



Estudio de las estrategias que permitan minimizar el riesgo en la exportación de flores de las pymes del oriente antioqueño¹

Study of the strategies leading to minimize risks in flower exports of SMEs in Eastern Antioquia

Une étude des stratégies pour minimiser les risques dans l'exportation de fleurs des PME's dans la région Est d'Antioquia

Jannet Restrepo Restrepo**
negociosinternacionales004@gmail.com

**Magíster en Gestión de Organizaciones, Universidad Cooperativa de Colombia
Coordinadora de Prácticas, Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín -Colombia

Fecha de recepción: 23 de febrero de 2014
Fecha de aprobación: 13 de abril de 2014

¹ Este texto presenta los resultados de la investigación: Estudio de las estrategias que permitan minimizar el riesgo en la exportación de flores de las pymes del oriente antioqueño (La Ceja, El Carmen de Viboral y Rionegro), realizada en el año 2013 por el grupo de investigación de la Maestría en Gestión de organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia

Resumen

Se presenta la reflexión producto de una investigación realizada en el sector floricultor del oriente antioqueño (El Carmen de Viboral, La Ceja y Rionegro), donde se analizan y validan las diferentes estrategias que minimizan el riesgo y que orientan a las pymes exportadoras de flores con respecto al manejo integral de su proceso de exportación. A partir de un diagnóstico inicial se pretende conocer la situación actual de las pymes exportadoras de flores e identificar las estrategias que emplean en la minimización de riesgos en la cadena exportadora, de tal forma que se pueda validar su gestión actual o sugerir nuevas posibilidades de manejar el riesgo en situaciones específicas, con la recomendación de acudir a entidades especializadas en ofrecer soluciones a la medida de la necesidad específica. Se mide además la interacción que tienen con las entidades de fomento (Asocolflores, Procolombia, Bancoldex, Finagro, Analdex, Segurexpo y Cámara de Comercio) y el nivel de uso de instrumentos especializados para que los riesgos tiendan a cero en un proceso de internacionalización. Se presentan también las posibilidades que tienen en los nuevos TLC que ha negociado Colombia últimamente para que dejen la concentración o dependencia de un solo mercado y migren hacia otros donde puedan encontrar posibilidades de crecimiento y, asimismo, la distribución no se encuentre atomizada como en el mercado de Estados Unidos. Se describen los aportes hechos por diferentes gerentes de entidades de fomento, por empleados de unidades estratégicas de las pymes exportadoras de flores del oriente antioqueño donde dan orientaciones específicas desde la gestión que deben implementar estas organizaciones para tener éxito en la actividad de exportación, *traders* de instituciones financieras, directores de agremiaciones y operadores logísticos al servicio de estos.

Palabras clave: riesgo; verificación; estrategia; entidades de fomento; soluciones.

Abstract

This article presents the results of a research in the flower industry in Eastern Antioquia (municipalities of El Carmen de Viboral, La Ceja and Rionegro). It analyzes and validates the different strategies that minimize risk and guide flower-exporting SMEs with respect to integrated management of export processes. An initial diagnosis leads to understand the current situation of flower-exporting SMEs and identify strategies used in minimizing risks in order to validate current process management or suggest new possibilities for risk management in specific situations (getting advice from specialized organizations in providing solutions tailored to specific needs has been recommended). It also points out their interaction with development agencies (such as Asocolflores, Proexport, Bancoldex, Finagro, Analdex, Segurexpo and the Chamber of Commerce) and the level of use of specialized instruments so that risks tend to zero in internationalization processes. The paper also presents the possibilities that the new FTAs lately negotiated by Colombia have to offer; these can stop Colombia's dependence on a single market (like the USA) and migrate to other markets. The paper also collects the contributions made by different managers, development agencies, employees of strategic units of flower exporting-SMEs, traders, financial institutions, heads of clusters and logistic operators in Eastern Antioquia; they provide specific management guidance to be implemented in these organizations to succeed in the exportation activity.

Keywords: risk; verification; strategy; development agencies; solutions.

Résumé

Cet article présente le produit de la recherche menée chez le secteur des fleurs à l'Est d'Antioquia (aux villes de Carmen de Viboral, La Ceja et Rionegro). Les différentes stratégies qui minimisent les risques dans les exportations et qui guident (ce qui concerne la gestion intégrée des processus d'exportation) ces entreprises exportatrices sont analysées dans ce document. À partir de cette étude diagnostique, on prétend de connaître l'état actuel des PME exportatrices de fleurs et d'identifier les stratégies utilisées pour minimiser les risques dans la chaîne d'exportation. On essaie de donner des éléments utiles de sorte qu'on puisse valider leur gestion actuelle ou suggérer de nouvelles possibilités pour gérer les risques dans des situations spécifiques (avec la recommandation d'aller consulter des organisations spécialisées dans la solution des besoins spécifiques). En plus, dans l'article on mesure l'interaction qu'elles ont avec les agences de développement (telles que ASOCOLFLORES, Procolombia, BANCOLEX, FINAGRO, ANALDEX, Segurexpo et la Chambre de Commerce); le niveau d'utilisation d'outils spécialisés pour réduire les risques dans un processus d'internationalisation est également mesuré. L'article présente les possibilités offerts pour les nouveaux ALE (accords de libre-échange) que la Colombie a récemment négociés pour arrêter la concentration ou dépendance d'un seul marché (particulièrement, le marché américain) et migrer vers d'autres où le pays peut trouver des opportunités de croissance. Finalement, le document expose les contributions faites par des différents gestionnaires, des agences de développement, des employés d'unités stratégiques des PME à l'exportation de fleurs de l'Est d'Antioquia (qui donnent des orientations spécifiques de la gestion que ces organisations doivent mettre en œuvre pour réussir dans l'activité d'exportation), des traders des institutions financières, des chefs d'associations et opérateurs logistiques au service de ces associations.

Mots-clés: risque, vérification, stratégie, agences de développement, solutions.

Para citar este artículo / To cite this article / Pour citer cet article:

Restrepo, J. (2014). Estudio de las estrategias que permitan minimizar el riesgo en la exportación de flores de las pymes del oriente antioqueño. *Escenarios: empresa y territorio*, 3, pp.

Introducción

Este estudio analiza las distintas propuestas de gestión de las pymes dedicadas al cultivo de flores para exportación, que están ubicadas en el oriente antioqueño, con el fin de comprender las estrategias y el funcionamiento que permita identificar debilidades en el monitoreo de riesgos a las cuales están expuestas en el proceso de internacionalización.

Actualmente, el floricultor se enfrenta a un panorama complejo, en lo referente a su proceso de internacionalización y, dado que este es un elemento esencial en el crecimiento y progreso del país, debe dar respuesta a las nuevas tendencias mundiales como la globalización. Para este propósito, se tuvieron en cuenta diferentes estudios realizados por Asocolflores, Fedesarrollo y Analdex, en lo referente al tema de pymes cultivadoras de flores y al manejo del riesgo en su proceso de exportación, puesto que estas nacen como empresas exportadoras debido a la poca demanda del mercado interno (Asocolflores, 2012).

Luego de vender durante 40 años al exterior y, posicionados actualmente como los primeros proveedores de flores de Estados Unidos y segundos exportadores en el mundo, los floricultores colombianos decidieron seguir el ejemplo de las tiendas de café de la marca Juan Valdez, y crearon las tiendas “Colombia Tierra de Flores” para vender en su propio territorio, luego de expandirse en el mercado internacional (Solano, 2013).

Se propone realizar un diagnóstico inicial al igual que la identificación y validación de las estrategias que asumen las pymes para hacer que su proceso de internacionalización sea más sencillo y con mayores posibilidades de éxito, teniendo en cuenta aspectos relevantes como las ventajas competitivas, la gestión financiera, su estructura organizacional, las características de sus consumidores, su distribución, administración de su logística internacional, entre otros.

Se abordan dichas categorías considerando algunas herramientas gerenciales suministradas por entidades especializadas que pueden aportar una solución integral en todo el proceso de exportación frente a los riesgos que las pymes tienen que monitorear para que su gestión se efectúe sin contratiempos, con el fin de brindarles seguridad y posibilidades de incursionar a nuevos mercados.

Esta reflexión se convertirá en una herramienta de fácil acceso y comprensión para las pymes, que vean la exportación de una manera más cercana, desde los resultados que arrojó y con énfasis en las soluciones que se puedan aplicar en situaciones críticas, para que pueda continuar este sector con la calidad, diversidad y volumen de producción, tanto en el mercado nacional como internacional que lo caracterizan.

1. Metodología

Para la recolección de información primaria, se hizo uso de instrumentos como las encuestas y la consulta a expertos. Igualmente se hizo uso de fuentes secundarias como artículos de periódicos y revistas; estudios realizados por diferentes entidades como DANE, Asocolflores, Acopi, Procolombia, Cámara de Comercio, Bancoldex, Segurexpo, etc.; así como bibliografía de textos académicos que puedan aportar a un mejor desarrollo del trabajo.

1.1 Operacionalización de las variables

La validación de estrategias y entidades de fomento para minimizar el riesgo en el proceso de exportación de las pymes del oriente antioqueño, constituye las variables de estudio:

Variable independiente: proceso de exportación, entidades de fomento y soluciones.

Variable dependiente: estrategia y riesgo.

1.2 Universo o marco muestral

La determinación del universo o marco muestral se hizo luego de un cálculo previo de la muestra en el que se consideraron las empresas del sector flores del oriente antioqueño enfocándonos en las pymes con base en el Listado Previo de Productores Inscritos ISFF del ICA.

El universo escogido fue de 410 empresas, de acuerdo con el número de empresas registradas en el directorio de exportadores del ICA bajo los siguientes parámetros de búsqueda: macrosector/sector: agropecuario - floricultor; municipio - empresa: Carmen de Viboral, La Ceja y Rionegro.

1.3 Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se tuvo en cuenta la siguiente fórmula:

$$n_0 = (Z/E)^2 * p * q; n = n_0 / 1 + n_0/N$$

Muestra para poblaciones finitas. Esta fórmula fue escogida pues se conoce el total de la población (N = 410 empresas) y al ser menor a 10.000 se considera como una población finita.

n₀: Cantidad teórica de elementos de la muestra.

Z= es una constante que depende del nivel de confianza que se le asigne al cálculo de la muestra. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. Para este trabajo se va a considerar un nivel de confianza de 95%, es decir, un valor de Z de 1.96 y un nivel de error del 5%.

p= es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. La proporción se hizo teniendo en cuenta el número de empresas clasificadas en pymes productoras de flores de corte del Carmen de Viboral, La Ceja y Rionegro sobre el total de empresas productoras de flores del oriente antioqueño (1650 empresas según base de datos del ICA)

q= Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1 – p.

N= Es el tamaño de la población o universo. (Número total de posibles encuestados), en este caso el total de la población corresponde a 410 empresas.

E= Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado obtenido preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se le preguntara al total de ella.

Teniendo en cuenta lo anterior, el cálculo del número de encuestas a realizar sería el siguiente:

Z (95%)	1,96
N	410
p	75,15%

q	24,85%
E	5%

$$n_0 = (Z/E)^2 * p * q = (1,96/0,05)^2 * 0,7515 * 0,2485 = 286,96$$
$$n = n_0 / 1 + n_0/N = 286,96 / 1 + 286,96/410 = 168,75$$

El resultado indica que del total de 410 empresas cultivadoras de flores en el oriente antioqueño (Carmen de Vival, La Ceja y Rionegro) sería necesario realizar 169 encuestas considerando que se está trabajando con un 95% del nivel de confianza, de cometer un 5% de error y por lo que se puede considerar a dicha muestra representativa en estos parámetros seleccionados.

1.4 Instrumento de recolección de información

Una vez definidas las variables e indicadores, se procedió al diseño del instrumento para el levantamiento de la información representativa de la muestra seleccionada.

La primera fase tuvo como objetivo la construcción de un diagnóstico inicial que orienta la detección de las principales variables a investigar, desde la apreciación particular de algunos expertos y participantes del gremio, revisión de fuentes documentales y el diálogo con directivos de entidades especializadas.

La delimitación de las preguntas se hizo de acuerdo a los objetivos específicos formulados en la investigación, a las características de las pymes exportadoras y a la participación de estas en los eventos que quieren ser estudiados.

Luego se procedió a aplicar la encuesta a los empleados seleccionados (despachos y logística). El cuestionario aplicado constó de 28 preguntas y tres niveles de medición: nunca, algunas veces y siempre.

1.5 Participantes

Fueron entrevistados los encargados de logística en el área de exportaciones de diferentes cultivos del oriente antioqueño.

2. Resultados

Esta información fue analizada de manera tal que guiará hacia la consecución de los objetivos planteados.

2.1 Objetivos

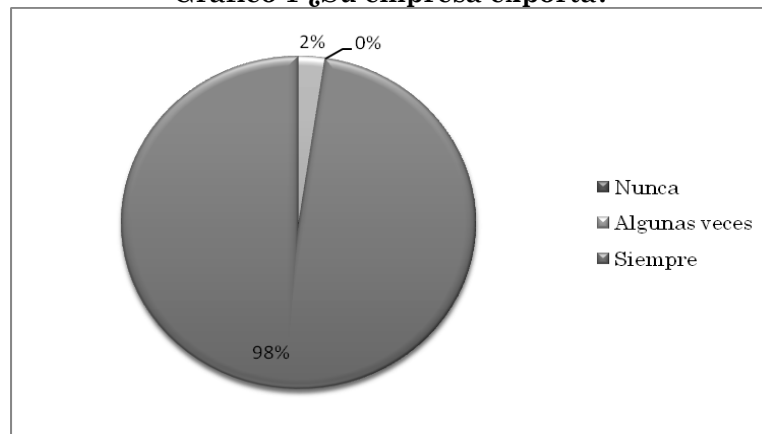
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de las pymes exportadoras de flores del oriente antioqueño (El Carmen de Viboral, La Ceja y Rionegro), con respecto a coberturas y gestión de riesgo.
- Identificar las estrategias que permitan minimizar el riesgo de la pyme en la exportación de flores.

- Validar las estrategias e incentivos utilizados por las pymes exportadoras de flores del oriente antioqueño (El Carmen de Viboral, La Ceja y Rionegro).

2.2 Experiencia y percepción de los empresarios

En el Gráfico 1 se observa que el 98% de los encuestados despachan su producción al exterior, debido a que estas organizaciones desde que se constituyen su orientación principal es hacia los mercados internacionales, porque en el territorio nacional el consumo de flores es muy reducido. Asocolflores en alianza con los grandes floricultores, que son los que pertenecen a esta agremiación, está implementando estrategias que faciliten el posicionamiento en el mercado nacional para disminuir la dependencia de los mercados internacionales especialmente la concentración en el mercado de EE.UU. que genera atomización en su proceso de distribución y, por ende, distorsión de precios afectando la rentabilidad del productor.

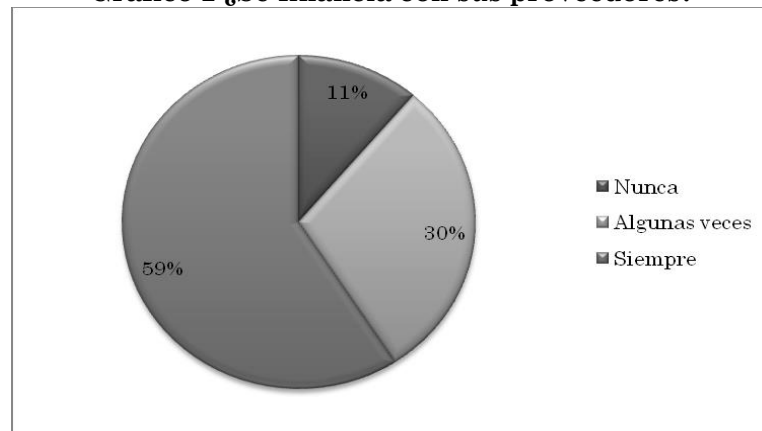
Gráfico 1 ¿Su empresa exporta?



Fuente: elaboración propia

El 59% de los encuestados manifiestan que reciben financiación de sus proveedores; según lo que presenta el Gráfico 2, estos son nacionales y les conceden periodos de financiación que oscilan entre 30, 60, 90 días, plazo que les permite administrar su flujo de caja y no perder la liquidez utilizando los pagos de sus clientes para abonarles a estos.

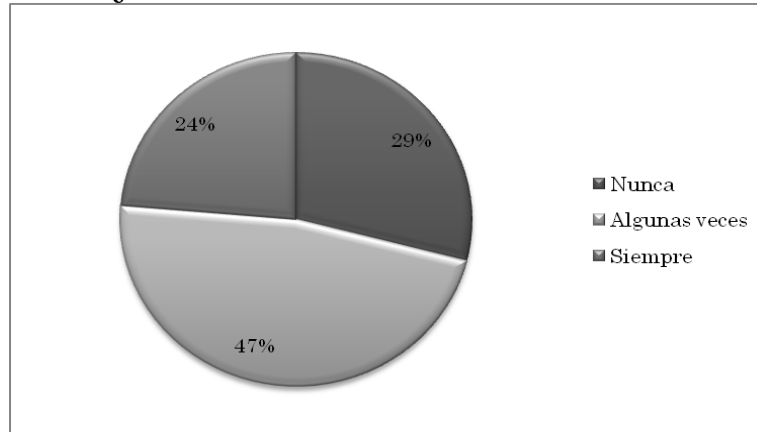
Gráfico 2 ¿Se financia con sus proveedores?



Fuente: elaboración propia

El Gráfico 3 muestra que un 47% de los medianos y pequeños floricultores se ven afectados por las variaciones en las tasas de interés y la no interacción con los *trader* de las entidades financieras, para que los acompañen en la definición de sus coberturas de mitigación del riesgo en la volatilidad de las tasas de interés, obligando a que estos asuman unos costos adicionales que pueden afectar su rentabilidad y la definición de precios no competitivos para los mercados internacionales.

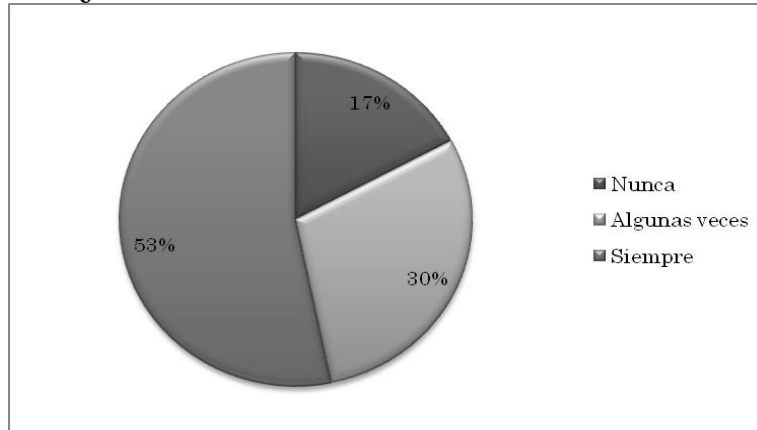
Gráfico 3 ¿La variación en la tasa de interés lo ha afectado?



Fuente: elaboración propia

El Gráfico 4 evidencia que el 53% de la muestra objeto de estudio tiene niveles de endeudamiento altos con la banca comercial, situación que genera una gran afectación a su liquidez y rentabilidad, y muchos han tenido que terminar con sus cultivos o darle otras destinaciones a sus terrenos.

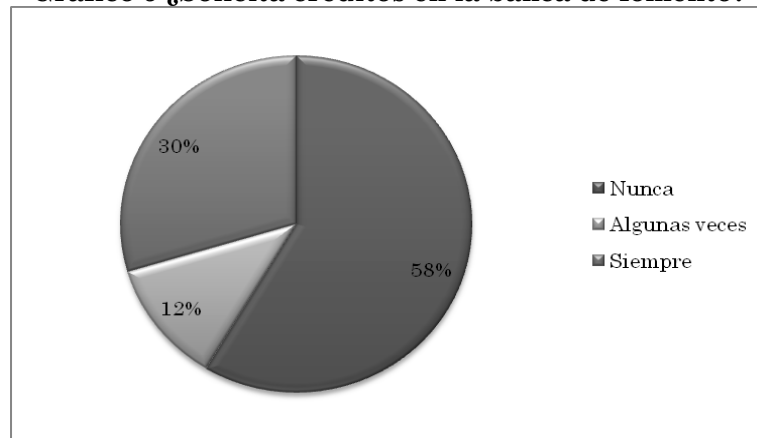
Gráfico 4 ¿Su financiación es frecuente con la Banca Comercial?



Fuente: elaboración propia

El cultivador es cuidadoso al endeudarse porque la revaluación del peso le limita su capacidad de pago e inversión, así lo afirma un 30% según lo que se visualiza en el Gráfico 5; además sugiere que la banca de fomento debe publicitar más sus servicios financieros, porque muchas veces no hace uso de ella por desconocimiento de las líneas de crédito que ofrece principalmente para las pymes.

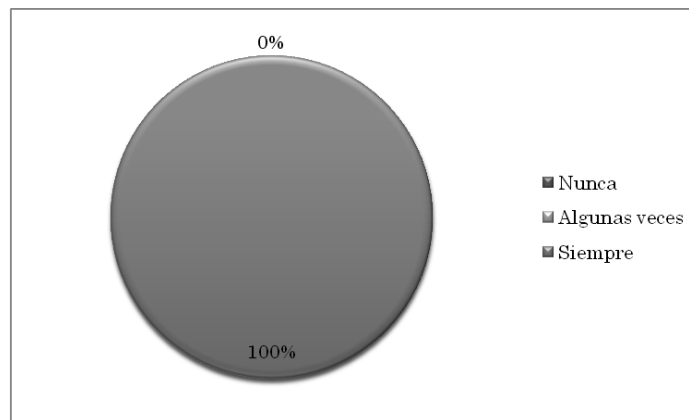
Gráfico 5 ¿Solicita créditos en la banca de fomento?



Fuente: elaboración propia

El Gráfico 6 evidencia la revaluación de la moneda local como una de sus mayores afectaciones, dado que al monetizar sus divisas dejan de ganar y esto incide en sus planes de mejoramiento y expansión para diversificar mercados y modificar las características de las flores actuales con nuevas variedades más resistentes que se puedan comercializar en países más distantes. Ellos manifiestan: “enfrentarse a la volatilidad de la tasa de cambio sin coberturas es estar expuesto a una gran pérdida o ganancia”. En concreto, la decisión de no tomar coberturas debería estar apoyada por los bancos que a veces no prestan una asistencia personalizada sobre operaciones con derivados acordes con sus necesidades financieras, porque le dan prelación a las grandes empresas.

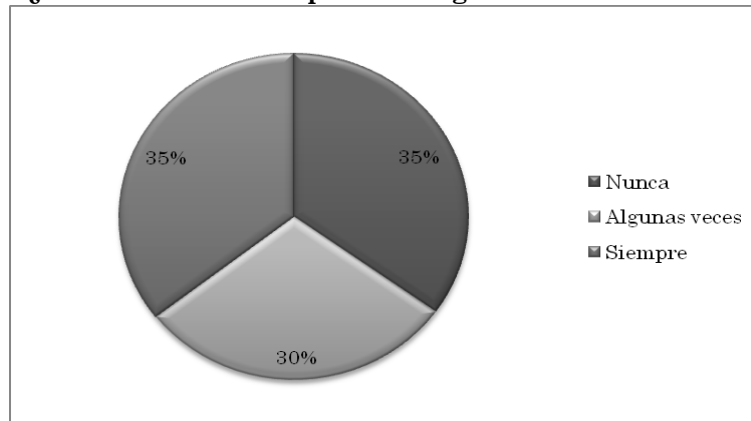
Gráfico 6 ¿Ha sido afectado por la revaluación del peso?



Fuente: elaboración propia

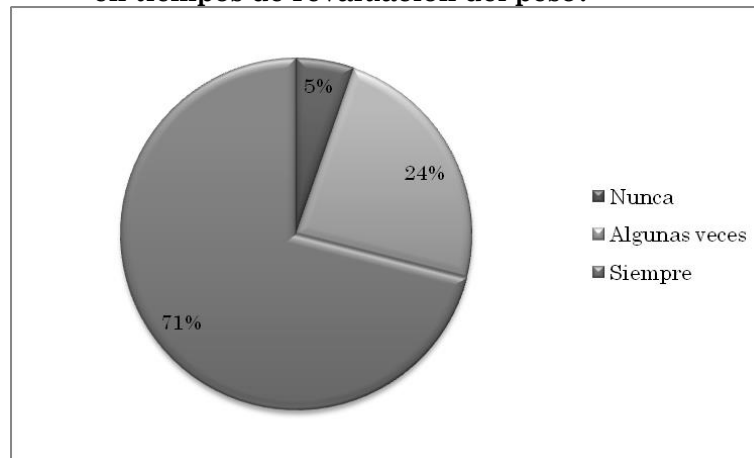
Los gráficos 7 y 8, muestran cómo la revaluación también les genera disminución en su capacidad de pago y pérdida de competitividad vía precios, pensando en que deben buscar otras estrategias de competitividad para poder ingresar a nuevos mercados y no verse tan afectados por los precios de los mercados de Ecuador y China.

Gráfico 7 ¿La revaluación del peso le ha generado insolvencia económica?



Fuente: elaboración propia

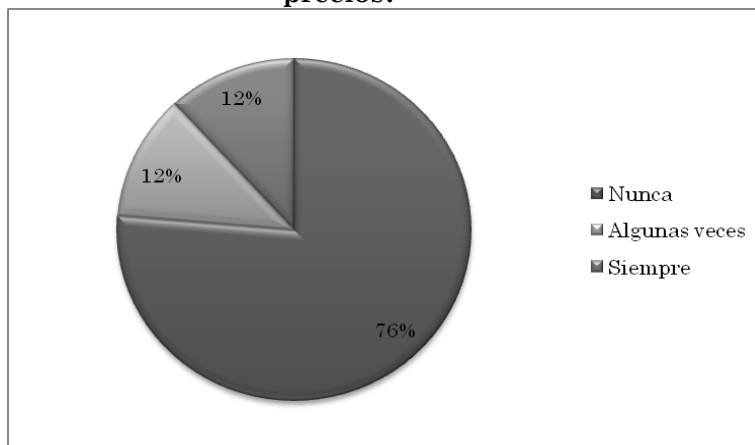
Gráfico 8 ¿Pierden sus productos competitividad al ser cotizados en dólares en tiempos de revaluación del peso?



Fuente: elaboración propia

Para poder administrar las exposiciones cambiarias sobre balance y estado de resultados es necesario entrar a negociar con el *trader* del IMC el contrato de cobertura más apropiado para su necesidad específica, dado que el 76% de los encuestados, según se percibe en el Gráfico 9, no han recurrido a hacer uso de contratos *forward* y *option* para disminuir la pérdida generada en una disminución de la tasa de cambio fundamentalmente por el desconocimiento de la existencia de estos contratos.

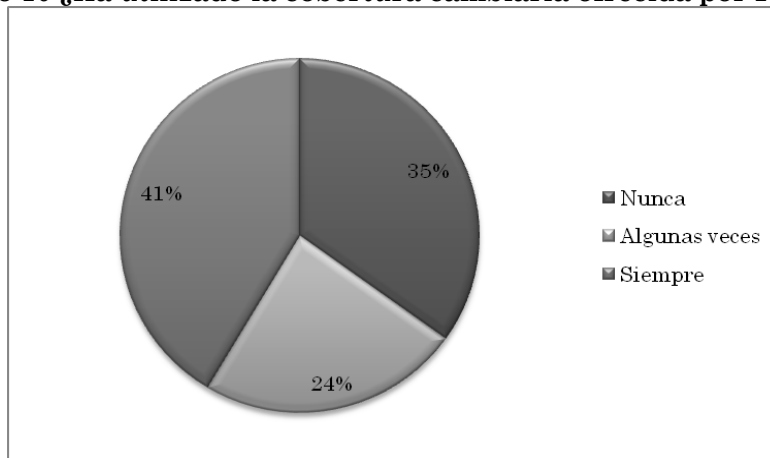
Gráfico 9 ¿Ha recurrido al mercado financiero para solicitar contratos de opciones para frenar la volatilidad frente a la tasa de cambio, tasas de interés o precios?



Fuente: elaboración propia

El Gráfico 10 muestra que tienen conocimiento y han utilizado las ayudas suministradas por Finagro, su banca de fomento, que les ha brindado más asistencia; pero, de todas maneras, hay un porcentaje muy alto de no utilización de esta cobertura.

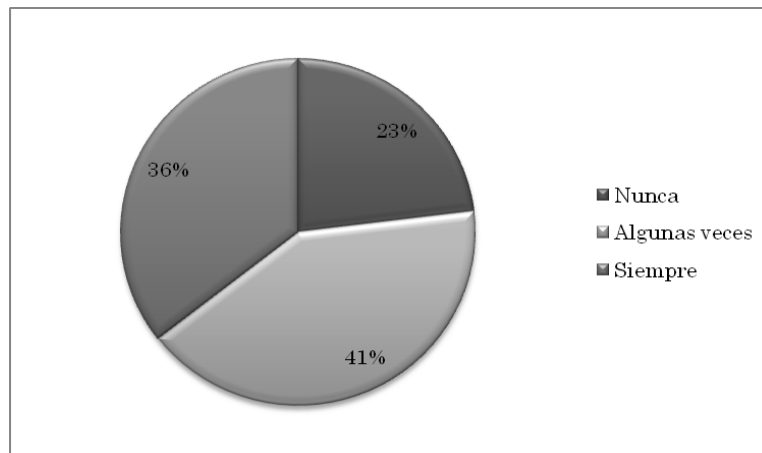
Gráfico 10 ¿Ha utilizado la cobertura cambiaria ofrecida por Finagro?



Fuente: elaboración propia

Uno de los sectores más apoyado por el Estado cuando se está en época de crisis es el agrícola, pero esto no ha servido de suficiente apoyo porque algunos floricultores han tenido que diversificar su negocio (construcción, ganadería, verduras, entre otros), según se observa en el Gráfico 11, en el que un 23% afirma no haber recibido subsidios del Estado en época de crisis.

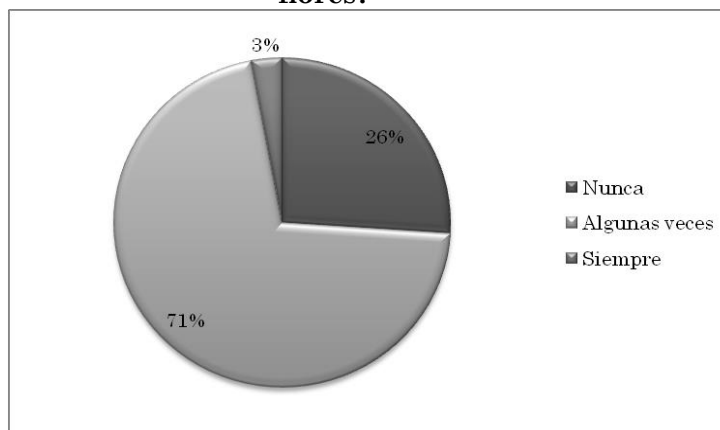
Gráfico 11 ¿Ha utilizado los alivios temporales ofrecidos por el gobierno en momento de crisis?



Fuente: elaboración propia

Magnum logistics está evaluando la posibilidad de embarques marítimos de flores para atender volúmenes grandes en temporadas y a bajos costos. El Gráfico 12 muestra que el 76% de los encuestados manifestaron haber hecho uso del transporte marítimo; sin embargo, encontraron que su principal problema radicó en la cadena de frío óptima en la movilidad del producto, pero en zonas de almacenamiento o inspección que generan daños en la calidad de la flor.

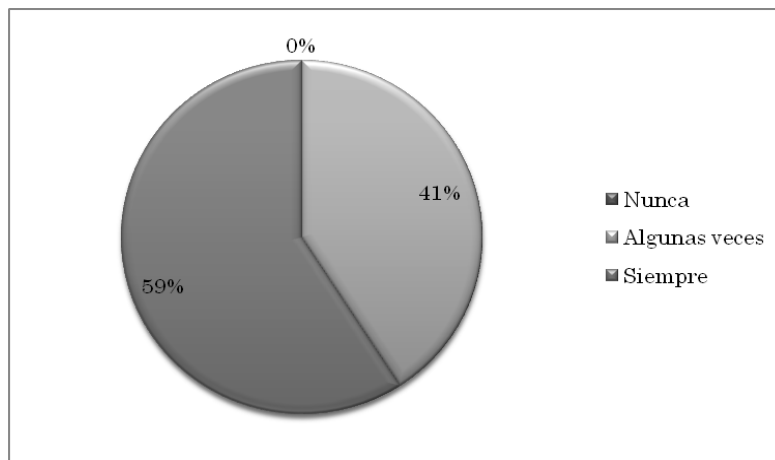
Gráfico 12 ¿Ha utilizado el transporte marítimo para el despacho de sus flores?



Fuente: elaboración propia

La oferta exportable está destinada principalmente hacia el mercado de Estados Unidos, así lo afirman el 59% de los encuestados (Gráfico 13), sin descuidar las estrategias de penetración de mercados para ingresar a otros destinos con énfasis en ciertos diferenciales de marca. Siguen muy concentrados en el mercado de EE.UU. y sobre todo por las ventajas obtenidas a través del TLC donde las flores están ingresando con 0% de arancel y han tenido acceso a normatividad muy clara para la obtención del certificado fitosanitario. Asimismo, manifestaron que esta fuerte dependencia del mercado de EE.UU. los afectó durante la crisis financiera de este, situación que los ha llevado a diversificar un poco sus mercados a Canadá o Panamá, pero después terminan concentrados otra vez en el mercado de EE.UU. Muchos manifestaron haber enviado muestras comerciales al mercado europeo y asiático pero el obstáculo fundamental en estas direcciones es la logística.

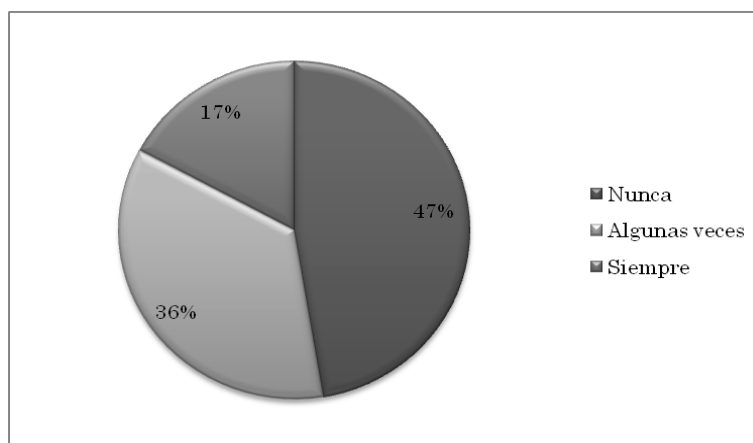
Gráfico 13 ¿Su oferta exportable total es dirigida exclusivamente al mercado de Estados Unidos?



Fuente: elaboración propia

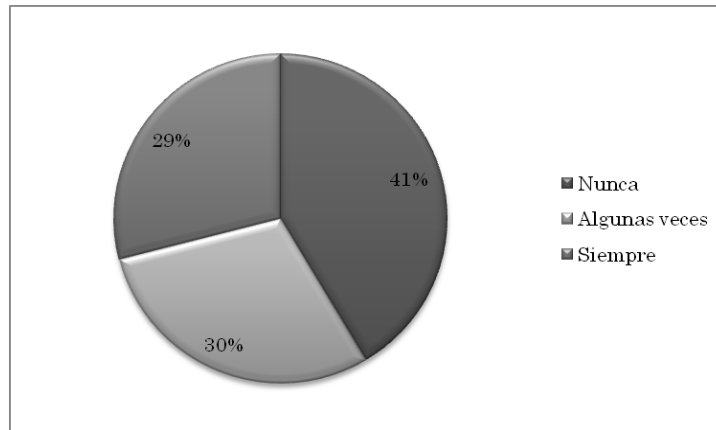
Los floricultores manifiestan que por tener asociación propia (Asocolflores) no reciben mucho apoyo de Procolombia, aunque la agremiación está más orientada a apoyar a los grandes productores de flores o a las comercializadoras internacionales. Los gráficos 14 y 15 muestran cómo Procolombia deja en manos de Asocolflores toda la asistencia al floricultor para la participación en eventos internacionales que faciliten el mercadeo de sus productos en el ámbito internacional. Los encuestados manifiestan que Procolombia debería hacer eventos de promoción de los servicios que facilita al exportador, debido a que tiene desconocimiento de los servicios que presta esta entidad. Asimismo, recurrir a la base de datos del ICA para hacerles llegar información sobre eventos de interés para ellos.

Gráfico 14 ¿Aplica los incentivos promocionales suministrados por Procolombia?



Fuente: elaboración propia

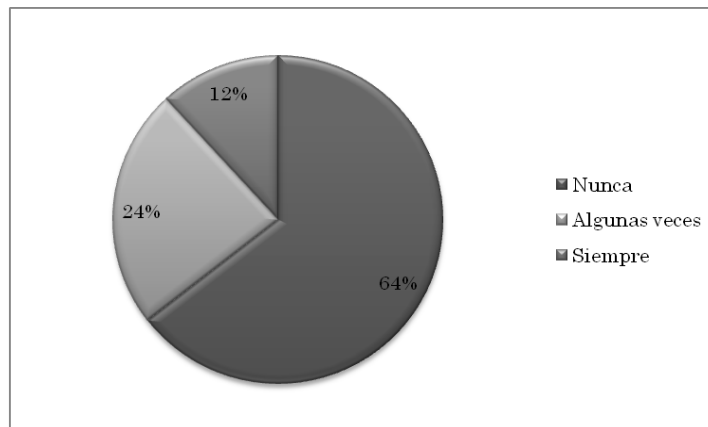
Gráfico 15 ¿Ha participado en eventos internacionales gracias a la ayuda de Procolombia?



Fuente: elaboración propia

La banca empresarial empezó recientemente a dar charlas a estos sobre su portafolio de productos y servicios que ofrecen a las pymes, y esto se evidencia en que un 64% de los productores no saben de la existencia de esta, según se aprecia en el Gráfico 16. Estos reportan un reducido uso de las líneas de crédito de Bancoldex; desconocen la labor que cumple Bancoldex en el mercado como banca de segundo piso que tiene disponibles líneas de crédito que pueden aliviar algunas de sus dificultades. Además, manifiestan que los asesores comerciales de las entidades financieras deben dar asesoría más adecuada dependiendo del cliente que se acerque a solicitar el servicio, puesto que muchos bancos tienen un área exclusiva para atender a pymes.

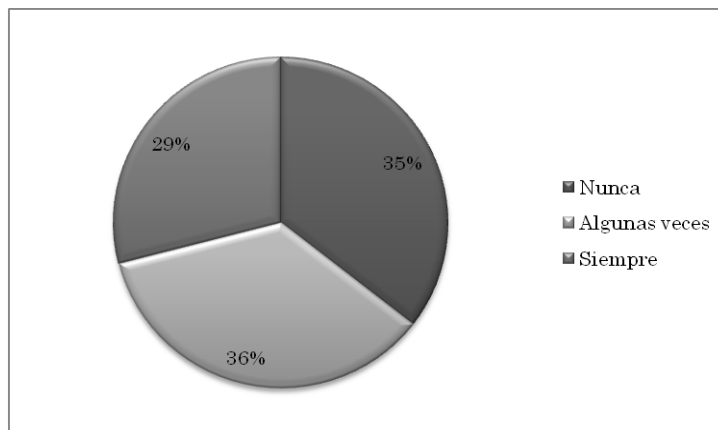
Gráfico 16 ¿Utiliza las líneas de crédito ofertadas por Bancoldex?



Fuente: elaboración propia

La entidad financiera asesora en cubrimiento del no pago, mide niveles de riesgo de sus clientes y recuperación de cartera; debido a esto, la afectación no ha sido de mucho impacto para el productor, así lo afirman el 100% de los encuestados, Gráfico 17.

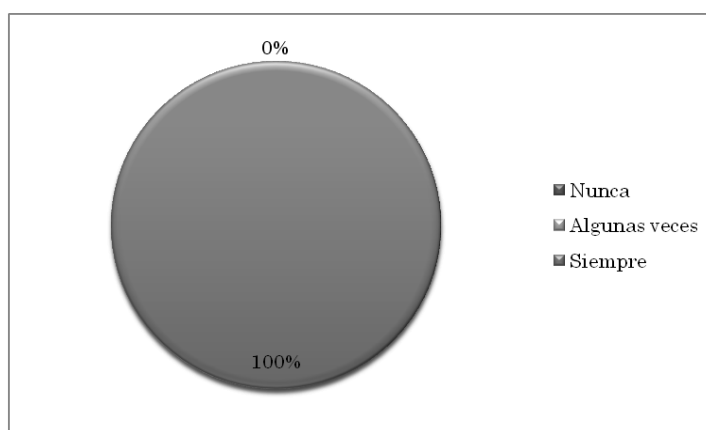
Gráfico 17 ¿Se ha visto afectado por la mora prolongada o no pago de uno de sus clientes internacionales?



Fuente: elaboración propia

Los cultivadores afirmaron en 100% que cuentan con abogados expertos en la gestión de cobro en su principal mercado de destino que es EEUU, para recuperar cartera vencida; aunque, a veces, estos clientes se declaran en quiebra y les toca perder su dinero afectando significativamente sus balances según lo que se observa en el Gráfico 18.

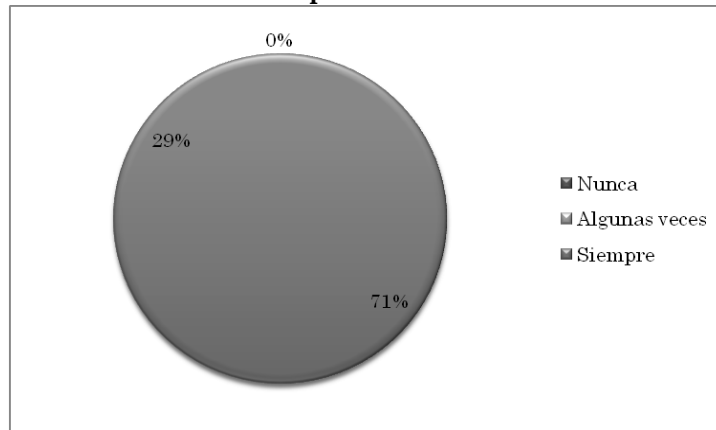
Gráfico 18 ¿Ha contratado los servicios de una agencia de cobro internacional para recuperar su cartera vencida?



Fuente: elaboración propia

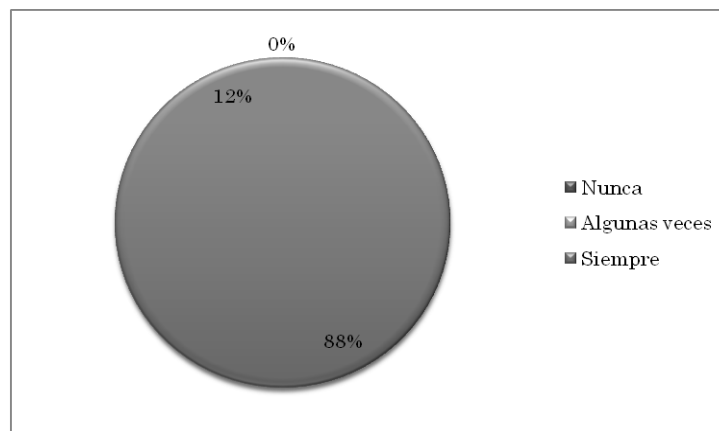
En los gráficos 19 y 20 se observa que los cambios drásticos generados por las políticas definidas por el Estado, en lo relacionado principalmente con medidas cambiarias, los afecta más que las medidas proteccionistas.

Gráfico 19 ¿Se ha visto afectado por cambios drásticos en la política cambiaria del país de destino?



Fuente: elaboración propia

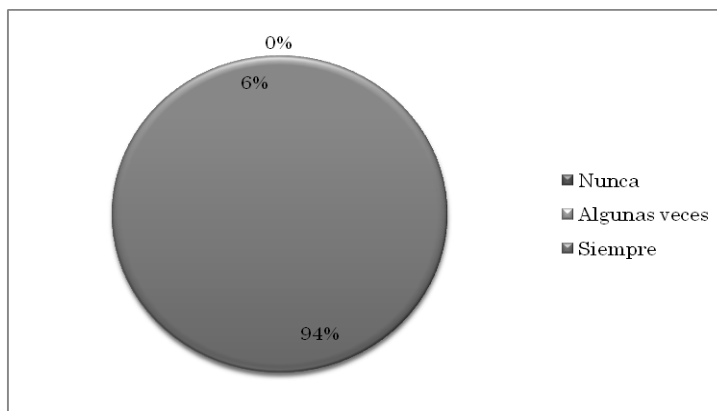
Gráfico 20 ¿Las medidas proteccionistas adoptadas por el país de destino en un momento determinado lo han afectado?



Fuente: elaboración propia

Falta promoción de los amparos que cubren la póliza de Segurexpo, según lo relacionado en el Gráfico 21, en el que un 94% desconoce la existencia de esta entidad, debido a la falta de flexibilidad del floricultor a la hora de definir formas de pago.

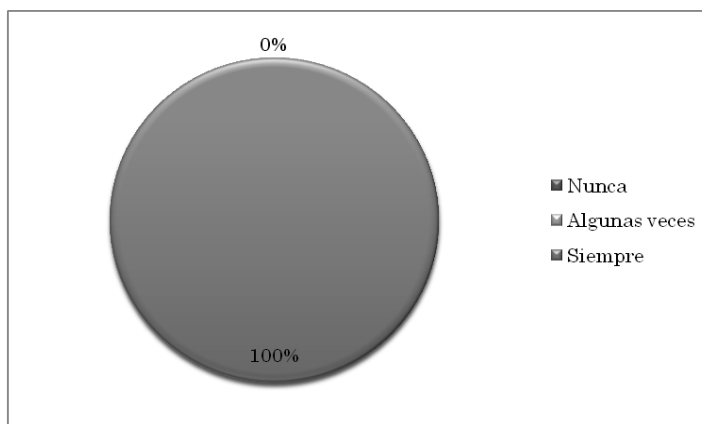
Gráfico 21 ¿Ha recurrido a Segurexpo para tomar una cobertura?



Fuente: elaboración propia

Los floricultores se han vuelto muy cuidadosos ante las experiencias no gratas que han tenido por exceso de confianza en sus clientes internacionales, esta percepción se evidencia en el Gráfico 22, en el cual el 100% definen el perfil de riesgo de su cliente internacional.

Gráfico 22 ¿Define el perfil de riesgo de sus clientes?

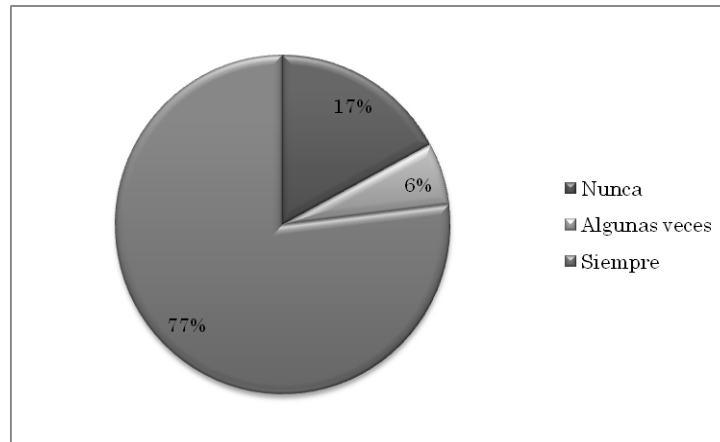


Fuente: elaboración propia

Se aprecia que en la gestión del riesgo en toda la cadena de exportación y principalmente el riesgo en la fase de producción, un 77% de los encuestados siempre se ha visto afectado (Gráfico 23). Sin embargo, en lo que concierne a la pregunta si ha tomado coberturas sobre riesgos naturales, los encuestados respondieron de la siguiente manera: un 24% afirma que siempre, un 30% responde que algunas veces y un 47% responden nunca (Gráfico 24).

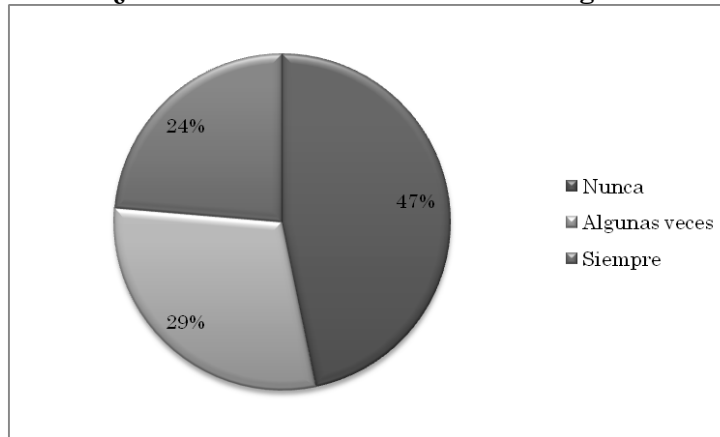
Según los datos, se cubren solo a nivel interno los riesgos en el tránsito internacional (en un 58% se los dejan al operador) porque venden en término FCA y cuando las condiciones no son apropiadas no se hace despacho dejando de recibir ingresos significativos o se detiene la producción, sobre todo cuando están pasando los huracanes en el mercado de EEUU.

Gráfico 23 ¿Lo ha afectado un riesgo natural en su etapa de producción?



Fuente: elaboración propia

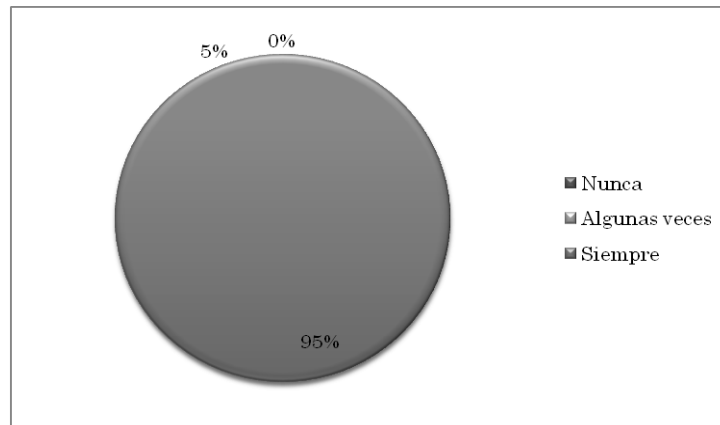
Gráfico 24 ¿Ha tomado coberturas sobre riesgos naturales?



Fuente: elaboración propia

Sobre si conoce el Fondo Agropecuario de Promoción de Coberturas y Garantías, los encuestados respondieron de la siguiente manera: un 5% respondió algunas veces y el 95% restante manifestó que nunca (Gráfico 25).

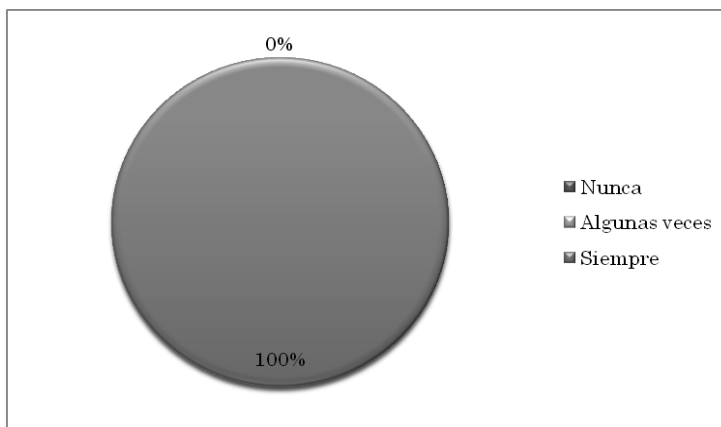
Gráfico 25 ¿Ha utilizado los servicios del Fondo Agropecuario de Promoción de Coberturas y Garantías?



Fuente: elaboración propia

Cuando se pregunta si solicita información crediticia de sus clientes internacionales, los encuestados respondieron de la siguiente manera: el 100% afirmó que siempre (Gráfico 26).

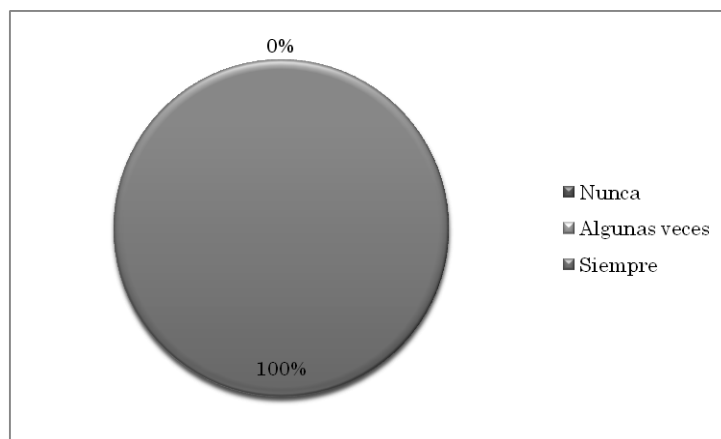
Gráfico 26 ¿Solicita información crediticia de sus clientes internacionales?



Fuente: elaboración propia

Cuando se pregunta si tiene un representante comercial en el exterior, los encuestados respondieron en un 100% afirmaron nunca (Gráfico 27).

Gráfico 27 ¿Utiliza representantes comerciales en el exterior?



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Dentro del grupo de empresas floricultoras estudiadas se encontraron dos grupos: las medianas (entre 80 – 20 hectáreas) y pequeñas (entre 19 – 5 hectáreas), cada grupo con estructuras, estrategias, distribución y comercialización completamente diferente; pero todas enfocadas a la crisis generalizada del sector por la revaluación del peso frente al dólar, todas centradas en el tema de la productividad y apostándole a una excelente calidad como factor diferenciador para el mercado internacional.

El 98% de la producción de flores en el oriente antioqueño es destinado a la exportación; debido a esto, el sector es altamente sensible a las decisiones que toma el Estado en materia de la tasa de cambio, puesto que el 100% de los cultivadores han visto afectados sus ingresos por el comportamiento de la tasa de cambio y por los precios de las flores en los mercados internacionales.

Los gastos financieros son altos, debido a que el 53% de los cultivadores recurren a la banca comercial para su financiación y los ingresos de su actividad principal no alcanzan a cubrirlos; por esta situación recurren a ingresos por actividades adicionales como la venta en el mercado nacional o destinación de sus terrenos a otras actividades como proyectos de construcción de viviendas o a la ganadería.

En algunos casos reciben financiación de las comercializadoras internacionales a unas tasas de interés inferiores a las de la banca comercial, y con esta opción logran realizar inversiones significativas en beneficio de su productividad.

Los floricultores buscan financiarse con los proveedores, así lo afirmó el 59% de los encuestados, dado que esta alternativa les permite no perder la liquidez e ir programando los pagos a los proveedores de acuerdo con los giros que reciben de sus clientes en el exterior.

El principal mercado del sector, tanto en volumen como en valor, es Estados Unidos, así lo afirmó el 59% de los encuestados, aunque la proporción de flores exportadas a otros destinos ha incrementado en un 41%. Esto se debe principalmente a la entrada de nuevos países productores como Ecuador y México, que han desplazado a Colombia con flores de excelente calidad y a menor precio.

La cadena de distribución en Estados Unidos está conformada por numerosos intermediarios, que en últimas lo que hacen es encarecer la flor y deteriorar su calidad por la excesiva manipulación a la que es sometida. Se pretende dar un vuelco a la distribución en Estados Unidos, donde buscan reducir la cadena con el fin de que la flor llegue al consumidor en el menor tiempo posible, evitando así que el precio sea recargado con excesivas comisiones que no favorecen el consumo; abrir nuevos puntos de venta para que la compra de flores frescas esté más al alcance del consumidor norteamericano y así aumentar el consumo en este mercado.

Las condiciones del mercado de Estados Unidos no son favorables y las tendencias de consumo han cambiado, ¿por qué no migrar a estrategias que les permitan aumentar la demanda, buscar asociaciones y alianzas, generar escalas, desarrollar un operador logístico para el sector y tener una opción multicanal fuerte apoyada en el *e-commerce*?

Las épocas de mayor venta de flores para el sector son las correspondientes a las principales fiestas norteamericanas: Navidad (diciembre), Día de la Madre (mayo), Easter – Pascua o Resurrección (abril), San Valentín (febrero) y Día de acción de gracias (noviembre), fechas en las que se colapsa el envío aéreo de flores, congestión que se ha buscado solucionar mediante el despacho marítimo en colaboración con el operador logístico Magnum. El 81% de los cultivadores manifestó haberlo utilizado algunas veces, encontrando su mayor obstáculo en el manejo de la cadena de frío.

Kenya se perfila como el más importante exportador africano de flores frescas. La mayoría de la producción de este país tiene como destino el mercado europeo, especialmente Holanda, Alemania y Reino Unido. Una de las principales ventajas es el bajo costo de su mano de obra y la cercanía, que hace que los costos en fletes sean menores y, por tanto, el precio de la flor es menor. Se consolida como una amenaza para la exportación de flores del oriente

antioqueño y de Colombia, no solo porque se ubica en una posición favorable en comparación con el mercado colombiano, sino también porque compite con las mismas flores: clavel y rosa.

Otra amenaza es la floricultura china, que se ha desarrollado bastante en los últimos años. Saca ventaja en cuanto a su eficiencia en costos: mano de obra más barata y cercanía a los mercados de Japón y Hong Kong. Grandes inversiones en investigación, desarrollo y transporte aéreo más competitivo. Algo que beneficia al sector es que sus condiciones climáticas no son muy propicias para la producción de clavel y rosa, dado que no se obtienen de óptima calidad.

Los costos en aumento, una política de revaluación desfavorable y la creciente competencia de otros países en condiciones similares, han contribuido a la disminución de las utilidades del cultivador. El consumo nacional es muy bajo y no se puede contar con grandes consumos a precios altos, se necesita dar énfasis a la innovación de la cadena vertical para reducir costos, mejorar el mercadeo y promover el consumo de flores en el mercado internacional.

Cuatro frentes de acción: 1) aumentar la competitividad: i) transporte, ii) recomposición de los factores, iii) implementación de esquemas asociativos en la compra de materias primas e insumos. En este las empresas manifiestan ser afectadas por los costos del transporte aéreo y falta de infraestructura para el transporte carretero. 2) Avances en la cadena de valor: continuar con la diversificación de variedades y productos. Además, empaques adecuados de mayor conservación en su logística de exportación. 3) Aprovechamiento del mercado interno: en épocas de menor consumo internacional. 4) Diversificación de mercados: disminuir la concentración en el mercado de Estados Unidos.

Referencias

- Acosta, P. (2008). *El sector floricultor frente a la revaluación: situación actual y alternativas de política*. Bogotá, Colombia: Fedesarrollo-Asocolflores.
- Asocolflores (2009). La floricultura: el sector exportador de clase mundial. Cali: Universidad Icesi. Recuperado de: <http://www.icesi.edu.co/icecomex/images/stories/pdfs/asocolflores.pdf>
- Lara, A. (2003). *Medición y control de riesgos financieros*. México D.F., México: Limusa -Grupo Noriega Editores.
- Marín, M.J. & Rangel, J.E. (2000). *Comercialización internacional de flores: antecedentes y evolución: 1990 – 1999*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- M.M. & Rubio, J. (2008). Riesgos en las exportaciones. Recuperado de: http://riesgosenlasexportaciones.blogspot.com/2008_10_01_archive.html
- Quiroz, M.L. (2001). La floricultura en Colombia en el marco de la globalización: aproximaciones hacia un análisis micro y macroeconómico. *Revista Universidad Eafit, abril-junio*. Recuperado de: publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-Eafit/
- Restrepo, A.M. (2007). Oriente antioqueño, segundo productor de flores. Recuperado de: <http://www.elmundo.com/porta/resultados/detalles/?idx=41555>

- Solano, A. (2013). Los esfuerzos de Colombia por conquistar su mercado interno de venta de flores. Redacción América - Economía. Recuperado de: <http://www.americaeconomia.com/revista/echandose-flores#comentar>
- Tenjo, F. (2006). Comportamiento reciente (2000-2005) del sector floricultor colombiano. Recuperado de: www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra363.pd
- Velásquez, C. & García C. E. (2007). Floricultoras en el oriente antioqueño. Medellín: Escuela Nacional Sindical. Villegas, D.I. & Toro, I.D. (2010). Las pymes: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA*, No. 1, diciembre, pp. 86-101.