el mundo, caracterizado por sus tulipanes y por ser un líder internacional gracias a su experiencia e innovación en la producción y envío de flores, plantas y bulbos en todo el mundo. La industria de flor cortada es una de las principales en el ramo de la horticultura a nivel mundial generando más de \$100 mil millones de ingresos anuales; en este sentido Holanda cuenta con una participación del 50% en el comercio internacional de flores cortadas convirtiéndose en el “Wall Street” no oficial de las flores.

⁹⁶ THE STATISTICS PORTAL, statistics and studies from more than 22,500 sources. Flower industry in the Netherlands - Statistics and Facts [STATISTA]. New York, United States 2015. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.statista.com/topics/3732/flower-industry-in-the-netherlands/>

⁹⁷ INVEST IN HOLLAND. How Dutch Flowers Fuel Valentine’s Day [INVESTINHOLLAND]. São Paulo, Brasil 2017. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://investinholland.com/how-dutch-flowers-fuel-valentines-day/>

De acuerdo con BBC Mundo⁹⁸, en su artículo las impresionantes cifras del mercado de flores más grande del mundo. Las subastas de flores holandesas se remontan desde hace cientos de años hasta ahora, en este proceso los compradores llegan a una de las 7 subastas disponibles, en estos lugares se reciben alrededor de 30 millones de flores de todo el mundo. La mecánica de la subasta es ágil dado que se da un precio tope y va descendiendo hasta que es comprada, esta compra se realiza al presionar un botón que tiene cada asistente en su lugar. Esto permite que se realicen durante las 4 horas que dura la subasta alrededor de 100.000 transacciones.

2.3.1 Ubicación geográfica de Holanda. Como lo indica el portal Thoughtco⁹⁹, los Países Bajos, llamado oficialmente Reino de Los Países Bajos también conocido como Holanda, se encuentra ubicado al noroeste de Europa, y colinda con Bélgica al sur, Alemania al este y al norte con el Mar del Norte. La capital y ciudad más grande de los países bajos es Ámsterdam y su sede de gobierno se localiza en La Haya. Según el documento Holland pioneers in international business¹⁰⁰, Países Bajos está conformado por doce provincias y los territorios de ultramar como Aruba, Curazao y San Martín, en adición a tres municipios especiales como las islas de Bonaire, Saba y San Eustaquio, en el Caribe. Su forma de gobierno es monarquía constitucional, democracia parlamentaria. Cuenta con una extensión de 33.800 kilómetros cuadrados, donde el 18.41% del territorio es agua y su población es de 17.194.974 habitantes.

Es un país de extensas llanuras y gana su nombre gracias a su topología muy baja, las regiones llamadas Polders, que de acuerdo a la definición de la Encyclopædia Britannica¹⁰¹, es un terreno pantanoso que se gana al mar por medio de la construcción de diques y que una vez desecado se dedica al cultivo. Como lo menciona el portal Thoughtco¹⁰², aproximadamente la mitad de la tierra en los

⁹⁸ BBC MUNDO. Las impresionantes cifras del mercado de flores más grande del mundo [BBC]. Reino Unido 2016. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-36905800>

⁹⁹ THOUGHTCO. Geography of the Netherlands [THOUGHTCO]. Broadway, New York. Marzo 2017. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.thoughtco.com/geography-of-the-netherlands-1435240>

¹⁰⁰ HOLLAND PIONEERS IN INTERNATIONAL BUSINESS. Información general [HOLLAND]. Barcelona, España 2017. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.holanda.es/es/negocios-con-holanda/sobre-holanda/informaci%C3%B3n-general/>

¹⁰¹ ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA. Polder [ENCYCLOPEDIA BRITANNICA]. Chicago, Estados Unidos 2018. [Consultado 24, Septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.britannica.com/science/polder>

¹⁰² THOUGHTCO. Geography of the Netherlands [THOUGHTCO]. Broadway, New York. Marzo 2017. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.thoughtco.com/geography-of-the-netherlands-1435240>

Países Bajos está debajo del nivel del mar y los diques proporcionan más tierra disponible y mitigan las inundaciones, adicional a ello el país es atravesado por tres grandes ríos el Rin, Mosa y Escalda. De acuerdo con el sitio web Viajar Holanda¹⁰³, Holanda cuenta con la existencia de la cuatro estaciones y tiene un clima oceánico, es decir, templado debido a que está situado muy cerca del mar pero también es húmedo, su temperatura oscila entre los 0°C en invierno y 22°C en verano, en donde predominan los vientos fuertes, las lluvias y nubosidades en todas las estaciones por depresiones provenientes del polo.

2.3.2 Producción de flores en Holanda. Según Koehler¹⁰⁴, Holanda posee casi el 50% de participación en el comercio mundial de productos florícolas, donde el 77% de los bulbos comercializados en el mundo provienen de Holanda siendo la mayoría de ellos tulipanes.

Como lo indica Phillips¹⁰⁵, el cultivo de flores y otros productos hortícolas, así como también el comercio de los mismos se encuentra concentrado en 6 zonas específicas del país, estas zonas se conocen como Greenports; concepto el cual fue introducido por el Ministerio de Ambiente de Países Bajos en 2004 bajo la estrategia de uso de suelos. Dentro de estos Greenports existe una relación colaborativa entre la industria, el gobierno, instituciones educativas y de investigación que en conjunto se enfocan en la colaboración y la innovación.

Cuadro 8. Áreas destinadas al cultivo y comercialización de productos hortícolas en Holanda.

Greenport	Descripción
Westland-Oostland	Es el invernadero más grande dedicado a la horticultura en Países Bajos.
Venlo	Este centro concentra principalmente la producción para países como Alemania y de Europa Central.

¹⁰³ VIAJAR HOLANDA. ¿Cuándo viajar a Holanda? – El clima [VIAJAR HOLANDA]. Barcelona, España 2018. [Consultado 18, agosto, 2018] Página web. Disponible en: <http://www.viajaraholanda.com/clima-cuando-viajar.php>

¹⁰⁴ KOEHLER Erika, WUBBELS Thijs, HOGENBOOM Ron, MEEUWISSE Jacquie Y VEEN-KUNST Eline Van. Holland Compared. En: Holland Facts and figures 2 edition. [Google]. EC The Hague, Netherlands, 2017. P 80. [Consultado 18, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.hollandtradeandinvest.com/key-sectors/horticulture-and-starting-materials/publications/publications/holland-compared-2017/06/30/holland-compared-2nd-edition-2016>

¹⁰⁵ PHILLIPS Susan. Global Agricultural Information Network. En: Gain Report. [Google]. Lange Voorhout, abril 2016. p.4. [Consultado 19, Agosto 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/The%20Netherlands%20Horticulture%20Market_The%20Hague_Netherlands_8-3-2016.pdf

Cuadro 8. (Continuación)

Greenport	Descripción
Aalsmeer	El cultivo, propagación, producción, venta y comercialización se concentran en esta superficie y con la gran ventaja logística de estar ubicado muy cerca al aeropuerto de Schipol.
Duin en Bollenstreek	Esta zona se dedica principalmente al cultivo de bulbos de flores y se reconoce como destino turístico. Es una de las áreas donde la vivienda, el empleo y el turismo se encuentran conectados.
Boskoop	Es muy conocido por sus cultivos de árboles y arbustos.
Noord-Holland Noord (Agriboard)	Esta área es muy conocida por la producción de vegetales, papas y frutas, de igual forma por sus bulbos, flores y plantas ornamentales.

Fuente: Elaborado por el autor con base en PHILLIPS Susan. Global Agricultural Information Network. En: Gain Report. [Google]. Lange Voorhout, abril 2016. p.4. [Consultado 19, Agosto 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/The%20Netherlands%20Horticulture%20Market_The%20Hague_Netherlands_8-3-2016.pdf.

Según el portal Blueprint¹⁰⁶, la zona de cultivo y de comercialización más grande es Aalsmeer, operada por la cooperativa Royal Flora Holland, con una superficie de 1.3 millones de metros cuadrados, con 443 muelles en donde cada año se intercambian 4.500 millones de artículos gracias a su famoso sistema de subastas, allí se comercializan 20.000 variedades diferentes de flores cada día en donde participan 3.200 empleados. Como lo indica Hogarmanía¹⁰⁷, el mercado holandés ofrece una amplia gama de bulbos de flores, esto son suministrados directamente por el productor, la gama de productos que se destacan son tulipanes, narcisos, azafranes, lirios y jacintos.

¹⁰⁶ BLUEPRINT Presented by CBRE. An Inside Look at the World's Largest Flower Market [BLUEPRINT]. Los Angeles, CA 2017. [Consultado 19, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://blueprint.cbre.com/an-inside-look-at-the-worlds-largest-flower-market/>

¹⁰⁷ PHILLIPS Susan. Global Agricultural Information Network. En: Gain Report. [Google]. Lange Voorhout, abril 2016. p.5. [Consultado 19, Agosto 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/The%20Netherlands%20Horticulture%20Market_The%20Hague_Netherlands_8-3-2016.pdf.

Cuadro 9. Tipos de flores que se producen en Holanda

Tipos de flores	Descripción
Tulipanes	Los tulipanes son flores de bulbos truncados, sus pétalos se encuentran inclinados hacia a dentro de la flor, su tallo puede alcanzar una altura de 20 a 70 cm. Los tulipanes se pueden encontrar en diversos colores por los pigmentos que poseen, son resistentes a temperaturas bajas pero muy sensibles al calor ¹⁰⁸ .
Narcisos	Son flores bulbosas, con formas de trompeta, principalmente amarillas, blancas y anaranjadas, florecen a finales de invierno y se cultiva inicialmente plantando los bulbos en otoño. Los bulbos empiezan a enraizar y emergen de los bulbos las hojas, y transcurrido un tiempo aparecen las flores ¹⁰⁹ .
Gladiolos	Pertenciente a la familia Iridáceae y con más de 250 especies, los gladiolos se reconocen por ser una planta bulbosa (con órganos subterráneos para la reserva de nutrientes), de vistosos colores y gran altura pudiendo alcanzar más de 2 metros, generalmente florece de verano a otoño, pero en climas templados puede florecer a lo largo del año ¹¹⁰ .
Lirios	Los lirios son flores de gran tamaño y poseen 6 pétalos, tienen gran variedad de colores, donde el más común es el blanco; contienen gran cantidad de fragancia por lo cual son usadas en la fabricación de perfumes. Su nombre científico es Iris germánica ¹¹¹ .
Jacintos	Los Jacintos son plantas originarias de los Balcanes y Asia Menor, su nombre científico es Hyacinthus spp y pertenece a la familia de las Liliáceas. se caracterizan por ser plantas con bulbos grandes en donde sus flores son compactos racimos, estas plantas florecen en primavera, donde lo más importante para su floración es que la tierra siempre este húmeda ¹¹² .

¹⁰⁸ PARQUES ALEGRES Dale vida a tu parque I.A.P. Tulipán o flor del beso [PARQUES ALEGRES]. Barcelona, España 2016. [Consultado 19, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <http://parquesalegres.org/biblioteca/tulipan-o-flor-del-beso/>

¹⁰⁹ HOGARMANIA. Narciso, descripción y cuidados [HOGARMANIA]. Bilbao, España 2016. [Consultado 19, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.hogarmania.com/jardineria/fichas/plantas/201012/narciso-5536.html>

¹¹⁰ BEKIAHOGAR Manos a la tierra. Gladiolo: Características y cuidados [BEKIAHOGAR]. Madrid, España 2018. [Consultado 19, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.bekiahogar.com/articulos/gladiolo-caracteristicas-cuidados/>

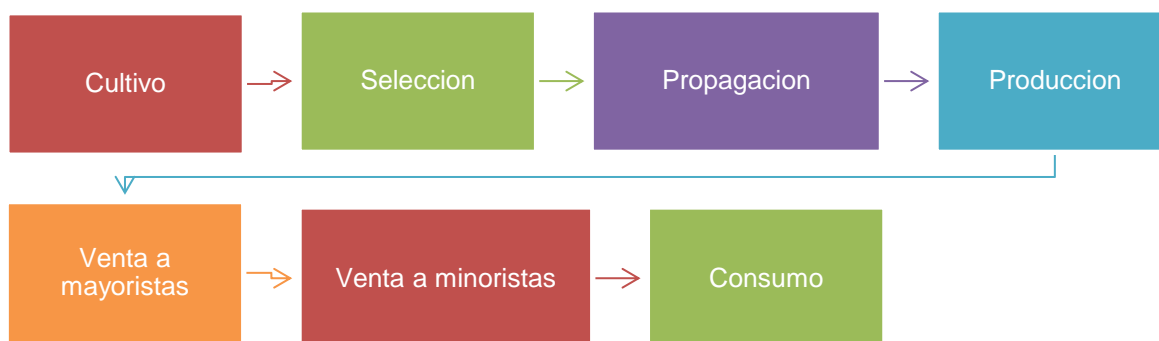
¹¹¹ FLORESPEDIA. Lirios [FLORESPEDIA]. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.florespedia.com/lirios>

¹¹² HOGARMANIA. Narciso, descripción y cuidados [HOGARMANIA]. Bilbao, España 2016. [Consultado 19, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.hogarmania.com/jardineria/fichas/plantas/201009/jacinto-5396.html>

Como lo menciona CBS¹¹³, en relación al área sembrada para los bulbos de flor, al año 2017 se contaban con 13.200 hectáreas de tulipanes, 6.070 hectáreas de lirios, 1.590 hectáreas de narcisos, 4.460 hectáreas de jacintos, 930 hectáreas de gladiolos y 1.580 hectáreas para otros bulbos y tubérculos.

2.3.3 Cadena de valor en la producción de flores holandesa. Según Levelt¹¹⁴, Cuando se adquiere un ramo de flores en una floristería o en el supermercado, las flores cortadas pertenecientes a ese ramo han transitado un largo camino en la cadena de valor para llegar hasta allí. La cadena inicia con el cultivo de nuevos tipos de flores, su selección y propagación. Un agricultor vende sus plantas de flores como esquejes a otros cultivadores, quienes se encargan de vender ya las flores cortadas directamente o a través de una subasta a grandes superficies o minoristas y después de ello las flores llegan al consumidor.

Gráfico 8. Cadena de valor de flores cortadas.



Fuente: Elaborado por el autor con base en: LEVELT M. Global trade & the Dutch hub: understanding variegated forms of embeddedness of international trade in the Netherlands: clothing, flowers, and high-tech products. En: Uva. [Google] Amsterdam, Institute for Social Science Research, Faculty of Social and Behavioural Sciences. Junio 2010. p. [Consultado 17, Agosto 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://pure.uva.nl/ws/files/1257016/77216_09.pdf.

De acuerdo a BBC Mundo¹¹⁵ y su artículo Las impresionantes cifras del mercado de flores más grande del mundo, el sector floricultor holandés inicio como un pequeño

¹¹³ CBS. Flower bulb cultivation continues to flourish [CBS]. The Hague, Netherlands 2018. [Consultado 19, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2018/12/flower-bulb-cultivation-continues-to-flourish>

¹¹⁴ LEVELT M. Global trade & the Dutch hub: understanding variegated forms of embeddedness of international trade in the Netherlands: clothing, flowers, and high-tech products. En: Uva. [Google] Amsterdam, Institute for Social Science Research, Faculty of Social and Behavioural Sciences. Junio 2010. p.149 [Consultado 20, agosto 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://pure.uva.nl/ws/files/1257016/77216_09.pdf.

¹¹⁵ BBC MUNDO. Las impresionantes cifras del mercado de flores más grande del mundo [BBC]. Reino Unido 2016. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-36905800>

negocio a finales del siglo XIX, cuando campesinos y jardineros empezaron a sembrar y comercializar sus flores para obtener ingresos y pronto se unieron para vender sus flores en un solo lugar de subastas especiales, tiempo desde el cual según Levelt¹¹⁶, Holanda ha estado liderando todas las etapas de la cadena de valor de las flores cortadas, sin embargo han ocurrido muchos cambios, entre estos, que la cadena de valor de flores cortadas pasó de ser un clúster muy concentrado a ser una cadena con enlaces en todo el mundo. Históricamente Holanda ha sido el principal exportador de flores producidas a nivel nacional, pero recientemente más y más flores producidas en el extranjero se venden a través de su territorio lo que lo convierte en un nodo del mercado floral a nivel global.

2.3.4 Exportaciones del sector floricultor holandés. De acuerdo con Abril¹¹⁷, Holanda es uno de los productores de flores más importantes a nivel mundial, tras Estados Unidos, China, Japón e India, no obstante el sector en términos per cápita, es de gran tamaño ya que aporta un 5% al PIB y se mantiene a la cabeza del comercio global. Según el portal Blueprint¹¹⁸, Flora Holland que es la cooperativa que concentra casi todas las subastas del país, reporta cifras del volumen comercializado de flores cortadas por minuto es de 3.674 unidades de rosa, 1.890 unidades de tulipán, 1.144 unidades de crisantemo y 286 unidades de lirios. Muchas de estas flores son provenientes de Kenia, Ecuador, Etiopía y Colombia, principales exportadores después de Holanda y se dirigen hacia los principales consumidores abastecidos por Países Bajos como Alemania, Reino Unido, Francia, Rusia e Italia.

Para Phillips¹¹⁹, los Países Bajos, como también se conoce a Holanda, es el mayor exportador de flores cortadas, bulbos y plantas vivas con aproximadamente 50% del mercado mundial, y el tercer exportador de productos vegetales. Así mismo juega un papel muy importante en la logística de la horticultura pues cerca del 70% de futas importadas y el 80% de flores y vegetales importados son re-exportados aprovechando el excelente sistema de distribución con el que cuenta el país, su situación geográfica y avanzada infraestructura.

¹¹⁶ LEVELT M. Op., Cit., p. 150.

¹¹⁷ ABRIL Guillermo. La gran subasta mundial de las flores. En: El País. Madrid, España 2018. [Consultado 20, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2018/02/05/eps/1517830415_443236.html

¹¹⁸ BLUEPRINT Presented by CBRE. An Inside Look at the World's Largest Flower Market [BLUEPRINT]. Los Angeles, CA 2017. [Consultado 19, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://blueprint.cbre.com/an-inside-look-at-the-worlds-largest-flower-market/>

¹¹⁹ PHILLIPS Susan. Global Agricultural Information Network. En: Gain Report. [Google]. Lange Voorhout, abril 2016. p.3. [Consultado 19, Agosto 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/The%20Netherlands%20Horticulture%20Market_The%20Hague_Netherlands_8-3-2016.pdf.

Tabla 10. Exportaciones de flores a nivel Holanda periodo 2012-2017.

EXPORTACIONES EN HOLANDA PERIODO 2012 – 2017						
Descripción del producto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados	Exportaciones en millones de dólares					
	4.566.647	3.862.961	3.869.243	3.388.249	3.654.004	4.388.863
	Exportaciones en toneladas					
	675.297	596.178	591.914	500.636	502.984	609.020

Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP. Lista de los productos exportados por Países Bajos Metadata at the same aggregating level as the product: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|528|||0603||4|1|1|2|2|1|1|1|1 Y https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|528|||0603||4|1|1|2|2|1|1|2|1

Durante el periodo 2012 - 2017, Holanda realizó en promedio exportaciones por US\$3.954.995 millones de flores cortadas, lo que representa 579.338 toneladas en promedio respecto a ese mismo periodo de tiempo, presentando la cifra más alta en el año 2012 y la más baja en el año 2015.

En 2017, Países Bajos exportó más de US\$4 millones de flores y capullos cortados, lo que comparado con el año inmediatamente anterior creció en un 16% el valor de las exportaciones correspondientes a 609.020 toneladas exportadas, en su mayoría a países de la Unión Europea durante el año 2017. Como lo menciona Phillips¹²⁰, para el año 2015, Holanda exportó US\$3 billones de flores cortadas, lo que comparado con el año inmediatamente anterior decreció en un 19%. El 30% de las flores exportadas eran rosas y un monto considerable de estas rosas fueron vendidas a través de la subaste de Aalsmeer y luego fueron re-exportadas a otros países de la Unión Europea. Durante los últimos años la competencia para Holanda ha venido incrementando por la aparición de nuevos competidores especialmente de África debido a los bajos costos de energía y mano de obra.

2.3.5. Importaciones del sector floricultor holandés. Holanda es un mercado fundamental para la importación y re-exportación de flores y plantas a nivel mundial, la mayoría del producto se cultiva en el país aunque otra parte se importa, pues al ser uno de los más grandes comercializadores a nivel mundial y gracias al desarrollo de logística y distribución, es un proveedor de variedad de productos hortofrutícolas para mercados de Asia y Europa, siendo de este último la puerta de entrada.

¹²⁰ *Ibíd.*, p 6.

Tabla 11. Importaciones de flores a nivel Holanda periodo 2012-2017.

IMPORTACIONES EN HOLANDA PERIODO 2012 – 2017						
Descripción del producto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados	Importaciones en millones de dólares					
	738.247	863.407	975.679	1.023.007	1.031.314	1.210.479
	Importaciones en toneladas					
	139.044	224.885	228.272	354.349	372.750	352.716

Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP. Lista de los productos importados por Países Bajos Metadata at the same aggregating level as the product: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|528|||0603||4|1|1|1|2|1|1|1|1 Y https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|528|||0603||4|1|1|1|2|1|1|2|1

De acuerdo a la tabla anterior, durante los últimos seis años de importaciones de flores y capullos cortados, el año en que Holanda realizó mayores importaciones fue en el 2017 por un valor de US\$1.210.479 millones, equivalentes a 352.716 toneladas; mientras que en el año 2012 se produjo la menor cantidad de importaciones.

Como lo menciona Phillips¹²¹, dentro de estas importaciones de flores y follajes, Holanda se destaca por ser el mayor importador de follajes cortados (especies vegetales que se cultivan para acompañar a las flores y son hojas, ramas, tallos, entre otros), de los cuales una pequeña cantidad se negocia en las subastas, pero la mayoría se negocia directamente.

¹²¹ PHILLIPS Susan. Global Agricultural Information Network. En: Gain Report. [Google]. Lange Voorhout, abril 2016. p.7. [Consultado 19, Agosto 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/The%20Netherlands%20Horticulture%20Market_The%20Hague_Netherlands_8-3-2016.pdf.

3. DESCRIPCION DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS POR LOS PAISES DE ESTUDIO

La ubicación geográfica, el clima y la luminosidad conforman la triada de características que deben tener una zona o región para el cultivo de flores, en adición al cumplimiento de las particulares exigencias de los mercados externos en relación al producto y a su comercialización internacional.

El sector floricultor tanto en Colombia como Holanda, representa un renglón importante en la economía de cada país catalogando dichos países como los principales productores y exportadores a nivel mundial, siendo líderes del sector gracias a su diferenciación y aprovechamiento de ciertas ventajas tanto naturales, económicas y de mercado como otros factores especializados que han ido desarrollando gracias a la competitividad de las naciones y a las innovaciones ligadas a la investigación y desarrollo.

En este capítulo se describen las ventajas competitivas de los países de estudio, teniendo en cuenta algunos componentes descritos por David Van Der Weiden¹²² como las condiciones climáticas, la tasa de consumo de flores y plantas, innovaciones en producto, empleo, factores políticos, festividades nacionales, oferta y demanda internacional, tasa de cambio y el impacto de los mismos en la producción y comercio de los productos florícolas.

Respecto a las condiciones climáticas, estas influyen directamente en la cosecha pues afecta la calidad de los productos debido a que las flores son altamente sensibles y requieren condiciones particulares en cuanto a luminosidad, temperatura y ciclos de siembra, lo que repercute directamente en la oferta. En relación a la tasa de consumo de flores y plantas, esta difiere de acuerdo al país y su consumo per cápita, pues el consumidor es finalmente quién decide y está dispuesto a pagar cierto precio por un producto en particular. Las innovaciones en producto mejoran las posibilidades de igualar la oferta y la demanda internacionales, donde las TIC también juegan un papel importante. El empleo es un factor significativo ya que se requiere personal dispuesto a trabajar en el sector de la mano con la posibilidad de encontrar personal calificado y compañías productoras. Para los factores políticos, estos son tenidos muy en cuenta pues se dan varios estímulos a las importaciones, exportaciones y producción, sin embargo, se ven afectaciones por las decisiones gubernamentales lo cual influye en el comercio internacional. En lo que respecta a los festivos nacionales, algunos días no se realizara negociación o cosecha, lo que causa un exceso de oferta posterior y afecta los precios para el

¹²² WEIDEN David Van Der. Business cycles within the dutch floriculture industry. En: Erasmus school of economics. [Google]. Rotterdam, Erasmus University Rotterdam, Erasmus School of Economics. Diciembre 2012. p. 32 – 33. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://thesis.eur.nl/pub/18588/Master_thesis_David_Weiden_version_01_12_2012.pdf

siguiente periodo. Para el caso de la oferta y demanda internacional, es muy importante estar alineados con las tendencias globales, lo cual requiere de ajustes y de una tenencia de estrategias activas para actuar de acuerdo a las fluctuaciones de mercado; por último y no menos importante existe el factor tasa de cambio, que de acuerdo al tipo de moneda con el cual se negocie se puede generar un gran impacto en la exportación e importación de los productos florícolas, ya que de acuerdo a ello se afectan los ingresos, para el caso holandés este factor actúa en menor proporción ya que sus negociaciones se dan en Euros la cual es una moneda fuerte, mientras que para el peso colombiano afectan situaciones como la revaluación del peso colombiano dado que el comercio internacional se da para este en país en dólares americanos, lo cual afecta los ingresos.

3.1 VENTAJAS COMPETITIVAS SECTOR FLORICULTOR COLOMBIANO. El sector floricultor colombiano es uno de los sectores más destacados dentro de la economía colombiana y así mismo un importante actor dentro del comercio mundial de flores, en donde tiene presencia hace más de 50 años, como lo reporta Procolombia¹²³, por medio de la exportación de diversas especies de flores como rosas, claveles, alstroemerias, crisantemos, pompones, hortensias, anturios, heliconias, follajes, entre otros, con grandes cualidades como colores más intensos y tallos más grandes. Según Asocolflores¹²⁴, Colombia cuenta con un eje empresarial consolidado conformado por cultivadores, proveedores y facilidades logísticas, en adición a una ubicación geográfica estratégica.

Dentro de las ventajas con las que cuenta el sector, se destacan ventajas de tipo natural, económicas y de mercado, como las siguientes:

- Clima tropical y ausencia de estaciones, debido a su ubicación geográfica privilegiada dentro de una zona tórrida lo que permite una producción florícola permanente durante todo el año.
- Riqueza de recursos hídricos con presencia de ecosistemas que actúan como productores y reservorios de agua como el caso de los páramos, flora y fauna exuberantes y luminosidad apropiada.
- Fertilidad de tierras y existencia de pisos térmicos.
- Topografía adecuada, entre las que se destacan extensas llanuras y zonas montañosas.

¹²³ PROCOLOMBIA EXPORTACIONES TURISMO INVERSIÓN MARCA PAÍS. Oportunidades [PROCOLOMBIA]. Bogotá, Colombia 2015. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <http://www.procolombia.co/node/1242>

¹²⁴ ASOCOLFLORES Asociación colombiana de exportadores de flores. Quiénes somos [ASOCOLFLORES]. Bogotá, Colombia 2017. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://asocolflores.org/qui%C3%A9nes-somos>

- De acuerdo con Tenjo¹²⁵, mano de obra relativamente barata y bajos costos logísticos en relación al transporte y almacenamiento debido a la proximidad con los puertos de embarque como el aeropuerto Eldorado en Bogotá y Rionegro en Antioquia.
- Acceso a vías marítimas gracias a que tiene costas en los dos océanos y con ello acceso a todos los continentes; en este sentido según datos de Legiscomex¹²⁶, Colombia tiene ocho puertos principales a nivel marítimo, de los cuales seis están ubicados en el Océano Atlántico, lo cuales conectan al país con Centroamérica, Norteamérica y Europa; y dos puertos en el Océano Pacífico que comunican al país con Sur América, Asia y la Costa Occidental de Norteamérica.
- Primer productor-exportador de claveles y mini claveles.
- Ofrece la mayor variedad de flores exóticas en el mundo, con más de 1600 especies.
- Alto índice de empleo en el sector de acuerdo a cifras del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural¹²⁷ con 130.000 empleos formales entre directos e indirectos.
- Cuenta con el apoyo de la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores¹²⁸, creada en 1973 con el fin de representar, promover y aumentar la competitividad del sector tanto a nivel nacional como internacional.

¹²⁵ TENJO G. Fernando, MONTES U. Enrique y MARTÍNEZ T. Jorge. Comportamiento reciente del sector floricultor colombiano. En: Banco de la Republica. [Google]. Bogotá, Colombia 2006. p. 8. [Consultado 23, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://banrep.gov.co/docum/ftp/borra363.pdf>

¹²⁶ LEGISCOMEX. Perfil logístico de Colombia. En: Legiscomex.com. [Google]. Bogotá, Colombia 2016. p. 8. [Consultado 23, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-logistico-colombia-2016-completo.pdf>

¹²⁷ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena de Flores y follajes, abril 2017. En: MINAGRICULTURA. [Google]. Bogotá, abril, 2017. p. 4. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Archivo PPT. Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202017%20Abril%20Flores.pptx>

¹²⁸ ASOCOLFLORES, Asociación colombiana de exportadores de flores. Quiénes somos [ASOCOLFLORES]. Bogotá, Colombia 2017. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <http://asocolflores.net.co/acerca-de-asocolflores/quienes-somos/3>

- Presencia del Centro de Innovación de la Floricultura Colombiana, Ceniflores¹²⁹, el cual se encarga de promover y ejecutar proyectos de investigación encaminados hacia la tecnología y procesos productivos.
- Los productos del sector floricultor colombiano cuentan con el sello de calidad Florverde¹³⁰, el cual garantiza el cumplimiento de estándares internacionales y prácticas ambientales sostenibles.
- Como lo indica el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural¹³¹, la existencia de acuerdos comerciales que posibilitan el ingreso a mercados internacionales con arancel del 0% como el TLC con Estados Unidos, Unión Europea y Canadá, lo que ha permitido aumentar la competitividad del sector en dichos mercados.
- Se beneficia con programas de responsabilidad social y de gestión ambiental, en adición a incentivos, créditos y financiamiento otorgados al sector gracias al apoyo de instituciones gubernamentales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

De las ventajas mencionadas anteriormente aquellas que más se destacan en Colombia son aquellas de tipo natural, no solamente para el sector floricultor sino en general para el sector agrícola.

De acuerdo al documento Colombia: Manual Comercial e Industrial del Banco de la Republica¹³², Colombia puede fragmentarse en cuatro zonas determinadas como lo son la zona costera que comprende los dos océanos, en donde predominan tiempos secos en la costa atlántica y fuertes precipitaciones en la costa pacífica; la zona de mesetas y valles ubicada al interior del país con una altura de 3000 pies sobre el nivel del mar cuenta con temporadas húmedas y secas, con predominio de clima semi-tropical; la zona de pequeñas montañas derivadas de la Cordillera de los

¹²⁹ ASOCOLFLORES, Asociación colombiana de exportadores de flores. Ceniflores [ASOCOLFLORES]. Bogotá, Colombia 2017. [Consultado 23, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <http://asocolflores.net.co/servicios/ceniflores/19>

¹³⁰ FLORVERDE SUSTAINABLE FLOWERS. Who we are?. [FLORVERDE]. Bogotá, Colombia 2018. [Consultado 23, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://florverde.org/about-us>

¹³¹ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena de Flores y follajes, abril 2017. En: MINAGRICULTURA. [Google]. Bogotá, diciembre, 2017. p. 9. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Archivo PPT. Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202017%20Diciembre%20Flores.pptx>

¹³² BANCO DE LA REPUBLICA – COLOMBIA. Agricultura. En: BANREP. [Google]. Bogotá, junio, 2013. p. 208 - 209. [Consultado 24, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/lbr_manual_comercial_0.pdf

Andes, con alturas hasta los 6000 pies sobre el nivel del mar presenta temporadas húmedas y secas con mayores precipitaciones de lluvia; y la zona de gran relieve montañoso con alturas que oscilan entre los 6000 y 9000 pies sobre el nivel del mar con heladas esporádicas y lluvias frecuentes, que según el portal TODACOLOMBIA¹³³, la altitud es el principal determinante del clima en las diferentes zonas del país pues a medida que hay ascensos en altura la temperatura disminuye, lo que genera variedad de zonas climáticas y pisos térmicos.

Dadas las ventajas anteriormente expuestas para Colombia se evidencia la existencia de ventajas en su mayoría comparativas las cuales están enfocadas en la dotación de recursos naturales y la ubicación estrategia del país, dejando de lado los factores especializados como tecnología, innovación, uso eficiente de recursos y estrategias logísticas para la creación de ventajas comparativas sostenibles en el tiempo, lo cual será objeto de estudio en el siguiente capítulo.

3.2 VENTAJAS COMPETITIVAS SECTOR FLORICULTOR EN HOLANDA. Según el documento Holland pioneers in international business¹³⁴, Holanda es uno de los países pioneros en el sector floricultor, liderando continuamente las listas de exportaciones y de producción mundial gracias a su experiencia, enfoque innovador, perspectiva internacional y creador de tendencias a nivel mundial muy conocido por sus tulipanes y sus grandes subastas de flor cortada.

Países bajos es un contrincante muy fuerte tanto para Colombia como para otros países productores, pues ha sabido sortear las desventajas climáticas y su escasez de terreno implementando estrategias con avanzados métodos de producción y tecnologías en invernaderos; y a nivel logístico enfocándose en la reducción de costos de embalaje y de transporte, de igual manera según datos de Holland Trade and Invest¹³⁵ es el país que posee mayor superficie de producción de flores en la Unión Europea con una extensión de más de 60 kilómetros cuadrados en invernaderos, lo que se conoce como la ciudad de vidrio. Dentro de las ventajas identificadas para el sector floricultor en Países Bajos de acuerdo a Holland Trade and Invest¹³⁶ se destacan las siguientes:

¹³³ TODACOLOMBIA. Clima de Colombia [TODACOLOMBIA]. Bogotá, Colombia 2018. [Consultado 24, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.todacolombia.com/geografia-colombia/clima-colombia.html>

¹³⁴ HOLLAND PIONEERS IN INTERNATIONAL BUSINESS. Dutch horticulture. [HOLLAND]. Barcenola, España 2017. [Consultado 24, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.dutchhorticulture.nl/>

¹³⁵ HOLLAND. Horticulture and starting materials. [HOLLAND]. Barcelona, España 2017. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.hollandtradeandinvest.com/key-sectors/horticulture-and-starting-materials>

¹³⁶ *Ibíd.*, HOLLAND. Horticulture and starting materials.

- Cultivos altamente organizados en seis zonas especiales llamadas Greenports dentro del país, donde se trabaja con mayor intensidad en producción, investigación y desarrollo, logística, infraestructura y exportaciones.
- Centros de cultivo ubicados estratégicamente muy cerca de los puertos de embarque como el Aeropuerto de Schipol en Ámsterdam y el Puerto de Rotterdam, que es uno de los más grandes a nivel europeo.
- Ubicación geográfica ventajosa dada la cercanía a los mayores mercados de consumo de flor europeos y su acceso a vías marítimas.
- Ofrece la mayor variedad de especies de árboles y arbustos.
- De acuerdo a Innovation quarter¹³⁷, Países Bajos ostenta un enfoque de innovación e investigación y desarrollo basado en la colaboración mutua de empresas, institutos de investigación (dentro de los cuales se destacan el Centro de investigación de Wageningen UR, Centros temáticos de innovación y demostración (IDC) , TNO y la Universidad de Leiden) y el gobierno, llamado el triángulo de oro.
- Cuenta con un alto nivel de innovación tecnológica que incluye, sistemas cerrados de cultivo, invernaderos inteligentes, invernaderos flotantes, recolectores robotizados, eficiencia energética tanto en consumo como en alimentación de la red eléctrica y aprovechamiento de aguas y desechos.
- Líderes en el desarrollo de materiales de propagación, siembra de tejidos, producción y comercialización de semillas y plantas jóvenes.
- Investigación avanzada y tecnologías especializadas en genómica verde lo cual permite mayores rendimientos, resistencia a plagas o enfermedades, cambios en el gusto y diseño de las flores o extensión de vida de las mismas.

Otras ventajas importantes con las que cuenta el país europeo son:

- Eficiente sistema de comercialización a través de subastas, las cuales son cooperativas pertenecientes a los productores por medio de las cuales venden sus productos y que canalizan la oferta y la demanda tanto local como internacional, permitiendo al productor especializarse en su labor.

¹³⁷ INNOVATION QUARTER. Innovation to ensure healthy, safe, and nutritious horticultural products [INNOVATION QUARTER]. The Hague, Netherlands 2015. [Consultado 25, septiembre. 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.innovationquarter.nl/en/sector/horticulture/>

- Cadena de suministro eficiente con de redes de transporte y almacenamiento ágiles que incluyen bodegas, compañías de transporte, empaques y embalajes adecuados para que las flores sean entregadas en cualquier parte del mundo el mismo día que han sido compradas.
- Según Chávez¹³⁸, posee una gran ventaja en cuanto a reducción de costos de embalaje y transporte de flores, dado que logro patentar un modo de empaque ideal para la conservación de las flores mientras se transporta vía marítima, el cual es un medio de transporte más económico que el aéreo y con menor emisión de CO₂.

Debido a lo anterior y como lo menciona Veenendaal¹³⁹, el sector floricultor holandés constituye el clúster de flores más grande, innovador y sostenible a nivel mundial, pues las partes interesadas del sector están comprometidas a alcanzar la mayor productividad por hectárea con menor uso de energía, pesticidas, agua y emisiones de dióxido de carbono, en donde el 80% de las innovaciones de horticultura en invernadero provienen de dicho país.

3.3 PRIMERA APROXIMACIÓN A LA COMPARACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR FLORICULTOR ENTRE COLOMBIA Y HOLANDA. Dos países, dos continentes, dos culturas distintas y un sector económico particular. Colombia y Holanda son dos grandes actores dentro del comercio mundial de flores que se han mantenido como líderes de la industria, cada uno ofreciendo especies florales de alta calidad bajo diversos modelos productivos y cada uno con factores especializados tanto en producción como en comercialización.

A continuación se realizara una primera aproximación en la comparación de las ventajas competitivas en los países de estudio que destacan sus puntos más fuertes y dentro de los cuales se alcanza a vislumbrar porque a pesar de Colombia ser un país dotado de excelentes recursos naturales y de gran extensión territorial es superado por Holanda, siendo este último el líder indiscutible a nivel florícola y con grandes niveles de competitividad y productividad.

¹³⁸CHAVEZ Nelson Manolo. Análisis del sector floricultor colombiano desde la teoría de las ventajas comparativas y competitivas en el marco del TLC con Estados Unidos. En: Repositorio de la Salle. [Google]. Bogotá. Universidad de la Salle, facultad ciencias económicas y sociales. Agosto 2015. p. 36. [Consultado 25, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17036/10041002_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

¹³⁹VEENENDAAL Phaedra. 10 Razones para expandir su negocio en Holanda. En: HOLLAND. [Google]. Barcelona, Noviembre 2016. p. 6. [Consultado 25, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: [https://www.holanda.es/media/106893/7\)%20p.%20veenendaal-10%20razones%20para%20expandir%20su%20negocio%20en%20holanda.pdf](https://www.holanda.es/media/106893/7)%20p.%20veenendaal-10%20razones%20para%20expandir%20su%20negocio%20en%20holanda.pdf)

Cuadro 10. Primera aproximación a la comparación de las ventajas del sector floricultor entre Colombia y Holanda.

Ventajas Colombia vs. Holanda	
Colombia	Holanda
Ubicación geográfica estratégica.	Producción, comercialización y logística concentradas en 6 zonas específicas del país llamadas Greenports.
Dotación abundante de recursos naturales.	Enfoque de innovación, investigación y desarrollo con la participación de empresas, institutos de investigación y gobierno.
Clima tropical con ausencia de estaciones.	Líderes en genómica verde.
Fertilidad de tierras.	Desarrollo de métodos de producción de alta calidad.
Mano de obra barata.	Cadena de suministro eficiente.
Vías de acceso a todos los continentes.	Reducción de costos en transporte y empaque.
Sello de calidad Florverde.	Red de comercialización imponente a nivel mundial a través de las subastas de flor cortada.
Apoyo de Asocolflores y Ceniflores.	Ubicación cercana a los mercados de mayor consumo de flores de la Unión Europea.
Acuerdos comerciales estratégicos como el TLC con 0% arancel con países que representan grandes mercados de flor.	Principal desarrollador de materiales de propagación, cultivo de tejidos y comercio de semillas y plantas.

Dentro de esta primera aproximación a la comparación de los factores, fueron seleccionados nueve aspectos siendo los más destacados de cada uno de los países de estudio, en donde se ve una clara diferencia del enfoque que se tiene para el sector floricultor debido a las condiciones particulares de cada lugar y su nivel de desarrollo.

4. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS, EN FUNCIÓN DE LA PRODUCCIÓN, LA PRODUCTIVIDAD, Y LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR.

La floricultura es una industria organizada y establecida a nivel internacional que depende de diversos factores de éxito los cuales hacen que el cultivo, producción y comercialización de las flores sea óptimo, algunos de estos factores coinciden con las ventajas mencionadas en el capítulo anterior para los países de estudio.

De acuerdo con Liemt, citado por Jo Wijnands¹⁴⁰, como factores de éxito en el sector que atañen al ambiente productivo se consideran buenas condiciones territoriales como intensidad luminosa, abundantes recursos hídricos, buen clima, tierras fértiles, semillas y plántulas adecuadas, capital de inversión, capital de trabajo, mano de obra calificada, experiencia en técnicas de siembra, manejo de pesticidas y otros químicos, energía para calefacción, infraestructura y adecuado manejo de la calidad en la cadena de valor en etapas como cultivo y pos-cosecha debido al ciclo de vida de las flores.

No obstante, según Jo Wijnands¹⁴¹, es relevante incluir factores logísticos y de conocimiento, pues el sector maneja un amplio ambiente competitivo y de comercio internacional, en donde la mayoría de producción participa en mercados de exportación por lo tanto la cadena logística debe ser eficiente donde los estándares y regulaciones deben cumplirse a cabalidad; estos factores incluyen: estructura logística propicia para exportación, infraestructura adecuada de la cadena de suministro incluidas redes de abastecimiento y tratamientos pos-cosecha, conocimiento del mercado y de las preferencias de los consumidores, infraestructura de conocimiento innovadora y congruente con los requisitos de los mercados de destino, cumplimiento de normas internacionales y regulaciones fitosanitarias, aplicación de prácticas ambientales sostenibles y mayor aprovechamiento de los recursos.

En los últimos años la dinámica del sector ha venido presentando cambios que responden a las condiciones económicas, dado que la demanda flores se está ralentizando pero la oferta sigue siendo abundante lo que representa desafíos cada vez mayores para este sector y en si para los países productores, pues en adición a ello las preferencias de los consumidores y las exigencias dentro del comercio internacional se están volviendo cada día más exigentes y más diferenciadas, en donde prima una producción más limpia y sostenible. Como resultado de esto la industria se ha visto envuelta en la adaptación a nuevos sistemas no solo de cultivos

¹⁴⁰ LIEMT. G. van. The world cut flower industry: Trends and prospects. Citado por WIJNANDS Jo. Sustainable International Networks in the Flower Industry. En: Scripta Horticulturae Number 2. [Google]. The Hague, octubre 2005. p. 26. [Consultado 26, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://edepot.wur.nl/34970>

¹⁴¹ *Ibíd.*, p 26.

sino también de comercialización y de la adaptación de cadenas de valor esbeltas y sostenibles, lo que en el futuro determinara los actores que podrán participar dentro de estas cadenas, los cuales tengan la capacidad de adaptarse a estas condiciones cambiantes.

En este caso particular se van a estudiar las ventajas competitivas para los dos países líderes en el sector floricultor que son Colombia y Holanda, de acuerdo a las ventajas identificadas para cada país y su impacto en la producción, productividad y exportaciones, con el fin de evaluar si son un factor diferenciador utilizando elementos como cifras sectoriales, índices de competitividad global y el Diamante de Porter.

4.1 TERMINOS CLAVE EN LA EVALUACION DEL IMPACTO. A continuación se presenta una definición de los componentes dentro de los que se enmarca el desarrollo de este capítulo.

El Banco de la Republica¹⁴² define producción de la siguiente manera:

Es un proceso que busca obtener un producto específico mediante la combinación de ciertos ingredientes o medios de producción, identificados bajo tres categorías: tierra, trabajo, capital. Según su naturaleza, estos tres recursos, insumos o factores de producción se identifican, así: Recursos naturales económicamente explotables o bienes que no pueden ser producidos por el hombre sino que son aportados directamente por el medio. Población o trabajo humano. Recursos producidos por medio del uso de una tecnología.

Productividad: Según Carro¹⁴³ “la productividad implica mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos)”.

Exportación: como lo expresa la Universidad ICESI¹⁴⁴ “la exportación es la salida de bienes y servicios del territorio nacional o de una zona franca cumpliendo todos los

¹⁴² BANCO DE LA REPÚBLICA - COLOMBIA. ¿Qué es la producción? [BANCO DE LA REPÚBLICA]. Bogotá, Colombia 2011. [Consultado 1, octubre, 2018]. Página web. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producci-n>

¹⁴³ CARRO Paz, Roberto y GONZÁLEZ Gómez, Daniel. Productividad y competitividad. En: Administración de las operaciones. Mar de plata, Facultad de ciencias económicas y sociales, Chile agosto 2013. p. 1. [Consultado 2, octubre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

¹⁴⁴ UNIVERSIDAD ICESI. Exportación [Consultorio de comercio exterior]. Cali, Colombia 2013. [Consultado 2, octubre, 2018]. Página web. Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/01/25/36/>

requisitos de la ley en uso por los países involucrados y que produce como contrapartida un ingreso de divisas. Existen dos clases de bienes exportables: Tradicionales y No Tradicionales”.

Competitividad: De acuerdo al Foro Económico Mundial, citado por Fuentes y Vélez¹⁴⁵, la competitividad es “conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. También la Universidad ICESI¹⁴⁶ la define como “(...) capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.

Como está documentado en el portar Tendencias e Innovación¹⁴⁷, el Diamante de Porter, también conocido como Diamante de la Competitividad, es un modelo creado por Michael Porter en él se analiza la interacción de índices microeconómicos que intervienen para que un país, región o empresa generen ventajas competitivas.

4.1 ANALISIS DE LAS EXPORTACIONES. Las exportaciones mundiales de flores están concentradas en cinco países: Holanda, Colombia, Kenia, Ecuador y Etiopia, quienes son competidores directos entre si y actúan en los mismos mercados teniendo cada uno de estos cinco países una presencia más fuerte en unos mercados que en otros, bien sea por costos o cercanía, sin embargo, la competencia se está volviendo cada día más intensa pues cada uno de estos países busca aumentar su participación en el mercado y el comercio ya no tiene límites gracias a la globalización, por lo cual es importante que cada uno de estos países desarrolle y trabaje en la mejora continua de factores diferenciadores, más conocidos como ventajas competitivas (sostenibles en el tiempo y complejas de replicar), y que tengan la capacidad de adaptarse a los retos que impone cada día el mercado.

¹⁴⁵ FORO ECONÓMICO MUNDIAL 2017 citado por FUENTES Píalo, Ernesto y VÉLEZ Salazar, Gilda. La competitividad global. En: Artículo global competitiveness. [Dialnet]. La Rioja. Octubre – diciembre 2017. Vol. 11. No 4. 2017. p. 1. ISSN 1390-3748. [Consultado 2, octubre, 2018]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6479348.pdf>

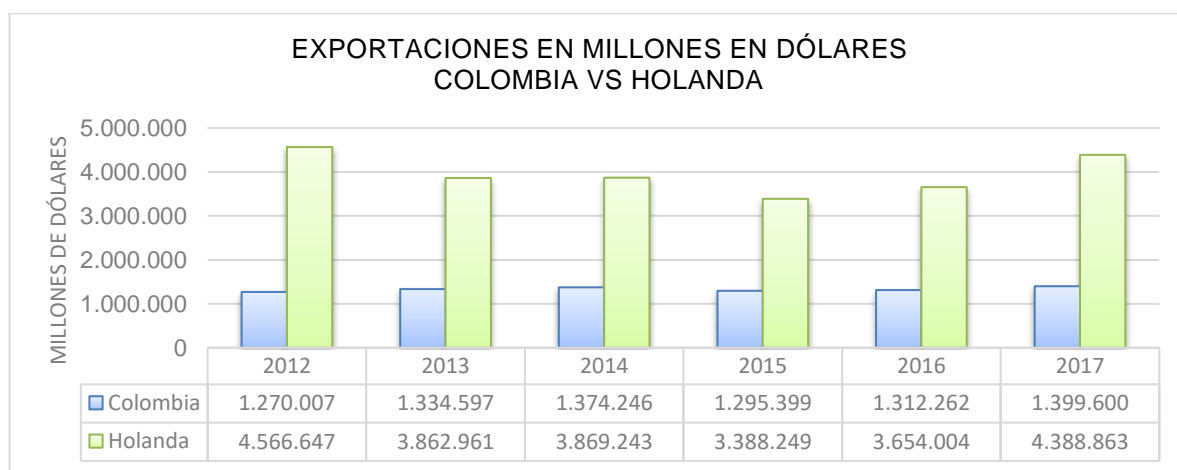
¹⁴⁶ UNIVERSIDAD ICESI. Competitividad [Consultorio de comercio exterior]. Cali, Colombia 2013. [Consultado 2, octubre, 2018]. Página web. Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2007/10/05/competitividad/>

¹⁴⁷ TENDENCIAS E INNOVACIÓN. Diamante de Porter componentes, usos y beneficios [OBS Business School]. Barcelona, España 2016. [Consultado 3, octubre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-compone-ntes-usos-y-beneficios>

Según los datos suministrador por TRADEMAP¹⁴⁸- “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas”, de acuerdo a la partida arancelaria 0603 – “Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma”, se realizó una comparación de las exportaciones de Colombia y Holanda durante el periodo 2012-2017. Para tal propósito en las siguientes tablas se indican los datos de estos países en millones de dólares y toneladas.

Las exportaciones de Colombia y Holanda durante el periodo 2012-2017, presentaron un comportamiento uniforme para Colombia mientras que para Holanda a partir del año 2013 y por los tres años subsiguientes hasta el año 2015 se presentó una decadencia en el índice de las exportaciones debido al ingreso de nuevos competidores como Etiopia y Kenia que vienen amentando su presencia desde el año 2012, sin embargo, el sector holandés empezó a tener una recuperación en el año 2016, cifra que siguió en aumento para el año 2017.

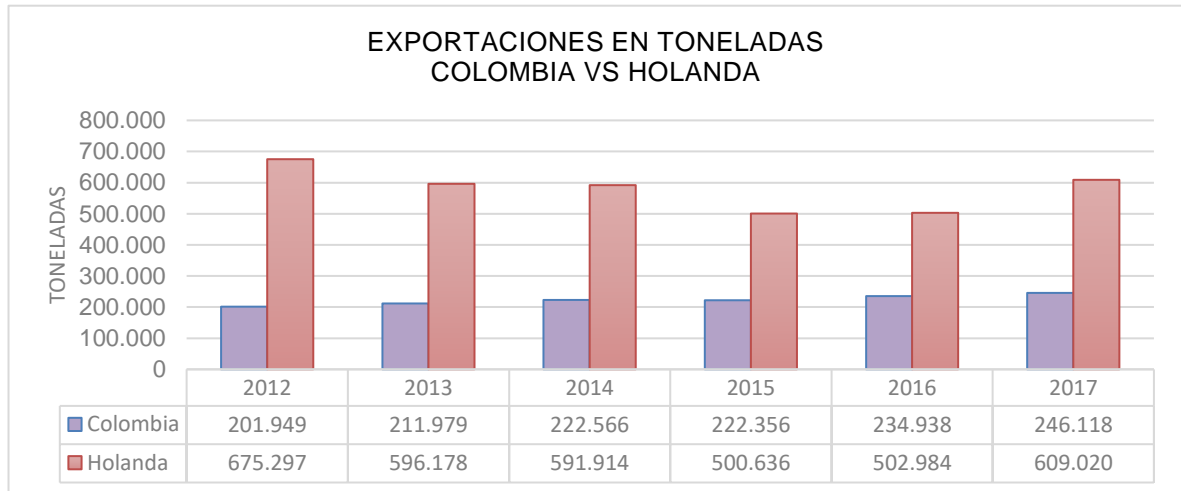
Gráfico 9. Comparación de exportaciones Colombia vs Holanda en millones de dólares



Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP. Lista de los productos exportados por Países Bajos y Colombia en millones de dólares. Metadata at the same aggregating level as the product: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 27, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|528|||0603||4|1|1|2|2|1|1|1|1 Y https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||0603||4|1|1|2|2|1|1|1|1

¹⁴⁸ TRADEMAP. Lista de los productos exportados por Países Bajos y Colombia en millones de dólares. Metadata at the same aggregating level as the product: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 27, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|528|||0603||4|1|1|2|2|1|1|1|1 Y https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||0603||4|1|1|2|2|1|1|1|1

Gráfico 10. Comparación de exportaciones Colombia vs Holanda en toneladas



Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP. Lista de los productos exportados por Países Bajos y Colombia en toneladas. Metadata at the same aggregating level as the product: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 27, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|528|||0603|||4|1|1|2|2|1|1|2|1 Y https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||0603|||4|1|1|2|2|1|1|2|1

Durante el periodo 2012-2017 se efectuaron exportaciones totales de 3.476.029 toneladas para Holanda, con un promedio de 579.338 toneladas; mientras que para Colombia se efectuaron exportaciones totales por 1.339.906 toneladas con un promedio de 223.318 toneladas por año. Presentando una equivalencia de este volumen exportado con su valor en millones de dólares se tienen las siguientes cifras, Holanda realizó exportaciones totales durante los últimos seis años por US\$23.729.967 millones de dólares, lo que represento en promedio US\$3.954.995 exportados por año, en lo que respecta a Colombia se realizaron exportaciones totales por US\$7.986.111 millones de dólares durante los últimos seis años, lo que represento en promedio US\$1.331.019 de valor exportado.

Dentro de este histórico de datos para Holanda el año en que se realizaron mayores exportaciones fue en el año 2012 con US\$4.566.647 y el año que represento la menor cifra fue en el año 2015, con una disminución de US\$4.257.495 respecto al año 2014. En relación a Colombia, dentro de los datos históricos se pudo evidenciar que el año de mejor desempeño para el sector fue el año 2017 con exportaciones del orden de US\$1.399.600, presentando la menor cifra en exportaciones el año 2012 con exportaciones de US\$1.270.007.

La participación porcentual en el comercio mundial de flores de acuerdo a las exportaciones en millones de dólares para el año 2017, Holanda obtuvo una participación del 50.03% y Colombia una participación del 15.96% en el comercio

mundial, lo que los ubica en el primer y segundo lugar, respectivamente, como líderes mundiales en el sector floricultor, siendo el tipo de flor más exportado la rosa para ambos países con otras variedades importantes para Holanda como el crisantemo y sus famosos tulipanes; mientras que Colombia se destaca por sus exportaciones de especies adicionales a la rosa como los famosos y vistosos claveles y mini claveles, de los cuales Colombia es el primer exportador, y así mismo se desatacan las hortensias como otra especie exportada.

Los principales mercados de destino de las flores colombianas son Estados Unidos, Japón, Reino Unido y Canadá, destinos en los cuales el comercio de flores colombiano se ha visto fortalecido gracias a la implementación del TLC puesto que brindan estabilidad jurídica y preferencias arancelarias; así mismo los principales destinos de las flores holandesas son Alemania, Reino Unido, Francia y Rusia.

Es importante recalcar que Holanda a su vez es uno de los principales importadores de productos florícolas a nivel mundial, con una participación del 14% aproximadamente, de acuerdo al valor importado en millones de dólares para el año 2017, esto se debe a su gran infraestructura comercial donde muchos de estos productos importados son re-exportados.

Según datos de International Trade Center, citado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural¹⁴⁹ los precios internacionales en dólares por tallo (US\$/Tallo) de las flores para el año 2017 fueron los siguientes Rosa US\$0.47, Crisantemo US\$0.32, Clavel US\$0.29, y Alstroemeria US\$0.39. En relación al consumo de flores a nivel mundial, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural¹⁵⁰. Menciona que “Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido son los mayores consumidores de flores en el mundo en términos de consumo total por país. En contraste, Noruega, Dinamarca y Suecia son los países con mayor consumo per cápita de flores en el mundo. El consumo per cápita aparente en Colombia es bastante bajo y representa 0,24 Kg por habitante”.

4.2 ANALISIS DE LA PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD SEGÚN EL MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER. El análisis de la producción y la productividad se realizara en base al modelo de competitividad diseñado por Michael Porter como parte de su teoría de la Ventaja Competitiva, la cual fue expuesta en el marco teórico de la presente investigación.

¹⁴⁹ INTERNATINAL TRADE CENTER (2016) citado por MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena de Flores y follajes, abril 2017. En: MINAGRICULTURA. [Google]. Bogotá, abril, 2017. p. 15. [Consultado 20, agosto, 2018]. Archivo PPT. Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202017%20Abril%20Flores.pptx>

¹⁵⁰ *Ibíd.*, p.16.

Este diamante de Porter se toma como fundamento para realizar el análisis de la producción y la productividad del sector floricultor de Colombia y Holanda, pues toma puntos muy interesantes los cuales están alineados con factores macroeconómicos con los cuales se puede evaluar la situación actual del país enfocado hacia el sector floricultor entregando una visibilidad del éxito que se tiene en el sector, pues representa un renglón muy importante en el comercio mundial y en las exportaciones de los países de estudio, así mismo como son trabajadas ciertas herramientas e instrumentos para realizar una evaluación del impacto de las ventajas competitivas y comparativas y si estas representan o no un factor diferenciador dentro de la floricultura.

Bajo el esquema del Diamante de Porter, enmarcado dentro de la Teoría de la Ventaja Competitiva, se es posible demostrar porque el sector y en qué términos se aprovechan los recursos ofrecidos, para ello se toman los determinantes del Diamante de Porter que son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, la estrategia y la estructura de las empresas y la rivalidad entre ellas.

A continuación se presenta el diamante aplicado a cada uno de los países para el sector floricultor de acuerdo a documentos de entidades como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Asocolflores, Superintendencia de Sociedades, Flora Holland, el Banco Mundial, Rabobank, entre otros.

Cuadro 11. Diamante de Porter aplicado al sector floricultor holandés.

Condiciones de los Factores	Condiciones de la Demanda	Sectoros afines y auxiliares	Estrategia y estructura de las empresas y la rivalidad entre ellas
<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía a los mercados de mayor consumo en Europa. • Bajos costos de transporte hacia mercados europeos. • Alta productividad de los trabajadores. • Conexión entre el gobierno, instituciones de investigación y empresas, lo cual crea el triángulo de oro basado en investigación y desarrollo. • Excelente red logística de transporte, como el puerto de Rotterdam y el aeropuerto de Schipol. • Avanzados sistemas con los cuales se realiza un seguimiento óptimo de las subastas en el comercio de flores. • Inversión en investigación y desarrollo que permite diversas innovaciones en cultivos con mayor producción y menor consumo y huella ambiental. • Facilidades y acceso a los últimos métodos de cultivo para los agricultores. • Mano de obra calificada que representa altos costos y escasez para laborar en el sector. • Terrenos costosos. • Existencia de estaciones • Contaminación de pesticidas y fertilizantes al terreno, semillas, agua y aire incrementando los estándares medioambientales de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda localizada, en donde por lo menos el 61% de las familias compra flores mínimo una vez cada cuatro meses. • Fuerte demanda local para nuevos productos • Presencia de festividades que incrementan la producción y consumo. • Principal productor y exportador de follajes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas logísticos coordinados a través de las casas de subastas. • Asociaciones de los productores en cooperativas como Flora Holland por medio de la cual comercian toda su producción a través de las subastas. • De las seis zonas específicas de producción en Holanda, son Westland y Aalsmeer las que concentran el 81% de la producción. • Altos costos incurridos por el productor compensado por un sistema logístico eficiente. • Investigación y desarrollo provenientes de sectores afines como frutas, vegetales y tubérculos. • Canales de distribución compartidos con bulbos de flores y productor de árboles como ramas, tallos, • Fuerte posición en materiales de propagación y cultivo. • Información e innovaciones alta transferencia entre las redes del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes en tecnología • Estrategias de diferenciación de producto • Investigación y desarrollo de genómica verde para alargar la vida de las flores, producir nuevas especies, evitar las enfermedades y la afectación de plagas. • Desarrollo de invernaderos autosuficientes y abastecedores energéticos. • Alta rivalidad doméstica, con más de 1900 exportadores. • Amplia competencia a nivel mundial con el ingreso de nuevos competidores al mercado mundial de flores como Etiopia y Kenia. • Demanda estacional de flores que hace que en días festivos no se negocie en las subastas lo cual aumenta la oferta y disminuye los precios para las siguientes temporadas.

Fuente: elaborado por el autor con base en: Worldbank (2009). Clusters for Competitiveness. A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives. International Trade Department citado por RIKKEN Milco. Prepared for the Fifth Video Conference on the Global Competitiveness of the Flower Industry in Eastern Africa. En: Technical Paper THE GLOBAL COMPETITIVENESS OF THE KENYAN FLOWER INDUSTRY. [Google]. Adams Arcade, along Ngong Road, Diciembre 2011. p. 5 – 6. [Consultado 28, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.kenyaflowercouncil.org/pdf/VC5%20Global%20Cmpetiti%20veness%20Ken%20yan%20Flower%20Industry%20-%20ProVerde.pdf>

Cuadro 12. Diamante de Porter aplicado al sector floricultor colombiano.

Condiciones de los Factores	Condiciones de la Demanda	Sectoros afines y auxiliares	Estrategia y estructura de las empresas y la rivalidad entre ellas
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica estratégica en una zona tórrida que propicia la inexistencia de estaciones, variedad de pisos térmicos, relieve montañoso y zonas planas con tierras fértiles. • Abundancia de recursos acuíferos • Riqueza en flora y fauna, con la producción de más de 1600 especies de flores exóticas. • Acceso a las costas del Océano Atlántico y Pacífico que propician la comunicación con todos los continentes, y a los aeropuertos internacionales como Eldorado y Rionegro, ubicados muy cerca de las zonas de mayor producción de flores que son Cundinamarca y Antioquia. • TLC que fomenta el comercio y la estabilidad jurídica para los principales mercados de flores colombianas. • Bajos apoyos e incentivos gubernamentales para el sector agrícola. • Mano de obra barata pero poco calificada. • Insuficiencia de centros de investigación y desarrollo ligados al sector. • Altos costos de transporte e ineficiente cadena de suministro. • Baja productividad laboral. • Alto impacto de la tasa de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El consumo per cápita colombiano es muy bajo. • Muchas de las flores que consume el mercado interno no son de tipo exportación por ello no existe una cuantificación de la demanda interna lo cual imposibilita el conocimiento del proceso para los productores y la intervención en el mercado internacional pues no se tiene una base de cómo funciona el mercado y sus tendencias. • La producción de flores debe ser realizada bajo los más altos estándares de calidad para mantener el producto en las mejores condiciones y más que es un producto de corta vida por lo cual es necesario hacer uso de algunos fertilizantes para aumentar la producción y de pesticidas para evitar las pérdidas de cultivos. • Se debe potenciar el conocimiento de los mercados de destino, tendencias en su consumo y preferencias. • Sector con enfoque internacional, pues el 95% de la producción es para exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación con empresas internacionales para la capacitación directa promoviendo estrategias para la ampliación de servicios y productos conexos y auxiliares al sector con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. • Integración de diversos sectores como el de infraestructura y transporte para fortalecer y estimular la producción y comercio de flores. • Inexistencia de alianzas y estrategias a nivel nacional lo que refleja la ausencia de técnicas especializadas de investigación y diversificación de la producción. • Único enfoque hacia exportaciones tradicionales. • Inexistencia de asociaciones entre los productores lo cual afecta la creación de una cadena logística esbelta y con reducción de costos. • Utilización de empaques primarios para el transporte de flores lo cual afecta el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector floricultor nació con enfoque internacional por lo cual se ha desarrollado en función de las exportaciones, las preferencias y tendencias globales más no en el mercado interno. • La demanda de flores colombianas está altamente ligada a los mercados internacionales por lo cual esta se desarrolla en función de fechas o festividades especiales en ciertas épocas del año. • Flujo de proceso creado en dirección inversa ya que primero se creó una entidad para estimular el comercio internacional de flores y después si se pendo en una entidad que promoviera la mejora continua y el desarrollo (Asocoflores y Florverde, respectivamente). • Ofrecimiento por parte del gobierno de tasas de interés subsidiadas para que los productores puedan invertir en la mejora de sus cultivos.

Fuente: elaborado por el autor con base en BECERRA Cuervo, Camilo Andrés. Análisis de la política para la competitividad del sector floricultor colombiano. En: Análisis de la política para la competitividad del sector floricultor colombiano. [Google]. Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, facultad de relaciones internacionales, estrategia y seguridad, 2016. p. 43 – 72. [Consultado 3, octubre, 2018]. Archivo PDF, Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15309/3/CamiloAndresBecerraCuervo2016.pdf>

De acuerdo a los factores identificados dentro del Diamante de Porter para cada uno de los países de estudio se identificó un desarrollo más avanzado del sector floricultor en Holanda que en Colombia, dado que la mayoría de los factores analizados se encuentra mucho más desarrollado en Holanda que en Colombia siendo la diferencia principal la dotación de factores puesto que Colombia como país posee una ventaja muy grande gracias a su ubicación estratégica lo cual ha sabido aprovechar muy bien pero se ha quedado relegado en otros factores como el de implementación de técnicas sostenibles de producción, tecnología de cultivo y desarrollo mientras que Holanda ha sabido contrarrestar sus desventajas territoriales gracias a su pensamiento productivo y eficiente. Como lo indica Kargbo, citado por Rikken^{(*)151}:

La industria holandesa de la floricultura es ampliamente conocida como la industria líder en el mundo. Los Países Bajos tienen métodos de producción bastante avanzados y un mecanismo de comercialización innovador. Los productores son apoyados por servicios bien desarrollados en términos de investigación y desarrollo, y un eficiente sistema de distribución bien conectado por vía aérea y por transporte terrestre con los países productores y consumidores más importantes. La fuerza motriz para el éxito de la industria está relacionada con el papel crucial de las subastas, la infraestructura bien desarrollada, un impulso para la innovación y un fuerte sentido de la cooperación. (...) en un área más pequeña que la de Colombia, Holanda produce flores a mayor escala (...).

4.3 ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD A PARTIR DEL INDICE DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL. La competitividad es uno de los factores más importantes para esta investigación ya que incluye el concepto de producción y productividad, con lo que se podrá brindar el análisis final realizando un breve recorrido de los resultados obtenidos desde el año 2012, enfatizando en la comparación del índice de competitividad mundial en el periodo 2017-2018 para los países de interés que son Holanda y Colombia de acuerdo a la evaluación y hallazgos del Foro Económico Mundial.

4.3.1 Foro económico mundial. El Foro Económico Mundial ^{(*)152} es una entidad de carácter internacional para la cooperación público-privada. Se creó en el año

¹⁵¹ KARGBO A., Jing Mao and CAI-YUN Wang (2010). The progress and issues in the Dutch, Chinese and Kenyan floriculture industries y Worldbank (2009). Clusters for Competitiveness. A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives. International Trade Department citado por RIKKEN Milco. Prepared for the Fifth Video Conference on the Global Competitiveness of the Flower Industry in Eastern Africa. En: Technical Paper THE GLOBAL COMPETITIVENESS OF THE KENYAN FLOWER INDUSTRY. [Google]. Adams Arcade, along Ngong Road, Diciembre 2011. p. 5 – 6. [Consultado 28, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.kenyaflowercouncil.org/pdf/VC5%20Global%20Cmpetitiveness%20Kenyan%20Flower%20Industry%20-%20ProVerde.pdf>

(*) El documento original se encuentra escrito en inglés.

1971 como una entidad sin ánimo de lucro, su sede se encuentra ubicada en Ginebra, Suiza. Actúa bajo lineamientos independientes, es imparcial y no está ligado a ningún interés especial. El foro realiza variedad de actividades dentro de las cuales se encuentran asambleas anuales en las que se reúnen líderes mundiales, personajes políticos, empresarios, periodistas y académicos con el fin de tratar temas de impacto global, así mismo produce una serie de informes de investigación dentro del que se destaca en Informe de Índice de Competitividad Global.

4.3.2 Informe Índice de competitividad global. Este informe creado por el Foro Económico Mundial tiene como fin medir la competitividad mundial de 137 países y está fundamentado según Schwab (*)¹⁵³ en una metodología que integra las estadísticas más actualizadas provenientes de organizaciones internacionales así como de encuestas a ejecutivos; esta metodología está diseñada para apoyar a los países con la identificación de políticas y prácticas relevantes.

El informe establece doce pilares que determinan como se encuentra la competitividad de un país, a su vez estos doce pilares se encuentran agrupados dentro de tres grandes componentes como lo son: requerimientos básicos, potenciadores de la eficiencia, factores de innovación y sofisticación.

Cuadro 13. Componentes y pilares del informe de competitividad global.

Componentes	Pilares
Requerimientos básicos	Pilar 1: Instituciones Pilar 2: Infraestructura Pilar 3: Ambiente Macroeconómico Pilar 4: Salud y educación básica
Potenciadores de la eficiencia	Pilar 5: Educación superior y capacitación Pilar 6: Eficiencia del mercado de bienes Pilar 7: Eficiencia del mercado laboral Pilar 8: Desarrollo del mercado financiero Pilar 9: Preparación tecnológica Pilar 10: Tamaño de mercado
Factores de innovación y sofisticación	Pilar 11: Sofisticación de los negocios Pilar 12: Innovación

¹⁵² WORLD ECONOMIC FORUM. [WORLD ECONOMIC FORUM]. NEW YORK, Estados Unidos 2018. Sección Our mission, The world economic forum. 2018. [Consultado 3, octubre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://es.weforum.org/about/world-economic-forum>

(*) El documento original se encuentra escrito en inglés.

¹⁵³ SCHWAB, Klaus. The global competitiveness report 2018. En: Insight report, World Economic Forum. [Google]. Ginebra, Suiza 2018. p. 2. [Consultado 4, octubre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf

(*) El documento original se encuentra escrito en inglés.

Cada uno de estos factores cuenta con una escala de calificación de 1 a 7, en donde 1 es el mínimo y 7 es el máximo, como lo cual según el análisis del Foro Económico Mundial y los datos recopilados con su grupo de expertos, le otorgan una calificación a cada uno de estos pilares, las cuales se promedian y de allí se obtiene el índice de competitividad para cada país.

A continuación se presenta una breve explicación de las temáticas que evalúa cada pilar de acuerdo al reporte del 2018 del informe de competitividad global publicado por el Foro Económico Mundial (*)¹⁵⁴.

- Pilar 1: Instituciones- Seguridad, derechos de propiedad, capital social, ética y transparencia, desempeño del sector público.
- Pilar 2: Infraestructura- Calidad y extensión de la infraestructura en transporte en las modalidades de vías terrestres, férreas, marítimas y aéreas.
- Pilar 3: Entorno Macroeconómico- Nivel de inflación, políticas fiscales, balanza presupuestal.
- Pilar 4: Salud y educación básica- Mortalidad infantil, presencia de enfermedades como malaria, tuberculosis, VIH, tasa de expectativa de vida, calidad de la educación básica y tasa de inscripciones al sistema educativo.
- Pilar 5: Educación superior y formación- Calidad del sistema educativo, acceso a internet en las instituciones, calidad de educación en matemáticas y ciencia, servicios especializados de capacitación.
- Pilar 6: Eficiencia del mercado de bienes- Intensidad de la competitividad local, efectividad de políticas anti-monopolio, efectos de los impuestos sobre los incentivos para invertir, políticas de costos en la agricultura, importaciones, tarifas de comercio.
- Pilar 7: Eficiencia del mercado laboral- Cooperación en las relaciones empleador-empleado, prácticas de contratación y despido, salario y productividad, capacidad del país para retener talentos, capacidad del país para atraer talentos, participación femenina en la fuerza laboral.

¹⁵⁴ WORLD ECONOMIC FORUM. The global competitiveness index 2017-2018 edition – Colombia y Holanda. En: The Global Competitiveness Report 2018 [Google]. New York, septiembre 2017. p.2. [Consultado 27, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_NLD.pdf

- Pilar 8: Desarrollo del mercado financiero- Disponibilidad de servicios financieros, asequibilidad a los servicios financieros, facilidad de acceso a préstamos.
- Pilar 9: Disponibilidad tecnológica- Disponibilidad de las últimas tecnologías, usuarios de internet, ancho de banda de internet, suscripciones de banda ancha móvil.
- Pilar 10: Tamaño de mercado- índice del tamaño de mercado doméstico, índice del tamaño de mercado extranjero, PIB, exportaciones.
- Pilar 11: Sofisticación empresarial- Cantidad y calidad de proveedores locales, naturaleza de las ventajas competitivas, amplitud de la cadena de valor, proceso de producción sofisticado, delegación de autoridad.
- Pilar 12: Innovación- Capacidad de innovación, calidad de las instituciones de investigación científica, inversión de compañías en investigación y desarrollo, colaboraciones entre universidad e industria en investigación y desarrollo, disponibilidad de científicos e ingenieros, patentes.

Dentro de los hallazgos de este informe para el periodo 2017-2018, con el cual se quiere evaluar la competitividad de los países y así mismo identificar los factores que influyen en el desarrollo de las ventajas competitivas de los mismos, se encontró que los cinco países más competitivos son Suiza, Estados Unidos, Singapur, Holanda y Alemania, respectivamente.

En lo que respecta a América Latina, los países que más se destacaron fueron Chile en la posición 33, Costa Rica ocupó la posición número 47, Panamá se ubicó en el puesto 50, México ocupó en el puesto 51 y Colombia en la posición 66 de este ranking mundial de un total de 137 países evaluados para esta versión 2017-2018 del informe.

Tabla 12. Índice de competitividad global Colombia y Holanda durante el periodo 2012-2017.

Holanda			Colombia		
Año	Posición	Puntaje	Año	Posición	Puntaje
2012-2013	5/144	5.5	2012-2013	69/144	4.2
2013-2014	8/148	5.4	2013-2014	69/148	4.2
2014-2015	8/144	5.5	2014-2015	64/144	4.2
2015-2016	5/140	5.5	2015-2016	61/140	4.3
2016-2017	4/138	5.6	2016-2017	61/138	4.3
2017-2018	4/137	5.7	2017-2018	66/137	4.3

Fuente: Elaborado por el autor con base en WORLD ECONOMIC FORUM. The global competitiveness index 2017-2018 edition – Colombia y Holanda. En: The Global Competitiveness Report 2018 [Google]. New York, septiembre 2017. p.1. [Consultado 27, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_COL.pdf Y http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_NLD.pdf

Tabla 13. Comparación de indicadores macroeconómicos entre Colombia y Holanda (2016).

Indicador	Holanda	Colombia
Población (millones)	17 millones	48.7 millones
PIB (Billones de dólares)	771.2	282.4
PIB Per Cápita (millones de dólares)	45.285,6	5.792,2
PIB (Paridad de poder adquisitivo en %)	0.73	0.58

Fuente: Elaborado por el autor con base en WORLD ECONOMIC FORUM. The global competitiveness index 2017-2018 edition – Colombia y Holanda. En: The Global Competitiveness Report 2018 [Google]. New York, septiembre 2017. p.1. [Consultado 27, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_COL.pdf Y http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_NLD.pdf

De acuerdo al ranking de los países más competitivos a nivel mundial según el reporte de competitividad mundial de Holanda se destacó siempre por estar dentro del grupo de los primeros cinco países durante el periodo 2012-2017, ocupando la cuarta posición durante los dos últimos años de forma consecutiva, de acuerdo al Foro Económico Mundial ^{(*)155}, se acentúa su fuerte sistema educativo y altos niveles de preparación tecnológica entre empresas e individuos y un próspero sistema de innovación. La competitividad de Holanda es superior a los demás países europeos. Por su parte Colombia ocupó la posición número 66 dentro de este ranking mundial, presentando una pérdida de cinco posiciones respecto al año inmediatamente anterior, esta caída se debe al deterioro que ha presentado el entorno macroeconómico del país influenciado por el déficit presupuestario y la inflación, también por el deterioro de la eficiencia en el mercado laboral; en relación a su comparación con la región de América Latina y el Caribe, Colombia está al mismo nivel de la región.

Es muy interesante analizar este informe pues presenta una visibilidad de la situación actual de los países bajo los mismos criterios y que año tras año ha permitido realizar un seguimiento para conocer que se está haciendo mejor o por el contrario en que se está fallando, así mismo se presenta una concordancia entre los hallazgos encontrados y tratados en el Diamante de Porter aplicados al sector floricultor y su correspondencia con los datos macro, lo que quiere decir que la situación de un sector productivo y de carácter agrícola refleja en gran medida la situación general del país.

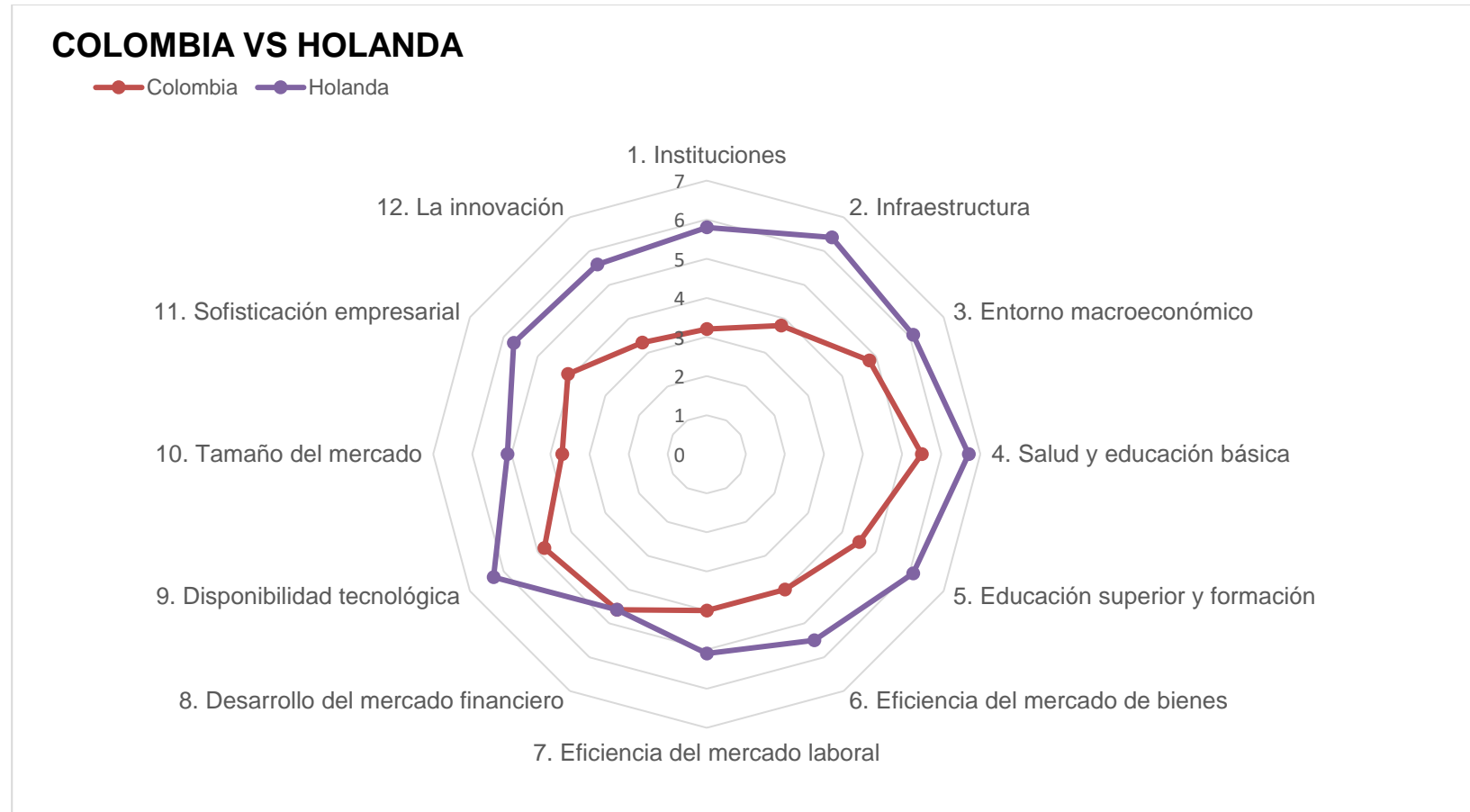
Ahora bien, realizando un análisis de los resultados presentados por cada uno de los tres componentes y los doce pilares evaluados dentro del índice de

¹⁵⁵ WORLD ECONOMIC FORUM. The global competitiveness index 2017-2018 edition – Colombia y Holanda. En: The Global Competitiveness Report 2018 [Google]. New York, septiembre 2017. P. 1. [Consultado 27, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_COL.pdf

competitividad global, Holanda obtuvo su mayor puntaje en el cuarto pilar correspondiente a salud y educación básica con 6.7 de un total de 7 puntos; así mismo el octavo pilar que corresponde al desarrollo del mercado financiero obtuvo la menor calificación con 4.6 de 7 puntos posibles; y su evaluación general respecto a los 3 componentes Holanda obtuvo su mayor puntaje en los requerimientos básicos con un promedio de 6.2 de 7 puntos posibles, componente que abarca pilares como instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación básica. En lo que concierne a Colombia, el pilar de mayor calificación también fue el número 4 correspondiente a salud y educación básica con 5.5 puntos de un total de 7, así mismo Colombia en lo que se encuentra con mayor falla es en el pilar número 1 que corresponde a instituciones con un puntaje de 3.2 de un total de 7 puntos debido a los recientes casos de corrupción y las altas tasas impositivas, y de igual forma no obtuvo resultados favorables en el pilar número 12 que corresponde a innovación pues solo alcanzó una calificación de 3.3 de un total de 7 puntos.

Analizando y contrastando estos resultados con lo anteriormente expuesto para el sector floricultor se produce un enlace de información, pues se puede ver que los mismos pilares que se destacan y que fallan en los países son aquellos que están posibilitando y que a su vez contrarrestan la productividad y competitividad del sector floricultor y por ende el desarrollo y sostenibilidad de las ventajas competitivas en el tiempo. Como se puede evidenciar Holanda es altamente desarrollada en instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico y salud y educación básica, centros de investigación y desarrollo, ministerios fortalecidos, cooperativas en donde se agrupan los productores que permiten el avance en conjunto del sector, infraestructura propicia para el comercio mundial con óptimas vías de comunicación aéreas y marítimas de alto nivel, así mismo una economía fuerte iniciando con la moneda de negociación de sus transacciones y con el desarrollo intelectual y personal calificado orientado hacia la investigación, desarrollo, evolución tecnológica e innovación, lo que hace que sus costos laborales sean altos y que se presente escasez de mano de obra en el sector; pero son factores que propician el desarrollo de ventajas competitivas en el tiempo las cuales son difíciles de replicar, así mismo el país europeo ha sabido sortear su insuficiencia en tierras con sistemas innovadores de cultivo, recuperación de tierras por medio de diques y fuentes alternativas de energía en provecho de los fuertes vientos que afectan al país.

Gráfico 11. Comparación competitividad mundial entre Colombia y Holanda.



Fuente: Elaborado por el autor con base en WORLD ECONOMIC FORUM. The global competitiveness index 2017-2018 edition – Colombia y Holanda. En: The Global Competitiveness Report 2018 [Google]. New York, septiembre 2017. p.1. [Consultado 27, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_COL.pdf Y http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_NLD.pdf

Comprando los resultados obtenidos dentro del Diamante de Porter y el índice de competitividad mundial para Colombia, fue posible identificar que Colombia aún se encuentra en una posición desventajosa en relación a su principal competidor en el sector florícola que es Holanda, según el ranking mundial de competitividad Colombia está a 62 posiciones de estar al mismo nivel que Holanda lo cual representa un gran desafío y gran trabajo de todas las entidades gubernamentales, en conjunto con la población y un cambio de cultura. De acuerdo a los datos macroeconómicos presentados en el informe la población para el año 2016 de Holanda era 17 millones y para Colombia era de 48.7 millones de personas, superando el país suramericano al europeo con más de la mitad de habitantes, sin embargo, la productividad de Colombia no supera los índices de productividad holandesa lo cual es una gran paradoja.

Interpolando los resultados obtenidos a nivel mundial en competitividad con la situación del sector florícola en Colombia se evidencia la falencia en instituciones como falta de apoyo, incentivos y acompañamiento del gobierno a sectores agrícolas, así mismo el país cuenta con una deficiente infraestructura lo que imposibilita una cadena comercial óptima y continua pues el transporte e intercomunicación entre los centros de producción y los puertos se ralentiza, así mismo el entorno macroeconómico colombiano no es óptimo pues se han presentado muchos casos de corrupción, lo que genera mala imagen en el exterior, inestabilidad política, inseguridad tributaria y fallas tanto en el mercado interno como en el externo. De otro lado Colombia presenta bajos índices de innovación y de sofisticación de negocios lo cual imposibilita la capacidad de competir con países desarrollados pues carece de ventajas competitivas y de iniciativas perdurables en el tiempo, lo cual lleva a concluir que en definitiva las ventajas competitivas si son un factor diferenciador en el sector floricultor tanto en producción, productividad y exportaciones.

5. CONCLUSIONES

- El sector floricultor colombiano es un sector activo en el comercio internacional de las flores y que se ubica como segundo país exportador después de Holanda.
- Los principales mercados de flores de Colombia son Estados Unidos, Reino Unido, Japón y Canadá.
- Los principales mercados de destino de Holanda son Alemania, Reino Unido, Francia y Rusia.
- Holanda domina el mercado con más del 50% de participación en las exportaciones mundiales de flores, mientras que Colombia tiene una porción del 15.96% del mercado mundial.
- Las ventajas del sector floricultor colombiano están basadas en la dotación de recursos naturales y ubicación geográfica estratégica, mientras que Holanda ha desarrollado ventajas gracias a su innovación, investigación y desarrollo.
- Holanda se vio afectada en el año 2012 por el ingreso de nuevos competidores al mercado mundial de flores como Etiopia y Kenia.
- La floricultura es una industria organizada y establecida a nivel internacional que depende de diversos factores de éxito los cuales hacen que el cultivo, producción y comercialización de las flores sea óptimo.
- Se evidencia una clara diferencia del enfoque que se tiene para el sector floricultor debido a las condiciones particulares de cada lugar y su nivel de desarrollo.
- El sector floricultor colombiano presenta un desarrollo hacia el mercado internacional con una gran deficiencia hacia el mercado interno.
- Como respuesta a la pregunta planteada al inicio de esta investigación, ¿Son las ventajas competitivas un factor diferenciador en la producción, productividad y exportaciones del sector floricultor en Colombia y en Holanda?, se encontró que sí, pues las ventajas han contribuido de manera significativa a la exportación, producción y productividad lo cual se ve reflejado en la posición competitiva y de liderazgo en el sector pues ha desarrollado varias ventajas que lo han ubicado durante varios años como cabeza del comercio mundial de flores y a su vez es una de los países con mayor competitividad mundial y que para el año 2018 se ubicó en la cuarta posición de 137 países analizados.

BIBLIOGRAFIA

ABRIL Guillermo. La gran subasta mundial de las flores. En: El País. Madrid, España 2018. [Consultado 20, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2018/02/05/eps/1517830415_443236.html

ANTAL Daniel. What does the Netherlands have a comparative advantage in? [QUORA]. California, Estados Unidos 2015. [Consultado 1, octubre, 2018]. Página web: Disponible en: <https://www.quora.com/What-does-the-Netherlands-have-a-comparative-advantage-in>

ASOCOLFLORES. Antecedentes. [Sitio Web]. Bogotá. 2017. [Consultado 15, abril, 2018]. Disponible en: <https://asocolflores.org/antecedentes>

ASOCOLFLORES. Asociación colombiana de exportadores de flores. Ceniflores [ASOCOLFLORES]. Bogotá, Colombia 2017. [Consultado 23, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <http://asocolflores.net.co/servicios/ceniflores/19>

ASOCOLFLORES. Asociación colombiana de exportadores de flores. Cifras estadísticas [ASOCOLFLORES]. Bogotá, Colombia 2014. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <http://asocolflores.net.co/servicios/cifras-estadisticas/36>

ASOCOLFLORES. Asociación colombiana de exportadores de flores. Quiénes somos [ASOCOLFLORES]. Bogotá, Colombia 2017. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://asocolflores.org/qui%C3%A9nes-somos>

BANCO DE LA REPUBLICA – COLOMBIA. Agricultura. En: BANREP. [Google]. Bogotá, junio, 2013. p. 208 - 209. [Consultado 24, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/lbr_manual_comercial_0.pdf

BANCO DE LA REPÚBLICA - COLOMBIA. ¿Qué es la producción? [BANCO DE LA REPUBLICA]. Bogotá, Colombia 2011. [Consultado 1, octubre, 2018]. Página web. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producci-n>

BECERRA Cuervo, Camilo Andrés. Análisis de la política para la competitividad del sector floricultor colombiano. En: Análisis de la política para la competitividad del sector floricultor colombiano. [Google]. Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, facultad de relaciones internacionales, estrategia y seguridad, 2016. p. 43 – 72. [Consultado 3, octubre, 2018]. Archivo PDF, Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15309/3/CamiloAndresBecerraCuervo2016.pdf>

BEKIAHOGAR. Manos a la tierra. Gladiolo: Características y cuidados [BEKIAHOGAR]. Madrid, España 2018. [Consultado 19, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.bekiahogar.com/articulos/gladiolo-caracteristicas-cuidados/>

BBC MUNDO. Las impresionantes cifras del mercado de flores más grande del mundo [BBC]. Reino Unido 2016. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-36905800>

BLUEPRINT Presented by CBRE. An Inside Look at the World's Largest Flower Market [BLUEPRINT]. Los Ángeles, CA 2017. [Consultado 19, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://blueprint.cbre.com/an-inside-look-at-the-worlds-largest-flower-market/>

CÁMARA DE COMERCIO. Programa de apoyo agrícola y agroindustrial vicepresidencia de fortalecimiento empresarial Cámara de Comercio de Bogotá: Manual Flores & Follajes. En: Manual Flores & Follajes. [Google]. Bogotá. 2015. p. 11. [Consultado 1, mayo, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/content/download/13733/175129/version/1/file/Flore++Follajes.pdf>

CARRO Paz, Roberto y GONZÁLEZ Gómez, Daniel. Productividad y competitividad. En: Administración de las operaciones. Mar de plata, Facultad de ciencias económicas y sociales, Chile agosto 2013. p. 1. [Consultado 2, octubre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

CBI Ministry of Foreign Affairs. Cut Flowers and Foliage. En: CBI Trade Statistics. [Google]. The Hague, Junio 2016. p. 2 – 3. [Consultado 1, octubre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/trade-statistics-cut-flowers-foliage-2016.pdf

CBS. Flower bulb cultivation continues to flourish [CBS]. The Hague, Netherlands 2018. [Consultado 19, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2018/12/flower-bulb-cultivation-continues-to-flourish>

CHAVEZ Nelson Manolo. Análisis del sector floricultor colombiano desde la teoría de las ventajas comparativas y competitivas en el marco del TLC con Estados Unidos. En: Repositorio de la Salle. [Google]. Bogotá. Universidad de la Salle, facultad ciencias económicas y sociales. Agosto 2015. p. 36. [Consultado 25, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17036/10041002_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

COLOMBIA. En: Floricultura, la respuesta es Colombia [En línea] Abril, 2012. [Consultado el 15, Abril, 2018] Disponible en: <http://www.colombia.co/esta-es-colombia/hechos/en-floricultura-la-respuesta-es-colombia-2/>

DANIES LACOUTURE, Rodolfo. Sector floricultor en Colombia: 1995-marzo de 2005. En: Sector floricultor en Colombia. [Google]. Bogotá. Marzo, 2005. p. 3. [Consultado 16, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Sectores%20Econ%C3%B3micos/20-Desempe%C3%B1o%20sector%20floricultor%201995-2005.pdf

ECURED CONOCIMIENTO CON TODOS Y PARA TODOS. Alstroemeria [ECURED]. Cuba 2017. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.ecured.cu/Alstroemeria>

ENCOLOMBIA. Situación geográfica colombiana [encolombia]. Bogotá.D.C. Diciembre, 2012. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página Web. Disponible en: <https://encolombia.com/educacion-cultura/geografia/situacion-geografica-colombiana/>

ESSER, Klaus; HILLEBRAND, W y MEYER-STAMER, J. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. En: Revista CEPAL. Agosto, 1996. no. 59, p.39-52 citado por Ibíd., p. 19.

FERNANDEZ ALFONSO, Lina Nathaly. Análisis del sector floricultor colombiano desde la teoría de las ventajas comparativas y competitivas en el marco del TLC con Estados Unidos. [Google]. Bogotá: Universidad de la Salle, facultad ciencias económicas y sociales. 2015. p. 37. [Consultado 1, mayo, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17036/10041002_2015.pdf?sequence=

FLORESPEDIA. Crisantemos s [FLORESPEDIA]. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.florespedia.com/crisantemos_

FLORESPEDIA. Hortensias [FLORESPEDIA]. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.florespedia.com/hortensias>

FLORESPEDIA. Lirios [FLORESPEDIA]. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.florespedia.com/lirios>

FLORESPEDIA. Rosas [FLORESPEDIA]. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.florespedia.com/rosas>

FLORVERDE SUSTAINABLE FLOWERS. Who we are? [FLORVERDE]. Bogotá, Colombia 2018. [Consultado 23, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://florverde.org/about-us>

FORO ECONÓMICO MUNDIAL 2017 citado por FUENTES Pílalo, Ernesto y VÉLEZ Salazar, Gilda. La competitividad global. En: Artículo global competitiveness. [Dialnet]. La Rioja. Octubre – diciembre 2017. Vol. 11. No 4. 2017. p. 1. ISSN 1390-3748. [Consultado 2, octubre, 2018]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6479348.pdf>

FRĂSINEANU, Paul Laurențiu. The Porter`s theory of competitive advantage. En: The Porter`s theory of competitive advantage. [Google]. Rumania, Craiova: University of Craiova, 2008. p. 3496. [Consultado 12, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://feaa.ucv.ro/annals/v7_2008/0036v7-030.pdf

TENJO G. Fernando, MONTES U. Enrique y MARTÍNEZ T. Jorge. Comportamiento reciente del sector floricultor colombiano. En: Banco de la Republica. [Google]. Bogotá, Colombia 2006. p. 8. [Consultado 23, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://banrep.gov.co/docum/ftp/borra363.pdf>

GLIFOS DIGITAL. [Sitio Web]. 2005. [Consultado 11, abril, 2018] Disponible en: <http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2005/14070.pdf>. p. 16

GRACIA HERNANDEZ, Maximiliano. Los determinantes de la competitividad nacional: Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. En: Temas de ciencia y tecnología. [Google Académico]. México. Septiembre-Diciembre 2008, No. 36. 2008. p. 18. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf

HANÁ FLOWERS. Claveles [HANÁ FLOWERS]. Lima, Perú 2015. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <http://hanaflowers.com.pe/flores/claveles>
FLORESPEDIA. Rosas [FLORESPEDIA]. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.florespedia.com/crisantemos>

HOFER C. W. y SCHENDEL D. Strategy Formulation: Analytical Concepts citado por SHAHMANSOURI, Samira; ESFAHAN DALVI, Mohammadreza; NIKI, Navid. *Ibid.*, p. 842.

HOGARMANIA. Narciso, descripción y cuidados [HOGARMANIA]. Bilbao, España 2016. [Consultado 19, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.hogarmania.com/jardineria/fichas/plantas/201012/narciso-5536.html>

HOLLAND PIONEERS IN INTERNATIONAL BUSINESS. Dutch horticulture. [HOLLAND]. Barcelona, España 2017. [Consultado 24, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.dutchhorticulture.nl/>

HOLLAND. Horticulture and starting materials. [HOLLAND]. Barcelona, España 2017. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.hollandtradeandinvest.com/key-sectors/horticulture-and-starting-materials>

HOLLAND PIONEERS IN INTERNATIONAL BUSINESS. Información general [HOLLAND]. Barcelona, España 2017. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.holanda.es/es/negocios-con-holanda/sobre-holanda/informaci%C3%B3n-general/>

IGAC. Cuanto mide el territorio colombiano [INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI]. Bogotá. Enero, 2016. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: http://www2.igac.gov.co/igac_web/contenidos/plantilla_general_titulo_contenido.jsp?idMenu=212

INNOVATION QUARTER. Innovation to ensure healthy, safe, and nutritious horticultural products [INNOVATION QUARTER]. The Hague, Netherlands 2015. [Consultado 25, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.innovationquarter.nl/en/sector/horticulture/>

INVESTINHOLLAND. How Dutch Flowers Fuel Valentine's Day [INVESTINHOLLAND]. São Paulo, Brasil 2017. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://investinholland.com/how-dutch-flowers-fuel-valentines-day/>

KARGBO A., Jing Mao and CAI-YUN Wang (2010). The progress and issues in the Dutch, Chinese and Kenyan floriculture industries y Worldbank (2009). Clusters for Competitiveness. A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives. International Trade Department citado por RIKKEN Milco. Prepared for the Fifth Video Conference on the Global Competitiveness of the Flower Industry in Eastern Africa. En: Technical Paper THE GLOBAL COMPETITIVENESS OF THE KENYAN FLOWER INDUSTRY. [Google]. Adams Arcade, along Ngong Road, Diciembre 2011. p. 5 – 6. [Consultado 28, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.kenyaflowercouncil.org/pdf/VC5%20Global%20Cmpetiveness%20Kenyan%20Flower%20Industry%20-%20ProVerde.pdf>

KOEHLER Erika, WUBBELS Thijs, HOGENBOOM Ron, MEEUWISSE Jacquie Y VEEN-KUNST Eline Van. Holland Compared. En: Holland Facts and figures 2 edition. [Google]. EC The Hague, Netherlands, 2017. P 80. [Consultado 18, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.hollandtradeandinvest.com/key-sectors/horticulture-and-starting-materials/publications/publications/holland-compared-2017/06/30/holland-compared-2nd-edition-2016>

LEGISCOMEX. Perfil logístico de Colombia. En: Legiscomex.com. [Google]. Bogotá, Colombia 2016. p. 8. [Consultado 23, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-logistico-colombia-2016-completo.pdf>

LEVELT M. Global trade & the Dutch hub: understanding variegated forms of embeddedness of international trade in the Netherlands: clothing, flowers, and high-tech products. En: Uva. [Google] Amsterdam, Institute for Social Science Research, Faculty of Social and Behavioural Sciences. Junio 2010. p. [Consultado 17, Agosto 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://pure.uva.nl/ws/files/1257016/77216_09.pdf.

LIEMT. G. van. The world cut flower industry: Trends and prospects. Citado por WIJNANDS Jo. Sustainable International Networks in the Flower Industry. En: Scripta Horticulturae Number 2. [Google]. The Hague, octubre 2005. p. 26. [Consultado 26, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://edepot.wur.nl/34970>

MANRIQUE RAMÍREZ, Liceth Natalia; ZULETA ZEA, Daniela; AGUDELO OCHOA, Andrés Felipe. et al. Floricultura colombiana en contexto: Experiencias y oportunidades en Asia Pacífico. En: Revista Mundo Asia Pacífico. [Google]. Medellín. Abril, 2014, p. 54. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/download/2701/2507/0>

MARÍN, Ángel; JANNIE, María; ACEROS, Rangel Y ENRIQUE, Julián. Comercialización internacional de flores: Antecedentes y evolución: 1990-1999. Tesis de ingeniero administrador. [Google]. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de minas. Noviembre, 2000. p. 30. [Consultado 16, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2163/1/43751623.2000.pdf>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena de Flores y follajes, abril 2017. En: MINAGRICULTURA. [Google]. Bogotá, abril, 2017. p. 4. [Consultado 20, agosto, 2018]. Archivo PPT. Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202017%20Abril%20Flores.pptx>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena de Flores y follajes, abril 2017. En: MINAGRICULTURA. [Google]. Bogotá, agosto, 2017. p. 4. [Consultado 20, agosto, 2018]. Archivo PPT. Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202017%20Diciembre%20Flores.Pptx>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena de Flores y follajes, abril 2017. En: MINAGRICULTURA. [Google]. Bogotá, diciembre, 2017. p. 9. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Archivo PPT. Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20%20Cifras%20Sectoriales%20-%202017%20Diciembre%20Flores.pptx>

MORALES BUITRAGO, Francisco José y SUAREZ, Derly Milena. Análisis sectorial de competitividad de la floricultura en Colombia, durante el periodo 1993- 2003. En: Análisis sectorial de competitividad de la floricultura en Colombia. [Google]. Bogotá. Diciembre, 2006. p. 6. [Consultado 18, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12076/T10.06%20M792a.pdf?seq>

MORALES RUBIANO, María Eugenia y CASTELLANOS DOMINGUEZ, Oscar F. Estrategias para el fortalecimiento de las pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. En: Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales. [Google Académico]. Bogotá. Enero – Junio. Vol 17. No 29. 2007. p. 119. [Consultado 27, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/19592/20659>

MOYA SUA, Juan Sebastián; RENGIFO BARRIGA, Wendy Katherine; RAMIREZ SILVA, Jennifer. Efectos económicos del TLC con Estados Unidos sobre el sector floricultor colombiano (2000-2015). Monografía de economista. [Google]. Bogotá: Universidad de la Salle. Facultad de ciencias económicas y sociales. Abril, 2017. p. 46. [Consultado 19, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/20724/10101033_2017.pdf?sequence=1

PARQUES ALEGRES Dale vida a tu parque I.A.P. Tulipán o flor del beso [PARQUES ALEGRES]. Barcelona, España 2016. [Consultado 19, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <http://parquesalegres.org/biblioteca/tulipan-o-flor-del-beso/>

PHILLIPS Susan. Global Agricultural Information Network. En: Gain Report. [Google]. Lange Voorhout, abril 2016. p.4. [Consultado 19, Agosto 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/The%20Netherlands%20Horticulture%20Market_The%20Hague_Netherlands_8-3-2016.pdf.

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Citado por HERNANDEZ LADINO, Rubén Darío. Infraestructura de las sociedades portuarias en Colombia. Monografía. [Google]. Bogotá: Universidad Santo Tomás, Facultad de negocios internacionales. Octubre, 2014. p. 17. [Consultado 16, abril, 2018]. Archivo

PDF. Disponible en: <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2261/Hernandezruben2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. En: Harvard business review. [Google Académico]. Cambridge, Noviembre, 2007. p. 4. [Consultado 18, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL_EXITO_EN_LOS_NEGOCIOS_INTERNACIONALES_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524962256&Signature=qm30vffyKpwVurC7snHwcqWgj1U%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_ventaja_competitiva_de_las_naciones.pdf

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. En: Ser competitivo. Vergara, 1991. p. 184-185. [Consultado 15, abril, 2018]. Disponible en: <http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>

PORTER, Michael. The competitive advantage of nations. En: The Free Press. A división of McMillan Inc. Nueva York, 1990. p. 12. Floricultura en Colombia. [Google]. Bogotá. Diciembre, 2006. p. 10. [Consultado 18, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12076/T10.06%20M792a.pdf?seq>

PROCOLOMBIA EXPORTACIONES TURISMO INVERSIÓN MARCA PAÍS. Oportunidades [PROCOLOMBIA]. Bogotá, Colombia 2015. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <http://www.procolombia.co/node/1242>

REYES, Francisco; CRUZ, Luis y CACERES, Naila. Desempeño del sector floricultor: Superintendencia de Sociedades Delegatura de Asuntos Económicos y Contables Grupo de Estudios Económicos y Financieros. En: Informe Desempeño del sector floricultor. [Google]. Bogotá, Junio, 2016. p. 6. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.supersociedades.gov.co/Historial%20de%20Noticias/2016/EEEstudio%20sector%20Flores-2016%20VI%2013_Final.pdf

ROJAS Carolina Pantajo y SOLANO Jhonathan Arévalo. Boletín estadístico abril 2018. En: Asocolflores, dirección de economía y logística. [Google]. Bogotá, abril, 2018. p. 13. [Consultado 30, agosto, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1sT4fEp56YYPxWm1GYiDn02evMUuxlCnS>

RODRIGUEZ, Jenny. Estudio para el fortalecimiento del sector floricultor colombiano en el mercado Japonés. Tesis de administrador de negocios internacionales. [Google]. Bogotá: Universidad Nuestra Señora del Rosario, Facultad de administración. Mayo, 2011. P. 16. [Consultado 17, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/24>

88/10262678912011.pdf;jsessionid=FF71B9907900EAE8BBC110D00B3A94DC?s
equence=1

SADRI, Golnaz y LEES, Brian. Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage citado por SHAHMANSOURI, Samira; ESFAHAN DALVI, Mohammadreza; NIKI, Navid. *Ibíd.*, p. 842.

SALONER, Garth, SHEPARD, Andrea y PODOLNY Joel. Strategic Management citado por SHAHMANSOURI, Samira; ESFAHAN DALVI, Mohammadreza; NIKI, Navid. *Ibíd.*, p. 842.

SEGURA, Gustavo e INMAN, Crist. Turismo en Panamá: El reto de la competitividad, citado por CILIO, Ivonne. La ventaja comparativa de Holanda, y la de Ecuador. [Sitio Web]. Ecuador. Septiembre 2013. [Consultado 15, abril, 2018]. Disponible en: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica/124-la-ventaja-comparativa-de-holanda-y-la-de-ecuador>.

SHAHMANSOURI, Samira; ESFAHAN DALVI, Mohammadreza; NIKI, Navid. Explain the Theory of Competitive Advantage and Comparison with Industries based on Advanced Technology. En: *International Journal of Economy, Management and Social Sciences* [Google Académico]. Octubre, 2013. p. 842. ISSN2306-7276. [Consultado 15, abril, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://waprogramming.com/download.php?download=526c89c81604d5.32272712.pdf>.

SCHWAB, Klaus. The global competitiveness report 2018. En: *Insight report, World Economic Forum*. [Google]. Ginebra, Suiza 2018. p. 2. [Consultado 4, octubre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf

TENDENCIAS E INNOVACIÓN. Diamante de Porter componentes, usos y beneficios [OBS Business School]. Barcelona, España 2016. [Consultado 3, octubre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>

THECOLVIN. La flor gladiolo [COLVIN]. España 2017. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.thecolvinco.com/blog/blog/2017/08/28/floricultura-el-arte-de-cultivar-flores/>

THE STATISTICS Portalstatistics and studies from more than 22,500 sources. Flower industry in the Netherlands - Statistics and Facts [STATISTA]. New York, United States 2015. [Consultado 18, agosto, 2018]. Página web. Disponible en:

<https://www.statista.com/statistics/829413/sales-value-of-cut-flowers-sold-by-royal-floraholland-by-type/>

THOUGHTCO. Geography of the Netherlands [THOUGHTCO]. Broadway, New York. Marzo 2017. [Consultado 17, agosto, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.thoughtco.com/geography-of-the-netherlands-1435240>

TODACOLOMBIA. Clima de Colombia [TODACOLOMBIA]. Bogotá, Colombia 2018. [Consultado 24, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://www.todacolombia.com/geografia-colombia/clima-colombia.html>

TRADEMAP. Lista de los exportadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0603||4|1|1|2|2|1|2|1|1

TRADEMAP. Lista de los exportadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0603||4|1|1|2|2|1|2|2|1

TRADEMAP. Lista de los importadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0603||4|1|1|2|2|1|2|1|1

TRADEMAP. Lista de los importadores para el producto seleccionado, producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma [TRADEMAP]. Montbrillant, Ginebra 2018. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Página web. Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0603||4|1|1|2|2|1|2|2|1

UNIVERSIDAD ICESI. Exportación [Consultorio de comercio exterior]. Cali, Colombia 2013. [Consultado 2, octubre, 2018]. Página web. Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/01/25/36/>

URREA Bello Luis Martin, CÁRDENAS Garzón Luz Gabina y SUÁREZ Pérez Lucía Elena. Medición del desempeño en la cadena de abastecimiento del sector floricultor

colombiano. En: Activos, revista de la facultad de contaduría pública. [Google]. Bogotá, Colombia 2007. p. 23. [Consultado 21, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: <http://revistas.usta.edu.co/index.php/activos/article/download/2747/2656>

VEENENDAAL Phaedra. 10 Razones para expandir su negocio en Holanda. En: HOLLAND. [Google]. Barcelona, Noviembre 2016. p. 6. [Consultado 25, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: [https://www.holanda.es/media/106893/7\)%20p.%20veenendaal-10%20razones%20para%20expandir%20su%20negocio%20en%20holanda.pdf](https://www.holanda.es/media/106893/7)%20p.%20veenendaal-10%20razones%20para%20expandir%20su%20negocio%20en%20holanda.pdf)

VIAJAR HOLANDA. ¿Cuándo viajar a Holanda? – El clima [VIAJAR HOLANDA]. Barcelona, España 2018. [Consultado 18, agosto, 2018] Página web. Disponible en: <http://www.viajaraholanda.com/clima-cuando-viajar.php>

WEIDEN David Van Der. Business cycles within the dutch floriculture industry. En: Erasmus school of economics. [Google]. Rotterdam, Erasmus University Rotterdam, Erasmus School of Economics. Diciembre 2012. p. 32 – 33. [Consultado 20, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: https://thesis.eur.nl/pub/18588/Master_thesis_David_Weiden_version_01_12_2012.pdf

WORLD ECONOMIC FORUM. [WORLD ECONOMIC FORUM]. NEW YORK, Estados Unidos 2018. Seccion Our mission, The world economic fórum. 2018. [Consultado 3, octubre, 2018]. Página web. Disponible en: <https://es.weforum.org/about/world-economic-forum>

WORLD ECONOMIC FORUM. The global competitiveness index 2017-2018 edition – Colombia y Holanda. En: The Global Competitiveness Report 2018 [Google]. New York, septiembre 2017. [Consultado 27, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_COL.pdf

WORLD ECONOMIC FORUM. The global competitiveness index 2017-2018 edition – Colombia y Holanda. En: The Global Competitiveness Report 2018 [Google]. New York, septiembre 2017. [Consultado 27, septiembre, 2018]. Archivo PDF. Disponible en: http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_NLD.pdf