

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR
FLORICULTOR DE LA SABANA DE BOGOTA

WILLIAM FERNANDO BALAGUERA HERRERA
HUGO FRANCISCO POLANCO RODRIGUEZ

ENSAYO

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINSITRACION DE NEGOCIOS
X SEMESTRE
BOGOTA
2006

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias, especialmente a nuestros padres, por hacer posible que nuestra vida este llena de proyectos y de satisfacciones por cumplir algunos de ellos, por su incondicional apoyo durante las distintas etapas de nuestra vida de estudiantes, y por el esfuerzo y sacrificio que han hecho al darme la oportunidad de desarrollar mis preferencias.

A Francy Suárez por su entrega y compromiso con la realización de nuestro trabajo de grado.

De igual manera expresamos nuestro cordial agradecimiento al profesor Enrique Gracia por su amabilidad y apoyo a la labor hecha.

Y de forma muy especial a la coordinadora de proyecto de grado Luz Mery Guevara por su preocupación y oportunidad de pertenecer al grupo Investigativo de Colciencias de la universidad.

Y a Dios por darle sentido a las cosas que hacemos.

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÒN	3
2. ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR FLORICULTOR COLOMBIANO.	5
3. CONCLUSIONES	35
4. GLOSARIO	38
5. BIBLIOGRAFIA	40

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1. Principios de Competitividad Mundial.	8
CUADRO 2. Industrias que apoyan el sector floricultor Colombiano.	26

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1	16
FIGURA 2	17
FIGURA 3	18
FIGURA 4	22

INTRODUCCION

La tendencia mundial hacia la globalización de los mercados y la estrategia nacional para duplicar exportaciones, hace indispensable que el exportador Colombiano adopte sistemas de calidad en los procesos productivos de su empresa, para cumplir con las exigencias del mercado internacional y de esta manera ser más competitivos en el sector Empresarial.¹

Por lo tanto, el presente trabajo se enfoca en el estudio de la competitividad en las empresas, especialmente en el sector floricultor. Se parte de la revisión de diferentes modelos competitivos planteados por diversas disciplinas que ya han sido aplicados, con enfoque de competitividad mediante cambios e innovaciones². En este sentido el propósito es mirar como está el sector de las flores a nivel competitivo en el mercado nacional como internacional, puesto que la participación en el mercado internacional es clave para el desarrollo y cobertura de otros mercados, en los cuales las empresas tienen que ser más competitivas, y así generar mayores beneficios, que les permita ser exitosas globalmente.

Dentro de este contexto, por medio del Diamante de PORTER, se desarrolla un análisis, que permita de una manera rápida y eficaz, determinar el nivel de competitividad, del sector floricultor Colombiano, a partir de: factores básicos compuestos por tierra, mano de obra, capital e infraestructura; factores que determinan la condiciones de demanda, como clientes locales o extranjeros; factores que agrupan instituciones, empresas u organizaciones que aportan al desarrollo del sector floricultor de la Sabana de Bogota y factores que

¹ PROEXPORT COLOMBIA.

² Modelo integral de competitividad económica para las empresas, (Fernando Hernández Contreras).

determinan las practicas comerciales para la inversión y la formación de empresas, que a su vez permitirán visualizar el resultado y la importancia del sector, frente a los requerimientos de la competitividad en el mercado global.

Para el presente análisis se realizo un proceso de adquisición de información del sector floricultor de la Sabana de Bogotá, que permitiera observar los diferentes factores propuestos por el modelo, de Porter para determinar en que grado competitivo se encuentra el sector respecto a la innovación y calidad del producto florícola frente al mercado extranjero.

Dicho análisis se realizó por la importancia que tiene el sector floricultor Colombiano en la economía del país, caracterizado por ser uno de los sectores con mayor número de exportaciones hacía otros países, en especial Estados Unidos, razón por la cual se decidió realizar este estudio, para de esta forma contribuir a futuro con el mejoramiento de las condiciones de competitividad que maneja el sector para la expansión a nuevos mercados y a su vez para mejorar la demanda domestica que maneja el país.

Este análisis aporta al empresario floricultor información que le permite desarrollar una visión innovadora llena de estrategia que le facilite reaccionar en tiempo real, ante cambios generados por la globalización; de igual manera a la formación de profesionales, pues incentiva a hacer creativos y generar cambio a partir del conocimiento que aporta la investigación realizada.

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR FLORICULTOR COLOMBIANO

En el marco de la globalización, una de las características que marcan el mundo actual a nivel empresarial es la competitividad, ya que juega un papel muy importante en el sector, debido a que esta permite la entrada de nuevos mercados para la conquista de nuevas demandas internacionales, que son exigentes y sofisticadas, para el desarrollo de la empresa, en el mercado mundial.

El término competitividad es comúnmente usado y aceptado, pero es un concepto que aún no se entiende bien y no existe un consenso sobre su definición exacta, es necesario señalar que la competitividad es aplicable en distintos ámbitos, ya sea a nivel país, región, sector, industria o empresa, lo cual explica, en parte, la falta de consenso sobre un concepto genérico. A continuación se revisaran distintas connotaciones del término competitividad¹:

El termino competitividad es conceptualizado por Michael Porter, como la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales, en donde para comprenderla, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. Esto dado que el nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres, como por la eficiencia con la que pueden

¹ Análisis de la Competitividad de la Industria del Salmón en Chile. Jaime Esteban Villarroel Arias

producirse. Al mismo tiempo dependiendo de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles.¹

Otros autores como Urrutia² definen la competitividad como la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales, de acuerdo con esto se entiende la importancia de obtener ventajas competitivas para ingresar a mercados externos que permitan desarrollar la productividad del país, sectores y empresa.

Así mismo, Ten K Ate,³ la conceptualiza como la capacidad de un país para competir eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados doméstico y extranjero”. De esta manera se hace importante que el sector se diferencie por calidad, habilidad, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes tanto internos como externo lo que se traducirá en generador de riqueza.

De igual modo, otra visión de la competitividad planteada por Coriat (1997), argumenta con base en casos particulares de los modelos franceses, alemán, japonés y estadounidense, que el asimilar la competitividad única y exclusivamente a la disminución del costo de los salarios es inaceptable, ya que existen al menos doce factores relacionados con la competitividad.⁴ Con esto se entiende que es conveniente ir al sector e identificar cuales son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.⁵

¹ Desempeño superior) Michael e. porter.

² Biblioteca Luis Ángel Arango

³ IBID

⁴ Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de una evaluación de indicadores de competitividad (benchmarking).

⁵ Michael Porter

La competitividad mundial maneja unos principios que establece el estudio del International Institute for Management Development, los cuales permiten a las empresas, incrementar su nivel participativo en el mercado global, dependiendo de la intensidad con la que se apliquen, para determinar el nivel en que se encuentra; estos son:

Cuadro 1 Principios de competitividad mundial

1. ACTIVIDAD ECONOMICA

1. La prosperidad de un país refleja su actividad económica pasada.
2. La competencia gobernada por las fuerzas del mercado mejora la actividad económica de un país.
3. Cuanta más competencia exista en la economía doméstica, más competitivas serán las empresas domésticas en el exterior.
4. El éxito de un país en el comercio internacional refleja la competitividad de su economía doméstica (siempre que no existan barreras comerciales).
5. La apertura hacia actividades económicas internacionales incrementa la actividad económica del país.
6. La inversión internacional asigna de forma eficiente los recursos económicos a nivel mundial.
7. La competitividad de las exportaciones a menudo está asociada con la orientación al crecimiento en la economía doméstica.

II. EFICIENCIA DEL GOBIERNO

1. La intervención estatal en las actividades empresariales debería ser minimizada, aparte de crear las condiciones competitivas para las empresas.
2. El Gobierno debería, sin embargo, proporcionar las condiciones macroeconómicas y sociales que hagan previsible y, de esta forma, minimicen los riesgos externos para las empresas.
3. El Gobierno debería ser flexible en adaptar sus políticas económicas a un entorno internacional cambiante.

III. EFICIENCIA DE LA EMPRESA

1. La eficiencia en la actividad económica y la capacidad para adaptarse a los cambios en un entorno competitivo son atributos directivos cruciales para la competitividad de las empresas.
2. Las finanzas facilitan las actividades de valor añadido.
3. En un país, un sector financiero bien desarrollado e integrado internacionalmente apoya su competitividad internacional.

4. Mantener un elevado estándar de vida requiere integración con la economía Internacional.
5. La capacidad emprendedora es crucial para la actividad económica en sus etapas iniciales.
6. Una mano de obra capacitada incrementa la competitividad de un país.
7. La productividad refleja el valor añadido a corto plazo.
8. La actitud de la mano de obra afecta a la competitividad de un país.

IV. INFRAESTRUCTURA

1. Una infraestructura bien desarrollada, que incluya sistemas empresariales funcionales, apoya la actividad económica.
2. Una infraestructura bien desarrollada también incluye desarrollos en Tecnología de información y una eficiente protección del entorno.
3. La ventaja competitiva se puede construir sobre la aplicación eficiente e innovadora de tecnologías existentes.
4. La inversión en investigación básica y la actividad innovadora que crea nuevo conocimiento es crucial para un país en una etapa más madura de desarrollo económico.
5. La inversión a largo plazo en I+D es probable que incremente la competitividad de una empresa.
6. La competitividad tiende a incrementar el nivel de expectativas por la calidad de vida.

Fuente: Institute for Management Development (2001)

Se entiende por estos principios de competitividad mundial, que es importante identificarlos para determinar el nivel de competitividad en el entorno microeconómico y macroeconómico que afectan en forma directa el sector.

De acuerdo con lo anterior el entorno microeconómico se ve afectado por condiciones políticas, tecnológicas, climáticas, sumergidas dentro de la

infraestructura y eficiencia del gobierno, por otro lado encontramos el entorno macroeconómico que básicamente es influenciado por tratados de libre comercio, tipo de cambio, ubicación geográfica y demás barreras no arancelarias que impiden el ingreso a nuevos mercados extranjeros identificados en la actividad económica y eficiencia del mercado.

Por lo tanto estos principios permiten tener una visión más clara, de cómo ingresar en nuevos mercados internacionales, para hacer más competitivos y marcar la diferencia, obteniendo una ventaja comparativa frente a las demás empresas competentes.

De aquí, que el comercio entre países sea el principal factor que incita a que las naciones logren ser competitivas y de esta forma generen riqueza dentro de su economía. Debido a esto, las herramientas para lograr que los países y sus sectores sean competitivos se han presentado en varios modelos expuestos en “Modelos de evaluación de la competitividad internacional. Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias”. Que pretenden dar recomendaciones sobre como conducir hacia el generamiento de riqueza.

De este modo las ventajas que ofrece el comercio internacional y que son promotoras de nueva riqueza para los países, se detallan en las principales teorías existentes propuestas dentro del marco de la economía tradicional que sustentan que el comercio internacional es motor de la competitividad.

Por lo tanto comenzó con el mercantilismo teoría económica que perduró por más de dos décadas y hasta el siglo XVIII, esta teoría planteo que los países debían producir mayor cantidad de bienes y servicios para incrementar la balanza comercial a través de la acumulación de metales preciosos, oro y plata¹, entendiéndose estos como generadores de riqueza. En este contexto se asumía que un país era competitivo al exportar grandes cantidades de bienes y

¹ Bullonismo

restringir totalmente las importaciones, por esto se considero un sistema de suma cero.

A continuación surgió la teoría de la ventaja absoluta propuesta por el economista clásico Adam Smith en el año de (1776) que considero que la competitividad es generada por la especialización en aquel bien que generara el menor coste, de acuerdo con lo anterior la generación de riqueza se define por la acumulación de capital y a diferencia del mercantilismo se considera que el super àvit de un país no genera el déficit de otro sino que considera la necesidad de intercambio comercial de bienes.

De acuerdo con lo anterior, Smith propone que un país no puede obtener ventaja absoluta sobre más de un bien. Su homologo David Ricardo en el Año de (1817) desarrolla la teoría de la ventaja comparativa donde expone que se puede obtener ventaja absoluta en más de un bien, la competitividad se encuentra en la diferencia de los costos comparativos.

De estas circunstancias nace el modelo de Heckscher-Ohlin (HO) que fue desarrollado a principios del siglo XX por los economistas suecos Eli Heckscher y Bertil Ohlin, Esta teoría mas conocida como la dotación de los factores expone que la competitividad se encuentra en la exportación al máximo del factor que sea mas abundante y tenga menor costo, con esto se genera riqueza al producir el mas abundante factor y disminuir el mas escaso que por lo tanto seria el mas costoso de producir.

Posteriormente nació la teoría del ciclo del producto expuesta por Raymond Vernon en el año (1966) quien argumento que la competitividad esta dada principalmente por la innovación de productos en el mercado domestico además de un crecimiento, madurez y declive del producto, la generación de riqueza esta dada a partir de la innovación generada por la presión del mercado local que da la posibilidad de exportar y en la fase de madurez la

empresa busca satisfacer la demanda extranjera permitiendo invertir en el extranjero.

A continuación nació la teoría de la Similitud del país explicada por Staffan Linder en el año (1961) en donde la demanda se considera como motor de la competitividad, señalando que cada país debe producir principalmente para sus mercados locales, exportando parte de su output a otros países similares reduciendo costos y exportando con niveles de renta similares a los de sus competidores.

En cuanto a la teoría fundada por Paul Krugman y Kevin Lancaster en 1979 se considera que la competitividad se centra en la existencia de economías de escala, pues esto permite a un país especializarse en la producción de un tipo de producto y tener un ahorro en costes.

A diferencia de lo anteriormente expuesto y ante la necesidad de responder a una economía mas globalizada con un mayor grado de concentración empresarial, una creciente, variada y cada vez más sofisticada demanda y una oferta más amplia en diferenciación surge el modelo de la ventaja competitiva de las naciones enmarcada dentro de la economía moderna.

En resumen se encuentra el modelo del diamante de PORTER, que consiste básicamente en medir el nivel de competitividad, de un sector empresarial, a través de varios factores, que determinan como se encuentra el sector frente a los mercados internacionales.

De acuerdo con estos modelos, se escogió el diamante de PORTER, para realizar el presente análisis, debido a que este permite una visión de conjunto y un instrumento para analizar prácticamente todos los factores del entorno nacional y de industrias específicas que inciden sobre la competitividad de las

empresas¹, para dar cuenta de la situación de competitividad en el sector floricultor, en donde la expansión de la floricultura y posicionamiento como sector dinámico exportador, nos llevo a considerar el estudio de COMPETITIVIDAD sobre la Floricultura en Colombia.

La floricultura Colombiana se desarrolla a partir de la década de 1960, estableciéndose desde entonces como una actividad de rápido crecimiento. Se basa en un modelo de agricultura intensiva, lo que significa uso de tecnología e insumos y optimización en el uso del espacio. En cuanto al empleo se caracteriza por ser la actividad agrícola con más mano de obra por hectárea y un elevado numero de profesionales de diversas disciplinas trabajando en el sector. En Colombia, la floricultura se ha configurado como una actividad empresarial con un alto nivel de desarrollo y profesionalismo. Esto le ha permitido ser el mayor exportador de flores de corte del mundo después de Holanda y lograr que dos de cada tres flores que se venden en Estados Unidos sean Colombianas.²

La floricultura colombiana es un sector que adquirió importancia durante los últimos años por el tamaño de las exportaciones hacia los países del Norte. Es un caso típico de Producto Agrícola no Tradicional para Exportación, impulsado como parte de la estrategia de globalización, que ha exacerbado las diferencias entre países del Norte y del Sur. Fue diseñada exclusivamente para la exportación. En la actualidad, el 95% de las flores producidas en Colombia se venden en Estados Unidos o en Europa y es Colombia el segundo exportador mundial de flores de corte después de Holanda.

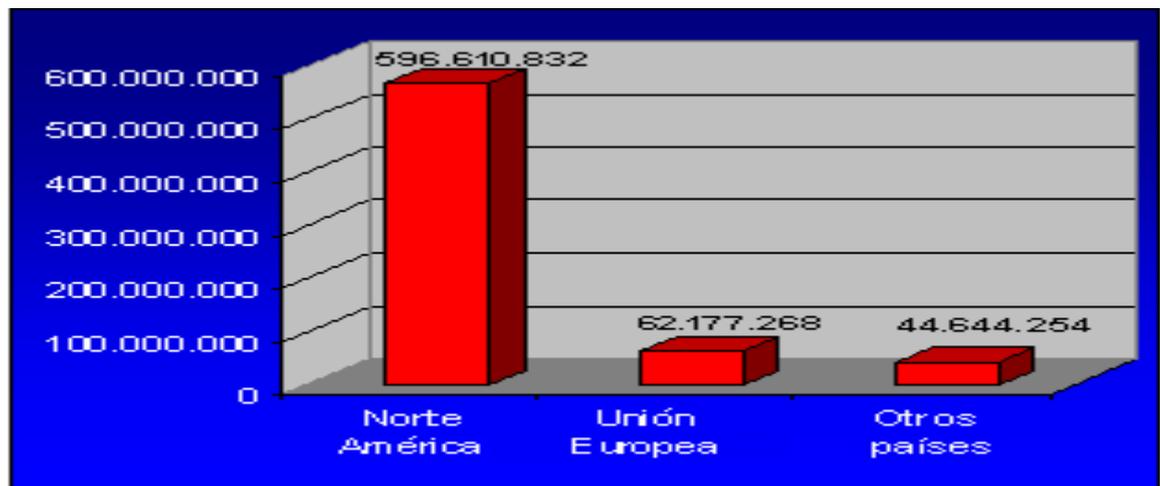
Las flores colombianas se han posicionado en los mercados extranjeros por su belleza, tamaño y variedades disponibles, estas cualidades han permitido que se exporten grandes volúmenes, según el informe del banco de la republica

¹ El Diamante de la ventaja Competitiva Nacional

² Asocolflores. Asociación Colombiana de Exportadores de Flores.

“comportamiento reciente (2000-2005) del sector floricultor colombiano” el principal mercado de destino son los Estados Unidos, que en promedio anual absorbió más del 80% del valor total exportado entre 2000 y septiembre de 2005. Como consecuencia de lo anterior la demanda nacional es abastecida con el 5 % (cifra según DANE) el cual es conformado por flores de mala calidad que no son exportables, esto dificulta que se genere innovación ya que el consumidor nacional es poco exigente y no desarrolla cultura de compra en forma participativa impidiendo de esta forma crear valor agregado a través de una interacción mas rápida y directa con el consumidor local que permita presionar a las empresas hacia el perfeccionamiento continuo.¹

Figura 1. Exportaciones 2004-2005



Fuente: PROEXPORT

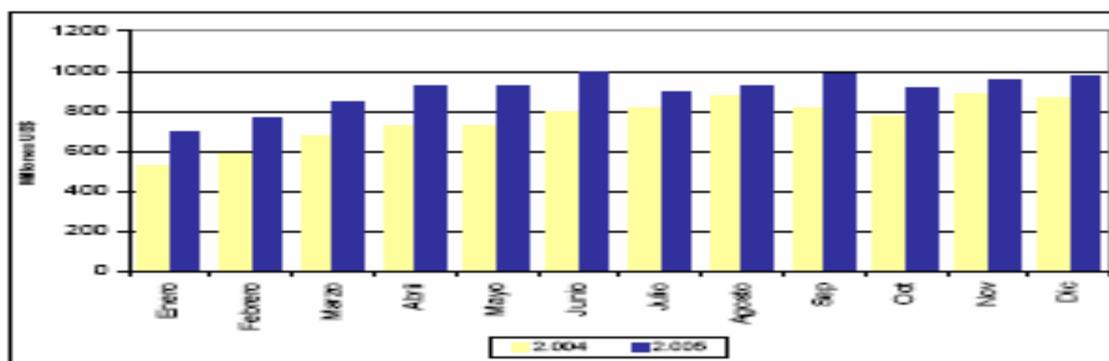
Durante el 2005 las exportaciones de no tradicionales aumentaron 19.3 %, al pasar de US\$ 9.071 millones en 2004 a US\$ 10.822 millones en el 2005. Dado este comportamiento, la Subdirección de Inteligencia de Mercados de

¹ Comportamiento reciente (2000-2005) del sector floricultor colombiano.

PROEXPORT proyecta que las exportaciones no tradicionales para el 2006 estarán alrededor de los US\$ 12.000 millones¹.

Comparando el mes de diciembre de 2005 con el mismo mes de 2004, estas exportaciones se incrementaron en un 12.4 % alcanzando una cifra cercana a los US\$ 970.7 millones. Es importante resaltar que a pesar del crecimiento en valor de las exportaciones no tradicionales, durante el mes de diciembre las toneladas métricas presentaron una caída de 9%².

Figura 2 .Exportaciones Colombianas No Tradicionales 2004-2005



Fuente: DANE

Las exportaciones de este sector se incrementaron en un 28,2% al pasar de US\$ 702 millones en el a US\$ 899,9 millones. Este crecimiento se explica principalmente por la variación que se registra en las exportaciones a Estados Unidos y la Unión Europea. Este sector tiene una participación del 8.4% en el total de las exportaciones no tradicionales, por lo que su contribución al crecimiento fue del 2.2%. (Es importante tener en cuenta que aún cuando

¹ PROEXPORT COLOMBIA

² IBID

existe un crecimiento, éste es menor al registrado por las estadísticas como consecuencia del atraso en el registro de exportaciones realizadas en meses anteriores).

Las importaciones totales de Estados Unidos pasaron de US\$ 1.526 miles de millones en el 2004 a US\$ 1.733 miles de millones en el 2005. Durante el último año, este país presentó un déficit en la balanza comercial de US\$ 828 miles de millones, mientras que en 2004 el déficit fue de US\$ 709 miles de millones¹.

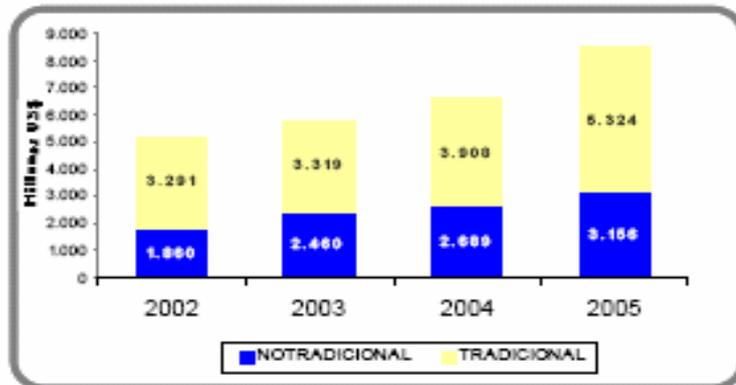
En el tercer trimestre de 2005, a pesar de los choques negativos por la temporada de huracanes, la economía norteamericana creció 4,2% (trimestral anualizado), por encima del 3,3% observado en el segundo trimestre. Este resultado fue nuevamente impulsado por la demanda interna, incluida la inversión. El crecimiento para el cuarto trimestre, se registró por debajo de las expectativas del mercado (1,1% vs. 2,8%); Sin embargo, la mayoría de analistas concuerdan en que esta desaceleración es transitoria.

En donde el crecimiento esperado para 2005 fue de 3,6% y para 2006 es de 3,4%, ligeramente por encima de lo previsto anteriormente. Esta dinámica seguirá sostenida por la mejora en la inversión, la mayor productividad laboral y, por el mayor gasto público necesario para la completa recuperación de las zonas afectadas por los huracanes.

Las exportaciones colombianas totales a Estados Unidos pasaron de US\$ 6.598 millones en el 2004 a US\$ 8.479 millones en el 2005. Las exportaciones no tradicionales pasaron de US\$ 2.690 millones a US\$ 3.155 millones, un crecimiento del 17,3 %.

¹ USITC. www.usitc.gov

Figura 3. Exportaciones a Estados Unidos 2002-2005



Fuente: DANE

Las exportaciones colombianas de flores y plantas vivas hacia Estados Unidos pasaron de US\$ 575 millones en el 2004 a US\$ 732 millones en el 2005, presentando un crecimiento del 27.3 %. Es importante tener en cuenta que aún cuando existe un crecimiento, éste es menor al registrado por las estadísticas, en el mes de diciembre se registran embarques realizados en los 6 meses anteriores.

Según los datos reportados por el USITC (United States International Trade Commission) las importaciones de flores provenientes de Colombia pasaron de US\$ 421,2 millones en el año 2004 a US\$ 424,7 millones en el año 2005, con un incremento del 0,8%¹.

Estas exportaciones no tradicionales superaron los US\$ 10.500 millones, tal como lo estimó la Subdirección de Inteligencia de Mercados de PROEXPORT, alcanzando los US\$ 10.822 millones. Para el año 2006 se proyecta que las exportaciones totales lleguen a los US\$ 25.000 millones en las cuales las exportaciones no tradicionales participarán con un 48% llegando a más de US\$

¹ PROEXPORT COLOMBIA.

12.000 millones. A continuación se presentan algunos aspectos que permiten hacer las mencionadas proyecciones:

En el 2006 el crecimiento mundial será de 3.2% y seguirá liderado por los Estados Unidos (3.2%) y China (7.4%). América Latina tendrá un crecimiento de 3.9%, la zona del euro (1.4%) y Japón (1.8%). El principal riesgo para el crecimiento mundial en 2006 serán los mayores precios del petróleo; aunque durante 2005 el aumento de éstos no tuvo un importante impacto en la inflación básica ni en el crecimiento¹.

En la última ronda de la negociación del TLC con Estados Unidos se avanzó en las negociaciones de las mesas de propiedad intelectual, textiles, normas de origen, asuntos institucionales, inversión, compras públicas y solución de controversias; mesas que aún están pendientes de cierre o de ajustes a documentos. Los temas de mayor controversia y en los cuales se espera poder avanzar, con el fin de lograr el cierre de la negociación son el tema agropecuario y medidas sanitarios y fitosanitarios².

Por lo tanto la floricultura se ha constituido en el mayor renglón dentro de las exportaciones no tradicionales de Colombia y el quinto renglón dentro de las totales, situación que le permite al gremio una gran capacidad de presión e influencia en el diseño, definición y aplicación de las políticas y regulaciones que lo afectan. El gremio floricultor es uno de los más poderosos del país a pesar de su corta historia y su poca tradición frente a los demás.³

Tomado de ASOLCOLFLORES según el 98% de la producción de flores de Colombia se exporta. En efecto, en tan sólo 35 años de actividad, el sector

¹ www.banrep.gov.co, Informe inflación, Dic/05.

² Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

³ Un modelo asociativo con base tecnológica para la competitividad de pymes: caso floricultor colombiano. Olga Lucia Giraldo Andrea herrera. universidad de los andes.

logró convertirse en el ámbito internacional en el segundo exportador mundial de flores frescas cortadas con una participación de 14% en el comercio total, después de Holanda, que cuenta con una participación del (56%).

Actualmente, Colombia es el primer proveedor de flores de Estados Unidos con una participación del 60% del mercado total, y es el cuarto proveedor de la UE con una participación de 4% sobre el volumen total importado, siendo Reino Unido y Holanda los principales mercados. Colombia es el segundo proveedor del Reino Unido con una participación de 10% y el tercer proveedor de Alemania con una participación del 2% sobre el volumen total importado - Eurostat.¹

Con respecto a lo anterior se realizara el análisis respectivo para determinar el nivel competitivo en que se encuentra el sector.

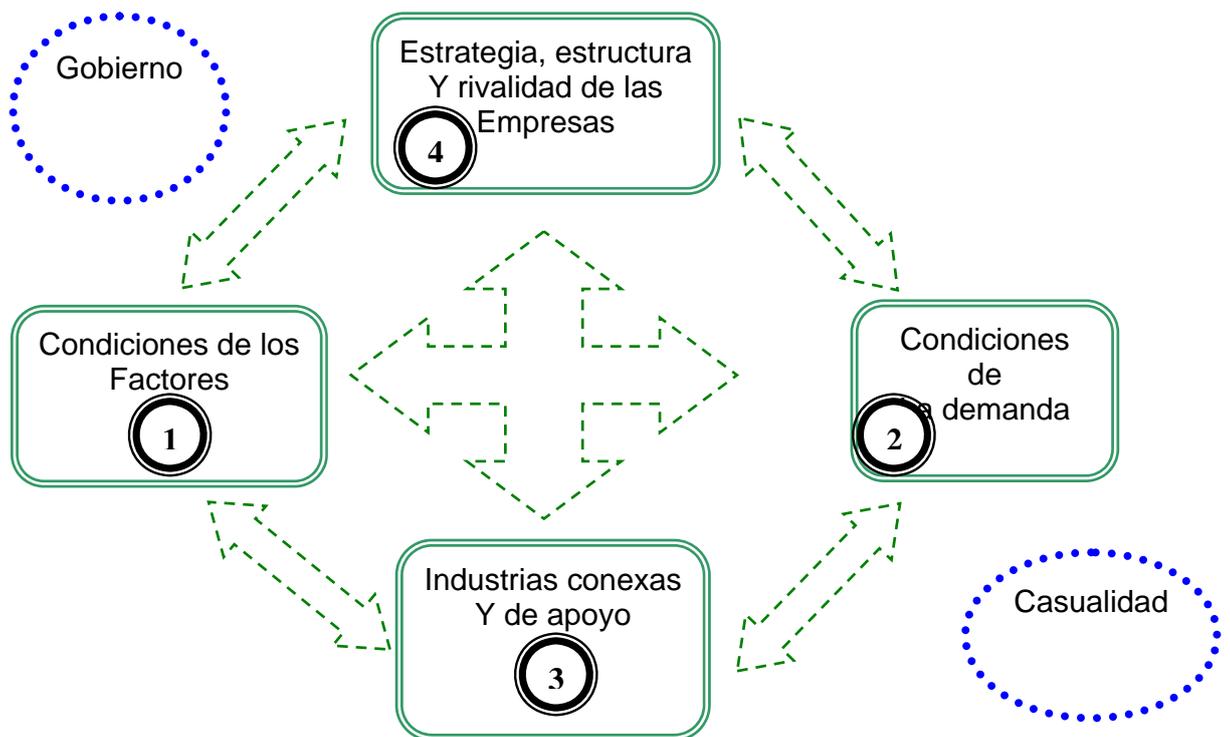
Por tanto es necesario establecer si este sector de gran importancia para el país, se ajusta a los requerimientos de la competitividad, por tal razón teniendo en cuenta el modelo del Diamante de PORTER, anteriormente descrito, se asumirán los factores a analizar ,con el fin de determinar en que estado se encuentra este sector frente al mercado global.

De acuerdo con el diamante PORTER se identifican cuatro factores interrelacionados que forman un diamante y que son fundamentales para alcanzar la ventaja competitiva de una nación, de una región o de un área local.²

¹ ASOCOLFLORES. Asociación Colombiana de Exportadores de Flores.

² Harvard university y profesor titular de administración de empresas.

Figura 4. Diamante de los determinantes de la ventaja competitiva



Fuente: Porter (1990)

1. El primer factor incluye los elementos básicos como tierra, mano de obra y capital. Además de la condición de los factores, así como recursos humanos especializados e infraestructura, este se refiere especialmente a las condiciones que favorecen a un país o a región para su competitividad haciendo un especial énfasis en la importancia de la creatividad e innovación en algunos factores.

A partir de esto, se encontró que dentro de los factores básicos el sector floricultor de la sabana de Bogotá se beneficia de ventajas naturales como el Clima, la topografía, las tierras y los pisos.

Es así como el clima según PORTER es uno de los factores en que se basa la Ventaja Comparativa del **Sector Floricultor Colombiano**, aunque los cultivos estén expuestos a cambios de clima no controlables como el exceso de lluvias, granizadas, heladas y vientos, también se alcanzan grandes ventajas, por ubicarse en el centro del país, su clima primaveral es ideal para el cultivo de flores debido a su cercanía con la línea del Ecuador y su relativa constancia. La Sabana de Bogotá posee tierras muy fértiles y una extensa riqueza hídrica que permite según el Centro de Información y Documentación Empresarial (**CIDEIBER**), el 92% de la producción nacional de flores¹. El suelo de la Sabana de Bogotá es totalmente llano y térmico, tiene ocho leguas de este a oeste y diez y seis de norte a sur con una topografía totalmente plana llena de tierras fértiles ubicadas a una altura aproximada de 2.600 mts. A nivel del mar y con una temperatura promedio de 15 grados centígrados.

Con relación a la mano de obra no especializada o semi-especializada se estima que cerca de 200.000 personas se dedican al cultivo de flores en los invernaderos que cubren amplias zonas de la Sabana de Bogotá, de las cuales el 85%, es decir, 170.000 personas son femeninas² y no requieren alta calificación, requieren especialización que es adquirida en el cultivo³, todas estas condiciones dan forma a una Ventaja Comparativa sobre los competidores en el mercado Internacional permitiendo de esta manera tener una producción continua.

¹ Centro de información y documentación empresarial

² La comisión Europea y la mujer. Colombia, la mujer y las flores
<http://delcye.mailcom.net/pdf/12.pdf>

³ Un modelo asociativo con base tecnológica para la competitividad de pymes: caso floricultor colombiano. Olga Lucia Giraldo Andrea Herrera. Universidad de los Andes

Los factores avanzados son aquellos que proporcionan la ventaja competitiva y por esto requieren de alta inversión y esfuerzo por parte del gobierno y la Industria involucrada en el sector.

Las mayoría de empresas exportadoras del país se encuentran ubicadas en la zona franca Región centro , ubicada en cercanías del aeropuerto internacional del dorado, principal puerto de salida de las exportaciones de flores de la ciudad y el país, La Zona está dotada de vías debidamente pavimentadas, fibra óptica, redes en cada uno de los lotes, Central de seguridad, sala de Videoconferencias, Auditorio, Subestación eléctrica, Planta de Tratamiento, Planta elevadora de agua, el perímetro de Zona Franca (70 hectáreas), además de otros servicios complementarios¹.

Dichos factores pueden separarse en generales versus especializados y en básicos versus avanzados. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados-infraestructura, investigación y desarrollo, educación, habilidades, tecnología de punta, son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

En ciencia y tecnología se presentan graves desventajas competitivas, frente a sus homólogos que si las poseen ,debido a la baja utilización de cambios técnicos y poca investigación para el desarrollo de nuevas variedades y técnicas de producción a nivel nacional, como prueba reina según miembros del Banco de la Republica los requerimientos de innovación de la producción nacional dependen de las importaciones de Esquejes (trozo de tallo verde que

¹ Las zonas francas como plataformas logísticas y el impacto en el desarrollo de los países de América Latina. Jaime H. Ferrosa T.

se siembra para multiplicar la planta) , que son desarrollados por competidores tales como Holanda e Israel, que realizan grandes inversiones en investigación y desarrollo.¹

Los factores especializados requieren especial atención y según su autor son los que generan innovación y estimulan el desarrollo de competitividad, en donde para el sector floricultor deben ser importantes al buscar posicionamiento de sus productos en mercados que se comparten con países como Holanda, Israel y México, países que poseen e invierten en el desarrollo sostenible de estos factores que les permiten sin tener ventajas comparativas ante Colombia ocupar lugares importantes en el consumo de sus productos por parte de demandas importantes para cualquiera de estas naciones, teniendo en cuenta esto se debe entender que son generadores fuertes de ventajas competitivas sostenibles. Y a diferencia de los factores básicos, estos se alcanzan y según PORTER no se heredan.

El capital invertido en la industria florícola colombiana tiene predominio industrial y financiero. La inversión extranjera crece cada día más en el cultivo, destacándose los capitales de Estados Unidos y Japón. Los japoneses han invertido en varias empresas florícolas desde los años 80 y los capitales estadounidenses, que fueron pioneros de la actividad, se destacan especialmente por la asociación con agricultores criollos y la introducción en 1.998 de la multinacional alimentaría Dole, que compró varias de las mayores empresas de flores de la Sabana (entre ellas las empresas del grupo Flor América), constituyéndose en el principal exportador de flores de Colombia con un 40% de la producción del país.²

¹ Comportamiento reciente (2000-2005) del sector floricultor colombiano.

² Las raíces de las flores las deudas y los impactos de la floricultura en Colombia.

De esta manera el segundo factor se compone de tres elementos: naturaleza de las necesidades de los clientes locales (nivel de sofisticación de la demanda); tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno.

2. PORTER menciona un segundo factor que es la exigente demanda de los consumidores del país, Las condiciones de la demanda; los clientes locales o extranjeros, los segmentos especializados con competencias internacionales.

Este atributo del diamante es importante ya que permite a los empresarios anticiparse a las tendencias o exigencias del mercado, los consumidores locales al momento de interactuar con el producto permiten que las empresas identifiquen necesidades que pueden presentarse después de un tiempo en el mercado externo, creando así una ventaja en satisfacción y requerimientos del consumidor.

3. El tercer factor es una agrupación de instituciones, empresas y organizaciones que contribuyen al desarrollo de determinado sector en este caso el sector floricultor Colombiano.

Cuadro 2. Industrias relacionadas y de apoyo

Empresas, Entidades, Organizaciones	Objetivo
Proveedores	La rotación de los proveedores de plástico, madera y agroquímicos es alta por la sensibilidad al precio y a las condiciones de importación. Con los proveedores locales de papel y

	cartón, especializados y competitivos, la relación es estrecha.
Industrias Complementarias y Afines.	La más relevante es el transporte aéreo. La estrecha relación con la floricultura se evidencia en la co-evolución de las dos industrias. (AEROCIVIL).
Otras Industrias.	La floricultura de Río negro, segunda en el país; identificada como símbolo de la región, reflejado en el engalanamiento que se hace en Medellín con la Feria de las Flores y sus pintorescos silleteros, imagen que se encuentra fija en el imaginario cultural y turístico de la región y del país.
ASOCOLFLORES	Ha promovido la colaboración construyendo espacios de encuentro. Uno de ellos es PROFLORA , feria internacional que reúne interesados en transacciones y en promover productos y servicios; allí se realizan concursos técnicos en avances tecnológicos de productos, procesos y TI, bien sea por innovación o por apropiación.
	Publicación de tipo directorio telefónico comercial dirigida a

<p>Directorio Forestal de Colombia</p>	<p>promover el intercambio de productos y servicios para cada uno de los eslabones de las cadenas forestales de madera, caucho y guadua. Así lo confirmó su gerente, José Vicente Vásquez, quien explicó que esta edición es bilingüe porque la meta es llevarla a Barbados, Jamaica, Puerto Rico, República Dominicana, Grenada, St. Vincent and Granadines, los territorios franceses de ultramar, Estados Unidos y Europa. "Para lograr la promoción de los productos colombianos fabricados en madera y guadua, el Directorio Forestal de Colombia incluye una guía comercial de contacto de negocios. Otros contenidos son Producción y aprovechamiento forestal, Transformación y comercialización, y Proveedores.</p>
<p>CAR</p>	
<p>FLOR VERTICAL</p>	<p>Portal español dedicado al sector verde ornamental. Contiene canales de información, negocios, noticias, etc. Tiene página para profesionales y para aficionados.</p>
	<p>Proexport es la entidad encargada de</p>

<p style="text-align: center;">PROEXPORT</p>	<p>la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales de Colombia. Tiene secciones sobre cómo exportar, oportunidades comerciales, exportaciones colombianas y productos potenciales, entre otros.</p>
<p style="text-align: center;">USDA: UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE</p>	<p>Departamento de Agricultura de Estados Unidos. La página incluye noticias, reglamentos, políticas, etc.</p>
<p style="text-align: center;">ANALDEX</p>	<p>Asociación Nacional de Exportadores/ Comercio Exterior. Contiene información sobre acuerdos comerciales, inversión extranjera en Colombia, regímenes especiales, promoción de exportadores, financiamiento al comercio, etc.</p>
<p style="text-align: center;">MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL</p>	<p>Este portal suministra información completa del sector agropecuario, forestal y pesquero colombiano.</p>
<p style="text-align: center;">OFA: OHIO FLORISTS´ ASSOCIATION</p>	<p>Asociación de Floristas de Ohio.</p>
	<p>Página de información sobre</p>

FLORAL MARKET	mercadeo de flores a través de la investigación y el análisis.
FLORA LINKS	Página de información sobre todo tipo de investigación en floricultura.
ABOUT FLOWERS	Página de la SAF (Sociedad de Floristas Americanos) para el consumidor. Tiene sugerencias para arreglos florales, información sobre fechas y tendencias en flores, e información general sobre flores
SPRING FLORIST EVENT	Página Web de este evento que se lleva a cabo cada año en Inglaterra y en donde se hace una promoción específica del clavel colombiano.
CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD	El CNP contribuye al incremento de la productividad de la economía colombiana, mediante la adaptación, desarrollo, promoción y masificación del uso de las tecnologías de gestión en las organizaciones y la participación en la formulación de la política pública, sobre calidad, productividad y competitividad. Desarrollador del portal corporativo de Asocolflores.

<p align="center">CFC - COLOMBIA FLOWER COUNCIL</p>	<p>Consejo de Flores de Colombia</p>
<p align="center">FPO - FLOWER PROMOTION ORGANIZATION</p>	<p>Organización para la Promoción de las Flores</p>

Fuente: Asocolflores

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

Este atributo es de los mas importantes dentro del concepto del diamante, en este caso se puede entender como la exigencia a la creación de destrezas competitivas para construir un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc.¹.

En este punto del diamante se encuentra una debilidad producida por la falta de rivalidad interna entre empresas productoras de flores de la sabana de Bogota y entre las empresas que pertenecen a otros lugares del país como Río negro y las ya mencionadas de la sabana de Bogota. Como ya se menciona en el atributo de Condiciones de la demanda y según el DANE el mercado nacional es abastecido con el 5% de la producción total nacional que por lo general son las flores que no son exportables por su baja calidad, como consecuencia tenemos que no existe un mercado sofisticado donde el cliente

¹ Turismo en Nicaragua: Diagnóstico de la Industria .José Alfredo Sánchez y Javier Moreno

desarrolle capacidad para exigir a las empresas productoras que innoven y busquen la productividad.

Según la Agencia Universitaria de Periodismo Científico (AUC) Asocolflores (Asociación Colombiana de Exportadores de Flores) involucra la floricultura en el desarrollo sostenible con una inversión de mas de 2.760.000.000. El programa esta compuesto por siete estrategias que están conformadas e identificadas en le programa flor verde con el cual el sector pretende entrar en la era eco ambiental.

La primera estrategia es la capacitación a todos los niveles, la cual ya está culminada en un 90 por ciento y ha contado con el apoyo del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes).

La investigación, en el mediano y largo plazo, para transformar el sistema de producción en uno más amigable con el medio ambiente, es otra de las estrategias. Aquí se pretende modificar la cultura de utilización de plaguicidas para llegar a los controles biológicos, físicos, culturales y genéticos de las plagas.

La tercera herramienta del programa se refiere a los proyectos ambientales, los cuales estudiarán mecanismos para optimizar el aprovechamiento de los recursos naturales y la forma de reducir y contrarrestar los impactos negativos sobre los mismos.

Flor verde comprende también proyectos en materia de seguridad social, los cuales están dirigidos a afianzar los programas de guarderías, nutrición, subsidios de vivienda y recreación.

Otra estrategia es el acuerdo de producción limpia que la entidad firmará con la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR).

La sexta herramienta del programa consiste en la autorregulación a través de un código de conducta interno, el cual especifica las normas ambientales de la floricultura y las optimiza para lograr una aplicación rigurosa de la normatividad.

La última estrategia, es la conformación de un grupo piloto de investigación para conocer en el terreno, información sectorial en cuanto a salud ocupacional, fertilización, área laboral, riego, agua, plaguicidas y consumo de energía, entre otros aspectos.

Flor verde se convierte así en un programa abanderado para el sector ya que permite desarrollar ventajas competitivas que logren explorar nuevos mercados extranjeros y de paso contribuir a la productividad del sector. Juan Carlos Isaza, subgerente de asuntos ambientales afirma, que la conciencia ambiental del sector floricultor ha evolucionado y precisamente para asegurar el cambio se diseñó el proyecto. Además, porque no solo es cuestión de recursos naturales, sino exigencias de mercados internacionales y de competitividad con los cuales Colombia se tiene que poner a tono.

De igual manera el papel del gobierno y la casualidad complementan el diamante de competitividad

PORTER en su visita a Cartagena señaló que los gobiernos permiten que sea mas fácil la creación de riqueza, de esta forma se nos indica de la importancia que el Gobierno tiene dentro de la competitividad del país y en caso mas específico de sus sectores.

El gobierno ah tenido gran influencia en el desarrollo del sector floricultor, esto se evidencia en el interés por mantener uno de los sectores exportadores mas importantes para la economía nacional, en consecuencia el gobierno busca

ampliar y no perder los beneficios de la APTDEA para la floricultura a través de la firma del TLC, que garantizara un acceso privilegiado al mercado mas importante así como lo han hecho los competidores latinoamericanos México y Costa rica.

El TLC cuenta con el apoyo de ASOCOLFLORES ya que permitirá grandes inversiones de largo plazo por la extensa duración del acuerdo buscando de esta forma crecimiento y fortalecimiento del sector floricultor.

Las pymes producen una importante cantidad de las flores exportadas hacia los Estados unidos, de acuerdo con lo negociado en el TLC y según el Ministerio de comercio, industria y turismo las pequeñas y medianas empresas se beneficiaran de la disminución de costos de maquinaria, equipo, insumos y materia prima importada de los estados unidos por la eliminación inmediata de la mayoría de los aranceles entre (5 y 20%). El efecto será un incremento de competitividad que debe redundar en aumento de las exportaciones y mayor capacidad para preservar y sofisticar el mercado interno. La disminución de aranceles también abre nuevas opciones de proveedores de insumos, mejorando la capacidad negociadora de las pymes.

Se dice que son casuales los incidentes ajenos a una nación, o sobre los cuales las empresas o el Gobierno no tienen mayor control. El que un hecho casual se convierta en ventaja competitiva depende del diamante nacional.¹

La tasa de cambio es un de las mas importantes casualidades que afecta al sector de forma positiva o como ha venido sucediendo desde el comienzo de año en forma negativa. De acuerdo con Ernesto Vélez, presidente de la Junta Directiva de Asocolflores, por cada millón de dólares exportado por una empresa, ésta ha dejado percibir anualmente alrededor de \$640 millones de pesos. El aumento del precio del petróleo es otra casualidad influyente para el

¹ CAJAMARCA COMPETITIVA, Los determinantes de la ventaja competitiva nacional marco teórico.

sector y a la fecha no es satisfactoria para la floricultura, debido a que los costos de producción aumentan por que los insumos y servicios utilizados por el sector floricultor tales como fletes aéreos, transportes, plásticos y agroquímicos son derivados del petróleo.

CONCLUSION

Para concluir entendemos que todos los componentes del diamante deben interactuar entre si, en donde para el diamante floricultor de la sabana de bogota, vemos que no se da esta condición, por que aunque en algunos de sus elementos es muy fuerte, en otros especialmente en los mas importantes como el de Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas junto a las condiciones de la demanda, se consideran como los que ejercen mas influencia para el desarrollo de un cluster productivo y competitivo.

De nada sirve tener puntos a favor, en algunos componentes del diamante como en los factores básicos y en los complementos del diamante, si la demanda nacional y nuestro mercado local no es sofisticado. Según Michael PORTER si la aspiración es convertirse en un cluster innovador y diferenciador, se necesita tener mayor calidad, por lo que se debe empezar a construir una demanda más exigente en el país. “Si yo fuera una compañía colombiana de flores o el gremio, estaría promoviendo las flores en Colombia para educar al consumidor. Eso está haciendo los productores de vino en Chile. Ellos entendieron que si su demanda local no se refuerza, van a tener dificultades para atender a los consumidores de mercados más sofisticados”¹²

Continuando con lo anterior es evidente que el sector no demuestra su atención por la demanda nacional al destinar un porcentaje muy bajo de sus flores, que además no son exportables por su mala calidad. De esta manera no se conseguirá, que el mercado local facilite un proceso de marketing relacional

¹ <http://www.dinero.com/dinero/printPreview.jsp?id=922> "Colombia puede ser competitivo".

² <http://www.dinero.com/dinero/printPreview.jsp?id=922> "Colombia puede ser competitivo".

y permita a los empresarios innovar, para dar valor añadido a sus productos antes de que lleguen al consumidor extranjero.

La sofisticación de demanda, es educar al cliente nacional para que este tenga capacidad de exigir, proponer y evaluar, el producto que consumen, de manera que las empresas logren una ventaja competitiva frente a otros países exportadores de flores, al disminuir costos, ganar velocidad en el generamiento de cambios en su producto, y de esta forma lograr que la comunicación productor-cliente sea mas efectiva.

El gobierno es el componente que mas aporta al diamante en la actualidad debido al reciente acuerdo comercial firmado con Estados Unidos (TLC), es importante que los componentes del diamante creen un ambiente propicio que apoye la competitividad. Desde la visión de Porter “los tratados de libre comercio abren nuevos mercados y facilitan la negociación con otros países. Sin embargo, esto no va a ser positivo a menos que las compañías se vuelvan más eficientes y productivas. Los tratados pueden motivar a la comunidad de negocios y a la sociedad para diseñar una estrategia conjunta para aumentar la capacidad productiva y lidiar con ineficiencias, malas regulaciones y costos. El error es pensar que el país será exitoso por el mero hecho de conseguir un acuerdo. Los tratados son solo el comienzo. Firmar una hoja de papel es fácil, lo realmente difícil es hacer el trabajo pesado para mejorar el ambiente de negocios”.

De otro lado es vital que el sector no dependa excesivamente de los factores básicos pues como sabemos en estos se desarrolla apenas una ventaja comparativa pero no una ventaja competitiva necesaria para mantenerse en el comercio mundial. Se piensa en forma equivocada que la mano de obra barata es un generador de competitividad pero lo que provoca es que el ingreso per capita de la población local sea disminuido ocasionando una posible demanda interna sin poder de compra que permita la creación de mercados internos. Lo anterior es el comienzo de un circulo vicioso de subdesarrollo que es peor

todavía si el gobierno decide que para poder exportar, tiene que devaluar la moneda, y así regala la riqueza del país a otros países que de por sí son mucho más ricos. Entonces, este enfoque de competencia, por los factores básicos, tiene que cambiarse por un enfoque de valor agregado¹ .

Finalmente es necesario medir los productos, servicios y prácticas contra empresas reconocidas como líderes en la floricultura. Es decir hacer benchmarking tomando como referencia las empresas de flores Holandesas que han demostrado que sin poseer grandes ventajas comparativas en los factores básicos han desarrollado factores de especialización, la demanda interna mas sofisticada compuesta por consumidores exigentes que motivan la innovación que permite que sea uno de los países mas importantes por no decir que el mas importante en exportación de flores y vanguardista en procesos de competitividad para el sector floricultor.

Como aporte personal este proyecto de grado produce un profesional critico, inquieto, positivo y proactivo que desarrolla la capacidad de socializar permanentemente lo aprendido adquiriendo cada día la identidad del conocimiento de las ciencias administrativas comprometidas con una sociedad cambiante debido a innovaciones tecnológicas, en la que el profesional tiene que asumir el cambio como generador de desarrollo en su vida personal y desarrollo profesional.

Del mismo modo es importante para la comunidad académica y empresarial por que propone una visión contemporánea de la importancia de la investigación participativa en temas actuales que comprometen el desarrollo social y económico de nuestro país. A su vez capacita el estudiante para desenvolverse en el campo laboral y aspectos propios de un buen clima

¹ cómo ganar ventaja competitiva en el desarrollo económico local, John C. Ickis

organizacional que hacen que le estudiante se sienta retribuido, participe y activo tanto en su empresa como en su continuo proceso de formación.

GLOSARIO

Microeconómico:

Factores que maneja el sector empresarial a nivel interno de la empresa que le permiten un mejor desarrollo del producto o servicio ofrecido, como por ejemplo su calidad.

Macroeconómico:

Factores económicos externos que maneja un sector en la industria para el desempeño empresarial de esta, a la hora de comercializar un producto o servicio en el mercado global.

Sistema de suma cero:

El superávit comercial de un país supone un déficit comercial de otro.

Ventaja comparativa:

Ventaja que tiene un producto o servicio, que lo hace diferente frente a los demás.

Economías de escala:

Modelo de competitividad y comercio internacional que permite a un país especializarse en la producción de un tipo de producto y tener un ahorro en costes.

Toneladas métricas:

Metro cúbico que manejan las embarcaciones para el transporte de flores.

Segmentos especializados:

Determinado sector al que se dirige un producto o servicio en el mercado, para su comercialización.

Cluster:

Varios grupos de empresas que aportan al desarrollo del sector floricultor Colombiano.

BIBLIOGRAFIA

ASOCOLFLORES. Asociación Colombiana de Exportadores de Flores.

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO.

CAJAMARCA COMPETITIVA, Los determinantes de la ventaja competitiva nacional marco teórico. Capítulo III

DINERO.COM. Colombia puede ser competitivo.
<http://www.dinero.com/dienro/printPreview.jsp?id=922> . 22/05/2003

FERROSA T, Jaime H. Las zonas francas como plataformas logísticas y el impacto en el desarrollo de los países de América Latina

GIRALDO, Olga Lucia y HERRERA, Andrea. Un modelo asociativo con base tecnológica para la competitividad de pymes: caso floricultor colombiano.

ICKIS, Jhon. Cómo ganar ventaja competitiva en el desarrollo económico local.

LA COMISIÓN EUROPEA Y LA MUJER. Colombia, la mujer y las flores
<http://delcye.mailcom.net/pdf/12.pdf>.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO COLOMBIA.

MODELO INTEGRAL DE COMPETITIVIDAD ECONÓMICA PARA LAS EMPRESAS, (Fernando Hernández Contreras).

PORTER. Michael, DESEMPEÑO SUPERIOR.

PORTER. Michael. "Ventajas Competitivas".

PORTER. Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. CECSA 1990

PROEXPORT COLOMBIA.

SANCHEZ, Alfredo y MORENO, Javier. Turismo en Nicaragua: Diagnóstico de la industria.

TENJO, Fernando, MONTES. Enrique, MARTINEZ. Jorge. Comportamiento reciente (2000-2005) del sector floricultor colombiano. Enero 2006

USITC. www.usitc.gov

Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de una evaluación de Indicadores de competitividad (benchmarking)).

VILLAROEL ARIAS. Jaime Esteban ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DEL SALMÓN EN CHILE.

www.banrep.gov.co. Informe inflación, Dic 2005.