



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

estgerencial@icesi.edu.co

Universidad ICESI

Colombia

SALOM SERNA, LUIS FELIPE; SEPÚLVEDA CALDERÓN, MARÍA DEL PILAR  
Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados  
Unidos: un marco conceptual  
Estudios Gerenciales, vol. 28, núm. 124, julio-septiembre, 2012, pp. 191-228  
Universidad ICESI  
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21226247010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos: un marco conceptual<sup>1</sup>

LUIS FELIPE SALOM SERNA, Mg.

Consultor empresarial

felipesalom@gmail.com

MARÍA DEL PILAR SEPÚLVEDA CALDERÓN, Mg.\*

Investigadora, INALDE Business School - Universidad de La Sabana, Colombia.

pilar.sepulveda@inalde.edu.co

## RESUMEN

El floricultor colombiano no puede desconocer los cambios en tendencias de consumo ni la consolidación del canal *retail* en su mercado principal, USA. El cuál generará un alto impacto en las características del negocio y el papel de los jugadores en la cadena de suministros. El objetivo de este estudio exploratorio utilizando casos múltiples, es presentar un marco de oportunidades para fortalecer la comercialización de la flor y estructurar canales de distribución acordes a las necesidades del consumidor norteamericano y a los cambios en los hábitos de compra. Las conclusiones, proponen las acciones a emprender por las empresas floricultoras estudiadas a fin de incrementar su competitividad y resolver su dilema actual: contraer oferta para mejorar el precio de venta o incrementar demanda.

**Palabras clave.** Empresas floricultoras; canales de distribución; comercialización; Colombia.

Recibido: 21-jul-10, corregido: 19-dic-11 y aceptado: 10-ago-12

Clasificación JEL: M10



---

<sup>1</sup> Esta investigación fue financiada 100% por INALDE Business School. Se agradece a Asocolflores y a los floricultores de La Sabana de Bogotá y Rionegro.

\*Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Autopista Norte Km. 7 Costado Occidental, Vía Chía, INALDE Business School, Colombia.

*Distribution channels and trading strategies for Colombian flowers in the United States: a conceptual framework*

**ABSTRACT**

Colombian flower growers should not ignore current consumption trends or the consolidation of the retail sales channel in its primary market, USA. These trends are going to have an impact on the characteristics of the business and the roles of players in the supply chain. The objective of this exploratory study based on a review of multiple cases is to present a framework of opportunities to strengthen the trade of flowers and structure distribution channels that suit the needs and changes in the purchasing habits of North American consumers. The findings propose a series of actions to be taken by flower growers in order to increase their competitiveness and profitability and resolve the current dilemma they are now facing about whether to reduce supply and improve the sales price or increase demand.

**Keywords.** Flower growers; distribution channels; marketing; Colombia



*Canais de distribuição e estratégias de comercialização para as flores colombianas nos Estados Unidos: um marco conceitual*

**RESUMO**

O floricultor colombiano não pode desconhecer as mudanças das tendências de consumo nem a consolidação do canal de varejo em seu mercado principal, os EUA. O qual gera um alto impacto nas características do negócio e no papel dos intervenientes na cadeia de suprimento. O objetivo desse estudo exploratório usando múltiplos casos, é apresentar um marco de oportunidades para fortalecer a comercialização das flores e estruturar canais de distribuição de acordo com as necessidades do consumidor norte americano a às mudanças nos hábitos de compra. As conclusões propõem as ações a empreender pelas empresas floricultoras estudadas a fim de incrementar sua competitividade e resolver seu dilema atual: proposta contratual para melhorar o preço de venda ou incrementar a procura.

**Palavras-chave.** Empresas floricultoras; canais de distribuição; comercialização; Colômbia.

## Introducción

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

La evolución de los canales de comercialización en USA y especialmente el desarrollo del *retail*<sup>2</sup>, como canal principal de compra en el mundo, se perfila como una oportunidad importante para incrementar la demanda de la flor colombiana. Los supermercados continuarán su proceso de consolidación y crecerán hasta representar de un 68% a un 72% del total del mercado americano; los mayoristas seguirán decreciendo pasando de un 22% a un 15%, agudizándose su crisis; y el *e-commerce* se consolidará como canal de comercialización de la flor en USA, representando entre un 8% a un 13% del total de las ventas en unidades<sup>3</sup>. Estudios colombianos previos, ya visualizaban que el sector floricultor colombiano debía empezar a desarrollar canales con los que no estaban acostumbrados a trabajar, como los supermercados (Tenjo, Montes y Martínez, 2006) y el *e-commerce* (Orozco y Chavarro, 2005).

Este estudio se llevó a cabo con el apoyo de Asocolflores y fue un trabajo conjunto con INALDE Business School<sup>4</sup>. Esta investigación

es cualitativa de naturaleza exploratoria e interpretativa y su objetivo metodológico es construir una teoría emergente contextualizada, tomando como evidencia las perspectivas y las experiencias de floricultores e importadores para iterarlas con el marco teórico elegido.

Las conclusiones del estudio están enfocadas hacia la generación de valor en las cadenas de suministro de flores a través de: 1) consolidación de operaciones mediante la vinculación de otros productores, para buscar eficiencias y masa crítica en producción y comercialización. 2) Trabajo directo y en conjunto con el canal mejorando disponibilidad y precio en el punto de venta. 3) Eliminar eslabones en la cadena que no generen valor de cara al cliente. 4) Aseguramiento de la calidad integral en cada eslabón de la cadena de suministros hasta el consumidor, mediante trazabilidad de la flor y desarrollo de sistemas de información transversales que garanticen visibilidad total del sistema. Estas conclusiones están en línea con dos estudios colombianos revisados sobre el sector floricultor (Tenjo et al., 2006 y Rodríguez, 2011).

La limitación que se tuvo en esta investigación, es originada por la fuerte crisis por la que atraviesa el sector floricultor colombiano y el deterioro de la situación económica de algunas de las empresas participantes, lo que incrementa su nivel de competencia y en consecuencia su hermetismo sobre información numérica y sensible.

El artículo se estructura de la siguiente forma: 1) literatura sobre estructuras, evolución y tendencias en canales; 2) recorrido por las transiciones de las estructuras de distribución para la comercialización de la flor colombiana en Estados Unidos; 3) descripción de los casos de estudio; 4) análisis de casos cruzados; 5) conclusiones y recomendaciones.

2 Canales modernos que incluye: supermercados, hipermercados, almacenes por departamentos y almacenes de descuento

3 Los porcentajes fueron suministrados por los mayoristas e importadores entrevistados en Miami.

4 INALDE, es la escuela de negocios de la Universidad de La Sabana

## 1 Revisión de literatura

La dinámica cambiante de los mercados, la competencia mundial e incremento de expectativas del cliente han llevado a los fabricantes a centrarse cada vez más en temas como: velocidad de entregas, fiabilidad y flexibilidad (Boyer y Lewis, 2002; Flynn y Flynn, 2004). Para aumentar estas capacidades, algunas empresas le apostaron a estrategias de integración de la cadena de suministro (Bowersox y Morash, 1989), para alcanzar ventajas competitivas (Ahmad y Schroeder, 2001; Zhao, Nie, Huo y Yeung, 2006).

El consumidor moderno es cada vez más exigente, y él decide qué, cuándo, dónde y cómo va a realizar su compra. Por tanto, lo que debe entender el productor, es que la capacidad de decisión sobre ese qué, cuándo, dónde y cómo, tiene su origen en los sistemas y políticas de distribución (Sainz, 2001). Entre el productor y los consumidores pueden establecerse sistemas de distribución<sup>5</sup> más o menos complejos, en los que podrán intervenir un mayor o menor número de intermediarios. Lo que el productor debe tener presente en la elección del canal es que en la medida en qué esté más alejado del consumidor final, menores serán los márgenes obtenidos y mayor el desconocimiento de sus verdaderas necesidades y gustos (Sainz, 2001).

### 1.1 Sistemas de distribución y la evolución de sus estructuras

Alguna literatura deja ver que los temas de estructuras de canales y sistemas de

distribución han sido parte de las investigaciones de marketing por décadas (Young y Wilkinson, 1989; Wilkinson, 2001). Otras más recientes, muestran trabajos prácticos y teóricos orientados más hacia los efectos de los canales de distribución y su importancia en la agilización de procesos logísticos y de colaboración, diseño de redes (Sachan y Datta, 2005; Lorentz, Wong y Hilmola, 2007; Nagurney, 2009) y como una oportunidad de diferenciación (Rodríguez, 2011).

La evolución de las estructuras de los canales viene de poca especialización en las funciones de distribución y no distribución, a un sistema donde cada actor en el canal está especializado (Lorentz et al., 2007). Además, el desarrollo de la economía en general tiende hacia integración vertical, distribución directa, tercerización y reducción de intermediarios en las cadenas o redefinición de sus roles (Lorentz et al., 2007). Algunos estudios afirman que el desarrollo económico (Mallen, 1977), variables externas, el poder de negociación en la cadena de valor y la internacionalización de las empresas, tienen implicaciones importantes en la evolución y estructura de los sistemas de distribución en determinados mercados (Clarke, 2000; Coe y Hess, 2005). Jain (1996) concluye que los canales de distribución existentes en un mercado específico son el resultado de su cultura y tradiciones.

Estudios europeos, afirman que los efectos de la reestructuración de la cadena de abastecimiento de grandes compañías está beneficiando la expansión minorista en mercados emergentes, y esto conlleva el desarrollo de un suministro centralizado, aplicaciones innovadoras en sistemas logísticos, y acortamiento de la cadena de abastecimiento (Lambert, Emmelhainz y Gardner, 1996; Coe y Hess, 2005; Lorentz et al., 2007). Las empresas que accedan a nuevos mercados se ven obligadas a planificar

.....  
5 Para efectos de este estudio se define al canal de distribución como el mecanismo por el cual la distribución, como función económica, toma forma y se adapta a las necesidades y características de un sector. El canal es el medio que utilizan las compañías para llegar al cliente final, por tanto su objetivo es atender a sus mercados y a sus clientes con mayor eficiencia que sus competidores.

sus operaciones de la cadena de suministro y facilitar las relaciones proveedor-cliente (Levitt, 1983; Canning y Hanmer-Lloyd, 2002; Ryans, Griffith y White, 2003).

Un diseño correcto de un canal de distribución debe equilibrar costos y beneficios y, para maximizar este último, el canal debe ser compatible con las estrategias de la empresa, y ésta puede optar por una distribución directa, indirecta o multicanal (Seifert, Thoenemann y Sieke, 2005). Una distribución directa puede ser útil cuando las relaciones con intermediarios no se basan en la confianza, cuando éstos piden márgenes muy altos, o si la estructura o tendencias de los mercados lo requieren. Una distribución indirecta puede generar a las empresas cobertura de mercado, y facilita el incremento en el número de clientes locales. La utilización de intermediarios<sup>6</sup> supone cierta sencillez administrativa (Webb y Didow, 1997). La selección del canal o canales deberá tener en cuenta: tendencias de consumo, características del producto y de intermediarios, canales utilizados por la competencia, estrategia competitiva de la empresa y que hoy las decisiones de compra se toman en el punto de venta (Ganesan, George y Jap, 2009).

## 1.2 Retail

La creciente importancia de los super e hipermercados, han cambiado radicalmente el concepto de *retail* y, en consecuencia, está reconfigurando la mayoría de los canales de distribución (Yan, 2008). En los Estados Unidos la consolidación de los supermercados es tal, que cuatro de los supermercados más grandes hacen el 50% de las ventas (Tabla 1). Esta tendencia se ha mantenido en los últimos tres años. Pero según Tenjo et

al. (2006), esta tendencia empezó aparecer en los Estados Unidos antes de 2004. Este canal al concentrar más de la mitad de las ventas minoristas, aglutina un volumen de compra e información inigualable, lo que los convierte en un actor con poder, a costa de las empresas productoras y de otros formatos minoristas. Dada la gran competencia están experimentando asociaciones más cooperativas (Ganesan et al., 2009).

Los minoristas tienen que desarrollar enfoques estratégicos en colaboración con sus socios de la cadena para impulsar la demanda (Ganesan et al., 2009). Existen tres direcciones en las que se apoyan en las relaciones aguas arriba y aguas abajo para lograr resultados: 1) prácticas de abastecimiento global; 2) desagregación al emplear una ruta multicanal para llegar al mercado; 3) innovaciones en producto o proceso en toda la cadena de suministros (Ganesan et al., 2009).

Estudios sugieren que el *retail* debe promover la comercialización en varias vías, ya que concluyen que el consumidor multicanal es más rentable (Kumar y Rajkumar, 2005). Bose \* y Apple \* tienen sus propias tiendas, catálogos y canales en línea y también venden sus productos a través de minoristas. Este canal también intenta el desarrollo de marcas propias y destinar más recursos a servicios y experiencia de compra (Ganesan et al., 2009; Levy y Barton, 2007; Groeber, 2008). Mukhopadhyay, Yao y Yue (2008) sugieren que para aliviar los conflictos potenciales del canal, los fabricantes podrían vender una versión básica del producto y proporcionar a los minoristas la oportunidad de agregar valor (Fang, Palmatier y Steenkamp, 2008).

La innovación, tanto a nivel minorista como del proveedor es compleja, por la actividad multi-organizacional, multidisciplinaria que requiere la colaboración y

.....  
6 Los intermediarios suelen ser empresas independientes, y dado que tienen sus propias ideas pueden optar por fijar un precio no competitivo lo que al final hace de estas estructuras más complejas.

Tabla 1. Consolidación de Supermercados en Estados Unidos

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

Fuente: Top 75 de Supermarket News (SN) de 2009.

las interacciones entre diversas entidades dentro de la cadena de suministro (Nonaka y Takeuchi, 1995). Si existe cooperación de proveedores en el desarrollo de nuevos productos (Cannon y Homburg 2001; Sethi 2000) se generan beneficios en los procesos de innovación (Afuah, 2000) y en los resultados financieros del fabricante (Carr y Pearson, 1999). Las innovaciones en un contexto de venta al por menor pueden reducir costos, mejorar eficiencia o valor percibido por el cliente (Wal-Mart pasa los ahorros de su eficiencia logística a los clientes). Otras innovaciones en los procesos de *retail* incluye: *cross-docking*, *outsourcing*, identificación por radiofrecuencia (Levy y Barton, 2007).

Cuando las empresas son pequeñas pueden optar por otras estrategias no tan innovadoras pero si prácticas: especialización y profesionalización o simplemente, fuertes lazos entre los minoristas y sus socios de la cadena (Rindfleisch y Moorman, 2001).

### 1.3 Canales Múltiples

Un sistema de canales múltiples se caracteriza porque comparten varias tareas de distribución desempeñadas por una combinación de canales directos (D) e indirectos (I) (Webb, 2002; Kabadayi, 2008). Las empresas de diversas industrias han cambiado el uso de un solo canal a múltiples (Frazier, 1999; Tang y Xing, 2001, Wallace, Giese, y Johnson,

2004; Sharma y Mehrotra, 2007; Yan, 2008). Este tipo de sistema se adopta por la necesidad de llegar al cliente final más rápido y seguir siendo competitivos (Moriarty y Moran, 1990). La mayoría de las empresas ahora conectan a los consumidores a través de múltiples canales (Kabadayi, 2008) para sostener un crecimiento rentable (Venkatesan, Kumar y Ravishanker 2007). El éxito de estas estrategias está determinado no por el número de canales sino por la composición correcta de la mezcla diseñada, este es un factor crítico de éxito (Rosenbloom, 2007).

Kadabayi (2008), concluye a través de un estudio empírico que a altas inversiones en activos, alta incertidumbre en el entorno e internamente, las empresas añaden canales directos y adoptan un sistema multicanal I-D. Con baja incertidumbre e inversiones, adicionan canales indirectos. Los resultados sugieren, que las empresas pueden utilizar la vía directa para proteger sus inversiones, reducir el comportamiento oportunista de los canales y evaluar adecuadamente el desempeño de canales indirectos.

## 2. Metodología

La aproximación metodológica adoptada en esta investigación es la cualitativa. Su naturaleza es exploratoria e interpretativa, buscando comprender (síntesis interpretativa) el fenómeno estudiado. Se han tomado conceptos y técnicas de la teoría fundamentada (Corbin y Strauss, 1990), así como el

estudio cruzado de casos múltiples con una unidad de análisis o tipo 3 (Yin, 2003).

El objetivo metodológico consiste en construir una teoría emergente contextualizada, tomando como evidencia las perspectivas y las experiencias de los actores organizacionales internos para iterarlas con el marco teórico elegido. La recolección de los datos se llevó a cabo mediante 21 entrevistas en profundidad con una guía semi-estructurada, documentos internos y observación no participante durante las visitas a supermercados en Miami *in situ*. Las entrevistas en Bogotá, Rionegro y Miami se llevaron a cabo entre junio y diciembre de 2009.

Para el estudio fueron seleccionadas nueve empresas floricultoras de la Sabana de Bogotá y Rionegro afiliadas a Asocolflores y dos importadores (I) en Miami. Se escogieron tres casos de productores grandes (G), tres de medianos (M), tres medianos-pequeños (MP) (Tabla 2). Adicionalmente, se entrevistaron mayoristas en Miami y Bogotá, un proveedor de agroquímicos y una agencia de carga, con el fin de tener los puntos de vista de diferentes actores en la cadena de valor del sector floricultor. Por solicitud expresa de los floricultores participantes, se omiten los nombres de las empresas y se les identifica como: 2G, 3G, 1M, 2M, 3M, 1MP, 2MP, 3MP, I1 e I2.

Las once empresas se seleccionaron a través de un muestreo de propósito, gracias

Tabla 2. Composición del sector floricultor colombiano

	No. De Actores	Hectáreas Cultivadas
Grandes	8	Más de 80
Medianos	60	80 - 20
Medianos-Pequeños	300	Menos de 20 hasta 5
Pequeños	100	Menos de 5

Fuente: Floricultores entrevistados



a la colaboración, intermediación y recomendación de Asocolflores, se eligieron las empresas que estaban dispuestas a colaborar con la investigación y abrir a los investigadores un espacio de dos horas de entrevistas con la posibilidad de un segundo encuentro. Además se tuvieron en cuenta otros criterios: 1) que fueran afiliadas a Asocolflores; 2) que tuvieran más de cinco hectáreas cultivadas y 3) que no estuvieran entrando a Ley 1116<sup>7</sup>. El apoyo dado por Asocolflores fue clave, ya que esto facilitó la disposición de los gerentes generales y gerentes de logística de cada una de las empresas. Los contactos de Luis Felipe Salom en Miami, también fueron fundamentales para concretar entrevistas con los directivos de las más importantes empresas distribuidoras y mayoristas que operan allí.

La categorización se realiza a partir de la integración del análisis deductivo e inductivo de la información; es decir, se tuvo en cuenta para el planteamiento tanto las categorías exploradas en la entrevista como aquellas que emergieron libremente de los entrevistados. Las categorías exploradas fueron: entorno, estrategias competitivas, relaciones en la cadena de valor, canales de comercialización, producción y futuro. De éstas surgieron categorías emergentes que se describen en la sección Descripción de casos.

### 2.1 Protocolo del estudio de casos

Para Yin (2003), el protocolo para conducir casos debe contener cuatro elementos principales que sirvan para orientar al investigador y aquellas personas que desee verificar el proceso del estudio: 1) visión global del

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

proyecto (Tabla 3); 2) procedimiento de campo (Tabla 3 y 4); 3) preguntas o tópicos del estudio de investigación (Tabla 5); 4) guía para el reporte de los casos.

## 3 Transición de canales de distribución para la comercialización de la flor colombiana en Estados Unidos: últimos 12 años<sup>8</sup>

### 3.1 1990-1998: Distribución a través de canales indirectos

Durante la década de los 90's el canal utilizado por el floricultor colombiano para la comercialización de la flor en USA era el tradicional, donde la costumbre comercial eran ventas mediante contratos de consignación. Era el típico modelo CIF<sup>9</sup>. Al modo de ver de algunos productores entrevistados, esta era una "distribución organizada" (Gráfico 1).

Con la distribución de esa década, el comportamiento más probable era que el importador le vendiera la mercancía a un mayorista, quien vendía a un minorista y este a su vez vendía a las floristerías. Pero también era posible que el importador entregara las flores a una empresa "buquetera"<sup>10</sup>, para después vender el arreglo. En algunos casos, el importador entregaba la flor a los supermercados, quienes la vendían directamente al consumidor final. No obstante, esto era poco usual, pues las ventas a los supermercados se habían desarrollado con

8 Toda la información y datos de esta sección fue recogida a través de las 21 entrevistas que se realizaron a floricultores de la Sabana de Bogotá y Rionegro, importadores y mayoristas en Miami

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

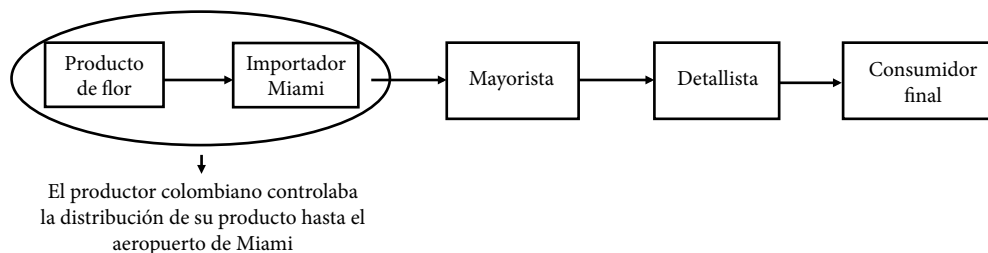
10 Término empleado para denominar a las empresas que elaboran "Bouquets", esto es, arreglos con flores, agregándole así más valor al producto. Algunos cultivadores colombianos tenían empresas "bouqueteras" en su país y las exportaban ya arregladas.

Tabla 3. Protocolo del estudio de casos

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

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Canal de distribución del sector floricultor colombiano típico de los 90's



Fuente: Floricultores de la Sabana de Bogotá y Rionegro

Tabla 4. Análisis de la información

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

Fuente: Elaboración propia

mucha lentitud. Durante esta década, existió la figura de Comercializadora Internacional (C.I.), que hacían del canal un sistema con bastantes intermediarios (Gráfico 2). Su razón de ser era la de conseguir fácilmente crédito, y utilizaban como garantía la factura de venta de la productora a la comercializadora.

Estos canales de distribución tradicionales funcionaron bien hasta finales de 1998, por una razón simple: control. El productor colombiano controlaba algunos aspectos básicos en la comercialización de un perecedero: calidad, consolidación de carga y poder de negociación con aerolíneas y agencias de carga y trazabilidad, logrando disminuir los niveles de rechazo y devoluciones y engaños o hurtos por parte de los importadores.

### 3.2 1998 - 2001: fusiones y adquisiciones en la distribución

Con la llegada de Dole y USA Floral la operatividad de la comercialización cambió. Los productores empezaron a incrementar la expansión de los cultivos, muchas empresas se fusionaron, y se percibe un auge integrador. En ese entonces, Dole compró cerca

del 25% de las fincas productoras de flores en Colombia con sus respectivas oficinas exportadoras y distribuidoras en Miami, entre las cuales se incluía a Floramérica, la principal empresa exportadora de flores del país. Con esta compra la multinacional controló entre el 18% y 20% de la exportación colombiana de flores<sup>11</sup>.

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

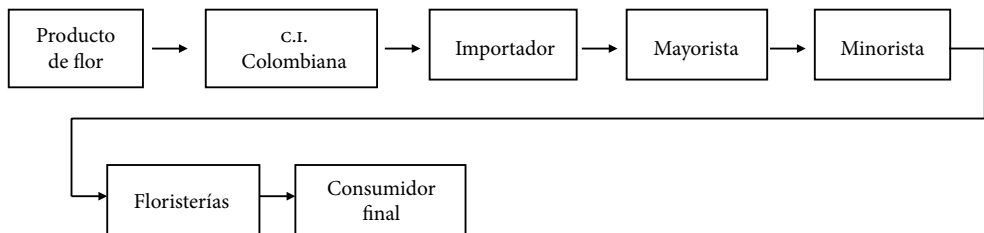
11 Información proporcionada por los floricultores entrevistados

Tabla 5. Diseño de entrevistas y tópicos

	Tiempo	Cantidad	Propósito	Tópicos
Gerente general /Gerente logís- tica empresa floricultora de la Sabana de Bogotá	2 Horas 30 min.	14	1.Entorno  2.Estrategia Competitiva  3.Relaciones en la cadena de valor  4.Canales de co- mercialización 5. Producción 6. Futuro	1.1 Revaluación del peso colombiano frente al dólar; 1.2. Papel de Asocolflores; 1.3. Subsidios del gobierno; 1.4. Mercados; 1.5. Competencia; 2.1. Definición de la estrategia en empresas grandes, medianas y medianas-pequeñas; 3.1. Diagnóstico de las relaciones; 3.2. Clusters en el sector; 3.3. Integración vertical/horizontal; 4.1 Canales utilizados; 4.2 Desintermediación; 4.3. Modelos de integración; 4.4. e-commerce; 4.5. Ventas CIF/FOB; 5.1. Calidad; 5.2. Pro- ductividad 6.1 Consolidación de canales en USA; 6.2 Tendencia de consumo
	Total: 35 H			
Importadores y Mayoristas en Miami y Bogotá; proveedor	2 Horas 30 min	7	1.Entorno  2.Estrategia Competitiva  3.Relaciones en la cadena de valor  4.Canales de comercializació  5.Producción  6.Futuro	1.1 Revaluación del peso colombiano frente al dólar; 1.2. Papel de Asocolflores; 1.3. Subsidios del gobierno; 1.4. Mercados; 1.5. Competencia; 2.1. Definición de la estrategia en empresas grandes, medianas y medianas-pequeñas; 3.1. Diagnóstico de las relaciones; 3.2. Clusters en el sector; 3.3. Integración vertical/horizontal; 4.1 Canales utilizados; 4.2 Desintermediación; 4.3. Modelos de integración; 4.4. e-commerce; 4.5. Ventas CIF/FOB; 5.1. Calidad; 5.2. Pro- ductividad 6.1 Consolidación de canales en USA; 6.2 Tendencia de consumo
Semi-estructu- rada	Total: 17,5 H			

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Canal de distribución del sector floricultor colombiano típico de los 90's, con C.I.



Fuente: Floricultores de la Sabana de Bogotá y Rionegro

de esta forma reducir los excesivos costos de distribución.

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

En 2001 llega la quiebra de USA Floral dada a una equivocada estrategia de crecimiento, que condujo a que sus acciones perdieran valor rápidamente. Con este hecho, los mayoristas y las comercializadoras detectan una importante oportunidad de negocio en el canal y empiezan a controlarlo gracias a las concesiones dadas por productores colombianos y la crisis por la que atravesaban. Y surge una transición a un nuevo modelo de entrega.

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

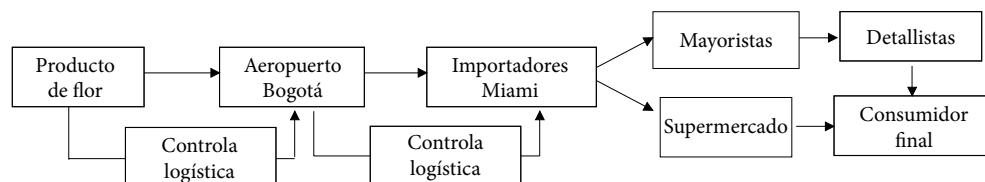
Después de la declaración de quiebra de USA Floral en 2001, los canales de distribución quedan nuevamente fragmentados y con un bajo nivel de consolidación. Por tanto, importadores y mayoristas en Miami buscan una nueva estrategia para subsistir. En su análisis, encuentran que el valor cargado por concepto de fletes es susceptible de mejorarse si son ellos los que realizan directamente la gestión de negociación con las agencias de carga y/o aerolíneas. Consecuencia de esto, el modelo de venta de la flor empieza a evolucionar a un sistema de comercialización FOB, con transacciones directas entre productores y mayoristas/importadores de la flor en los destinos. El modelo se muestra en el gráfico 3.

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

De 2005 a 2009, el sector presentó un fuerte proceso de consolidación, que permite afirmar que el 80% de las ventas en flores son realizadas por un 20% de las empresas. El producto no solo ha marcado una diferencia por el grado de concentración sino en el modelo de comercialización. Los grandes productores, han logrado en términos generales, una respuesta integrada en su modelo de producción, importación y comercialización de su producto en los Estados Unidos; mientras que los medianos y pequeños mantienen un modelo de venta FOB, delegando la responsabilidad de su venta en los Estados Unidos a mayoristas. Este modelo se presenta en el Gráfico 4.

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

Gráfico 3. Canal de Distribución tradicional con modelo de entrega FOB



Fuente: Floricultores de la Sabana de Bogotá y Rionegro

## 4 Descripción de los casos de estudio

A continuación se presentan los once casos de estudio con sus características principales y las categorías de análisis incluidas en el protocolo de investigación. Las tablas están clasificados de la siguiente manera: de 1-3, contienen la información categorizada de las empresas grandes; de 4-6, la información categorizada de empresas medianas; 7-9 empresas mediano-pequeñas; y 10-11, Importadoras en Miami.

### 4.1 Empresas floricultoras grandes (G)

Ver tablas del 1 al 3.

### 4.2 Empresas floricultoras medianas (M)

Ver tablas del 4 al 6.

### 4.3 Empresas floricultoras mediano-pequeñas (MP)

Ver tablas del 7 al 9.

### 4.4 Importadoras en Miami (I)

Ver tablas del 10 al 11.

## 5 Análisis de casos cruzados

El estudio cruzado de casos múltiples con una unidad de análisis y el trabajo de análisis y síntesis de los datos contenidos en los casos de investigación, llevó a profundizar en cada una de las categorías, lo que permitió detectar fallas y visualizar un plan de acción para las empresas floricultoras estudiadas, en cuanto a distribución y comercialización, en Estados Unidos.

## 5.1 Entorno

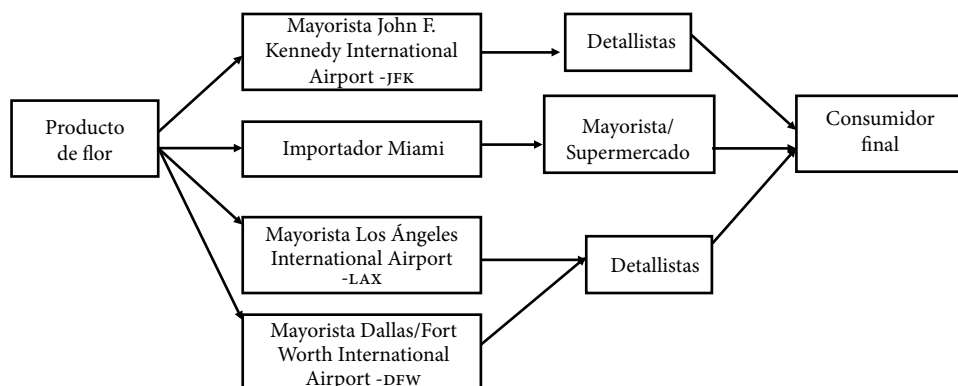
### 5.1.1 Revaluación

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

### 5.1.2 Papel de Asocolflores / Gobierno nacional

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

Gráfico 4. Canal de distribución con entregas distribuidas



Fuente: Floricultores de la Sabana de Bogotá y Rionegro

En cuanto a los subsidios otorgados por el gobierno nacional, algunos productores creen que son absolutamente malignos, porque posponen una decisión que es inaplazable, la quiebra y cierre de empresas floricultoras medianas y pequeñas, y sume al sector en una espiral decadente de falta de competencia. Los subsidios, tienen sentido sólo si los problemas del sector son coyunturales o si están enfocados en subsanar problemas estructurales (inversión dirigida, con destinación específica), sino evitan enfrentar el problema en la raíz, dilata las correcciones que deben darse en la industria y genera problemas adicionales que pueden sacar del sector a los jugadores mejor preparados, porque las empresas más comprometidas con esta situación tomarán medidas desesperadas para garantizar su supervivencia (reducción del precio).

### 5.1.3 Mercados

La diversificación en mercados siempre será una opción a desarrollar, a fin de mantener un portafolio comercial equilibrado que reduzca riesgos por volatilidad en tipos de moneda o deterioro en la demanda de ciertos países. Ahora, esto se logra, si y sólo si, se desarrolla una estrategia adecuada de comercialización

en cada país; la diversificación no debe ser respuesta a la incapacidad de operar adecuadamente en un mercado sino a la necesidad de mantener un portafolio comercial y financiero menos volátil.

### 5.1.4 Competencia

En términos generales los floricultores e importadores estudiados no ven claro que en algún momento los países africanos se conviertan en una amenaza seria para las exportaciones colombianas hacia Estados Unidos, ya que la exportación de flor africana es masiva sólo para Europa y países asiáticos, USA es un mercado de Nicho para ellos. Es la misma estrategia de las flores colombianas con respecto al mercado Europeo. No obstante, Ecuador está intentando entrar al mercado americano nuevamente y los países africanos están mejorando su calidad. Por tanto, no hay que descuidarse y se debe monitorear las decisiones del canal, en especial el *retail*.

Los floricultores medianos-pequeños estudiados, manifestaron tener un mercado de nicho en Rusia, Inglaterra, España, Italia y Japón, comentaron que no ha sido nada fácil entrar a estos mercados por temas de competencia de: África, Ecuador, Holanda, India y Turquía.

Tabla 1. Caso 1G

Entorno	Revaluación	“Los últimos dos años el sector se ha visto afectado, llevamos 25 años viviendo a punta de tasa de cambio. Los costos se dispararon, lo precios caen y los pequeños quiebran.”
	Asocoflores / Gobierno Nacional	“Este es un mercado de productores, donde Asocoflores está vetada para manejar la comercialización de las flores. La Asociación no puede ser juez y parte de este proceso?”
	Mercados	“El 30% de nuestra producción va para USA y el 70% para Europa y Japón en estos mercados se compite con calidad y diferenciación”
	Competencia	“Se considera que los países africanos aún no son una amenaza para las flores colombianas: les llevamos años luz a los africanos”.
Estrategia Competitiva		“Estamos integrados verticalmente: Somos el dueño de la agencia de carga y la importadora que opera en Miami. Tenemos cultivos en Ecuador, Colombia y México.” “Escala y productividad deben ir de la mano”
	Relaciones en la cadena de valor	“El gremio floricultor colombiano es muy poco unido. Para ser competitivo se necesita mayor coordinación de todas las operaciones de la cadena de valor.”
Canales de comercialización	Canales	“La importadora de Miami vende a tres canales: Mayoristas (50%), Supermercados (40%) y minoristas (floristerías) el 10%.”
	Desintermediación	“Los mayoristas se van a seguir fusionando o saliendo del mercado”
	Modelos de integración	“En cuanto los productores pequeños, definitivamente deben comportarse como grandes. Deben: 1) Unirse. Se pueden juntar seis productores pequeños y armar una nueva empresa ó 2) Ir a un nicho especializado con un producto diferenciado. Conozco el caso de tres fincas que producen hortensias que se unieron y les va muy bien.”
	e-commerce	“El e-commerce, un canal sin explorar”
	Venta CIF/FOB	“Con respecto a vender FOB Bogotá o Miami, no tiene relevancia porque las condiciones las pone el cliente.”
Producción	Hectáreas	< 80
	Calidad	“Los dos grandes puntos que le pueden servir a la competitividad de la flor colombiana son: calidad excepcional y servicio”
	Productividad	“El 60% de las flores para cumplir con la demanda provienen de nuestra empresa y el 40% restante se compra a terceros.” “El problema de la sobreoferta es real, se producen más flores de las que se consumen”
Futuro		“Van a aparecer nuevos operadores logísticos. En Miami hay exceso de frío (por la misma estacionalidad de la flor), por tanto una forma de reducir costos es compartir capacidad instalada.”

Fuente: Elaboración propia



Tabla 2. Caso 2G

Entorno	Revaluación	"Los problemas de competitividad están relacionados con el problema cambiario, hoy se está trabajando con un dólar similar al del 2001."
	Asocolflores / Gobierno Nacional	"La Asociación: Tiene buena gestión de lobby; los comités son inocuos; no existe liderazgo, no existe dirección; hay áreas de oportunidad no explotadas; muy enfocados al sello. Y bueno, el enfoque en la construcción de marca, es difícil pero es un camino."
	Mercados	"95% Estados Unidos y 5% Holanda"
	Competencia	"Ecuador está intentando entrar al mercado americano nuevamente; este es uno de los factores que empuja la sobreoferta de flores."
Estrategia Competitiva		"Nosotros estamos aumentando el porcentaje de compras de flores. Anteriormente, del 100% de sus ventas, el 15% eran flores adquiridas; hoy es el 30%, con una tendencia a aumentar. Existe simpatía por una opción de desinversión para mejorar el rol"
	Relaciones en la cadena de valor	"Sector hermético; nadie comparte nada con nadie."
Canales de comercialización	Canales	"El mercado ha venido cambiando para la empresa. 15 años atrás era un 80% mayoristas y un 20% supermercados; ahora es un 85% supermercados y 15% mayoristas."
	Desintermediación	"La consolidación de los canales de comercialización (Caso Kroger en supermercados), ha aumentado el poder de negociación de éste canal, sumado a un aumento importante en la oferta de flores (Colombiana más otros países), lo que debilita aún más el precio de la flor en los mercados de venta en volumen."
	Modelos de integración	"Nosotros estamos aumentando el porcentaje de compras de flores. Anteriormente, era el 15% de flores adquiridas; hoy en día es el 30%, con una tendencia a aumentar"
	e-commerce	"No sé, hay buenos ejemplos"
	Venta CIF/FOB	"La reducción en la demanda y la falta de control sobre la oferta, ha forzado una guerra de precios con descuentos hasta de un 50%"
	Hectáreas	< 80
	Calidad	"Mientras no exista un control del producto y la calidad del mismo, será difícil construir una marca."
Producción	Productividad	"Las empresas vienen sustituyendo margen por volumen" "Las eficiencias siguen mejorando a un ritmo del 5%, pero decreciendo. Las opciones de mejora en la productividad están dadas por: tecnificación"
	Futuro	"Es posible posicionar marcas; consolidar esfuerzos, asociarse, generar escala; control de precios vía control del volumen."

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Caso 3G

Entorno	Revaluación	"El negocio de la flor es bueno si hay integración, el problema no es la tasa de cambio, tenemos que aprender a vivir con esto y manejar otras variables como la marca"
	Asocolflores / Gobierno Nacional	"Asocolflores debería: hacer una promoción estructurada con posicionamiento de marca, mejorar el tema logístico. Más seguro, con mayores economías y mejorando la negociación con aerolíneas"
	Mercados	"Tenemos varios centros de operación: Miami, California, Dallas, y se están explorando opciones adicionales."
	Competencia	"Las exportación de flor africana es masiva solo para Europa, USA es un mercado de Nicho. No se ve para nada claro que en algún momento África se convierta en una amenaza seria para las exportaciones colombianas."
Estrategia Competitiva		"Diferenciación, a través del desarrollo de marca. Estamos integrados verticalmente. Comercializamos y vendemos con una sola marca. Se tiene estandarizada la calidad y se tiene auditoría externa para garantizar el nivel de homogeneidad y así obtener 6 centavos por encima de la masa".
Relaciones en la cadena de valor		"Las lealtades en este mercado son más personales, entre el comprador del Retail y el vendedor del comercializador. Muchas empresas como forma de 'robarse' un cliente a la competencia le saca al vendedor"
Canales de comercialización	Canales	"Nuestras ventas son principalmente a supermercados, el segmento de mayor crecimiento en los Estados Unidos."
	Desintermediación	"Sus ventas son principalmente a supermercados, el segmento de mayor crecimiento en los Estados Unidos."
	Modelos de integración	"Producción propia, principalmente, y a terceros se les compra el 100% de la producción (garantía de exclusividad). La empresa absorbe el 100% de la producción, lo que significa que lo que no se vende va contra el p y g de la Cia., pero cobra los errores cometidos por el cultivo."
	e-commerce	"Debemos avanzar en la estrategia de e-commerce."
Producción	Venta CIF/FOB	"vendemos 30 centavos FOB Bogotá."
	Hectáreas	< 80
	Calidad	"Calidad para nosotros es: presentación, vida útil, consistencia y Cumplimiento de la promesa de servicio."
	Productividad	"La oportunidad: Apuntar a mayores ingresos con los mismos costos"
Futuro		"Mucha competencia fuerte para la flor colombiana"

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Caso 1M

Entorno	Revaluación	"Hay que aprender a vivir con esto"
	Asocoflores / Gobierno Nacional	"Creo que la gestión es buena desde el punto de vista de la promoción, pero no genera valor para el floricultor."
	Mercados	"65% a USA. También exportamos a Europa, Japón y Rusia, hay mejores precios" "Queremos diversificación, esto no quiere decir que nos vamos a desvincular del mercado de USA."
	Competencia	"En Rusia, Ecuador es el principal proveedor de este mercado. Los países africanos están mejorando y atienden los mercados asiáticos y europeos. China produce mucho, pero es para su propio consumo"
Estrategia Competitiva		"Poco a poco hemos ido diversificando el portafolio de clientes para llegar a mercados más competitivos. Un portafolio diversificado no quiere decir que nos vamos a desvincular del mercado de USA."
	Relaciones en la cadena de valor	"Yo creo que este es un gremio celoso que no le gusta compartir información. Cuando se pensó en la Bolsa creo que es por esto que no se llevó a cabo."
Canales de comercialización	Canales	"Importador: 50% de nuestras ventas. Al importador vendemos flor de mercado abierto. Nuestra meta es llegar a vender toda la flor a pedidos fijos a mayoristas. En este momento el 10% corresponden a órdenes fijas."
	Desintermediación	"Obviamente la intermediación no es buena, el importador juega con volúmenes que son los que le garantizan una buena negociación con aerolíneas. El importador le compra a Ecuador, Guatemala, Costa Rica, Colombia, etc."
	Modelos de integración e-commerce	"No lo veo claro."
	Venta CIF/FOB	"Lo hemos intentado con Internet. Pero no nos ha ido bien. Porque es un negocio diferente. Es complicado, es manejar cajas por Fedex."
Producción	Hectáreas	"Vendemos todo FOB Bogotá. Esto es un tema de foco, con CIF entra a jugar la capacidad de obtener mejores fletes."
	Calidad	Entre 80 - 20
	Productividad	"No es fácil penetrar en Japón ni en Rusia. Se entra con calidad"
Futuro		"De pronto necesitamos cierto nivel de automatización para mejorar productividad, pero no se quien se atreve a hacer en estos momentos de crisis una inversión de estas."
		"Diversificando hacia mercados emergentes (Europa del Este). Otra opción es manejando un nicho específico en USA y estar más cerca al consumidor final."
Fuente: Elaboración propia		

Tabla 5. Caso 2M

Entorno	Revaluación	
Entorno	Asocoflores / Gobierno Nacional	"La situación es muy compleja por: Tasa de cambio y profunda depresión del mercado"
	Mercados	"El gremio es bueno haciendo lobby" "El gobierno debe apoyar los esfuerzos del sector en la promoción de las flores en los Estados Unidos. Incentivar el desarrollo de investigación, tecnología, "clusters" de producción, flexibilidad laboral, sistemas de protección cambiaria (cobertura), entre otras".
	Competencia	"usa 70%, nuestro objetivo 60%; Rusia 15% Máximo 15%; Otros 15% (Inglaterra, España, Japón, Brasil); Turquía. Objetivo llegar a un 25%."
		"Por ahora no veo a los africanos en el mercado estadounidense. En Rusia la flor ecuatoriana ya está posicionada"
Estrategia Competitiva		"Reducción coordinada de la oferta, buscando proteger el precio"
	Relaciones en la cadena valor	"El sector floricultor es cerrado. Yo manejo mis clientes y no dejo que nadie me los toque"
	Canales	"Hoy en día le vendemos a Buqueteras y Mayoristas, no le vendemos a Supermercados, la razón, no tenemos la escala ni la variedad."
	Desintermediación	"El mayorista no agrega valor, además el cultivador debe participar más en la construcción y beneficio de ese valor agregado."
Canales de comercialización	Modelos de integración	"Conozco un buen ejemplo con Astromelias: Se desarrolló un producto, del cual se licenciaron a 5 fincas adicionales. Y el logro es que un ramo de Astromelias que usualmente se vende a 1.60 us\$, gracias a esta marca se vende entre 3.00 y 3.20 us\$."
	e-commerce	"No hemos profundizado en el tema, no sé..."
	Venta CIF/FOB	"Vendemos FOB, intentamos vender CIF pero no nos fue bien por varias razones: Idiosincrasia, falta de variedad, falta de escala."
	Hectáreas	Entre 80 - 20
Producción	Calidad	"Los temas clave para el sector son: calidad y productividad"
	Productividad	"La situación con el Clavel es distinta. El volumen se ha mantenido estable a pesar del aumento en la productividad. Las hectáreas sembradas en 2003, estaban entre 1500 y 1600; hoy en día hay alrededor de 800. Esto favorece la competitividad del precio."
Futuro		"Más proactividad y mejorar logística"

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Caso 3M

Entorno	Revaluación	“Hemos sobrevivido a la crisis generada por la tasa de cambio gracias a las ayudas del gobierno y a una reducción de costos sin afectar la calidad, por ejemplo, ahorrando energía, reducción de variedades, tecnificamos y nos cubrimos.”
	Asocoflores / Gobierno Nacional	“Generar créditos blandos para que podamos tecnificar y producir más con lo mismo. Y que el gobierno de las garantías frente al sector financiero para que nos vuelvan a prestar.”
	Mercados	“USA, Canadá, Inglaterra y uno nuevo Chile”
	Competencia	“Están los africanos y la flor ecuatoriana, Brasil, China, pero no los veo fortaleciéndose en el mercado estadounidense”.
Estrategia Competitiva		“Nuestra estrategia competitiva le apuesta a la diversificación en nuevos mercados y a la calidad de nuestros productos, este es un diferenciador frente a los africanos. Y mucha innovación.”
Relaciones en la cadena de valor		“El sector debe ser consciente que las mejores oportunidades de productividad se construirán transversalmente entre socios de la misma cadena de valor.” “In-discutiblemente hay que trabajar de la mano, llámese importador, mayorista o supermercado para poder innovar e impactar significativamente en los mercados donde estemos.”
Canales de comercialización	Canales	““Para la comercialización en USA, vendemos directamente a distribuidores y estos a supermercados, obviamente no podemos ir directamente a los supermercados porque no tenemos masa crítica.” “En Chile vendemos a mayoristas y estos venden directamente a floristerías.””
	Desintermediación	“Se debe acortar la cadena.”
	Modelos de integración	“Uno de nuestros principales logros fue habernos unido con dos grandes en cultivo de mi flor y junto con nuestro cliente inglés más importante montamos un centro de consolidación privado. Así es que hemos logrado el envío de contenedores a Inglaterra” “Los grandes están bien. Los medianos deben juntarse y los que están feriendo la flor deben desaparecer. Va a sobrevivir el de mayor fuerza”
	e-commerce	“Es un tema que estamos pensando”
	Venta CIF/FOB	“Nosotros todo lo vendemos FOB, vender CIF implica ganarse una plata en la logística”.

Fuente: Elaboración propia

(continúa)

Tabla 6. Caso 3M (Continuación)

Producción	Hectáreas	Entre 80 - 20
	Calidad	"Mucha calidad combinada con mucha innovación"
	Productividad	"Nos unimos con otros productores, buscando eficiencias y masa crítica tanto en producción como en comercialización." "Definitivamente, tenemos que recoger-nos, es decir, bajar hectáreas y bajar gastos"
Futuro		"Si hay futuro y si se puede crecer aprovechando la debilidad de los otros actores. Mi variedad es más commodity que la rosa y sin embargo estamos creciendo." "Cadena integral tanto vertical como horizontalmente. Empresas colombianas asociadas con empresas holandesas, pues varios ya tienen a Colombia en la mira."

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Caso 1MP

Entorno	Revaluación	
	Asocoflores / Gobierno Nacional	“Costos subiendo y dólar bajando es imposible sostenerse y lo peor es que no se visualiza un cambio” “El gobierno debería permitirnos ser más eficientes, mediante la simplificación de los procesos tributarios. Existe el problema con el manejo de divisas diferente al dólar”. “El Gremio ayuda, especialmente presionando al gobierno”.
	Mercados	“Tenemos 22 clientes en USA, 4 en Canadá (de gran volumen), Buqueteras 6, Rusia 12, Inglaterra 4, Brasil 1, Caribe 3, España 1, Italia 4”
	Competencia	“Los africanos compiten con precios pero no con calidad”
Estrategia Competitiva		“Nosotros lo hemos hecho bien porque nos concentramos en un producto especializado y nos unimos con otros cultivos de esta misma variedad de flor y nos ha funcionado, porque comercializamos la flor bajo una marca y un sistema. Estamos también diversificando hacia nuevos mercados”
Relaciones en la cadena de valor		“Tengo clientes que no se los suelto a nadie. Por la deslealtad que se vive en el sector.”
Canales de comercialización	Canales	“Nosotros hemos pasado por todos los modelos de comercialización: una combinación de mayoristas, importadoras, web y detallistas.” “Diversificamos hacia nuevos mercados: Rusia, se llega a través de importadores. No se llega a mucho mayorista. Inglaterra se entra sólo a través de importadores”
	Desintermediación	“La desintermediación en el sector se da por el margen”. “Cuando el productor le vende directamente al mayorista se incrementa la cartera y los costos administrativos.”
	Modelos de integración	“Nos unimos con otros cultivos y nos ha funcionado, porque comercializamos bajo una marca y un sistema”
	e-commerce	“Utilizar la plataforma Internet. Ha habido varios intentos por tener el Amazon de las flores, pero no entiendo porque hemos fracasado. Lo atribuyo a que este es un negocio de relaciones y confianza. Estructurar bien una bolsa virtual sería estupendo”.
	Ventacif/FOB	“Vendemos FOB Bogotá”
Producción	Hectáreas	Menos de 20 Hectáreas
	Calidad	“La calidad tiene que seguir siendo la diferenciación”
	Productividad	“Hoy el sector produce un 20% más de flor.” “Tenemos un modelo diferente de producción -incentivos por desempeño- los salarios son todos variables. La rotación es prácticamente cero por tanto hay gran conocimiento de los trabajadores que ayuda a que el cultivo sea más productivo con lo mismo.”
Futuro		“Seguir siendo consistentes con la calidad y más estrategias publicitarias. Diversificar siempre será una opción”.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Caso 2MP

Entorno	Revaluación	"El sector sufre un deterioro grande. Hace seis años teníamos una tasa de cambio de \$3.000. Hoy los salarios se han incrementado un 136% y el 50% de nuestros costos es mano de obra. El flete aéreo también se encareció."
	Asocilfiores / Gobierno Nacional	"El gobierno ha otorgado créditos pero el negocio no da. En esta crisis del dólar hay pocas ventajas con respecto a lo que se importa, es un pequeño alivio, en fletes también hay un alivio" "El papel de Asocilfiores es importante. Gracias al gremio el gobierno ha otorgado algunos subsidios para el sector. Expoflora. Es la segunda feria más grande del mundo. Florverde. Es un sello de calidad."
	Mercados	"USA, Rusia y Japón"
	Competencia	"Ecuador, nuestro mayor competidor, viviendo un proceso similar de aumento de precios, como consecuencia de su política social: está incrementando costos por la subida de los salarios."
Estrategia Competitiva		"Seguir mejorando en productividad y eficiencia, por ejemplo, pasar de producir 1.400.000 clavetes/hectárea a 2.000.000."
Relaciones en la cadena de valor		"Es un sector sin transparencia"
	Canales	"Antes no nos preocupábamos por vender la flor, pero esto ha cambiado. A nosotros nos ha funcionado muy bien saltarse Miami. Ahora vamos directamente a Chicago. Directamente a mayorista."
	Desintermediación	"Nosotros vendemos tanto CIF Bogotá como Miami. Sería ideal vender CIF Miami porque dejaría una plata, en realidad son pocos clientes CIF."
Canales de comercialización	Modelos de integración	"Tener economías. Los grupos grandes lo hacen bien, tiene 30 cultivos cada uno con 15 ó 20 hectáreas que le permite hacer consolidaciones y da participación a los dueños de los cultivos. Esto funciona mejor que el que tiene 50 ó 60 hectáreas. Uno que tenga 5-6 hectáreas también lo puede hacer bien y se defienden con un producto para un nicho muy especializado. Otros pueden reducir el nivel de producción pero mantener los volúmenes de despacho comprándole a otros cultivos."
	e-commerce	"No lo hemos contemplado, es otro negocio"
	VentaCIF/FOB	"Nosotros vendemos tanto CIF Bogotá como Miami"
Producción	Hectáreas	Menos de 20
	Calidad	"El sector requiere excelencia en todos los frentes: calidad, entregas oportunas, la cantidad requerida, etc."
	Productividad	"Debemos seguir mejorando en productividad y eficiencia. Hay que invertir para poder sobrevivir."
Futuro		"Lo que debemos hacer es cubrírnos, pero ahora no se puede hacer." "Yo diría que todos podemos salvarnos o morir. Nosotros que tenemos un doliente tiene posibilidades de salvarse, porque el no ser dueño en este negocio crea una diferencia inmensa. Que puede pasar también, que muchos desaparezcan, por pura selección natural."

Fuente: Elaboración propia



Tabla 9. Caso 3MP

Entorno	Revaluación	“La tasa de cambio es sólo un distractor. Lo importante es la demanda, las relaciones comerciales y proteger el posicionamiento.”
	Asocoflores / Gobierno Nacional	“El gobierno lleva tres años ayudando al sector, pero debe apoyar el posicionamiento del sector país. Por ejemplo, la rosa ecuatoriana tiene una prima del 20% sobre la colombiana.” “Asocoflores y Gobierno: Deben buscar estructuras a largo plazo. Deben apoyar pero también medir evolución y hacer seguimiento y control.”
	Mercados	“50% a USA; 20% Rusia; 30% Francia, España y Japón”
	Competencia	“Han entrado nuevos actores, que hace que se concentre la cadena y lleva sus estructuras comerciales a integrar-se verticalmente”.
Estrategia Competitiva		“Desarrollar nichos que estén dispuestos a pagar una prima. Diversificar en nuevos mercados”
	Relaciones en la cadena de valor	“Llevamos 16 años en el mercado ruso y lo mejor es no conocer al cliente”. “Como se sabe en este sector no existe un contrato, las relaciones comerciales son informales, y Rusia es la mata de la informalidad”.
Canales de comercialización	Canales	“Nosotros tenemos una mezcla de intermediarios y canal directo. Trabajamos con un solo mayorista en USA (alta vulnerabilidad) pero en Colombia tenemos un socio comercial que ayuda a la logística de exportación. Este mayorista es el que consolida. Utilizamos la figura de representantes en Rusia, Japón”
	Desintermediación	“Han entrado nuevos actores, que hace que se concentre su cadena y que lleve sus estructuras comerciales a integrarse verticalmente.” “Creo que hay que tener cuidado con la concentración del sector. Los grandes buscan aceleradamente concentración en la producción y comercialización.”
	Modelos de integración	“Con la demanda cayendo en USA, creo que se debería desarrollar unos nichos que estén dispuestos a pagar la prima.”
	e-commerce	“Tema clave en el sector. Este canal empieza a opacar las floristerías. Antes no teníamos que pensar en esto”
	Venta CIF/FOB	“El margen en el canal se contrae, se deduce que es precio porque el volumen sigue igual.” “Nosotros vendemos todo FOB Bogotá”
	Hectáreas	Menos de 20
	Calidad	“Mi calidad va desde el mismo ambiente interno de la organización que se refleja en el respaldo del producto.”
Producción	Productividad	“Otra alternativa para seguir vivos en este sector es adelgazar la estructura de costos sin afectar la calidad.”
		“Yo veo al sector como un negocio atractivo e interesante, con una proyección a largo plazo positiva.”
Futuro		“El sector necesita profesionalización. Diferenciar los intereses de accionistas Vs. Familia y se deben proteger ambos escenarios.”

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Caso 11

Entorno	Revaluación	“Un problema puntual del sector es la revaluación, que debería poder manejarse vía Precio”.
	Asocoflores / Gobierno Nacional	“Asocoflores desperdició muchas oportunidades. Hoy en día están desgastados. No pareciera que pasaran muchas cosas por la Asociación, el ritmo no es coherente con la forma como está evolucionando el mercado.”
	Mercados	Estados Unidos
	Competencia	“La competencia mas fuerte para Colombia, son las mismas empresas colombianas y sus malas prácticas”.
Estrategia Competitiva		“Quien tenga acceso al mercado y que el consumidor lo reconozca (marca), ganará en el contexto del nuevo negocio”.
	Relaciones en la cadena de valor	“En flores nadie le cree a nadie. La desconfianza es total entre proveedores y clientes. Desde la perspectiva del cliente (canal), todo está permitido pero desde la perspectiva del cultivador todo es prohibido. Se castiga la proactividad”.
Canales de comercialización	Canales	El secreto de este modelo complementario está en el control del costo logístico”. “Supermercados: 70% en unidades, 50% en dinero. 10% de los supermercados hace el 90% de las compras.”
	Desintermed.	“La utilidad de los mayoristas está en la intermediación, porque pierden en el servicio que deben suministrar”.
	Modelos de integración	“Hay algunas compañías que han construido el modelo correcto, que han construido su modelo del cliente hacia las fincas y al revés. Estas empresas son Consumer driver ó customer driver. Las personas que trabajan en el sector están principalmente enfocadas en costos más que en el mercado”.
	e-commerce	“La diferencia está en quien aprovecha la ventaja del Internet más las posibilidades de una empresa como Fedex para manejar la comercialización de flores en Estados Unidos, complemento al canal supermercados.”
	Venta CIF/FOB	Compra FOB ciudad de origen
Producción	Hectáreas	No Aplica
	Calidad	“El consumidor tiene una mala imagen de la flor, no dura mucho. Esto es originado por problemas de calidad: los problemas de rotación en la industria motivan al floricultor a salir rápidamente de las flores “viejas”, lo cual les ayuda a reducir las pérdidas en producción pero es una buena decisión en el corto plazo pero negativo en el largo.”
	Productividad	“El dinero excedente en este sector se invierte en el mismo cultivo, mejorando la productividad y aumentando la oferta. No obstante, no se invierte un solo peso en promover la demanda. Esta es una buena explicación al problema estructural del sector”. “De cada dólar que se factura 26% es costo de la flor, lo demás es ineficiencia o no agrega valor.”
	Futuro	“Para sobrevivir, hacemos crecer el mercado o reducimos la oferta”

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Caso 12

Entorno	Revaluación	"Se debe dejar de pensar en la revaluación y concentrarse más temas como: Biotecnología, precios, etc."
	Asocoflores / Gob	Sin Comentarios.
	Mercados	Estado Unidos
	Competencia	"La flor ecuatoriana no ha logrado incursionar con fuerza en el mercado americano, a pesar de su calidad, es la falta de control sobre el canal de comercialización."
Estrategia Competitiva		"Flexibilidad en la oferta"
	Relaciones en la cadena de valor	"Hay un comprador de la empresa que es el que negocia con las fincas con las que se ha negociado desde hace 25 años, al que se le tiene confianza porque hay una relación de muchos años."
		"Los canales de la importadora son: - Mayoristas: 20% de las ventas. Prácticamente todo es Open Market. Hoy se ve que un gran número de mayoristas tienden a comprar directamente a fincas, buscando economías de escala sobre todo en bouquets. Y supermercados: A estos no les sirve comprar directamente al cultivo"
	Canales	"Importadores ahora hay 15 grandes. Nosotros trabajamos con 5 supermercados y cerca de 50 mayoristas (¡han cerrado muchos!)".
Canales de comercialización	Desintermediación	"La supervivencia del pequeño productor depende del importador. Debe consolidarse desde el punto de vista logístico"
	Modelos de integración	"Este canal tiene un gran potencial si las cosas se hacen bien"
	e-commerce	Compra FOB ciudad de origen
	Ventacif/FOB	No Aplica
Producción	Hectáreas	
	Calidad	"Ahora ya hay algo de genética que busca mejorar la calidad de la rosa colombiana y desplazar a la del Ecuador en USA".
	Productividad	"El importador negocia por volúmenes de cajas por tanto el poder frente aerolíneas y agencias de carga la tiene el importador. El importador ahora desea consolidar carga".
		"Más consolidación de importadores (reducción del número) y menos mayoristas. El papel del importador para la flor colombiana va a ser relevante. La Palabra clave: Compartir."
Futuro		
Fuente: Elaboración propia		

### 5.2 Estrategias competitivas

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

- Adelgazarse: aquí el riesgo es ahorrar en temas que son sustanciales o que pueden afectar la calidad del producto o la vida útil de la flor.
- Esperar que otros jugadores salgan del negocio: las empresas grandes creen que el sector se debe depurar. Los grandes o los que están integrados a modelos de comercialización exitosos no van a promover un sistema que permita aumentar la competitividad de los que son en este momento su mayor competencia o problema.
- Seguir creciendo o consolidar sus operaciones de comercialización.
- Mover su capacidad de la Sabana de Bogotá: buscar tierras más económicas y mano de obra directa barata.
- Complementar su oferta: comprando a otras fincas o producir en otros países.

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

- Trabajo cooperativo: asociarse a otros cultivos.
- Enfocarse en nichos: complejo, su tamaño no les permite salirse del mercado de volumen.
- Vender: también es complejo, dada la caída en la demanda y las mejoras en productividad, no hay empresas interesadas en adquirir.
- Reducir tamaño, implica un costo para desinvertir, por indemnización de mano de obra.

- Vender a supermercados: su volumen no se los permite y no logran garantizar la uniformidad de producto que este canal exige.

- Salir del negocio: siempre debe ser una opción.

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

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

4) Los importadores de Miami le apuestan a la consolidación y procesos de cooperación con su competencia para compartir la capacidad instalada y reducir costos; y con los floricultores colombianos establecer relaciones a largo plazo para garantizar un suministro confiable y fiable.

### 5.3 Relaciones en la cadena de valor

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

## 5.4 Canales de comercialización

### 5.4.1 Canales y desintermediación del sector

El foco de discusión y programas de mejora en el sector están centrados en temas de productividad y no de comercialización. En la cadena de distribución de la flor se están visualizando varios cambios: por un lado desintermediación y por el otro un fuerte desarrollo del *retail* y creciente evolución del *e-commerce*.

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

Los supermercados son el canal para desarrollar oportunidades de consumo dado el tráfico permanente que generan (a diferencia de las floristerías) y su experiencia en manejo de promociones en el punto de venta. En las visitas a supermercados en Estados Unidos, se pudo comprobar que como categoría, las flores aún carecen de una buena estrategia de *trade marketing*, que busque impulsar su consumo. Existe oportunidad de aumentar la demanda si se maneja con más agresividad este canal; así mismo, el manejo en el punto de venta es deficiente (ubicación cerca de frutas, escasa o nula refrigeración, la manipulación de los clientes genera problemas de presentación de la flor), lo que incrementa los problemas de calidad percibidos por el consumidor y deprime su demanda.

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

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

Para los floricultores que hicieron posible este estudio existen varias vías probables para la distribución y comercialización de su flor: un nuevo sistema de distribución que se ajuste a lo promovido por los supermercados de Estados Unidos, la ruta propuesta por el *e-commerce* o distribución directa (Gráfico 5).

#### 5.4.1.1 Desintermediación del sector

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

- Los mayoristas no están generando valor, de cara al cliente/consumidor.
- La no existencia de contratos, acuerdos o compromisos entre mayoristas y productores, no promueven relaciones de largo plazo.
- Los mayoristas empiezan a tener problemas de suministro o flor con inferior calidad o falta de uniformidad, lo cual afecta su relación con el cliente.
- La excesiva manipulación de la flor es causa de reducción en su calidad y una forma de mejorarla es reduciendo los agentes que la manipulan.
- Los productores con mayor escala, y ante la consolidación del canal, les es más fácil negociar directamente con el supermercado. El atractivo del mayorista estaba en la atomización de la demanda, ante una demanda progresivamente concentrada, el productor puede negociar directamente con el canal a través de su propia comercializadora.
- El desarrollo del e-commerce empieza a sustituir el atractivo de la floristería, que es el cliente principal del mayorista.
- Tamaños de entrega reducidos, altas frecuencias de envío y la necesidad de generar volumen y ampliar zonas de influencia, son la receta perfecta para generar una intensa competencia (precios) y una destrucción en los márgenes operacionales de las empresas mayoristas.

#### 5.4.2 Modelos de integración

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

- Consolidación. Dirección central como consecuencia del control de la propiedad. El objetivo es vender el 100% de la producción de las fincas obteniendo para las participantes en el modelo el máximo posible de rentabilidad (la estructura de comerciali-

zación obtiene una rentabilidad razonable con el modelo).

- Gestión descentralizada con una coordinación central. El objetivo es conformidad entre la demanda y la producción en fincas que carecen de una vinculación especial. La visión es netamente comercial. El reto es garantizar una estructura de propiedad que promueva la autoridad suficiente y necesaria para garantizar homogeneidad.
- Alianzas con el comercializador: es el comercializador quien desarrolla un modelo de buenas prácticas y controla su ejecución para cada finca. Este comercializador provee todos los insumos, recursos, plan de siembra, pronóstico de la demanda, y se compromete bajo contrato a comprar el 100% de la producción de las fincas.
- Modelo de asociación. Acuerdo de cooperación entre varios floricultores para producir y comercializar conjuntamente. Los elementos del modelo son: diseño, marca, estándares de proceso, auditoría externa y mantiene la identidad de las fincas. La debilidad del modelo es que el producto no es uniforme y se requiere avanzar en este criterio si el objetivo es el desarrollo de una marca.
- Complementar la producción con otras fincas: el riesgo de esta práctica es que las variaciones en demanda son absorbidas por las fincas a las que se les compra su producción. La producción de la finca que compra, siempre tendrá demanda.

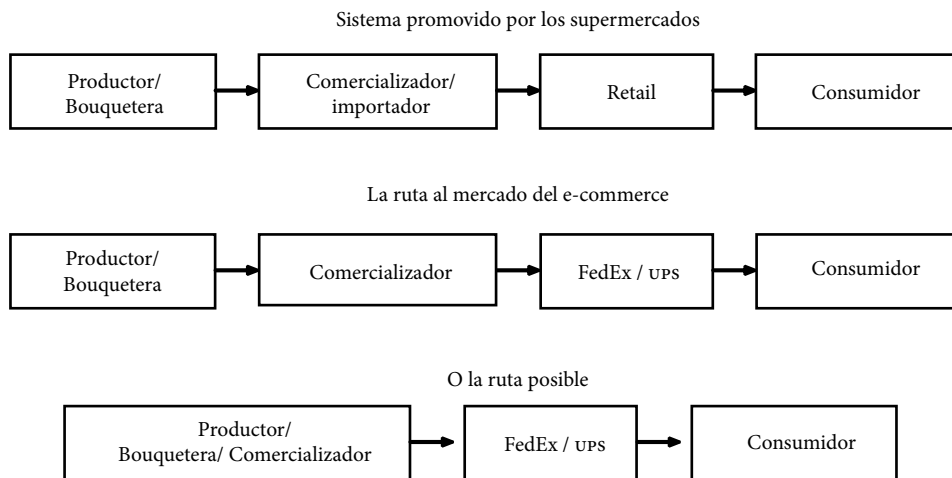
#### 5.4.3 E-commerce

Para el 2010, se esperaba que el *e-commerce* en el mercado norteamericano tuviera un crecimiento entre un 8-13%<sup>12</sup>, remplazando progresivamente el canal de las floristerías (por disponibilidad, acceso, calidad, facilidad). Las floristerías estaban cerrando dado su pobre desempeño financiero. Para

---

<sup>12</sup> Dato extraído de las entrevistas con importadores en Miami

Gráfico 5. Canales de Distribución más convenientes para el floricultor colombiano



Fuente: Floricultores de la Sabana de Bogotá y Rionegro e Importadores en Miami.

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

#### 5.4.4 Venta CIF/FOB

La única forma de poder establecer una estrategia de entregas CIF, es logrando un precio por una negociación más favorable a lo que consigue el comercializador/ importador americano. Para poder hacer esto se requiere escala, y buena parte de esta escala la tienen las empresas que ya han resuelto este problema y que no tienen una motivación para participar en un modelo donde ellos ponen el volumen, y las demás empresas (aquellas que por escala siguen vendiendo FOB) obtienen el beneficio. Desde el punto de vista de generar una alianza estratégica, las decisiones de vender FOB o CIF se deben

hacer de común acuerdo entre los participantes de la cadena. No se ve un escenario sostenible en el tiempo donde el productor tome decisiones independientemente de los intereses de los demás miembros de su cadena, en especial sus mismos clientes.

### 5.5 Producción

#### 5.5.1 Calidad

La calidad para el *retail* es uniformidad y conformidad con los despachos. Si el futuro del sector está alineado con la evolución de este canal, el floricultor debe dejar de pensar que la calidad de su flor es un factor diferenciador, sencillamente porque para el supermercado aunque es un tema importante es algo esperado. La calidad no está relacionada con el precio, sólo otorga el derecho de poder iniciar el proceso de selección como proveedor.

#### 5.5.2 Productividad

La productividad está enfocada en aumentar el volumen de producción, con lo cual el

costo unitario baja, mejorando el margen (por dilución de costos fijos). Sin embargo, el aumento de volumen genera sobreoferta que tiende a reducir el precio de venta, dejando en el largo plazo, el margen en los mismos niveles en los que se inició este proceso. Para que esto genere valor, debería acompañarse de una desinversión, buscando que el volumen global se mantenga con un mejor margen, sin presionar los precios. Ahora, este tema funciona, si el volumen es controlado por el sistema. Es decir, limitar los niveles de producción globales (cuotas) a la demanda global. Lo anterior es válido para la oferta ampliada de flores, no para la demanda de nicho o especializada, que tiene una dinámica distinta.

### 5.6 Futuro

Desde el punto de vista de los floricultores existen opiniones divididas, algunos lo ven con optimismo y otros con incertidumbre. Las empresas grandes visualizan un sector depurado, con menos actores en la cadena y apostándole a la integración tanto vertical como horizontal. Los floricultores medianos ven un futuro soportado por: mayor productividad, nuevos operadores logísticos, buena infraestructura y mayor apoyo al sector por parte del gobierno nacional. Los medianos-pequeños le apuestan a la diversificación de productos y mercados. Todos coinciden en que los próximos años serán duros, por tanto se requiere competidores legales, honestos y transparentes. Por otro lado, los importadores, creen que su presencia va a ser relevante para el sector y especialmente para los productores medianos-pequeños. En Miami perciben una reducción de importadoras y mayoristas y procesos colaborativos con sus competidores.

A continuación dos tablas (12 y 13) que resumen las relaciones más importantes entre las categorías de análisis y las conclusiones

por grupos de empresas (grandes, medianas y mediana-pequeñas).

## 6 Conclusiones y recomendaciones

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

Las empresas según su tamaño compiten y utilizan canales dependiendo de su estructura, necesidad, poder de negociación, relaciones y recursos. Los grandes grupos floricultores que están integrados verticalmente basan su ventaja competitiva a través de la reducción de su estructura de costos y diferenciación a través de marca, entrando fuertemente al canal supermercados. Su problema de distribución está resuelto, ya que son los dueños o socios de las importadoras de Miami, donde comparten capacidad instalada con otros importadores para reducir costos, son dueños de las agencias de carga y cuentan con distribución doméstica propia (en Estados Unidos).

Las empresas medianas están concentradas en productividad y reducción de costos y continúan utilizando el canal mayorista para la comercialización de sus productos a pesar de todas las malas experiencias que han tenido con este canal. Los medianos-pequeños están enfocados en la diversificación de nuevos mercados a través de procesos y productos innovadores y construcción de relaciones a largo plazo. Este grupo adopta el canal que más le convenga de acuerdo al mercado, y es el grupo que ve el *e-commerce*



Tabla 12. Resumen por relaciones de categorías de análisis

Relación	Empresas Grandes
Entorno/Estrategia	Aseguran no tener problemas por ahora por factores externos y continúan basando sus estrategias competitivas en los costos. Excepto una, que va un poco más allá de los costos y empieza a diferenciarse a través de la construcción de marca.
Relaciones/Estrategia	Las relaciones son un factor crítico de éxito, pero en el momento no hay tiempo sino para las transacciones.
Entorno/Relaciones /competitividad	Por ahora la integración vertical les permite seguir siendo competitivas y aguantar la crisis, pero sí están a la espera que los medianos y pequeños productores salgan del mercado.
Entorno/CD	El entorno sectorial no tiene ninguna influencia sobre sus canales de distribución, pues ellos ya tienen resuelto el problema de distribución, ya que están integradas verticalmente y son dueños o socios de las importadoras en Miami. Son las empresas que pueden aprovechar las oportunidades que ofrece la consolidación del canal retail en Estados Unidos y el deterioro del canal mayorista, por economías de escala.
Relaciones/CD	Las relaciones en la cadena de valor, no tienen ninguna influencia sobre su elección sobre el canal de distribución, ya que están integrados verticalmente, pero si influyen en el proceso de negociación con clientes, ya que están tratando de comprar flor a otras fincas, para lo cual se requiere confiabilidad y fiabilidad por parte de estos cultivos
Estrategia/CD	Integrados verticalmente, son dueños o socios de las importadoras en Miami. Compiten a través del control de su estructura de costos y la mezcla de reducción de costos con diferenciación (generación de marca). Están aprovechando dada la integración vertical y sus economías de escala, llegar a los supermercados.

(Continúa)

como un canal potencial para la comercialización de la flor en los Estados Unidos.

Las grandes empresas estudiadas aseguran no tener problemas, por el momento, por tasa de cambio, ni por decisiones de gremio, ni consolidación de canales en Miami, ni por competencia, porque tienen estructuras, estrategias y modelos de integración que les permite ser competitivas. Sólo están a la espera que el mercado continúe depurándose. Por el contrario, el tema

de tasa de cambio ha golpeado duro a las empresas floricultoras medianas. Este grupo continúa dependiendo de productividad y subsidios otorgados por el gobierno. Las medianas-pequeñas lo están haciendo bien, su rentabilidad se disminuyó por todas las variables desfavorables del entorno, pero se fortalecieron a través de alianzas y construcción de relaciones a largo plazo, diversificaron en nuevos mercados, concentrándose

Tabla 12. Resumen por relaciones de categorías de análisis (continuación)

Relación	Empresas Medianas
Entorno/Estrategia	Son conscientes que todas las variables externas analizadas están influenciando negativamente su negocio, especialmente la tasa de cambio, pero están aferradas a la productividad de sus cultivos y a una disminución de costos
Relaciones/Estrategia	Las relaciones en la cadena de valor están débiles dadas las malas experiencias con el canal mayorista.
Entorno/Relaciones/competitividad	No son competitivas por el momento. Son las que más problemas están enfrentando por tasa de cambio y nuevas tendencias en el mercado de los Estados Unidos. Son las que están cerrando.
Entorno/CD	Concentradas en productividad de las fincas que tienen olvidado los procesos de distribución y comercialización. Son conscientes que las tendencias de consumo en los Estados Unidos están cambiando las reglas del juego y que el canal mayorista, ya no tiene el poder que tenía en la década del 90, pero se ven obligadas a seguir con este canal, porque no tienen la escala para entrar a negociar con supermercados.
Relaciones/CD	Las relaciones con su canal, el mayorista, están deterioradas por las malas experiencias del pasado. Las relaciones en la cadena no influyen en la elección de su canal, simplemente porque no tienen otra opción: no tienen los volúmenes para llegar a supermercados y no pueden ir a nichos porque su tamaño no le permite salirse del mercado de volúmenes.
Estrategia/CD	Concentradas en producir más con las mismas unidades productivas (productividad) llegando al mercado estadounidense a través del canal tradicional y mayoristas, aún no puede entrar a supermercados básicamente por masa crítica, requiere inversión para incrementar sus volúmenes de producción.

(Continúa)

en nichos que están dispuestos a pagar un sobreprecio por tallo.

El floricultor lleva décadas acostumbrado a vender lo de un año en las temporadas pico en Estados Unidos y no se preocupaba por la comercialización ya que el mercado era estable y la tasa de cambio les era competitiva. Ahora que las condiciones no son favorables, deben migrar a estrategias que le permitan aumentar la demanda, buscar asociaciones y alianzas, generar escalas, de-

sarrollar un operador logístico y tener una opción multicanal fuertemente apoyada por el *e-commerce*. El productor puede incentivar la demanda en los Estados Unidos, sólo hay que saberlo hacer. En temporada alta, la capacidad instalada está utilizada al 100% y crecer la demanda implica crecer dicha capacidad con los costos que esto representa para todo el sistema. En baja temporada el costo incremental es bajo y la oportunidad es grande, ya que la logística está disponible.

Tabla 12. Resumen por relaciones de categorías de análisis (continuación)

Relación	Empresas Medianas - Pequeñas
Entorno/Estrategia	Están diversificando en mercados y su ventaja competitiva se basa en la diferenciación, a través de procesos y productos innovadores. Es el grupo que está menos concentrado en tasa de cambio y trabajando más en estrategias, alianzas y asociaciones con otros productores.
Relaciones/Estrategia	Le apuestan a las asociaciones con otros productores pequeños para consolidar carga e ir a nicho. Están en el trabajo de fortalecer las relaciones a largo plazo con sus clientes pero consideran que en el sector hay deslealtad y deshonestidad.
Entorno/Relaciones /competitividad	Con un dólar fluctuando entre \$1900 – \$1950 y con un trabajo de relaciones con sus clientes de nicho eran competitivas
Entorno/CD	Las condiciones externas y sectoriales son preocupantes y logran desviar su atención, pero su concentración en trabajo conjunto, alianzas y relaciones a largo plazo con sus clientes los reenfozan a las variables que pueden controlar.
Relaciones/CD	Las relaciones influyen en la elección de su canal de distribución. Son las empresas que han hecho alianzas y tienen como elementos clave dentro de sus estrategias la colaboración, cooperación basada en la confianza. Estas empresas están diversificando en mercados de nicho, por tanto tiene una distribución directa e indirecta dependiendo del mercado. Cuando llega directamente es porque ya ha construido una relación de largo plazo.
Estrategia/CD	Su estrategia está enfocada en la diversificación de nuevos mercados de nicho a través de procesos y productos innovadores y alianzas. Por tanto son flexibles en la elección del canal de distribución y comercialización, lo adaptan dependiendo al nicho encontrado, si requieren distribuidor o mayorista lo adicionan a su cadena sin problema o simplemente van directo al cliente.

Fuente: elaboración propia

Si las ventas se logran incrementar con la misma capacidad instalada, los beneficios en valor son inmensos y esto se puede hacer gracias a que los supermercados son un excelente canal para desarrollar oportunidades de consumo. Un ejercicio interesante que deben hacer los productores es entender cuál ha sido la dinámica de los supermercados con otras categorías de productos, para que puedan proyectar lo que debe ser el desarrollo de las flores en este creciente canal.

Los factores críticos de éxito en el sector floricultor son: disponibilidad, flexibilidad y confiabilidad. La naturaleza de la flor exige una logística que le permita llegar rápidamente a los mercados, y esto se puede lograr con redes de conocimiento para generar confianza. Una red de conocimiento horizontal en la cadena de suministro de flor permitiría: reducir el *time to market* y niveles de inventario, administrar el riesgo operacional, flexibilidad, visibilidad sobre la

*Tabla 13. Resumen por relaciones de categorías de tamaño de empresa*

Nombre Casos	Estrategia	Canal de Distribución
1G	Compiten a través de una buena gestión de costos.	Integrada verticalmente: Son dueños de la agencia de carga y la importadora que opera en Miami y allí tienen distribución propia. Venden a tres canales, el 40% va a supermercados
2G	Están aumentando el porcentaje de compras de flores a otras fincas de la Sabana para desinvertir y disminuir la estructura de costos.	Integrada verticalmente son socios de la importadora en Miami. El 70% de las ventas están concentradas en cinco clientes
3G	Diferenciación a través de un fuerte desarrollo de marca	Integrada verticalmente y vende especialmente a supermercados
1M	Diversificando el portafolio de clientes para llegar a mercados más competitivos	Al importador vendemos flor de mercado abierto. La meta es llegar a vender toda la flor a pedidos fijos a mayoristas. El 50% de las ventas van a mayoristas.
2M	Trabajar en productividad, calidad y gestión de costos	Le venden a Buqueteras y Mayoristas, no le venden a Supermercados, la razón, no tienen la escala ni la variedad.
3M	Está enfocada en: diversificación en nuevos mercados, productividad y calidad de sus productos, este es un diferenciador frente a los africanos, y esto no se puede dejar perder. Y mucha innovación.	Para la comercialización en USA, venden directamente a distribuidores y estos a supermercados, no pueden ir directamente a supermercados porque no tienen masa crítica.
1MP	Concentración en un producto especializado y unión con otros cultivos de esta misma variedad de flor y ha funcionado, porque comercializan la flor bajo una marca y un sistema. Están también diversificando hacia nuevos mercados	Han pasado por todos los modelos de comercialización: una combinación de mayoristas, importadoras, web y detallistas.
2MP	Calidad en todos los frentes: calidad, entregas oportunas, la cantidad requerida, etc. y productividad.	Les ha funcionado saltarse Miami. Ahora van directamente a Chicago. Directamente a mayorista.
3MP	Desarrollar nichos que estén dispuestos a pagar una prima. Diversificar en nuevos mercados	Se tiene una mezcla de intermediarios y canal directo. Se trabaja con un solo mayorista en USA (alta vulnerabilidad) porque ya hay una relación de más de 20 años pero en Colombia tenemos un socio comercial que ayuda a la logística de exportación. Se utiliza la figura de representantes en Rusia, Japón y Europa.

Fuente: elaboración propia

demanda real e incrementar eficacia (competitividad). Y la red de conocimiento vertical generaría: escala, mejor productividad, poder de negociación, acceso a tecnología y a mercados y eficiencia.

Los floricultores no han logrado generar escalas importantes, salvo los grandes jugadores. La escala trae ciertos beneficios en costos al compartir sinergias entre los actores de la cadena de valor, sólo se debe identificar el nivel de escala necesario para tener el menor costo posible por tonelada de flor producida. Las posibilidades identificadas para generarla son: 1) fusiones y adquisiciones; 2) una empresa independiente que suministre servicios administrativos y logísticos y cuyos clientes sean floricultores; 3) los cultivos de flores con la estructura completa puede vender servicios a otros cultivos para amortizar costos fijos; y 4) algunos actores de la cadena de valor “aguas abajo” pueden consolidar volumen y contratar servicios directamente.

### Referencias bibliográficas

- Afuah, A. (2000). How much do your co-opetitor's capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21(3), 387–404.
- Ahmad, S., Schroeder, R.G. (2001). The impact of electronic data interchange on delivery performance. *Production and Operations Management*, 10 (1), 16–30.
- Boyer, K.K., Lewis, M.W. (2002). Competitive priorities: investigating the need for supply chain trade-offs in operations strategy. *Journal of Operations Management*, 11 (1), 9–20.
- Bowersox, D.J., Morash, E.A. (1989). The integration of marketing flows in channels of distribution. *European Journal of Marketing*, 23 (20), 58–67.
- Canning, L. y Hanmer-Lloyd, S. (2002). Modelling the adaptation process in interactive business relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (7), 615.
- Cannon, J.P. y Homburg C. (2001). Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65 (1), 29–43.
- Carr, A. y Pearson J.N. (1999). Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17 (5), 497–519.
- Clarke, I. (2000). Retail power, competition and local consumer choice in the UK grocery sector. *European Journal of Marketing*, 34 (8), 975–1002.
- Coe, M. y Hess, M. (2005). The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. *Journal of Economic Geography*, 5 (4), 449–473.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: procedures, canons and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13 (1), 3–21.
- Fang, E.; Palmatier, R.W. y Steenkamp, J. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, 72 (5), 1–14.
- Flynn, B.B., Flynn, E.J. (2004). An exploratory study of the nature of cumulative capabilities. *Journal of Operations Management*, 22 (5), 439–458.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 226–40.
- Ganesan, S.; George, M. y Jap, S. (2009). Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, 85 (1), 84–94.
- Groeber, J. (2008). Betting the house on private brands. *Stores*, 2 (28), 793–818..

- Jain S.C. (1996). *International Marketing Management*, 5th ed., Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Kadabayi, S. (2008). Adding direct or independent channels to multiple channel mix. *Direct Marketing: An International Journal*, 2 (2), 66–80.
- Kumar, V. Rajkumar V. (2005). Who are the multi-channel shoppers and how do they perform? correlates of multi-channel shopping behaviors. *Journal of Interactive Marketing*, 2 (19), 44–62
- Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. y Gardner, J.T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 7 (2), 1–17.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61 (3), 92–102
- Levy, Michael y Barton A. Weitz (2007). *Retailing Management*, 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Lorentz, H.; Wong, C. y Hilmola, O. (2007). Emerging distribution systems in central and Eastern Europe. *International Journal of Physical Distribution & logistics Management*, 37 (8), 670–697
- Mallen, B. (1977). *Principles of marketing channel management –interorganizational distribution design and relations*. Lexington: Lexington Books
- Moriarty, R.T. y Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review*, 90 (6), 146–55.
- Mukhopadhyay, S.; Yao, D. y Yue X. (2008). Information sharing of value-adding retailer in a mixed channel Hi-tech supply chain. *Journal of Business Research*, 61 (9), 950–958.
- Nagurney, Anna (2009). A system-optimization perspective for supply chain network integration: the horizontal merger case. *Transportation Research Part E-Logistics and Transportation Review*, 45 (1), 1–15
- Nonaka, I. y Takeuchi H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Orozco, L.A. y Chavarro, D.A. (2005). De la investigación al mercado: un acercamiento a la medición del impacto en las heliconias colombianas. *Estudios Gerenciales*, 96 (3), 107–126. Recuperado el 18 de diciembre de 2011 de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/168/166](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/168/166)
- Rindfleisch, A. y Moorman C. (2001). The Acquisition and utilization of information in new product alliances: a strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65 (2), 1–18.
- Rodríguez, J.P. (2011). Estudio para el fortalecimiento del sector floricultor colombiano en el mercado japonés. Recuperado el 19 de diciembre de 2011 de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2488/1/1026267891-2011.pdf>
- Rosenbloom, B. (2007). Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 4–9.
- Ryans, J.K. Jr, Griffith, D.A. y White, D.S. (2003). Standardization/ adaptation of international marketing strategy-necessary conditions for the advancement of knowledge. *International Marketing Review*, 20 (6), 588–603.
- Sachan, A.; Datta, S. (2005). Review of supply chain management and logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35 (9), 664–705
- Sainz, José. (2001). *La distribución comercial opciones estratégicas*. Barcelona: ESIC Editorial
- Seifert, R.W., Thonemann, Ulrich y Sieke, Marcel (2005). Integrating direct and in-

- direct sales channels under decentralized decision-making. *International Journal of Production Economics*, 103, 209–229.
- Sethi, R. (2000). New Product Quality and Product Development Teams. *Journal of Marketing*, 64 (2), 1–14.
- Sharma, A. y Mehrotra, A. (2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 8–21
- Supermarket News (2009). SN's Top 75 Retailers for 2009. Recuperado el 31 de octubre de 2009, de <http://supermarket-news.com/profiles/top75/2009-top-75/>
- Tang, F. and Xing, X. (2001). Will the growth of multichannel retailing diminish the pricing efficiency of the Web. *Journal of Retailing*, 77 (3), 319
- Tenjo, F., Montes, E. y Martínez, J. (2006). Comportamiento reciente (2000–2005) del sector floricultor colombiano. Recuperado el 13 de diciembre de 2011 de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra363.pdf>
- Venkatesan, R.; Kumar, V. y Ravichanker, N. (2007). Multichannel shopping: causes and consequences. *Journal of Marketing*, 71 (2), 32–114.
- Wallace, D.W., Giese, J.L. and Johnson, J.L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80 (4), 249–63
- Webb, K.L. y Didow, N.M. (1997). Understanding hybrid channel conflict: a conceptual model and propositions for research. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4 (1), 39–78.
- Webb, K.L. (2002). Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. *Industrial Marketing Management*, 31 (2), 95–102.
- Wilkinson, I. (2001). A history of network and channel thinking in marketing in the 20th Century. *Australasian Marketing Journal*, 9 (2), 23–52
- Yan, R. (2008). Pricing strategy for companies with mixed online and traditional retailing distribution markets. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (1), 48–56
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Young, L.C. and Wilkinson, I.R. (1989). The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study. *European Journal of Marketing*, 23 (2), 109–122
- Zhao, X., Nie, W., Huo, B., Yeung, J. (2006). The impact of supply chain integration on company performance and supply chain performance in China. Working Paper. The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong.