

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico para el Sector Floricultura del Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Moisés Roberto Carranza Montero

Emerzon Montalvo Guevara

Angel Gabriel Montenegro Pachares

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestras familias por todo el apoyo brindado para el desarrollo satisfactorio del programa.

Los profesores de CENTRUM Católica, por su paciencia y dedicación a lo largo de todo el camino en bien de nuestro desarrollo intelectual, profesional y personal.



Dedicatoria

A nuestros familiares, motivo importante de deseo de superación e impulso de nuestros esfuerzos.



Resumen Ejecutivo

Se presenta el planeamiento estratégico del sector floricultura del Perú, el cual resulta de la identificación de factores externos e internos que afectan a este sector, como las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, los mismos que han sido analizados para determinar la situación actual. Como resultante, se establecen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización. El objetivo del presente plan estratégico es efectuar un análisis detallado de la floricultura en el país, como una atractiva actividad económica en franco crecimiento, gracias a experiencias favorables como Huaraz, donde se han realizado importantes inversiones, tanto en el proceso en sí como en investigación y desarrollo para asegurar un producto terminado de alta calidad. De esta manera, el Perú desarrollará ventajas y estará en condiciones de competir con Colombia y Ecuador, que ocupan actualmente el segundo y cuarto puesto, respectivamente, como exportadores en el mundo, solo precedidos por Holanda y Alemania, que está en el tercer lugar. Además, el país estará en capacidad de posicionarse en aquellos nichos de mercado que no han sido cubiertos por los principales competidores latinoamericanos. Para el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, se han formulado estrategias, entre las cuales destacan (a) desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur; (b) desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos, y (c) penetrar en los mercados de China y Japón con *Gypsophila*. Finalmente, se ejercerá el control de la implementación estratégica mediante el Tablero de Control Balanceado.

Abstract

The Strategic Planning for the floriculture sector in Peru is presented; which it is a result of the identification of external and internal factors affecting the floriculture sector as political, economic, social, technological and ecological forces, they have been analyzed to determine the current situation. As a result have been established strengths, opportunities, demands and threats in this area. The aim of this strategic plan is to analyze detailed floriculture as an attractive economic activity growing strongly in Peru, thanks to favorable experiences as Huaraz where it has made significant investments both in the process itself, and research and development to ensure a finished product of high quality and able to compete with Colombia and Ecuador who currently occupy the second and fourth as exporters in the world only preceded by Netherlands and Germany, in third place. In addition to achieving a position in those market niches that have not been covered by our major Latin American competitors. To fulfill the objectives of short and long term and in alignment with them, different strategies have been developed among which are: (a) to develop the production of exotic flowers typical of South America; (b) developing the national flower and bulb market; and (c) penetrate the markets of China and Japan with Gypsophila. Finally, to exercise control over strategic implementation the Balanced Scorecard will be used.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Floricultura en el Perú	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	11
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones.....	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2 Potencial nacional	16
3.1.3 Principios cardinales	20
3.1.4 Influencia del análisis en el sector floricultura en el Perú	22
3.2 Análisis Competitivo del Perú	23
3.2.1 Condiciones de los factores	25
3.2.2 Condiciones de la demanda	27
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	27
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	28

3.2.5	Influencia del análisis en el sector floricultura del Perú	29
3.3	Análisis del Entorno PESTE	30
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	34
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	36
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	38
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	40
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	42
3.5	El Sector Floricultor del Perú y sus Competidores.....	43
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	43
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	44
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	47
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	47
3.5.5	Rivalidad de los competidores	48
3.6	El Sector Floricultor del Perú y sus Referentes	52
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	56
3.8	Conclusiones.....	58
Capítulo IV:	Evaluación Interna.....	60
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	60
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	60
4.1.2	Marketing y ventas (M)	62
4.1.3	Operaciones y logística-Infraestructura (O).....	65
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	68
4.1.5	Recursos humanos (H).....	70
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	71
4.1.7	Tecnología de información y desarrollo (T).....	73

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	74
4.2 Conclusiones.....	75
Capítulo V: Intereses del Sector Floricultura del Perú y Objetivos de Largo Plazo.....	77
5.1 Intereses del Sector Floricultura del Perú.....	77
5.2 Potencial del Sector Floricultura del Perú	78
5.3 Principios Cardinales	79
5.4 Matriz de Intereses del Sector Floricultura (MIO)	81
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	82
5.6 Conclusiones.....	82
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	83
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	83
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	85
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	87
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	89
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	90
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	91
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	92
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	94
6.9 Matriz de Ética (ME).....	94
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	96
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	98
6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	98
6.13 Conclusiones.....	99
Capítulo VII: Implementación Estratégica	100

7.1 Objetivos de Corto Plazo	100
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	102
7.3 Políticas de cada Estrategia	105
7.4 Estructura del Sector Floricultura del Perú.....	108
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	108
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	109
7.7 Gestión del Cambio	109
7.8 Conclusiones.....	110
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	111
8.1 Perspectivas de Control	111
8.1.1 Aprendizaje interno.....	111
8.1.2 Procesos	111
8.1.3 Clientes	112
8.1.4 Financiera.....	112
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	112
8.3 Conclusiones.....	114
Capítulo IX: Competitividad del Sector Floricultura del Perú	115
9.1 Análisis Competitivo del Sector Floricultura del Perú	115
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Floricultura del Perú	116
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Floricultura del Perú.....	116
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	117
9.5 Conclusiones.....	117
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	119
10.1 Plan Estratégico Integral.....	119

10.2 Conclusiones Finales	119
10.3.Recomendaciones Finales.....	122
10.4 Futuro del Sector Floricultura del Perú	123
Referencias.....	125
Apéndice A: Entrevista a Gerente de Inka Moss S.A.C.....	132
Apéndice B: Entrevista a Gerente de Exo Farms Huánuco S.A.C.....	135
Apéndice C: Entrevista a Gerente de Flores de San Ramón S.A.C.	138
Apéndice D: Entrevista a Gerente de Operación Central de Florisert S.A.C.....	142
Apéndice E: Entrevista a Analista de Recursos Humanos de la Corporación Roots S.A.....	145



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Importaciones Mundiales de Productos de Floricultura, en Millones de US\$.....</i>	2
Tabla 2.	<i>Superficie Agrícola y sus Componentes, Año 2012.....</i>	5
Tabla 3.	<i>Superficie Agrícola No Cultivada, por Causa Principal, Según Tamaño de las Unidades Agropecuarias 2012.....</i>	5
Tabla 4.	<i>Asistencia Técnica, Asesoría Empresarial o Capacitación, Según Tamaño de las Unidades Agropecuarias 2012.....</i>	6
Tabla 5.	<i>Intención de Venta de la Producción Agrícola Según Cultivo Transitorio, Año 2012.....</i>	6
Tabla 6.	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	15
Tabla 7.	<i>Población del Perú por Departamento, del 2012 al 2015.....</i>	37
Tabla 8.	<i>Principales Países Importadores de Floricultura 2012 a 2015, en Miles de US\$.....</i>	39
Tabla 9.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos del Sector Floricultura del Perú.....</i>	42
Tabla 10.	<i>Destino de las Exportaciones del Perú, por País, en Miles de US\$.....</i>	46
Tabla 11.	<i>Países Exportadores de Floricultura 2012 a 2015, en Miles de US\$.....</i>	49
Tabla 12.	<i>Exportaciones de Floricultura de Colombia y Países Bajos 2014, en Miles de US\$.....</i>	50
Tabla 13.	<i>Exportaciones de Floricultura de América Latina, en Miles de US\$.....</i>	51
Tabla 14.	<i>Ingresos Operacionales de la Floricultura en Colombia, Año 2014 en Miles de US\$.....</i>	53
Tabla 15.	<i>Indicadores Financieros de la Floricultura en Colombia 2012-2014, en Porcentaje.....</i>	54
Tabla 16.	<i>Producción de Floricultura en Ecuador, Año 2012.....</i>	56
Tabla 17.	<i>Matriz Perfil Competitivo del Sector Floricultura del Perú.....</i>	57

Tabla 18.	<i>Matriz Perfil Referencial del Sector Floricultura del Perú.....</i>	58
Tabla 19.	<i>Exportación del Perú, por Tipo de Producto de Floricultura 2012 a 2014, en Miles de US\$.....</i>	63
Tabla 20.	<i>Principales Países a los que Se Exporta Flores y Plantas 2014- 2015 (Miles de US\$).....</i>	64
Tabla 21.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos para el Sector Floricultura del Perú.....</i>	75
Tabla 22.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales para el Sector Floricultura del Perú....</i>	81
Tabla 23.	<i>MFODA para el Sector Floricultura del Perú.....</i>	84
Tabla 24.	<i>Matriz PEYEA para el Sector Floricultura del Perú.....</i>	86
Tabla 25.	<i>Datos de la Matriz BCG para el Sector Floricultura del Perú.....</i>	88
Tabla 26.	<i>Matriz de Decisión Estratégica para el Sector Floricultura del Perú.....</i>	92
Tabla 27.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Sector Floricultura del Perú.....</i>	93
Tabla 28.	<i>Matriz de Rumelt para el Sector Floricultura del Perú.....</i>	94
Tabla 29.	<i>Matriz de Ética para el Sector Floricultura del Perú.....</i>	95
Tabla 30.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP para el Sector Floricultura del Perú.....</i>	97
Tabla 31.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores para el Sector Floricultura del Perú.....</i>	98
Tabla 32.	<i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Sector Floricultura del Perú.....</i>	104
Tabla 33.	<i>Políticas Asociadas a cada Estrategia.....</i>	107
Tabla 34.	<i>Tablero de Control Balanceado del Sector Floricultura Perú.....</i>	113
Tabla 35.	<i>Plan Estratégico Integral del Sector Floricultura del Perú.....</i>	121

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Importaciones y exportaciones mundiales de floricultura, en millones de US\$...	1
<i>Figura 2.</i>	Países exportadores de plantas vivas y floricultura 2015.....	3
<i>Figura 3.</i>	Ranking de las 10 economías más competitivas de Latinoamérica 2016-2017..	24
<i>Figura 4.</i>	Variación porcentual anual de la demanda interna y el consumo.....	27
<i>Figura 5.</i>	Variación porcentual anual del PBI.....	34
<i>Figura 6.</i>	Incremento de la oferta y la demanda global del Perú 2010-2014.....	36
<i>Figura 7.</i>	Índice de pobreza, en porcentaje.....	38
<i>Figura 8.</i>	Hogares con al menos una computadora, en porcentaje.....	40
<i>Figura 9.</i>	Balanza comercial del sector floricultura del Perú, en miles de US\$.....	44
<i>Figura 10.</i>	Destino de las exportaciones peruanas, año 2016, en porcentaje.....	45
<i>Figura 11.</i>	Destino de las exportaciones de floricultura de Colombia, año 2015, en porcentaje.....	52
<i>Figura 12.</i>	Destino de las exportaciones de floricultura de Ecuador, año 2015, en porcentaje.....	52
<i>Figura 13.</i>	Rendimiento sobre patrimonio (ROE) y rendimiento sobre activos (ROA) de la floricultura en Colombia, año 2014, en porcentaje.....	54
<i>Figura 14.</i>	Productos de floricultura producidos en Ecuador 2012.....	56
<i>Figura 15.</i>	Evolución de las exportaciones del Perú, en miles de US\$ FOB.....	63
<i>Figura 16.</i>	Matriz PEYEA del sector floricultura del Perú.....	87
<i>Figura 17.</i>	MBCG del sector floricultura del Perú.....	89
<i>Figura 18.</i>	Matriz Interna Externa del sector floricultura del Perú.....	90
<i>Figura 19.</i>	Matriz Gran Estrategia del sector floricultura del Perú.....	91
<i>Figura 20.</i>	Estructura propuesta para el sector floricultura del Perú.....	108

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

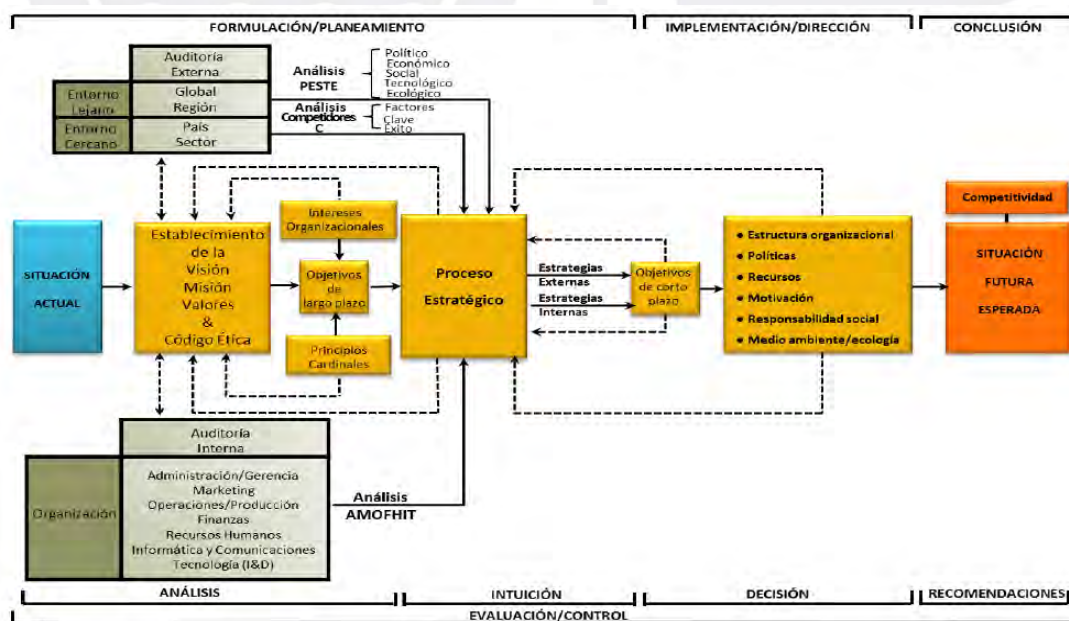


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

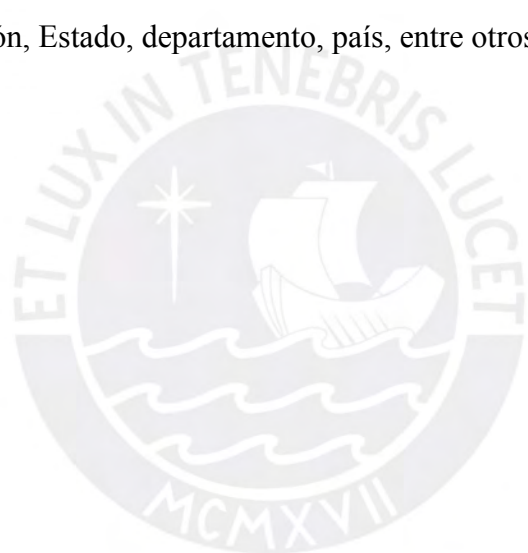
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de la Floricultura en el Perú

1.1 Situación General

La floricultura se relaciona con el cultivo de flores y plantas ornamentales de una manera industrializada y con fines decorativos. Los productores, que se denominan floricultores, cultivan plantas que luego son utilizadas por paisajistas, decoradores y jardineros. Además de ello, venden flores cortadas (Boletín Agrario, s. f.). La industria global de la floricultura se estima en US\$ 55,000 millones, de los cuales la producción de árboles, arbustos y otras plantas en general representa US\$ 35,000 millones (Imagen Agropecuaria, 2016).

El mercado mundial de la floricultura se presenta en la Figura 1, donde se observa que, en el año 2015, se registraron importaciones por US\$ 17,671 millones en términos FOB, mientras que las exportaciones ascendieron a US\$ 19,493 millones en términos CIF. Estos datos muestran cómo las importaciones se redujeron en 11% durante el último período, luego de que se habían incrementado en 2% y 4% en 2014 y 2013, respectivamente (International Trade Centre [ITC], 2017).

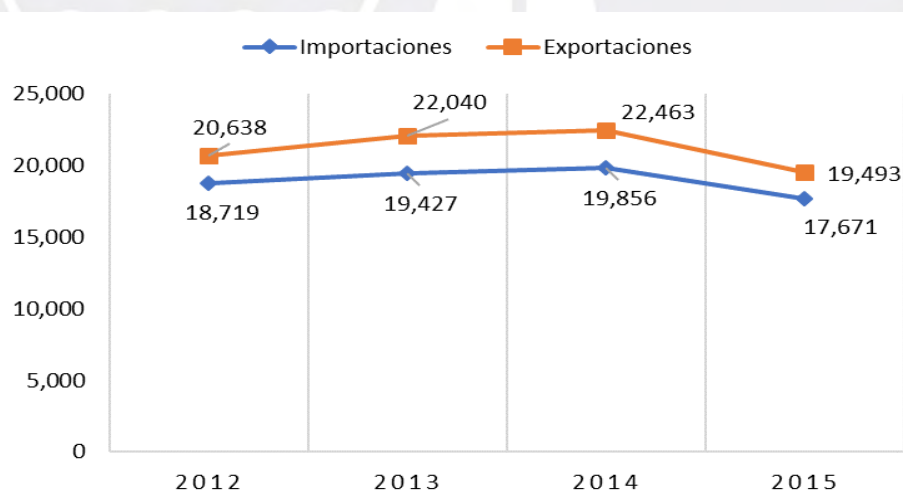


Figura 1. Importaciones y exportaciones mundiales de floricultura, en millones de US\$. Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

En la Tabla 1 se presenta el detalle de importaciones por partida arancelaria. Se observa que las flores frescas para el 2015 representaban el 44%, seguidas por las plantas

vivas, con 40% (ITC, 2017). El principal importador de productos de floricultura en el mundo es Alemania, con el 17% del comercio mundial, a pesar de que, en el año 2015, redujo sus importaciones en 16%. Le siguen como mayores importadores Holanda y los Estados Unidos (ITC, 2017). En cuanto a las flores cortadas, el principal mercado de importación del mundo es Estados Unidos, donde se ha experimentado aumentos en las ventas por cuatro años consecutivos, independientemente del canal de compra. No obstante, debe reconocerse que el comercio mundial de flores, así como de productos de floricultura en general, es bastante voluble, ya que es afectado por motivos económicos como los tipos de cambio o el crecimiento económico de los mercados más importantes (Imagen Agropecuaria, 2016).

Tabla 1

Importaciones Mundiales de Productos de Floricultura, en Millones de US\$

Partida arancelaria	2012	2013	2014	2015
0601 Bulbos, tubérculos, raíces tuberosas, cormos, coronas y rizomas, latentes, en crecimiento o en flor.	1,650	1,759	1,799	1,593
0602 Plantas vivas incl. sus raíces, esquejes y resbalones, excepto las registradas en 0601.	7,427	7,794	7,872	6,928
0603 Flores y capullos cortados para ramos o adornos, frescos.	7,841	8,222	8,552	7,684
0604 Follaje, ramas y otras partes de plantas.	1,168	1,236	1,204	1,112
Total floricultura	18,086	19,011	19,426	17,317

Nota. Adaptado de "Trademap," por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

En el año 2015, hubo una disminución del 13% en el comercio mundial de productos de floricultura, a pesar de que había crecido 7% en el 2013, y 2%, durante el 2014 (ITC, 2017). En la Figura 2, se aprecia que los principales países exportadores son Holanda, Colombia, Ecuador y Alemania, entre otros. En este contexto, hasta China destaca con el 1.5% de las exportaciones en el año 2015. Como se mencionó, Holanda es el principal exportador, con el 47% en el 2015, luego de haber representado el 49% en el 2013 y 2014

(ITC, 2017). Por ello, se puede afirmar que la reducción en el comercio mundial durante el último año afectó directamente al mayor exportador.



Figura 2. Países exportadores de plantas vivas y floricultura 2015. Tomado de “Trademap,” por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

En el Perú, la floricultura se practica desde la época colonial. Es así que cronistas como el Inca Garcilaso de la Vega y Guamán Poma de Ayala mencionaron, en sus relatos, actividades vinculadas, destinadas únicamente a eventos domésticos y de consumo interno. La actividad comercial se inicia en la época republicana. Según Fumagalli (1995), la floricultura en el país inició sus labores comerciales de exportación en el año de 1978, con la empresa Flores Esmeralda S.A., ubicada en la localidad de Sayán, departamento de Lima, la cual destacaba en los cultivos de claveles, *Statice* y *Gypsophila*. Así mismo, esta empresa amplió sus labores de producción en el año 1981, hacia la localidad de Caraz, en el departamento de Ancash.

Durante la época comprendida entre las décadas de 1980 y 1990, hubo drásticos cambios en el sector floricultura del Perú. A principios de la década de 1980, se incrementaron las empresas que invirtieron en el sector, y que tuvieron como principal producción la *Gypsophila* peruana, de destacada calidad a nivel mundial. Estas empresas estuvieron enfocadas en los mercados de Estados Unidos y Europa. Sin embargo, entre 1985

y 1990, y por medidas políticas económicas gubernamentales, se produjo la falta de competitividad ante los precios internacionales de otros países productores. Sumado a los efectos del terrorismo que sacudía al Perú, estas medidas ocasionaron la reducción del crecimiento de esta actividad (Fumagalli, 1995).

Cabe mencionar que los principales lugares en donde se desarrolla esta actividad en el Perú son Ancash, Junín y Lima. Asimismo, en un contexto mayor, el Perú es uno de los 12 países del mundo que cuenta con una megadiversidad genética y con climas tan variados. Sin embargo, solamente se realiza el cultivo en algunas zonas. Pero lamentablemente, el país no goza de competitividad porque no se tiene el apoyo del gobierno, y se requiere que los productores se organicen mejor a través de una asociación, como la que hay en Ecuador o Colombia (R. Bachmann, comunicación personal, 17 agosto, 2017). Es probablemente por esto que para el año 2016, el Perú ocupó el puesto 47 como exportador, a nivel mundial (ITC, 2017). Para tener competitividad se propone otorgar beneficios arancelarios y la reducción de trámites burocráticos (R. Huayhua, comunicación personal, 17 de julio, 2017). Así como la reducción de impuestos a cambio de inversión en tecnología o de capacitación especializada (J. Sotomayor, comunicación personal, 17 agosto, 2017).

Según el IV Censo Nacional Agropecuario (INEI, 2012a), la superficie agropecuaria total para el 2012 ascendía a 38'742,464 hectáreas, distribuida entre 2'213,506 unidades agropecuarias. No obstante, solo se aprovechaba el 18.4% de esta superficie para el cultivo. Esta se dividía del siguiente modo: 68.5% para tierra de labranza, que corresponden al cultivo transitorio, en barbecho o en descanso; y 28.3% para tierras con cultivo permanente, lo que incluye pastos cultivados, cultivos forestales y cultivos asociados (ver Tabla 2).

Del total de superficie que poseen las unidades agropecuarias con tierras, existe una superficie de 774,882 m² que no es cultivada. Según el INEI (2012a), entre los motivos principales se tienen los siguientes: (a) el 48.9%, por falta de agua; (b) 24.1%, por falta de

crédito, y (c) 11.3%, por falta de mano de obra, entre otros motivos, tal como se presenta en la Tabla 3. Así mismo, para el año 2012, el 89.9% de los productores agropecuarios no había recibido beneficio alguno de mejora (ver Tabla 4). También, se puede observar la falta de capacitación a los productores agropecuarios individuales. De un total de 2'246,702 productores, solo el 10% tuvo algún contacto de capacitación, asistencia técnica, asesoría empresarial o combinaciones de ellos, lo cual suma un total de 226,444 productores.

Tabla 2

Superficie Agrícola y sus Componentes, Año 2012

Tipo de agricultura y tamaño de las unidades agropecuarias	Total de unidades agropecuarias con tierras	Total de unidades agropecuarias con superficie agrícola	Superficie agrícola		
			Tierras de labranza	Tierras con cultivos permanentes	Cultivos asociados
			Total	Total	
Perú					
Unidad agropecuaria con tierra		18.39%	68.52%	28.25%	
Número de unidades agropecuarias	2'213,506	2'128,087	1'830,380	782,789	196,183
Superficie (ha)	38'742,464	7'125,007	4'882,319	2'012,694	229,994

Nota. Adaptado de "IV Censo Nacional Agropecuario 2012," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012a (<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>).

Tabla 3

Superficie Agrícola no Cultivada, por Causa Principal, Según Tamaño de las Unidades Agropecuarias 2012

Tamaño de las unidades agropecuarias	Superficie agrícola que no será cultivada	Causa principal de las tierras que no serán cultivadas (hasta julio de 2013)									
		Falta de agua	Falta de semilla	Falta de crédito	Falta de mano de obra	Por salinidad, erosión o mal drenaje	Consiguió otro trabajo	Robo	Terrorismo	Desastre natural	Otra
Perú		48.90%	4.19%	24.05%	11.34%	4.99%	0.74%	0.27%	0.05%	1.87%	3.60%
Nº de unidades agropecuarias	294,937	140,444	33,149	58,389	49,682	13,539	4,193	1,061	163	11,206	5,619
Superficie	774,882.25	378,912	32,491	186,386	87,866	38,653	5,752	2,095	355	14,480	27,888

Nota. Adaptado de "IV Censo Nacional Agropecuario 2012," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012a (<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>).

Tabla 4

Asistencia Técnica, Asesoría Empresarial o Capacitación, según Tamaño de las Unidades Agropecuarias 2012

Tamaño de las unidades agropecuarias	Total de productores agropecuarios individuales	Recibieron asistencia técnica, asesoría empresarial y/o capacitación								No recibieron
		Total	Solo capacitación	Solo asistencia técnica	Solo asesoría empresarial	Capacitación y asistencia técnica	Capacitación y asesoría empresarial	Asistencia técnica y asesoría empresarial	Capacitación, asistencia técnica y asesoría empresarial	
Perú		10.079%	4.998%	1.613%	0.066%	2.555%	0.054%	0.060%	0.733%	89.92%
Productores	2'246,702	226,444	112,280	36,231	1,490	57,407	1,215	1,343	16,478	2'020,258
Superficie	14'112,231	2'432,750	1'096,332	404,380	17,509	679,762	11,985	17,398	205,382	11'679,480

Nota. Adaptado de "IV Censo Nacional Agropecuario 2012," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012a (<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>).

Si se compara la producción de flores con los otros tipos de producción agrícola, en cuanto a la cantidad de unidades agropecuarias, en todo el Perú, se cuenta con una producción de 559,046. De este conjunto, solo el sector flores tiene 6,584 unidades agropecuarias, lo que equivale a una participación total de 1.18%. En la producción de flores, la mayoría está destinada para la venta en el mercado nacional, lo cual suma un total de 99.5%, y se deja solo un 0.5% para el mercado extranjero, tal como se aprecia en la Tabla 5 (INEI, 2012a).

Tabla 5

Intención de Venta de la Producción Agrícola según Cultivo Transitorio, Año 2012

Tamaño de las unidades agropecuarias	Unidades agropecuarias con destino de la mayor parte de la producción para la venta	Destino de la producción para la venta		
		Mercado nacional	Mercado exterior	Agroindustria
Perú	559,046	552,523	2,292	7,659
Cereales	282,627	282,043	502	555
Frutas	25,164	24,836	283	101
Hortalizas	58,343	57,668	462	459
Leguminosas	94,546	94,253	293	167
Tubérculos y raíces	199,886	199,154	794	237
Forrajeros transitorios	18,074	17,995		106
Agroindustrial	37,410	31,402	251	6,237
Flores	6,584	6,557	32	

Nota. Adaptado de "IV Censo Nacional Agropecuario 2012," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012a (<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>).

Se debe mencionar que, dentro del mercado nacional, hay distintos usos finales como la decoración de eventos, pero lo principal es la elaboración de adornos para fechas especiales. Sin embargo, el canal de distribución es el mismo, transportistas que compran en el punto de fabricación y llevan las flores para venderlas a los puestos de mercados mayoristas, donde compran las floristerías y los decoradores (R. Bachmann, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

1.2 Conclusiones

El Perú tiene un gran potencial en el sector de floricultura, en el cual se aprovechan los diferentes estratos climatológicos para poder cultivar diferentes especies de plantas. Al respecto, se necesita diversificar la producción y realizar los debidos estudios de investigación y desarrollo. Asimismo, se aprecia que los productores no están capacitados ni empresarialmente ni técnicamente para la labor. Ante esto, se debe poner mayor énfasis en investigar los motivos y desarrollar un planeamiento estratégico que permita mejorar este aspecto en bien de la calidad que será reflejada en la productividad.

El Gobierno debe apoyar al sector en beneficio de la población. Existen algunos factores por los cuales los productores no cultivan algunas unidades agropecuarias. Se observa que los motivos pueden ser subsanados con proyectos de apoyo a la tecnificación de la producción. Además de ello, se debería tener acceso a diferentes tipos de préstamos financieros.

Por otro lado, si se desea ser competitivo a nivel internacional, primero, se tiene que estructurar acciones de apoyo al sector floricultura. Para ello, se requieren objetivos de largo plazo que permitan elaborar estrategias y metas cuantificables, en beneficio de todo el país. Es por ello que se desarrolla el presente plan estratégico, con un horizonte de tiempo de 10 años y el enfoque en promover la exportación.

Finalmente, en el contexto internacional, Estados Unidos y Japón son los principales productores de flores. Sin embargo se concentran en atender a su mercado local. Asimismo, Holanda actualmente es el principal exportador en el mundo, mientras que, en América Latina, destacan Colombia y Ecuador.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

El cultivo y exportación de productos de floricultura se ha convertido en una actividad económica muy importante para varios países que dependen en gran medida de la agricultura, bien sea porque cuentan con los recursos naturales necesarios para su desarrollo, o porque carecen de un adecuado desarrollo industrial. En América Latina, son Colombia y Ecuador las economías que han logrado un desarrollo notable en la industria de la floricultura. Colombia es el primer productor en la región; el segundo exportador de flores al mercado mundial, siendo sus principales destinos Estados Unidos, Holanda, Rusia, Alemania, España y Canadá. En cambio, Ecuador es el segundo productor en Latinoamérica, después de Colombia, y destaca en el mercado extranjero al contar con especies de alta calidad y resistentes al paso del tiempo, lo que representa una ventaja competitiva (Pro Ecuador, 2013).

Asimismo, el Perú cuenta con ventajas naturales para el cultivo de flores y otros productos de la floricultura. De este modo, en el país, “existen 28 microclimas y 84 zonas que favorecen la siembra de flores tropicales, de desierto, de montaña y de pisos intermedios” (“Flores exóticas,” 2012, párr. 3) y, en algunos casos, no se requieren de invernaderos. Gracias los diversos microclimas, en Perú, se obtienen alrededor de 20,000 especies de plantas con flores, aunque solamente 1,600 se exportan. (“Flores exóticas,” 2012). Según Miranda (2014), Ecuador ha obtenido una ventaja sobre el Perú que representa 30 años de desarrollo en el sector:

En el 2013 exportó más de 800 millones de dólares en flores, Colombia está mucho mejor pues exportó más de 1,200 millones de dólares (es el segundo proveedor de flores en el mundo), mientras que el Perú apenas vendió 11 millones. (p. 5)

El presente trabajo de investigación pretende generar ventajas competitivas para el sector floricultura del Perú, con el fin de posicionarlo como una actividad económica

sostenible. Para ello, se debe implementar estrategias que contemplen el uso de técnicas avanzadas con el fin de lograr un manejo eficiente de la geografía y el recurso hídrico, así como sugerir el empleo de los recursos necesarios para mejorar significativamente la calidad de la producción. Del mismo modo, es necesario potenciar los canales de distribución para los distintos mercados objetivos, con el fin de mejorar la competitividad y lograr un posicionamiento en el mediano y largo plazo.

El antecedente principal que se ha identificado es el *Planeamiento estratégico de las flores*, desarrollado por De Olazábal, Delpero y Flores (2013). En este documento, se estableció como visión la siguiente:

En el año 2023, el Perú se encontrará entre los tres primeros exportadores Latinoamericanos de flores, y entre los 10 primeros a nivel mundial. Ofreciendo al mercado flores variadas de distintos climas cumpliendo con altos estándares de calidad. (p. 9)

Por otro lado, la misión que definieron De Olazábal et al. (2013) fue la que sigue:

La industria de flores en el Perú produce flores cortadas de excelente calidad, atendiendo estándares internacionales, y de diversas variedades. Con estas flores abastece el mercado nacional y genera divisas a través de la exportación, lo cual puede lograr gracias a inversiones en infraestructura y tecnología, así como a tener personal motivado y calificado. (p. 9)

2.2 Visión

La visión que se propone se extiende hasta el año 2032, es decir, se cuenta con 15 años para alcanzarla. Esta es la siguiente:

En el año 2032, el Perú será el tercer productor y exportador de productos de floricultura en América Latina, al contar con un alto nivel de productividad y personal altamente calificado, utilizando semillas certificadas y generando rentabilidad.

2.3 Misión

Según D'Alessio (2015), “la misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico, y en síntesis, debe especificar los mercados y los productos con los que la organización piensa servirlos...” (p. 62). Para ello, se debe emplear de manera eficiente los recursos, las capacidades y las competencias personales. La misión propuesta para el sector floricultura del Perú es la siguiente: producir flores naturales, follaje y otros productos de floricultura con excelente calidad, para atender el mercado nacional y exportar a Alemania, Holanda, Estados Unidos, China y Japón; contando con tecnología de punta, personal altamente calificado y semillas certificadas, de modo tal que se genere ventaja competitiva y se obtenga alto rendimiento para promover el desarrollo socioeconómico de las regiones cultivadoras.

2.4 Valores

En cuanto a los valores que establecen el marco para lograr la visión, se han considerado los siguientes:

- **Sostenibilidad:** Mediante el cuidado estricto y el respeto al medio ambiente, y a través del establecimiento de políticas y lineamientos que promuevan una cultura de desarrollo sostenible.
- **Valor al ser humano:** Proporcionar una alta calidad de vida a las personas y familias dedicadas a la actividad de la floricultura, como medio de desarrollo personal y social.
- **Innovación:** Utilizar los recursos de la tecnología para mantenerse a la vanguardia de los países referentes en el sector a fin de mantener la competitividad y buscar el liderazgo.

- Liderazgo e iniciativa: Promover la formación y capacitación de personas líderes, innovadoras y emprendedoras que formen sus negocios familiares para contribuir con el crecimiento del sector floricultura en el Perú.
- Investigación y desarrollo: Promover la participación de organismos gubernamentales y no gubernamentales, universidades y centros especializados en la investigación para mejorar las capacidades productivas y potenciar el sector floricultura en el Perú.
- Seguridad: Establecer políticas que garanticen la estabilidad política, económica y social.

2.5 Código de Ética

Según D'Alessio (2015) “el código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y enfatiza los principios de la organización” (p. 65). Mediante este código se definen cuáles son las conductas deseadas y cuáles no, debiendo ser acatado por todos los productores y comercializadores de floricultura, así como por los proveedores. Este código de ética se detalla a continuación.

- Cumplir con las leyes y normas del Perú, así como de los distintos países hacia donde se exportan los productos.
- Honrar los contratos que se establezcan, en término de plazos, de calidad y de costos.
- Comunicar oportunamente a los clientes y/o a las autoridades de cualquier inconveniente o problema que se presente en el transcurso del proceso productivo o de comercialización.
- Brindar condiciones de seguridad apropiadas para cada tipo de trabajo.
- Generar trabajos dignos, con una paga justa por las labores desempeñadas, para cada actor en la cadena de valor.

- Eliminar cualquier forma de discriminación entre las personas que trabajan en este sector, los proveedores y los clientes.

2.6 Conclusiones

La floricultura del Perú debe enfocarse en la creación de un gremio o asociación, que, como en cualquier sector económico, busque un mecanismo propicio para compartir la visión, la misión y los valores. El objetivo es que, a través de ello, se promueva la participación del sector en los mercados internacionales y se busque el desarrollo integral de la floricultura. En este contexto, destacan los siguientes aspectos: (a) innovación, (b) investigación científica, (c) cumplimiento de contratos, (d) uso de semillas certificadas y (e) cuidado del medio ambiente, entre otros. Sin embargo, lo principal es promover el desarrollo integral de la población en las zonas de cultivo.

Se proyecta a la floricultura como una actividad competitiva y sostenible. Sin embargo, debido a diversos factores, todavía no se logra conseguir el nivel de producción y calidad para poder competir a nivel global. Esto obedece a la falta de cuota en el mercado, y ocurre a pesar de contar con grandes ventajas comparativas como diversidad de pisos ecológicos y abundancia en el recurso hídrico, que podrían sentar las bases para desarrollar una ventaja competitiva.

De esta forma, se conseguiría que el sector sea más competitivo y rentable. Para lograrlo, se requiere de la intervención de los sectores público y privado, por medio del establecimiento de reglas claras y políticas que garanticen la estabilidad jurídica. Así, se podrán atraer nuevas inversiones y garantizar el nivel de producción para atender el requerimiento cada vez más creciente del mercado internacional.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

De acuerdo con lo señalado por Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), las relaciones entre naciones son las interacciones que se realizan entre ellas. Ello involucra a las personas, los productos, la información y la tecnología. De acuerdo con ello, es posible definir las naciones con las que se comparte intereses en común.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales se pueden ver reflejados en las Políticas de Estado establecidas en el Acuerdo Nacional. Este se llevó a cabo en el año 2002, durante el gobierno del expresidente Alejandro Toledo, y sus directrices se han mantenido en actualización progresiva hasta la fecha. Según la Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional (2014), estas políticas se encuentran clasificadas en cuatro grupos: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país y estado eficiente, y (d) transparente y descentralizado.

Sobre la base de estos grupos, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) elaboró el Plan Bicentenario Perú hacia el 2021. En este, se establecen ejes estratégicos para el desarrollo nacional, los cuales se exponen más adelante. Luego, a partir de estos, se identifican los intereses nacionales del Perú (ver Tabla 6).

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas: Se garantizan los derechos fundamentales de todos los ciudadanos peruanos, su cumplimiento sin excepción alguna, así como un trato justo en todos sus aspectos, con lo cual se pretende disminuir las brechas e inequidades existentes.
- Oportunidades y acceso a los servicios: Incluyen servicios fundamentales de calidad como educación, salud, saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana.

- Estado y gobernabilidad: Mejorar el sector público disminuyendo su concentración en la capital, incrementando su presencia a nivel regional a fin de reforzar la descentralización del Estado. Asimismo, implica mejorar la administración y la calidad de los servicios públicos y del ámbito profesional.
- Economía, competitividad y empleo: Mantener políticas económicas que permitan un crecimiento económico continuo por medio de inversiones, tanto privadas como públicas, que repercutan en mejores condiciones laborales y salariales de la población.
- Desarrollo regional e infraestructura: Consiste en alentar el desarrollo de las regiones de tal manera que disminuyan las diferencias entre estas y la capital, en aspectos de recursos, capacidades e infraestructura.
- Recursos naturales y ambiente: Son reconocidos como puntos estratégicos del desarrollo nacional. Al respecto, el Estado mantiene procesos de gestión de los recursos naturales y ambiente que permiten integrarlos como pilar fundamental del crecimiento del país.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Derechos fundamentales y dignidad de las personas		EE.UU.	Brasil
Oportunidades y acceso a los servicios		EE.UU. Canadá España	
Estado y gobernabilidad	Chile		
Economía, competitividad y empleo		Colombia * Ecuador *	España
Desarrollo regional e infraestructura		Brasil Chile Colombia Ecuador	Canadá
Recursos naturales y ambiente	EE.UU.	Brasil	Canadá

Nota. * Opuestos

3.1.2 Potencial nacional

El análisis del potencial nacional evalúa siete dominios a partir de los cuales se determinan las fortalezas y debilidades de la nación (D'Alessio, 2015). Estos son los siguientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar. A continuación, se expone cada uno de estos.

Dominio demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, para el año 2007 había en el Perú una población de 28'200,764 habitantes; con proyección de 31'151,643 habitantes para el 2015. De estos, el 50.1% eran hombres, y el 49.9%, mujeres, con una tasa de crecimiento poblacional de 1.1% y una esperanza de vida de 74.6 años. La población urbana es de 23'893,654 personas, y la rural, de 7'257,989. La población en edad de trabajar, estimada para el 2015 en base al censo del 2007, era de 23'034,245, de los cuales la población rural en edad de trabajar ascendía a 4'901,374 (INEI, 2007). Cabe acotar que es una fortaleza para el país contar con un mercado interno amplio.

Dominio geográfico. Según Proinversión (2012), el país cuenta con 1'285,216 km² de territorio (128.5 millones de hectáreas). Está ubicado frente al océano Pacífico, en América del Sur. Se sitúa específicamente entre los paralelos 0° 2' y los 18° 21' 34'' de latitud sur, y los meridianos 68° 39' 7'' y los 81° 20' 13'' de longitud.

Asimismo, el Perú cuenta con tres regiones naturales: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva. La costa dispone de 2,500 km de litoral, representa el 11% de la superficie del país, y concentra al 52% de su población. La sierra es una meseta con valles en medio de montañas y abundante presencia de minerales. La selva ocupa el 56% del territorio y agrupa al 11% de población.

El país está organizado en 24 regiones y la Provincia Constitucional del Callao. Es el noveno país en el mundo y el segundo en América del Sur con respecto a bosques naturales.

Del total de sus hectáreas, ocho millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos, y 49 millones para actividades forestales sostenibles. Cuenta con 4,400 especies de plantas nativas para diferentes usos: alimenticios, ornamentales, medicinales, aromáticos, cosméticos, entre otros (Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú, 2012).

Dominio económico. El Perú es un país que se encuentra en constante crecimiento económico desde los últimos 16 años, principalmente en base a sus exportaciones minerales. El producto bruto interno (PBI) ha mantenido tasas de crecimiento promedio de 6%, y ha superado los 200,000 millones en el 2014. Sin embargo, a pesar de liderar el crecimiento económico en la región para el 2015, las proyecciones de crecimiento se han recortado por las variaciones de los precios en las materias primas. El Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó crecimientos de 3.2% para el 2015, y de 2.8% para el 2016. Esta disminución proyectada responde principalmente al fenómeno de El Niño (Santos, 2015).

Por otro lado, el Perú se ha mantenido con los menores índices de inflación de América Latina durante la última década. Ha reducido la deuda pública de 70% a 20% del PBI en 20 años, además de contar con calificación crediticia de grado de inversión y acumulación de activos por 15% de PBI. Además, las reservas internacionales son aproximadamente del 30% del PBI. La pobreza ha disminuido considerablemente hasta valores poco mayores a 20% (Santos, 2015).

Dominio tecnológico/científico. De acuerdo con el último Reporte Mundial de Tecnologías de la Información (TI), el Perú se encuentra en el lugar 103 en TI (World Economic Forum, 2016). A pesar de los esfuerzos del Estado por incrementar los servicios *online* y de la reducción del costo de acceso a Internet, del incremento de sus usuarios y de que los pobladores cuentan con computadora o conexión a Internet (que siguen siendo bajas), hay un lento desarrollo del campo científico y de TI. Este es afectado principalmente por la baja calidad del sistema educativo (puesto 132 a nivel mundial) así como por una baja

capacidad para innovar, aunado a factores como la pobre independencia judicial, escasa protección a la propiedad intelectual, acceso intermedio a últimas tecnologías de información, demoras en el inicio de negocios, poco interés del Gobierno en el uso de últimas tecnologías, poco acceso a contenido digital, poca producción eléctrica (1229.1 kWh per cápita), tarifas celulares altas, entre otros (World Economic Forum, 2016).

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Como parte de la cordillera de los Andes, en donde estaban establecidos los incas, el Perú cuenta con un gran legado histórico. A partir de la invasión española se produjeron grandes cambios en su desarrollo económico y político. Estos, según Wissel (2006), han resultado en constantes fracasos para generar prosperidad económica, dificultades con las leyes, derechos humanos y para establecer igualdad y justicia social. Todo este contexto se basa en un marco de prevalencia de zonas subdesarrolladas que conforman una espiral viciosa.

En el año 1821, el Perú obtuvo la independencia de España, seguida de batallas en las que se derrotó al ejército español y se consolidó el proceso de Independencia con la creación de la constitución liberal en 1860. En 1883, después de haber perdido ante Chile en la segunda guerra del Pacífico, Perú entró en un periodo de inestabilidad económica y en una situación tensa con Chile que perdura hasta la fecha. El periodo de reconstrucción posguerra se mantuvo en relativa calma. Las crisis sociales y económicas se agudizaron hasta épocas contemporáneas, cuya debacle se produjo en la década de 1980. Solo a partir de los inicios de la década de 1990, empezó la recuperación económica, y a partir del 2000, una recuperación democrática (Wissel, 2006).

Asimismo, el Perú mantiene una estructura social piramidal, con una cúspide muy estrecha de estratos altos caracterizados por la modernización productiva y la articulación con la economía internacional. Estos están centralizados en la capital principalmente y carecen de liderazgo para expandir sus economías. Por otro lado, existe una base bastante ancha de

estratos bajos que se caracterizan principalmente por el autoempleo, la falta de articulación con los mercados nacionales, internacionales y de financiamiento (CEPLAN, 2011).

Dominio organizacional/administrativo. El Perú está organizado en diferentes poderes y sectores. El Poder Ejecutivo está constituido por el presidente elegido democráticamente, que se encarga del Gobierno nacional y encarna la máxima autoridad del Estado al representar los intereses del país. El Consejo de Ministros forma parte este poder, y está conformado por los ministros que lideran los diferentes ministerios que componen el Estado. Por su parte, el Poder Legislativo está conformado por los congresistas, los cuales son elegidos por la población para representarlos. Por último, el Poder Judicial está conformado por la Corte Suprema de Justicia, la Academia de la Magistratura y el Fuero Militar Policial (Portal del Estado Peruano, 2016).

Además, conforman la organización del Estado organismos constitucionales autónomos como el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, el Banco Central de Reserva del Perú, la Contraloría General, la Defensoría del Pueblo, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, así como los gobiernos regionales y gobiernos locales (municipalidades provinciales y distritales). Asimismo, el Perú se encuentra dividido en 24 departamentos y una provincia constitucional, 93 provincias y 1828 distritos. De acuerdo con la Constitución Política, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana, y el Estado es uno e indivisible, con un “gobierno unitario, representativo y descentralizado” (Portal del Estado Peruano, 2016, párr. 3).

Dominio militar. El Estado peruano es el encargado de velar por la seguridad y defensa de la nación por medio de las fuerzas armadas. Por ello, debe estar preparado para garantizar la seguridad nacional de tal forma que se pueda continuar con el crecimiento y desarrollo planificados para el pueblo peruano. El Ministerio de Defensa se encarga de la

correcta administración, y la normal preparación y desenvolvimiento de los institutos de las Fuerzas Armadas en caso de que su despliegue sea necesario. Por medio del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, se realizan las tareas de planeamiento, coordinación, preparación y conducción de operaciones militares (Ministerio de Defensa, 2014).

Sin embargo, las Fuerzas Armadas presentan una capacidad escasa, debido al uso de equipos antiguos. La poca asignación de presupuesto para la defensa nacional hace difícil renovar los equipos. Asimismo, los equipamientos y refuerzo operativo de las Fuerzas Armadas se han dado principalmente en gobiernos con regímenes militares, y las intromisiones políticas han generado resultados negativos para las políticas nacionales en general. Guivobich (2011) indicó que las compras selectivas pueden generar niveles disuasivos aceptables, y son permitidas por políticas responsables en el aspecto militar.

3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo con Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), los principios cardinales son la base de la política exterior. En esencia, configuran lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Los principios que a continuación se explican son los que siguen: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados-presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Las interacciones no son únicamente bilaterales. Siempre existirán influencias de terceros en las relaciones. Con el advenimiento de la globalización y el comercio internacional, los tratados de libre comercio con China, Singapur, Japón, Panamá, México, Estados Unidos, entre otros, y el mercado común con Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil, se han expandido el horizonte económico y ha facilitado el comercio exterior. Actualmente, se tiene como principales países que importan productos peruanos del rubro floricultura a Estados Unidos, Italia, Holanda, Canadá, Reino Unido, Panamá.

Lazos pasados-presentes. Los hechos pasados se proyectan en el presente y en el futuro. En el territorio peruano los pobladores se han visto en la necesidad de adaptarse al medio para desarrollar sus actividades, como es el caso de la agricultura y las terrazas agrícolas o andenes. Si bien el Perú cuenta con un clima variado tropical, existen pocas extensiones planas. A ello se suma que la cultura inca, predominante en el área, se desarrolló en zonas montañosas, lo que hizo que los pobladores innovaran constantemente en la agricultura. Es así como, en base a los antecedentes en cultivo de tierras y conocimiento y aprovechamiento del clima, combinado con la tecnología actual, se puede aprovechar las condiciones *per se* de la zona para obtener productos óptimos de la tierra. Esto le ha permitido al país ganar concursos internacionales como el Japan Grand Prix International Orchid Festival, entre otros, con lo cual ha incrementado su demanda y ha ganado terreno en el mercado internacional.

Contrabalance de intereses. La floricultura en el Perú se encuentra en etapas incipientes de desarrollo, y en búsqueda de posicionamiento en el mercado. El desarrollo de este mercado requiere de mano de obra calificada, conocimientos y técnicas específicas apoyadas por tecnología actual, además del cumplimiento de las normativas del Estado para exportar flores, semillas y follajes. Esto incrementa los costos de producción y dificulta su competitividad en el mercado internacional, lo que hace este rubro poco atractivo para incursionar. Aun así, se abre camino y se posiciona en los principales países importadores como Estados Unidos, en América; e Italia, Holanda y países bajos, en Europa.

Conservación de los enemigos. No se debe perder enemigos. Estos obligan a innovar en el mercado en la búsqueda de la prevalencia de los productos propios. Según Castro (citado en Mc Laren, 2012), Colombia se mantiene como uno de los principales exportadores de flores a Estados Unidos. En los últimos años, ha logrado que el 98% de sus flores sean exportadas y tengan una presencia importante en el mercado internacional, ya que

representan el 14% del mercado mundial de flores. De acuerdo con la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (citada en Mc Laren, 2012), esto ha ocurrido principalmente por el acceso hacia los mercados de la Unión Europea, Estados Unidos y Canadá a través del Tratado de Libre Comercio vigente desde el 2010, el cual ha beneficiado a las 169 empresas exportadoras de flores.

El crecimiento de este sector y la adquisición de un mayor número de hectáreas trajeron consigo el desplazamiento de la actividad doméstica hacia las flores, puesto que estas actividades son principalmente ejercidas por las mujeres. En relación con ello, en Colombia, se creó una gestión de incentivos para afianzar el desplazamiento de la mano de obra hacia la producción de flores y garantizar la seguridad alimentaria de los trabajadores (Mc Laren, 2012).

Entre los países latinoamericanos líderes en la exportación de flores, después de Colombia, se encuentra Ecuador, el cual además de ser el tercer exportador de flores a nivel mundial, también se está convirtiendo en un exportador bastante importante hacia el mercado peruano con precios por debajo del mercado nacional, por lo que sus flores son utilizadas incluso para realizar arreglos y exportarlos. El realizar alianzas con estos países reforzaría más sus posiciones en el mercado, y tendrían al Perú como apoyo o dependencia en sus producciones. Sin embargo, si se mantienen como competencia, se impulsa la búsqueda en la mejora de la producción, disminuyen los costos y, así, se brinda un producto competitivo a los mercados nacionales e internacionales.

3.1.4 Influencia del análisis en el sector floricultura en el Perú

El Perú cuenta con grandes fortalezas para el desarrollo de floricultura de manera sostenible y a largo plazo. Su clima tropical y diferentes regiones permiten el cultivo variado de flores y semillas con calidad de exportación. Además, a pesar de poseer grandes territorios

en zonas montañosas, la vasta experiencia en agricultura ha demostrado que se puede aprovechar áreas que no son necesariamente planas.

Por otro lado, hay una gran cantidad de población dedicada a la agricultura. Esta, debidamente capacitada y entrenada en el cultivo de flores, semillas y follajes, puede impulsar el desarrollo de la floricultura en el Perú, ya que principalmente se utiliza mano de obra calificada, no procesos automatizados y tecnológicos. Asimismo, la apertura a mercados internacionales por medio de los diferentes tratados facilita e impulsa las exportaciones de flores, lo que repercute en el incremento de la producción nacional.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Según Porter (2009), la competitividad de un país se refleja en la capacidad de los países de brindar altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos y de permitir su desarrollo sostenible. El comercio y la competitividad se encuentran íntimamente conectados. Esta última es afectada positivamente cuando aumenta el tamaño del mercado para las empresas nacionales y, de este modo, consigue incrementar su productividad e innovación frente a la competencia internacional. Por ello, todo país debe abrir su economía hacia el mercado exterior, puesto que no hay alguna experiencia exitosa sin que se haya dado apertura al comercio internacional.

En estos tiempos, ya no se concibe al comercio como aquella actividad de cruce de mercancías de una frontera a otra. El comercio se ha convertido en un flujo interconectado de mercancías, servicios, inversiones, personas e ideas presentados en la cadena de valor, los cuales son los responsables de la creación de nichos en los países en desarrollo con miras a la industrialización, y de la especialización en los países desarrollados. En este contexto, se crean medidas unilaterales que ayudan a los países de un sector a aprovechar las cadenas de valor; sin embargo, es preferible la formulación de acuerdos internacionales y tratados

bilaterales en el que esta apertura permite, además de beneficios económicos, otros no económicos como la integración económica internacional y la estabilidad global.

Entonces, se hace necesario que todas las autoridades del mundo pongan en agenda los temas de productividad, explotación de nuevas fuentes de crecimiento, innovación, creación de empleo, desarrollo, comercio y competitividad. El *Global Competitiveness Report 2015-2016* ubicó al Perú en el puesto 69, con lo cual perdió cuatro posiciones con respecto al anterior reporte. El país presenta retrocesos en infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria (Schwab, 2015). El Perú se encuentra en la segunda fase de desarrollo, el de una economía basada en la eficiencia. Esta etapa es dependiente principalmente de seis factores que son los siguientes: (a) educación superior y capacitación, (b) eficiente funcionamiento del mercado de bienes y servicios, (c) eficiencia del mercado laboral, (d) desarrollo del mercado financiero, (e) preparación tecnológica, y (f) tamaño y desarrollo del mercado (Sociedad Nacional de Industrias, 2015).

Los principales factores que afectan el hacer negocios en el Perú son la ineficiente burocracia estatal, las normas laborales restrictivas, la corrupción, una infraestructura inadecuada, la inestabilidad política, la delincuencia, entre otros (Sociedad Nacional de Industrias, 2015). El Perú se encuentra en la mitad superior del *ranking* global, apoyado por el crecimiento económico de las últimas dos décadas. Sin embargo, las políticas y esfuerzos realizados en educación, salud, tecnología, normatividad e infraestructura son inadecuadas, lo que frena el desarrollo nacional.

Para Schwab (2015), el Perú se encuentra ubicado en el puesto 69 del *ranking* de las 140 economías a nivel mundial. Sin embargo, alcanza el tercer lugar respecto a los países de América del Sur y casi se encuentra al nivel de las economías de Colombia, India, Vietnam, Eslovenia, Georgia y Sri Lanka. Este informe permitió evaluar las particulares de los países y cómo ello influye en su competitividad económica. Se observa que los países de América

Latina como Bolivia, Brasil y El Salvador presentan el deterioro de sus instituciones y tienen baja estabilidad en los resultados macroeconómicos, por lo que han perdido más de 10 posiciones en este *ranking*.

En ese mismo informe, se recomienda al Perú afianzar sus capacidades para generar y utilizar el conocimiento y diversificar la economía hacia actividades más productivas para que la economía peruana no solo dependa del aumento del precio de los minerales. En este sentido, se requiere mejorar la calidad de educación, la adopción de tecnología, e impulsar la capacidad de innovación. En la Figura 3, se muestran los 10 primeros puestos de la economía en América Latina y el Caribe. Se observa cómo el Perú alcanzó el sexto puesto para el 2106-2017, cuando mejoró dos posiciones.

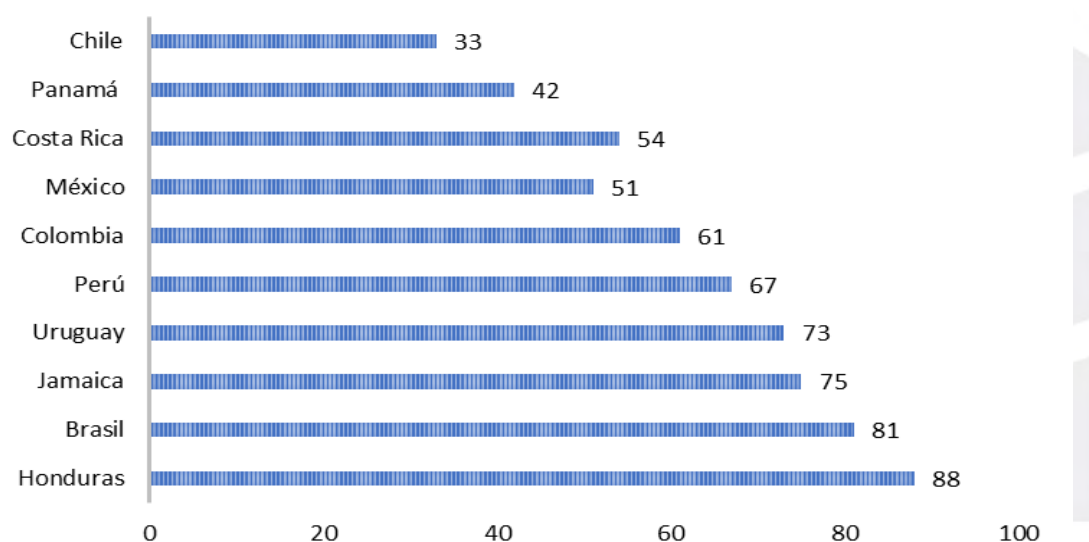


Figura 3. Ranking de las 10 economías más competitivas de Latinoamérica 2016-2017. Adaptado de *Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 44-50), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú dispone de una gran diversidad biológica en flora y fauna. Asimismo, cuenta con abundantes recursos naturales, así como con 72 millones de hectáreas correspondientes a bosques (13% de bosques amazónicos), y 7.6 millones de hectáreas de tierra para el agro, lo que equivale a menos del 6% del territorio nacional. Además, se dispone de 17 millones de

hectáreas para pastos, y 55.2 millones de hectáreas de tierras de protección. Por otro lado, los recursos hídricos brindan una disponibilidad de 72,510 m³ de agua por habitante, distribuidos de manera heterogénea.

Debido a la geografía peruana, la costa del Pacífico recibe escasa precipitación fluvial. Por ello, la mayor parte del terreno es desértico, y presenta agua en los valles formados por las lluvias de la sierra y los deshielos de los glaciares. El 80% del agua se utiliza para la agricultura de forma subóptima, ya que, por exceso de recurso, se emplean inadecuadas técnicas de riego. Esto genera pérdidas por percolación y evaporación entre bocatomas y predios agrícolas. El 18% se utiliza a nivel industrial, poblacional y energético, y el 2%, en la minería. Según estimaciones del Ministerio del Ambiente, los recursos naturales contribuyen a más del 20% del PBI.

Con respecto a su biodiversidad, en el Perú, existen 20,000 especies de plantas con flor. El reporte de competitividad global ubica al Perú en el puesto 89 de 140 con respecto a infraestructura, con un puntaje intermedio de 3.5. Por otro lado, la brecha de inversión en infraestructura supera los 40,000 millones de dólares, equivalente al 33% del PBI proyectado para el periodo 2012-2021. A esta se suman más brechas en energía, transporte y telecomunicaciones. Si bien hay avances sobre cierre de brechas como riesgo, salud, carreteras, existen demoras importantes en los sectores de educación, ferrocarriles, cárceles, saneamiento y aeropuertos.

Además de los factores anteriormente mencionados, se suman aquellos que afectan los negocios en el Perú. En primer lugar, se considera los siguientes: (a) la ineficiencia de un gobierno burocrático (18.7%), (b) la restricción de las regulaciones laborales (16.6%), (c) la corrupción (14,1%), (d) la inadecuada infraestructura (9.9%) y (e) la inestabilidad política (7.4%). Asimismo, aspectos como educación, impuestos, crédito, insuficiente capacidad de innovación y salud pública se consideran de menor frecuencia (Schwab, 2015).

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la Figura 4, se presenta la variación porcentual anual que ha tenido la demanda interna del Perú, desde el año 2000 hasta el 2016. Se aprecia que tuvo variaciones negativas o retrocesos en el 2001 y, luego, en el 2009, mientras que, desde el año 2014, se aprecia una reducción en la tasa anual de crecimiento, en línea con la desaceleración económica. El consumo privado se mueve siempre en la misma línea de la demanda interna, mientras que el consumo público se ha usado en algunos períodos, como 2009 y 2015, para incentivar la economía. Sin embargo, este esfuerzo de inversión pública no se produjo en el 2016.

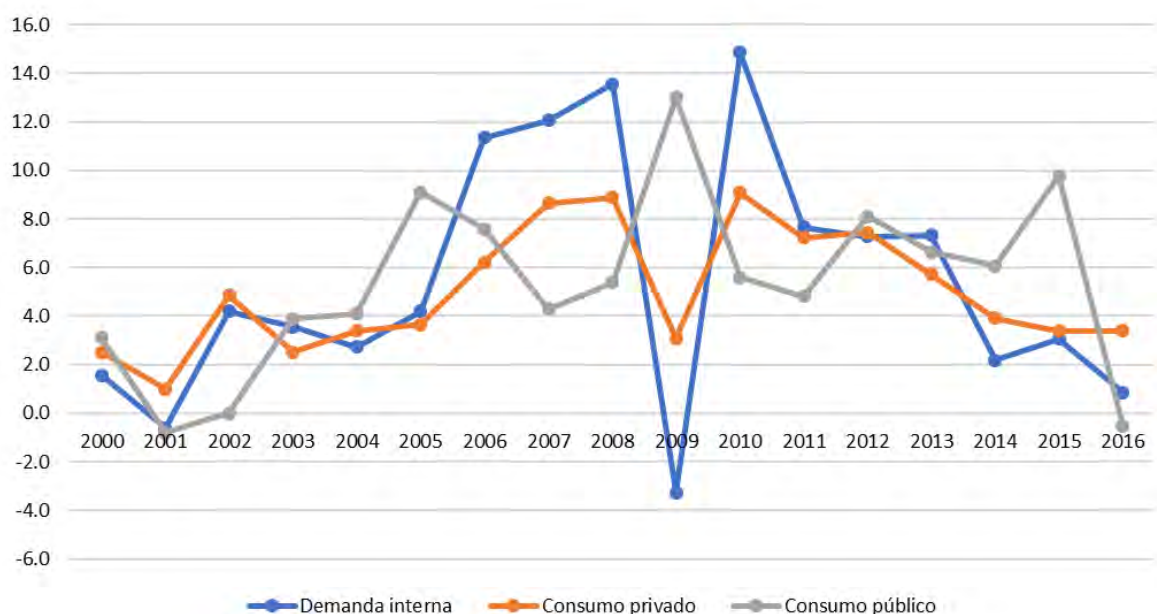


Figura 4. Variación porcentual anual de la demanda interna y el consumo. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Perú es un país con un clima tropical y con grandes territorios propicios para el desarrollo de la floricultura. Además, la oferta de recursos hídricos es considerable, y la mano de obra de bajo costo, factores que favorecerían una posición líder en el mercado. No obstante, la falta del factor tecnología, específicamente ingeniería genética, y de adecuadas técnicas de distribución y marketing frenan el obtener el posicionamiento esperado. Además,

no se identifica una estrategia específica para la comercialización de las flores y el crecimiento del mercado (Bermúdez, 2007).

Las deficiencias en infraestructura, accesos a carreteras, en especial en sierra y selva, distribución de terrenos y de recursos hídricos condicionan los pobres resultados de la industria nacional de floricultura. Así mismo, los productores de flores trabajan de manera individual y desorganizada con escasas producciones, por lo que las empresas recolectoras son las que realizan la comercialización con el exterior. Por otro lado, el mercado nacional utiliza productos importados, siendo Ecuador una de las principales fuentes de rosas importadas, con ventas de US\$ 3.21 millones en rosas frescas en el 2013. Esto se debe al marketing de la floricultura ecuatoriana en el Perú y al crecimiento económico peruano de 6% en promedio, lo que redundará en el aumento de las compras.

Se toma como ejemplo Holanda, país en que se concentra el 55% de las exportaciones mundiales de flores, seguido de Colombia (15%), Ecuador (6%) y Kenia (4%). Esta nación posee una amplia superficie para la producción de flores en la Unión Europea. Además, dispone de los productores más eficientes e innovadores del sector. Lo que ha logrado ha sido consecuencia de la inversión en investigación y desarrollo tecnológico en floricultura. Con ello, han podido conseguir, en la actualidad, el principal lugar de subasta de flor cortada. Es así que, además de ser exportador, también es importador de flores que posteriormente reexporta con un valor agregado (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015). La experiencia de Holanda y su posicionamiento en el mercado floricultor es resultado de la inversión en investigación e innovación en este sector, y presenta así un camino para aquellos países que buscan un fuerte posicionamiento en el comercio mundial.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Como se ha comentado, el Gobierno es uno de los principales actores relacionados con la floricultura. Es el encargado del establecimiento de políticas de gestión de recursos

hídricos y de ordenamiento territorial, la promoción del aprovechamiento racional de los recursos naturales de manera sostenible, los incentivos por el cumplimiento de las normatividades y responsabilidad social, el uso de tecnología para la optimización del uso de los recursos. A ello se suma la promoción que realiza del uso de biotecnología para tener productos más competitivos, el fomento de la asociación en un mercado común de pymes para las negociaciones directas con los clientes importadores, el fomento del consumo del producto nacional en concordancia con los sectores de agricultura y ambiente, así como el apoyo del sector de economía y finanzas para el establecimiento de normativas que garanticen un comercio justo del sector floricultor. Todo lo mencionado configura lineamientos a considerar.

Así mismo, la productividad mejora si se optimizan los canales de distribución, y en este sector los accesos a los productores directos deben ser prioridad. En este contexto, el marketing a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo también se convierte en una importante herramienta de apoyo. El desarrollo del sector floricultor impulsa el desarrollo de empresas agrícolas afines (herramientas, insecticidas, abonos y tecnología del agro).

3.2.5 Influencia del análisis en el sector floricultura del Perú

El Perú tiene condiciones que, correctamente aprovechadas, lo pueden catapultar como uno de los principales productores de flores y plantas a nivel mundial. Posee climas que favorecen el cultivo de flores tropicales, hectáreas destinadas para el agro, recursos hídricos en abundancia, mano de obra de bajo costo. Esto se suma a la implementación tecnológica para el riego y cultivo, utilización de biotecnología para optimización de los productos (mayor duración y resistencia), mejor distribución de los productos e incremento de promoción del producto en los principales importadores (Estados Unidos, Canadá y Italia) y

en los nuevos mercados (Qatar y Dubái). Solo se necesita la gestión gubernamental que haga atractivo el invertir en este sector que por sí solo está creciendo.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Con el análisis PESTE, se pretende conocer el entorno y analizar la industria de la floricultura. Para ello, se determina oportunidades y amenazas. Asimismo, se analiza la competencia para proveerse de información relevante antes de establecer las estrategias para optimizar el aprovechamiento de las oportunidades y disminuir las complicaciones producidas por las posibles amenazas. De esta forma, es posible obtener ventajas competitivas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Uno de los factores determinantes para el crecimiento económico es la estabilidad política, la cual está estrechamente relacionada con las decisiones tomadas por el Gobierno central y los demás agentes políticos en cuestión. El Perú ha gozado, en las últimas dos décadas, de un periodo de estabilidad democrática y económica. Este clima favorable ha permitido que la economía peruana se haya manejado con precaución y racionalidad, en relación con ciertos aspectos importantes como la promoción de la inversión, la apertura comercial y la estabilidad macroeconómica.

Según el Banco Mundial (2015), las proyecciones en cuanto al crecimiento del PBI son vulnerables en relación con ciertos factores internos. Uno de ellos es la inestabilidad política, la cual se genera porque el gobierno elegido democráticamente enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición. Generalmente, un entorno de inestabilidad política y desconfianza afecta directamente a las decisiones de inversión de los empresarios y, por ende, a la inversión privada.

El Gobierno de Estados Unidos promulgó, en 1991, la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA). Mediante este programa se permite el libre comercio entre

Estados Unidos y los países de la Comunidad Andina como Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Este marco legal beneficia a los países andinos tanto en las oportunidades laborales como en la exportación, ya que Estados Unidos es un líder en la importación. Posteriormente, la legislación fue ampliada a la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas (ATPDEA) en el año 2008, el cual le proporciona al Perú un conjunto de oportunidades para posicionarse en la exportación de rosas y flores, así como en otros tipos de productos (Sistema de Información sobre Comercio Exterior [SICE], s.f.).

En cuanto al sector floricultor, este está representado en mayor frecuencia por mujeres, ya que existe una preferencia por su labor en las actividades como la recolección, clasificación, organización y el empaquetado de las flores. Aunque el Tratado de Libre Comercio de Canadá con Perú y Colombia no es específico para establecer lineamientos de género con los cuales se proteja la equidad, existen otros aspectos que se deben considerar que son independientes del género. Entre ellos se tiene la regulación de la actividad laboral y las subcontrataciones (Mc Laren, 2012). Estos convenios internacionales son otro factor importante para el fortalecimiento del mercado de flores en el país.

Las leyes que afectan la floricultura en el país son las siguientes:

1. Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley 29763, 2011): En el Capítulo II, Artículo 57, se anunció que tiene la finalidad de promover la conservación, la protección, el incremento y el uso sostenible del patrimonio forestal y de fauna silvestre dentro del territorio nacional. En la presente ley, se consideran como actividades forestales y de fauna silvestre a las siguientes: la forestación y la reforestación, el manejo de la flora y fauna, las actividades agroforestales, entre otras. Asimismo, las concesiones para productos forestales diferentes a la madera hacen referencia a las concesiones orientadas al aprovechamiento de productos del bosque como las

flores, plantas medicinales, entre otros, cuya extracción no amerita el retiro de la cobertura boscosa (Ministerio de Agricultura, 2010).

2. Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario (Decreto Legislativo N° 653, 1991): Esta ley promueve el uso eficiente y el aprovechamiento de los recursos del medio para el desarrollo del sector agrario. Se orienta a otorgar las garantías necesarias para el libre desarrollo de las actividades agrarias, realizadas por personas naturales o jurídicas, sean nacionales o extranjeras. De igual forma, el Estado peruano, mediante esta ley, garantiza el derecho de propiedad privada de la tierra en correspondencia a lo establecido en la Constitución Política del Perú y con lo dispuesto en la presente ley. Por último, el dominio y conducción de la propiedad agraria pueden ser ejercidos por cualquier persona natural o jurídica, en igualdad de condiciones y sin más limitaciones que las establecidas en esta ley y la Constitución.
3. Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas (ATPDEA): Fue creada para regular el comercio exterior entre Estados Unidos y los países andinos como Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Fue diseñada para promover el desarrollo económico en los cuatro países andinos, los cuales están afectados por la problemática de la droga, a través del ofrecimiento de alternativas al cultivo y procesamiento de la coca. Mediante esta ley, el gobierno de los Estados Unidos reduce unilateralmente los aranceles a la importación de los productos provenientes de los países beneficiarios por un plazo de 10 años, desde el 4 de diciembre de 1991 hasta el 4 de diciembre del 2001 (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, s.f.).
4. Ley de Promoción del Sector Agrario (Decreto Legislativo N° 885, 1996): Los dos aspectos centrales que están comprendidos en la presente ley son la inversión y el

desarrollo del sector agrario. Están incluidas en los alcances de esta ley las personas naturales o jurídicas que desarrollen cultivos y/o crianzas, con excepción de la avicultura, la agroindustria y la industria forestal. Mediante esta ley, se fija la tasa de 15% para el impuesto a la renta correspondiente a la renta de tercera categoría de las personas comprendidas en su alcance. De igual forma, se exonera del pago de las tasas administrativas al Ministerio de Trabajo y Promoción Social a los empleadores de las actividades agrarias. Por último, se crea el seguro de salud para los trabajadores de tales actividades agrarias, en sustitución del régimen de prestaciones de salud.

5. Exoneración de Impuesto General de las Ventas (IGV) para productos agrícolas (Informe N° 184-2001-Sunat /K00000): A partir de 2001, se encuentran exonerados de IGV la venta e importación de productos tales como del sector floricultor, frutales, tubérculos y cereales (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2001).
6. Ley 1669: Se suscribió el 16 de julio de 2013 sobre el Acuerdo Comercial entre Colombia y el Perú, por una parte, y la Unión Europea y sus Estados Miembros, por otra. De acuerdo con el documento de la Comisión Europea (2012), entre las principales ventajas de este Acuerdo Comercial se encuentra la apertura del mercado europeo a los exportadores de Perú y Colombia, mediante la liberalización de los productos industriales y pesqueros, y el otorgamiento de concesiones arancelarias importantes a la agricultura.

En el documento de la Comisión Europea (2012), la Unión Europea se compromete a conceder un 100% de cobertura a los productos industriales y pesqueros andinos luego de la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial. Asimismo, la cobertura de las exportaciones de productos agrícolas tendrá lugar tras un periodo de transición. De igual forma, según este

texto, los ahorros arancelarios de los exportadores colombianos y peruanos serán aproximadamente mayores a los 225 millones de euros anuales al final de los períodos de transición.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú ha presentado un crecimiento económico importante en la región latinoamericana, con tasas de crecimiento del producto bruto interno (PBI) promedio de 6%, tal como se aprecia en la Figura 5. Sin embargo, a partir del año 2014, se observa un decrecimiento en la tasa de variación anual del PBI, asociado con una desaceleración económica. Esta situación se ha producido principalmente por factores externos como la caída de los precios de materias primas, así como por una probable etapa de volatilidad financiera, ocasionada por la variación en las tasas de interés de Estados Unidos, además del Fenómeno del Niño y el retraso en los programas de inversión (Banco Mundial, 2015).

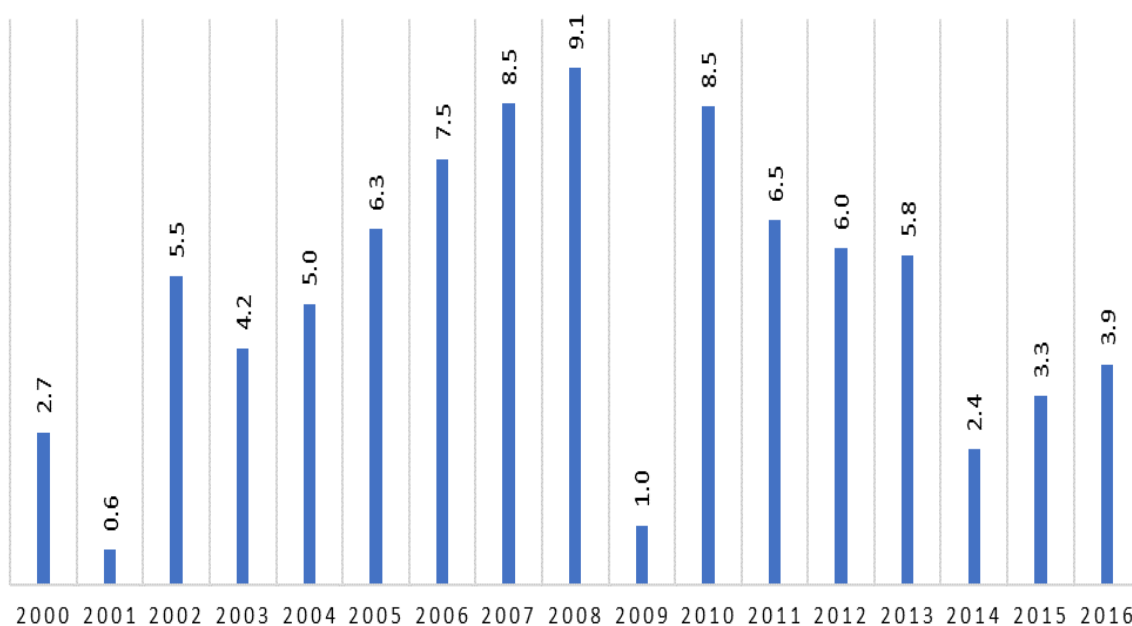


Figura 5. Variación porcentual anual del PBI. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Asimismo, la economía nacional ha presentado tasas de inflación de 2.9% en promedio en la última década, gracias a políticas macroeconómicas y reformas estructurales

adecuadas. Además, los ingresos se han incrementado, así como las tasas de empleo, lo que ha permitido reducir los índices de pobreza de 55.6% a 22.7% en la última década.

Adicionalmente, el inicio de operaciones de megaproyectos mineros, así como políticas fiscales prudentes pueden impulsar las inversiones y hacer retornar las tasas de crecimiento que se han obtenido en promedio durante la última década (Banco Mundial, 2015).

Con respecto al comportamiento de la economía peruana durante los últimos años, se experimenta un incremento global de la demanda y de la oferta. Es así que, en el año 2010, la oferta y la demanda global se incrementaron en 11.8% en la oferta global. Además, el producto bruto interno creció a 8.5% por el dinamismo en las actividades de construcción de obras públicas y privadas en todo el país. Las importaciones ascendieron a 26.5%, lo cual fue principalmente ocasionado por la apertura y recuperación de los mercados de Estados Unidos y China. En cuanto a la demanda global, hubo un crecimiento de la demanda interna, producto del crecimiento de la formación bruta de capital, el consumo privado y el consumo del gobierno.

Para los años 2013 y 2014, la economía peruana experimentó un incremento positivo. Sin embargo, al compararla con los años anteriores, su variación ha ido acortándose. Tal es así que la oferta y la demanda global para el año 2013 alcanzaron 4.9% con un incremento del PBI de 5.8%. En cambio, las exportaciones descendieron en 3.1% (INEI, 2014c). Para el año 2014, la oferta y la demanda global experimentaron un incremento de 1.7%, con un crecimiento del PBI de 2.4% y una disminución en las exportaciones de 4.6% (INEI, 2015). Estos datos macroeconómicos del Perú muestran que se atraviesa un período de desaceleración de la economía, con una reducción en las exportaciones, por lo que existe la necesidad de formular estrategias macroeconómicas para revertir la tendencia que se observa en la Figura 6.

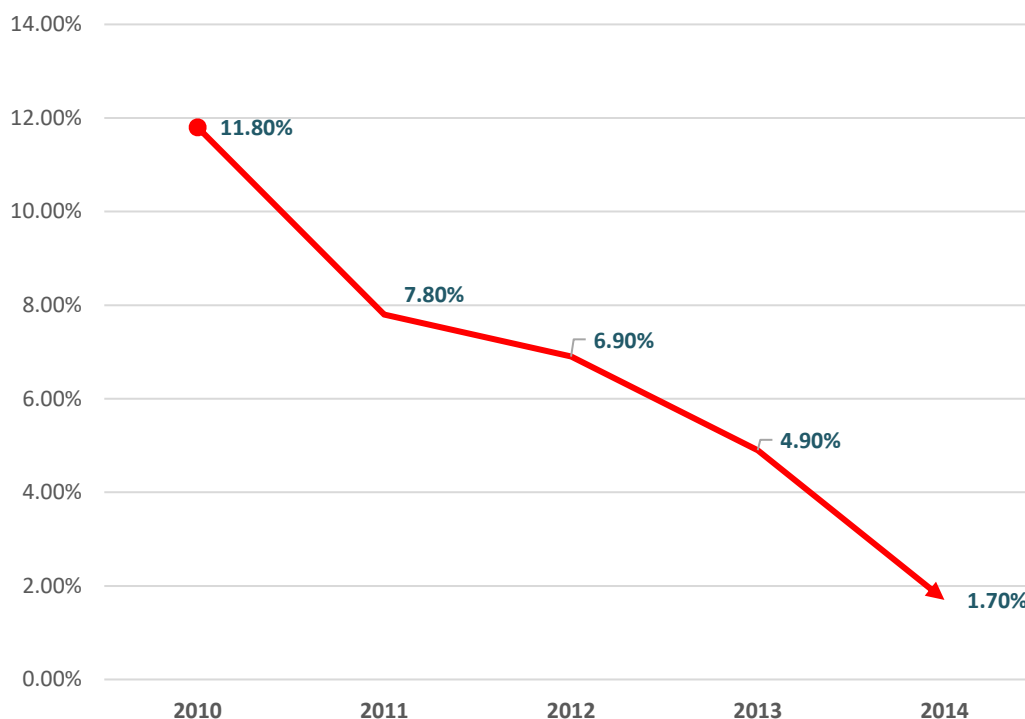


Figura 6. Incremento de la oferta y la demanda global del Perú 2010-2014. Adaptado de “Serie de cuentas nacionales 1950 -2013. Año base 2007,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014c (<http://bit.ly/1W5Z2Rv>) y “Comportamiento de la economía peruana en el 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<http://bit.ly/290xlq3>).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población del Perú, en el año 2015, sobrepasó los 31 millones, tal como se presenta en la Tabla 7. Esta se encuentra distribuida de manera inequitativa en los distintos departamentos o regiones que integran el país. Lima es donde se concentra la mayor parte de la población, la cual alcanza la cifra de 9’838,251 habitantes, mientras que Madre de Dios es la localidad menos poblada, con 137,316 personas. De estos 31 millones de habitantes, para el 2014, el 22.7% se encontraba en situación de pobreza, con una tendencia a la baja, tal y como se aprecia en la Figura 7. Cabe destacar que la pobreza en Lima es muy inferior a la del resto del país, 11.8% versus 27.8%. Al respecto, la pobreza extrema se situó en 4.3% durante el 2014; luego de que, en el año 2010, fuera de 7.6%. Esta variación muestra un favorable desempeño en los últimos años (INEI, 2017c).

Tabla 7

Población del Perú por Departamento, del 2012 al 2015

Departamento	2012	2013	2014	2015
Perú	30'135,875	30'475,144	30'814,175	31'151,643
Amazonas	417,508	419,404	421,122	422,629
Ancash	1'129,391	1'135,962	1'142,409	1'148,634
Apurímac	451,881	454,324	456,652	458,830
Arequipa	1'245,251	1'259,162	1'273,180	1'287,205
Ayacucho	666,029	673,609	681,149	688,657
Cajamarca	1'513,892	1'519,764	1'525,064	1'529,755
Callao	969,170	982,800	996,455	1'010,315
Cusco	1'292,175	1'300,609	1'308,806	1'316,729
Huancavelica	483,580	487,472	491,278	494,963
Huánuco	840,984	847,714	854,234	860,537
Ica	763,558	771,507	779,372	787,170
Junín	1'321,407	1'331,253	1'341,064	1'350,783
La Libertad	1'791,659	1'814,276	1'836,960	1'859,640
Lambayeque	1'229,260	1'239,882	1'250,349	1'260,650
Lima	9'395,149	9,540,996	9'689,011	9'838,251
Loreto	1'006,953	1'018,160	1'028,968	1'039,372
Madre de Dios	127,639	130,876	134,105	137,316
Moquegua	174,859	176,736	178,612	180,477
Pasco	297,591	299,807	301,988	304,158
Piura	1'799,607	1'814,622	1'829,496	1'844,129
Puno	1'377,122	1'389,684	1'402,496	1'415,608
San Martín	806,452	818,061	829,520	840,790
Tacna	328,915	333,276	337,583	341,838
Tumbes	228,227	231,480	234,638	237,685
Ucayali	477,616	483,708	489,664	495,522

Nota. Tomado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

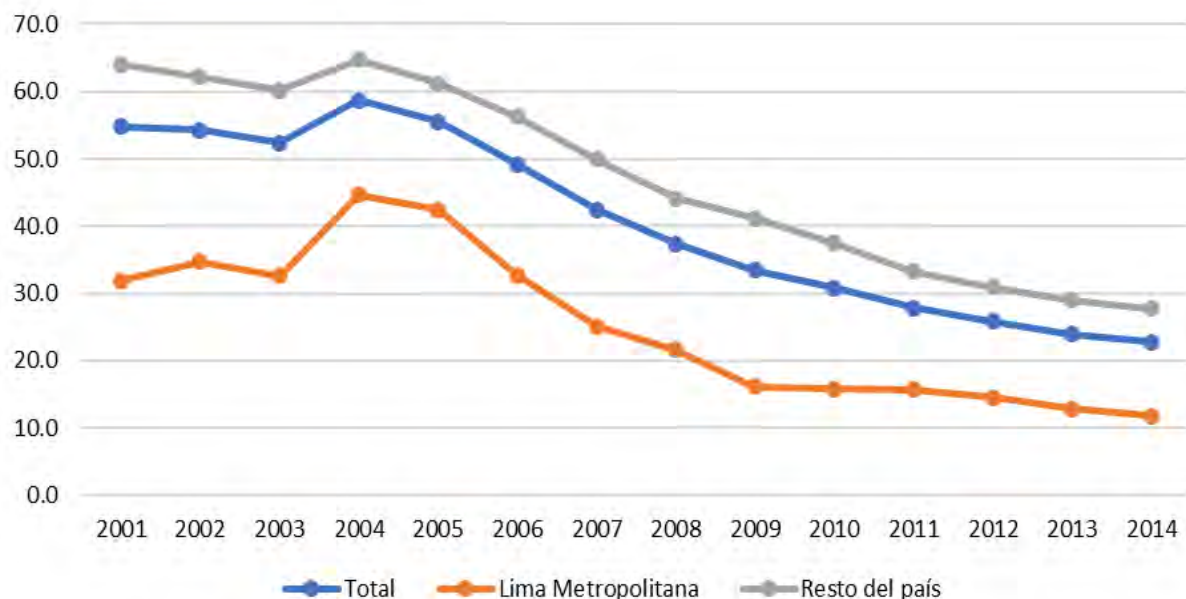


Figura 7. Índice de pobreza, en porcentaje. Adaptado de “Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>)).

Asimismo, las importaciones mundiales de productos de floricultura alcanzaron los US\$17.671 millones en el año 2015. Sin embargo, se redujeron en 11% durante ese período, luego de que habían experimentado crecimiento en los años 2013 y 2014. En este sentido, los cinco principales mercados consumidores de floricultura son (a) Alemania, (b) Holanda, (c) Estados Unidos, (d) Reino Unido y (e) Francia. Con excepción de Estados Unidos, los demás países importadores se encuentran adyacentes. Estos abarcaron alrededor de 44% del consumo total mundial en el 2015 (ver Tabla 8). Ello representa un mercado atractivo para el consumo del producto.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En marzo de 2015, se promulgó la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica (Ley 30309, 2015). En virtud de esta, las empresas deducirían hasta 175% de sus gastos en innovación, ciencia y tecnología del pago de impuesto. Esto representa un incentivo importante para la búsqueda de innovación en los procesos de producción de todas las industrias, incluyendo el sector floricultura.

Tabla 8

Principales Países Importadores de Floricultura 2012 a 2015, en Miles de US\$

Países	2012	2013	2014	2015
Alemania	3'608,130	3'466,170	3'511,409	2'951,689
Holanda	1'759,866	1'993,179	2'118,742	2'153,110
Estados Unidos	1'861,411	1'912,913	1'967,406	2'001,206
Reino Unido	1'519,443	1'699,417	1'839,178	1'631,478
Francia	1'281,651	1'322,119	1'291,949	1'107,016
Rusia	988,438	960,763	850,405	718,032
Italia	682,766	655,861	662,922	576,768
Japón	720,489	643,761	605,622	553,320
Suiza	627,880	642,641	632,818	547,920
Austria	452,160	463,646	477,316	399,133
Bélgica	647,640	735,926	680,933	393,233
Canadá	389,942	406,216	403,168	382,655
Otros	4'179,099	4'523,931	4'814,156	4'255,904

Nota. Tomado de “Trademap,” por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Asimismo, las delegaciones peruanas realizan visitas de carácter técnico a otros productores para obtener herramientas que les permitan mejorar sus producciones. Es así como, en el 2013, una delegación peruana conformada por ocho empresas del rubro acudió a las ferias florísticas de Holanda y sus principales empresas. Por otro lado, el Estado realiza sus aportes a la investigación por medio del Instituto Nacional de Innovación Agraria. Sin embargo, la mejora de tecnología y estrategias de comercio del sector floricultor no son suficientes; se necesita mejorar tecnologías de riego, distribución, así como estrategias biotecnológicas para obtener mejores productos.

Una de las posibles oportunidades que se pueden aprovechar en el sector de las flores es el comercio electrónico o también conocido como *e-commerce*. Este consiste en la distribución, venta, compra, *marketing* y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. Entre las ventajas del comercio electrónico se encuentran las siguientes: (a) el acceso a un mercado más amplio, (b) la extensión del horario de venta, ya que las ventas podrían efectuarse las 24 horas del día; (c) la creación de una ventaja competitiva, (d)

la reducción de los costos de producción, capital, administración, entre otros, y (e) la mejora tanto en la comunicación con los clientes como en la efectividad de las campañas publicitarias.

Sin embargo, para desarrollar el comercio electrónico, se necesita contar con una amplia penetración del Internet, de equipos de cómputo y de cualquier otra herramienta de conexión. En la Figura 8, se aprecia cómo la penetración de las computadoras se ha incrementado a través de los años, tanto en Lima Metropolitana como en el resto del país. Para el 2015, el 32.6% de los hogares peruanos tenía una computadora, cifra que aumentó ligeramente desde 32.3%, obtenido el año previo (INEI, 2017d).

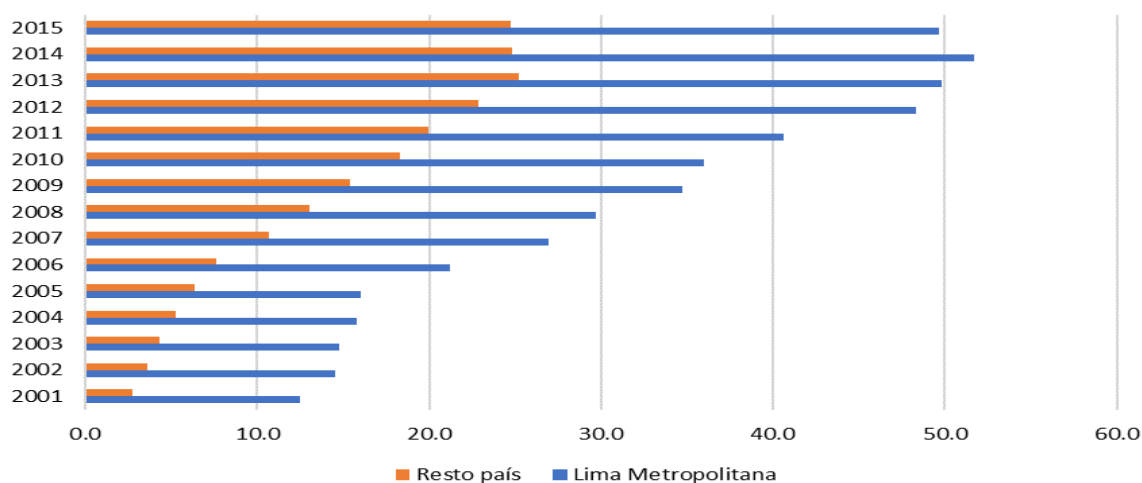


Figura 8. Hogares con al menos una computadora, en porcentaje. Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Con la creación del Ministerio del Ambiente en el año 2008, se dio un gran avance en políticas nacionales ambientales. Con dicha institución, se pretendió establecer una adecuada gestión ambiental y se permitió que se mantenga la calidad de los ecosistemas y ambientes, así como el aprovechamiento prudente de los recursos naturales y diversidades biológicas. Por otro lado, en lo que concierne a la promoción de la cultura del ambiente en los ciudadanos, es importante resaltar la preocupación del Estado por el desarrollo sostenible de

las diferentes actividades agroindustriales. En precisión, ha desarrollado normatividades que aseguren la preservación del medio ambiente.

Según el Anuario de Estadísticas Ambientales, el Perú, en el año 2010, tenía una emisión de 0.4% de gases de efecto invernadero (GEI) a nivel mundial. Aunque los países industrializados requieren de un mayor compromiso para disminuir la emisión de estos gases, es el ecosistema del Perú que es seriamente afectado por el cambio climático, ya que las actividades productivas agrícolas y de seguridad alimentaria son sensibles al clima. En la Segunda Comunicación Nacional de Perú, llevada a cabo en el año 2010, se puso en evidencia que la principal fuente de emisiones de GEI en el Perú es producto de la conversión de bosques y pasturas, atribuida a la deforestación de la Amazonia. Sobre este punto es importante resaltar que la agricultura migratoria y la ganadería son la principal causa directa de la deforestación en el Perú (INEI, 2014b).

El sector agropecuario y agroindustrial presenta la menor cifra de emisión de gases efecto invernadero en el Perú (INEI, 2014b). Por ello, se debería impulsar este sector con inversión y tecnología en el cuidado del medio ambiente. Aprovechando las características y cualidades del territorio, en las zonas próximas a la línea ecuatorial, se debería impulsar la floricultura, tal como lo realizan en otros países como Ecuador y Colombia, que sacan ventaja de su posicionamiento geográfico para el cultivo de flores de verano, ampliamente solicitadas con los países nórdicos y europeos. El cambio climático, a pesar de ser una amenaza latente a nivel global, genera iniciativas a nivel país-región que buscan garantizar a un mediano y largo plazo la mejora en los indicadores de sus efectos.

De acuerdo con Masías (2003), la floricultura es una actividad que se realiza en zonas de clima agradable y de alta densidad demográfica. En efecto, algunas de las zonas privilegiadas en relación con esos dos factores son la Sabana de Bogotá; Cayambe, en Ecuador, y la zona norte del Perú, consideradas invernaderos naturales, es decir, zonas con

condiciones ideales, como la altitud de los suelos y sus numerosos microclimas, para la producción de flores. Es por este motivo que tanto el clima tropical como el territorio peruano se convierten en posibles oportunidades que se pueden aprovechar para el sector de las flores en el Perú.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE permite identificar las oportunidades y amenazas más importantes que pueden afectar a la organización. En la Tabla 9, se muestran los factores determinantes del éxito obtenidos después de la evaluación del entorno del sector floricultura del Perú. La ponderación de 2.33 por debajo del promedio indica que el sector no aprovecha sus oportunidades y que es vulnerable frente a las amenazas.

Tabla 9

Matriz Evaluación de Factores Externos del Sector Floricultura del Perú

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Mercado global de flores en crecimiento	0.06	3	0.18
2. Incremento del <i>e-commerce</i>	0.06	2	0.12
3. Disponibilidad de recursos financieros	0.08	1	0.08
4. Estabilidad política	0.10	2	0.20
5. TLC con principales países importadores	0.08	3	0.24
6. Mano de obra de bajo costo	0.10	4	0.40
7. Clima tropical, territorio, recursos hídricos	0.15	3	0.45
	0.63	18	1.67
Amenazas			
1. Cambio climático	0.04	2	0.08
2. Poder de negociación de los compradores internacionales	0.04	2	0.08
3. Competidores líderes en el mercado (Colombia, Ecuador)	0.06	2	0.12
4. Poco apoyo gubernamental	0.07	2	0.14
5. Pobre infraestructura y distribución	0.08	2	0.16
6. Incremento de la importación de flores al mercado interno	0.08	1	0.08
	0.37	11	0.66
Total	1.00		2.33

Nota. Valores asignados a cada factor: (4) responde muy bien, (3) responde bien, (2) responde promedio, (1) responde mal.

3.5 El Sector Floricultor del Perú y sus Competidores

Para desarrollar este tema, será necesario emplear el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Este incluye los siguientes elementos: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) ingreso potencial de nuevos competidores, (c) ingreso potencial de productos sustitutos, (d) rivalidad entre empresas competidoras, y (e) poder de negociación de los compradores. Este tipo de análisis dará como resultado los factores críticos de éxito para la atractividad y competitividad del sector floricultura en el mercado mundial.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Perú muestra una balanza comercial negativa en lo que se refiere al sector floricultura. Esto quiere decir que es mayor la cantidad de productos que se importan que los que se exportan desde el año 2014. En el año 2016, las importaciones sobrepasaron a las exportaciones en US\$11.99 millones, tal como se observa en la Figura 9. Para revertir esta situación, es necesario lograr que todos los agentes involucrados con el sector colaboren, faciliten y contribuyan en la cadena de valor de este.

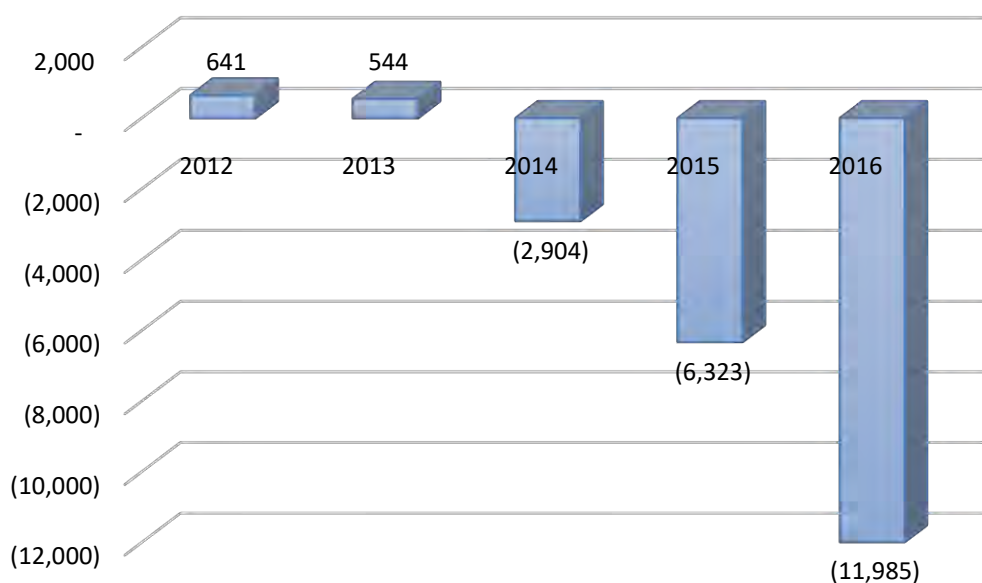


Figura 9. Balanza comercial del sector floricultura del Perú, en miles de US\$. Adaptado de "Trademap," por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Debido a que los productos de la floricultura son rápidamente perecederos, se hace necesario tener un medio de comunicación en buen estado y que responda a la necesidad de rapidez en el transporte. La industria aérea sería la más óptima para poder cumplir dicha misión. No obstante, el costo de este tipo de transporte es demasiado elevado; además, los aeropuertos se encuentran ubicados a mucha distancia de los centros de producción. A esto se suma la mala calidad de las carreteras, lo que genera una gran desventaja.

Otro aspecto importante son los proveedores de insumos agrícolas y pesticidas, así como de tecnología adecuada para los invernaderos y las especies. Debido a la falta de acceso eficiente hacia las zonas de producción, estos también llegan con un costo agregado al costo que tienen en las principales ciudades del país. Ello hace que el producto final también eleve sus costos. Para el transporte por carretera, se debe usar camiones refrigerados, que permitan la conservación del producto. La adquisición de este tipo de vehículo es de costo elevado y no se cuenta con mayores proveedores en el mercado nacional, por lo cual algunos deben ser traídos a modo de pedidos particulares. Una vez operativos, también dependen del precio del combustible, el cual afecta directamente los costos de transporte.

Existen, también, insumos locales como la tierra de labranza, y la disponibilidad de agua y de mano de obra. La mano de obra, por lo general, es no calificada, debiendo existir una mayor inversión en la capacitación del personal, debido a que será la principal fuerza motora en la producción de la floricultura. En lo referente a las semillas, muchas de estas son mejoradas utilizando biotecnología, las cuales son importadas al Perú en cantidades mínimas. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores suele ser alto, en especial para los proveedores de las semillas certificadas y de transporte refrigerado especializado.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El mercado mundial de la floricultura genera alrededor de US\$250,000 a US\$400,000 millones cada año. Holanda concentra un 80% del mercado, seguido de Colombia y Ecuador.

Estos son los principales exportadores de flores y plantas. Por otro lado, Alemania, Francia, Suiza y el Reino Unido son los principales importadores de flores en Europa, donde se importa cerca del 50% de flores de la producción mundial. Ello genera un negocio de 3,400 millones de euros al año (Mata, Faccluto, & Botto, 2013).

En América, Estados Unidos es uno de los principales importadores. En este medio, los productos más comercializados son las flores cortadas, seguidas por las plantas en floración y verdes en maceta. Es así que los Estados Unidos y Canadá tienen preferencia por plantas ornamentales acabadas. Los movimientos de exportación se realizaban generalmente desde América del Sur y América Central hacia Norteamérica y, en menor grado, hacia Europa; y de Oriente Medio y África hacia Europa. Sin embargo, actualmente se realizan exportaciones intercontinentales con facilidad (Pro Ecuador, 2013).

El principal mercado de exportación de los productos de floricultura peruanos es Estados Unidos, con una participación del 50.4% del total de las exportaciones peruanas en el año 2016, tal como se aprecia en la Figura 10. Le sigue Holanda, con una participación de 29.37% y, en menor escala, Ecuador, con 5.50%.

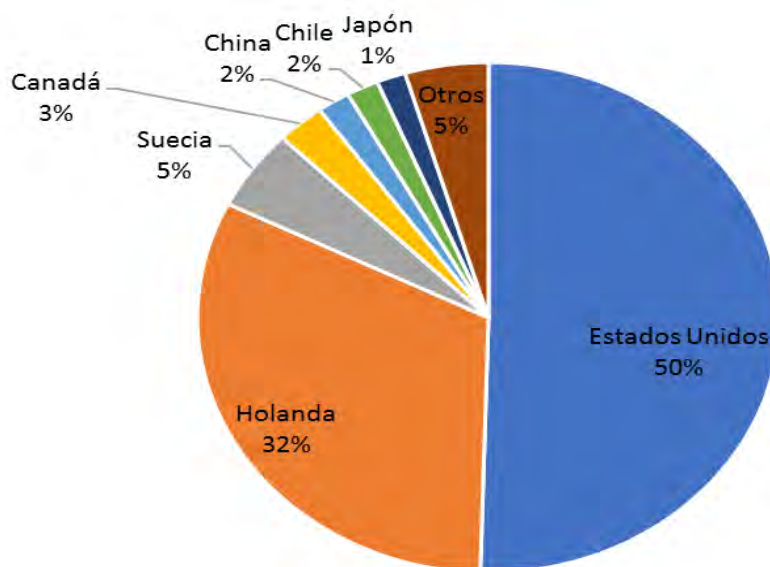


Figura 10. Destino de las exportaciones peruanas, año 2016, en porcentaje. Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

En la Tabla 10, se observa cómo el mercado de Estados Unidos siempre ha sido el más importante para los exportadores peruanos, junto con el de Holanda y que, en conjunto, han representado entre 80% y 84% de las exportaciones totales en el período analizado (2012- 2016).

Tabla 10

Destino de las Exportaciones del Perú, por País, en Miles de US\$

	2012	2013	2014	2015	2016
Estados Unidos	6,893	7,008	7,740	8,379	7,248
Holanda	4,132	5,322	4,498	3,873	4,583
Suecia	78	356	297	471	735
Canadá	323	526	552	602	385
China	134	382	239	151	263
Chile	286	420	460	353	256
Japón	224	184	173	148	232
Colombia	0	0	1	204	170
Dinamarca	0	0	91	149	70
Alemania	76	233	57	56	64
Reino Unido	71	83	65	42	56
Otros	889	415	1,145	331	305

Nota. Tomado de “Trademap,” por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Asimismo, los principales importadores de flores peruanas para el 2014 fueron Estados Unidos y Canadá, los cuales se llevaron el 92% de las flores exportadas. Sin embargo, existen nuevos importadores como Qatar, Dubái, Corea, Japón y Emiratos Árabes, que representaron un incremento de 15% de ingresos en las proyecciones de 2015 (INEI, 2014a). El principal producto exportado por el Perú son las flores frescas, tanto cortadas como en maceteros, las cuales representan el 68% de las ventas. En Estados Unidos, las flores son de uso cotidiano, usualmente como regalo, y tienen una demanda casi uniforme todo el año, con picos en el Día de San Valentín y el Día de la Madre (“Perú es el noveno,” 2014).

El mercado de Estados Unidos está regido por ventas a consignación, en los cuales los compradores tienen un bajo nivel de negociación. Por otro lado, en Holanda, hay un sistema de subastas. En este contexto, la casa Flora Holland en Naaldwijk, la mayor cadena de

subastas, es la responsable de más del 90% del comercio de flores. En este país y en general en la Comunidad Europea, los compradores tienen un alto nivel de participación en el mercado, y llegan muchas veces a ser los que fijan el precio de compra.

Por lo tanto, es importante para estos mercados que los productos sean de buena calidad y frescos. Esto implica que deben ser productos basados en un sistema de comunicación y transporte cercano que permita que los productos lleguen a tiempo. En otras palabras, debe tratarse de un sistema *just in time* integrado a la cadena de valor.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La demanda de flores, y en general de los productos de floricultura, depende de la capacidad adquisitiva que tienen los compradores. Muchos de ellos, debido a los altos costos de las flores, prefieren artículos menos onerosos, por ejemplo, algún juguete o presente de plástico u otro material para reemplazar aquel regalo de un día festivo. Son también importantes los factores culturales que tiene cada país para el consumo, algunos por religión, estética, gustos y preferencias. Es así que no es lo mismo un color de rosa en un país árabe que en un país de occidente, por ejemplo. Otro aspecto a mencionar es el incremento en la demanda de los chocolates, flores de papel, tarjetas y muñecos, que pueden cumplir la misma función, que es transmitir sentimientos y emociones.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Al ser un mercado mundial en constante crecimiento, se vuelve atractivo para los inversionistas. De este modo, aparecen nuevas fuentes de producción como las africanas, que tienen la ventaja de estar cerca de la línea ecuatorial, que les proporciona un buen clima de desarrollo del producto durante todo el año. Kenia, Etiopía, específicamente, y recientemente también Ghana tienen cada día mayor presencia en el mercado europeo, debido a la cercanía del mercado y a las inversiones realizadas por los holandeses en búsqueda de costos más bajos.

Por otro lado, también existen empresas que están utilizando la tecnología como principal elemento de apoyo para su producción. A pesar de que en Europa las condiciones climáticas son poco favorables, las empresas pueden realizar una producción de flores de mejor calidad, utilizando calefacción asistida por computadora y tecnología de cultivo de avanzada, como iluminación por asimilación y bióxido de carbono adicional. La ventaja que aún no han podido alcanzar es mantener los costos bajos en la mano de obra que es necesaria para este sector.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En lo referente a las exportaciones a nivel mundial, estas decrecieron en 13% durante el año 2015, luego de que habían experimentado incrementos de 6.8% y 1.9%, en los años 2013 y 2014, respectivamente. La caída, en el 2015, ha sido consecuencia principalmente de una contracción en el mercado estadounidense, donde cada año se reduce la importación de flores frescas cortadas para dar paso a las plantas ornamentales (Duque, 2015). Las exportaciones totales ascendieron a US\$ 19,493 millones en el año 2015, de las cuales el 47% fueron vendidas por Holanda, que funciona como centro de distribución para Europa. Le siguen Colombia con el 7%; Alemania, con 5%, y Ecuador, con 4% (ver Tabla 11).

Los Países Bajos (Holanda) tienen como principal mercado el europeo. En precisión, Alemania recibe el 28.58% de su exportación; Reino Unido, el 13.32%, y Francia, el 11.03%, lo cual los convierte en sus principales destinos. Asimismo, Colombia tiene como mercado principal a los Estados Unidos, con una participación del 75.65% del total de sus exportaciones. Le sigue la Federación Rusa con 4.85% del total. Los Países Bajos (Holanda), realizan una fuerte inversión en tecnología, y tienen sus plantaciones en hibernaderos y vidrios. Además, invierten en Investigación y Desarrollo, lo cual les permite mantenerse altamente competitivos en el mercado.

Tabla 11

Países Exportadores de Floricultura 2012 a 2015 en Miles de US\$

	2012	2013	2014	2015
Holanda	10'408,814	10'715,208	10'966,397	9'186,913
Colombia	1'278,532	1'344,652	1'386,108	1'308,583
Alemania	984,162	1'111,287	1'113,281	941,209
Ecuador	776,230	841,159	922,210	824,453
Italia	885,821	895,900	882,001	767,692
Etiopía	188,532	589,798	679,690	737,486
Kenia	508,048	537,985	621,658	716,708
Bélgica	875,495	1'003,866	901,961	592,923
Dinamarca	628,214	651,536	585,150	464,315
Estados Unidos	400,532	417,632	421,387	409,855
Canadá	295,962	305,553	333,263	346,062
China	452,592	466,399	616,069	495,246
España	323,840	347,832	396,544	316,596
Otros	2'631,272	2'811,566	2'637,545	2'385,303

Nota. Tomado de "Trademap," por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Ambos países exportadores, Holanda y Colombia, van dirigidos a diferentes mercados, y tienen como principal motivo para llegar a ellos la cercanía geográfica. Holanda se incluye en Europa, y Colombia está cerca de los Estados Unidos. De igual forma, se puede observar que los Países Bajos tienen una mayor producción, abarcan una mayor cantidad de mercados (países) y pueden expandirse hacia el continente asiático. Por su lado, Colombia tiene una mayor influencia en el continente americano; quizás sea el motivo por el cual la producción de Colombia solo representa el 9.49% de la producción de los Países Bajos (ver Tabla 12).

Tabla 12

Exportaciones de Floricultura de Colombia y Países Bajos 2014, en Miles de US\$

Colombia exportaciones floricultura 2014			Países Bajos exportaciones floricultura 2014		
Destino	Valor exportado en 2014	Porcentaje del total	Destino	Valor exportado en 2014	Porcentaje del total
Mundo	1'386,108	100.00	Mundo	11'050,898	100.00
Estados Unidos	1'048,604	75.65	Alemania	3'158,644	28.58
Federación de Rusia	67,244	4.85	Reino Unido	1'472,493	13.32
Japón	53,807	3.88	Francia	1'219,074	11.03
Reino Unido	53,546	3.86	Bélgica	573,974	5.19
Canadá	38,168	2.75	Italia	527,068	4.77
Países Bajos	30,466	2.20	Federación de Rusia	342,397	3.10
España	19,701	1.42	Polonia	334,110	3.02
Chile	7,353	0.53	Suiza	321,955	2.91
Australia	6,467	0.47	Suecia	297,702	2.69
Polonia	5,915	0.43	Austria	285,361	2.58
Brasil	5,193	0.37	Dinamarca	246,927	2.23
Ucrania	5,049	0.36	Estados Unidos	242,167	2.19

Nota. Tomado de “Trademap,” por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

En América Latina, el mayor exportador de productos de floricultura es Colombia, que, para el 2015, representó el 51% del total exportado por la región, seguido por Ecuador con el 32% (ver Tabla 13). El Perú ocupó el noveno puesto, y fue precedido por Costa Rica, México, Guatemala y Chile, entre otros. La mayoría de estos países productores tienen como destino principal el mercado de Estados Unidos. También, se observa cómo la caída del mercado norteamericano en el 2015 afectó principalmente a los dos primeros exportadores, pero también a Costa Rica, Chile y Brasil. Mientras que en relación con la producción, en el Perú se destinan 300 hectáreas a este rubro, lo que representa 2.1% de las 14,580 hectáreas cultivadas en América Latina (Cárdenas & Rodríguez, 2011; “El Perú tiene,” 2014).

Colombia inició la actividad floricultora a principios del siglo XX, con la llegada e inversión de granjeros europeos. Actualmente, el sector floricultura es el más rentable y de mejor beneficio económico en el país. Además, tiene como mercado principal a los Estados

Unidos. Como se presenta en la Figura 11, el 78% de las exportaciones totales se destinan al mercado de Estados Unidos, seguido del 4%, que se dirige al Reino Unido y a Japón. En cuarto y quinto lugar, figuran Canadá y Rusia, respectivamente.

Tabla 13

Exportaciones de Floricultura de América Latina, en Miles de US\$

	2012	2013	2014	2015
Colombia	1'278,532	1'344,652	1'386,108	1'308,583
Ecuador	776,230	841,159	922,210	824,453
Costa Rica	163,567	155,250	150,721	147,548
México	58,254	60,469	67,152	74,556
Guatemala	61,115	62,182	62,266	65,502
Chile	48,433	52,280	53,658	47,617
El Salvador	19,320	21,660	19,633	22,925
Brasil	26,074	23,925	23,812	16,666
Perú	13,106	14,929	15,318	14,759
Honduras	11,366	8,755	11,371	8,717
Nicaragua	3,416	3,176	4,335	6,225
República Dominicana	5,897	7,003	7,271	6,035

Nota. Tomado de "Trademap," por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

En el año 2015, Ecuador fue el cuarto exportador mundial y el segundo en América Latina, después de Colombia. Las principales empresas floricultoras en ese país surgieron en la década de 1970 como sucursales de empresas colombianas, gracias a lo cual obtuvieron la capacitación, conocimiento y gestión de negocios con experiencia previa. Ecuador tiene como principal ventaja su ubicación geográfica, en el centro de la línea ecuatorial, lo cual determina que tenga un mismo clima durante todo el año, con lo que optimiza su producción.

Se observa que las exportaciones de Ecuador tienen como mercado principal a los Estados Unidos, con el 44%, seguido por Rusia, con 15%. En la Figura 12, se presentan los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas de floricultura. En general, se aprecia que Ecuador presenta menos concentración en un solo mercado que la que tiene Colombia, pero sin duda hay rivalidad por tener acceso al principal comprador mundial.

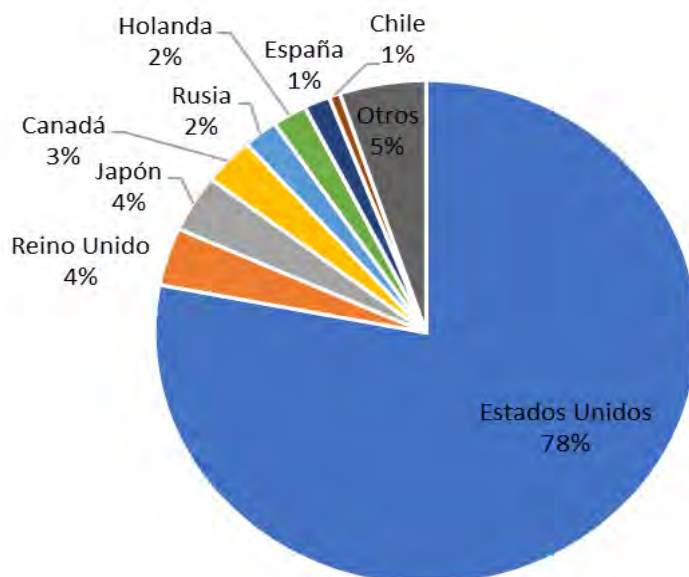


Figura 11. Destino de las exportaciones de floricultura de Colombia, año 2015, en porcentaje. Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

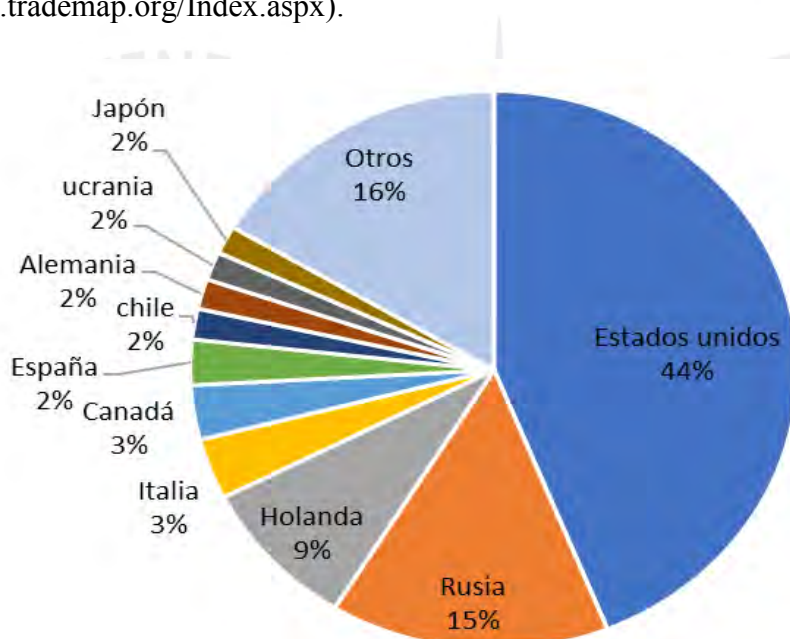


Figura 12. Destino de las exportaciones de floricultura de Ecuador, año 2015, en porcentaje. Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

3.6 El Sector Floricultor del Perú y sus Referentes

Se ha establecido como principal referente a Colombia, país donde las hectáreas de producción se encuentran distribuidas en cinco departamentos. Estos son los que siguen: (a) Cundinamarca, con una participación del 73.2% del total de hectáreas destinadas a la floricultura, lo cual lo convierte en el principal sitio de producción; (b) Antioquia, con 23.8%;

(c) Boyacá, con 1.0%; (d) el Eje Cafetero, con 1.9%, y (e) Córdoba, con 0.1%. Todos estos departamentos se encuentran adyacentes, y se evidencia que fueron elegidos por los inversionistas en función de su adecuado clima y la abundancia de disponer de agua, ya sea de tierra o pluvial. Asimismo, tienen como principales especies de exportación a la rosa, el clavel, el crisantemo y la alstroemeria, entre otras.

Por otro lado, en Colombia, existe una forma organizada de gestión por medio de asociaciones. Entre estas, la principal es la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (AsocolFlores), que agrupa a casi todos los exportadores del sector. Un hecho principal que resaltar, es que la mayoría de empresas o asociaciones constituidas en el rubro son pequeñas y medianas, mientras que el mayor volumen de ventas está concentrado en las empresas de tamaño mediano y grande, que suman 91.56%. Estas asociaciones se encuentran debidamente acreditadas ante el Gobierno colombiano y ante organizaciones internacionales, los cuales califican al producto como confiable y de calidad. Ello pone en evidencia que en estos empresarios existe una vocación de exportador (ver Tabla 14).

Tabla 14

Ingresos Operacionales de la Floricultura en Colombia, Año 2014, en Miles de US\$

Tamaño	Ingresos operacionales (millones de US\$)	Nº de sociedades	% Participación
Grande	1'239,363	24	46.11
Mediana	1'221,999	100	45.46
Pequeña	226,545	70	8.43
Microempresa	224	2	0.01
Total	2'688,131	196	100.00

Nota. Tomado de “Desempeño del sector floricultura 2012- 2014,” por la Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2015 (<http://bit.ly/1TICSQ2>).

Un aspecto importante es el apoyo brindado por el gobierno colombiano, ya que ha permitido que el sector floricultura reciba un trato preferencial ante los organismos financieros. Con esto, se ha logrado que las empresas floricultoras tengan acceso a un endeudamiento de mediano y largo plazo, como se muestra en la Tabla 15, donde el

apalancamiento financiero logra estabilizarse. Como resultado, y sumando el incremento en el valor de las exportaciones, a través de la devaluación del peso colombiano, se observa la mejora en el rendimiento de la inversión, expresada en indicadores financieros como el rendimiento sobre el patrimonio (ROE, por las siglas en inglés) y rendimiento sobre los activos (ROA, por las siglas en inglés). En la Figura 13, se aprecia este desarrollo.

Tabla 15

Indicadores Financieros de la Floricultura en Colombia 2012-2014, en Porcentaje

Indicadores	2012	2013	2014
Margen operacional	0.00	1.29	3.17
Margen utilidad antes de impuesto	1.21	1.46	3.28
Margen neto	0.59	0.71	2.03
Apalancamiento	2.03	2.11	2.15
Rentabilidad del activo (ROA)	0.00	1.76	4.30
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	3.25	4.20	9.25

Nota. Tomado de “Desempeño del sector floricultura 2012- 2014,” por la Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2015 (<http://bit.ly/1TICSQ2>).

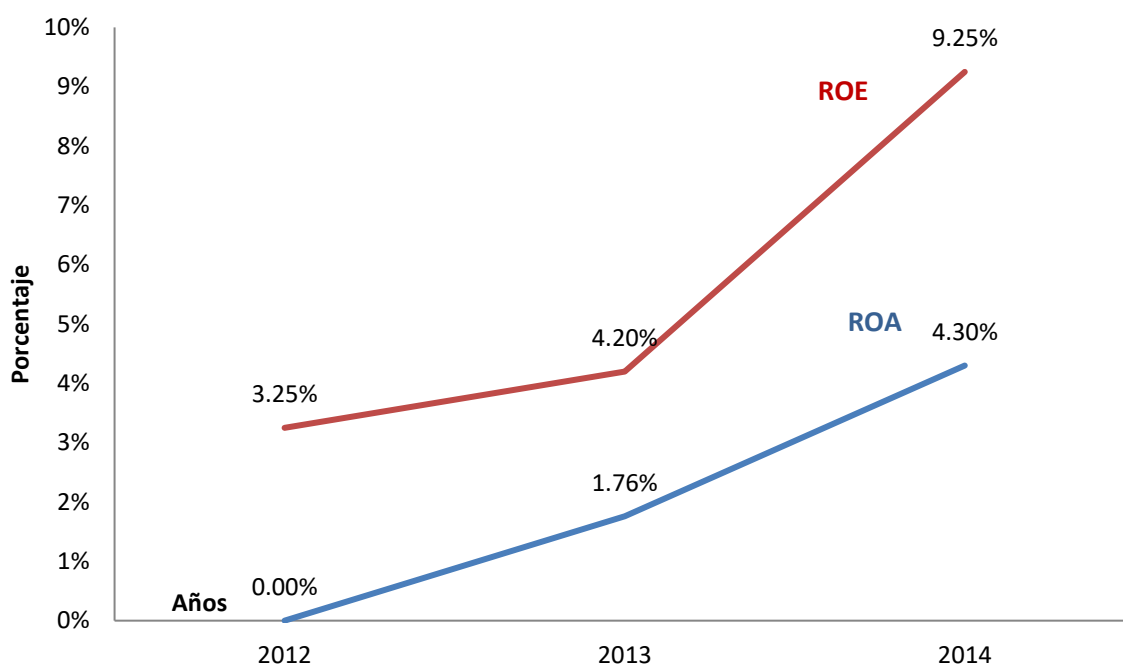


Figura 13. Rendimiento sobre patrimonio (ROE) y rendimiento sobre activos (ROA) de la floricultura en Colombia, año 2014, en porcentaje. Adaptado de “Desempeño del sector floricultura 2012- 2014,” por la Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2015 (<http://bit.ly/1TICSQ2>).

En cambio, Ecuador es considerado como el principal competidor. En este país, los empresarios de la floricultura están asociados a una única organización llamada Asociación de Productores y/o Exportadores de Flores del Ecuador, más conocida como Expoflores. Ellos aprovecharon el tratado de libre comercio firmado con los Estados Unidos en el año 1994 para incrementar sus ganancias y obtener mayor participación en las exportaciones hacia ese país. Así mismo, consiguieron aumentar sus hectáreas de cultivo de 1,484.96 hectáreas, en 1994, a 3,440.65 hectáreas, en el 2006.

Ecuador tiene potencial en la producción de rosas. Alberga más de 300 variedades dentro de su territorio, y exporta solo 60, al igual que el clavel, el crisantemo, el pompón y las flores tropicales, con más de 100 variedades, sin olvidar las garberas y los girasoles (Pro Ecuador, 2013). La forma de exportación que prima sobre las demás es la de flores de corte, en especial las rosas.

En cuanto a los sitios de producción, están distribuidos por varias zonas. Por ejemplo, en las provincias de Pichincha, Cotopaxi y Cayambe se producen rosas. Asimismo, las flores tropicales se dan en Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Guayas, Cañar, Chimborazo, El Carchi y Loja (Pro Ecuador, 2013). La mayoría de productores son constantemente beneficiados por el Gobierno con créditos preferenciales y la exoneración de pagos arancelarios por exportación.

Según Pro Ecuador (2013), del total de empresas registradas en floricultura, las empresas pequeñas son las que más participan en el mercado de exportación con un total de 62%, seguidas de las medianas, con 28%, y luego las grandes, con 10%, a pesar de que las empresas grandes son las que mayor número de hectáreas tienen en posesión (ver Tabla 16). Esto denota que el potencial del sector radica en incrementar su producción, basándose en la falta de utilización de tierras productivas. De igual forma, la mayoría de la producción está

destinada a las rosas, con 65% de la producción total; las flores de verano, con 25%; las flores tropicales, con 7%, y las flores de propagación, con 3% (ver Figura 14).

Tabla 16

Producción de Floricultura en Ecuador, Año 2012

Tamaño	Participación exportación (%)	Hectáreas promedio
Grandes	10	37.2
Medianas	28	13.9
Pequeñas	62	6.12

Nota. Tomado de *Análisis sectorial de flores 2013* (p. 4), por Pro Ecuador, 2013, Quito, Ecuador: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.

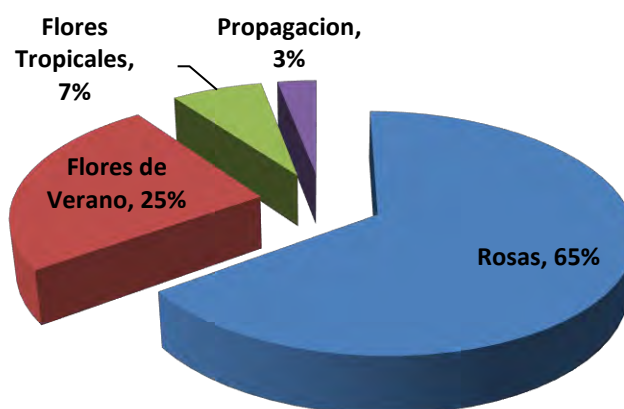


Figura 14. Productos de floricultura producidos en Ecuador 2012. Tomado de *Análisis sectorial de flores 2013* (p. 4), por Pro Ecuador, 2013, Quito, Ecuador: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Según D'Alessio (2015), el objetivo de la MPC es obtener puntuaciones que permitan comparar la posición del sector con respecto al resto de competidores. A partir de esa información, se puede inferir las posibles estrategias que se deben implementar. En la MPC, se compara la situación del sector floricultura del Perú con la de los sectores homólogos de Ecuador, Costa Rica y México, los cuales ocupan el segundo, tercer y cuarto puesto en las exportaciones latinoamericanas, respectivamente (ver Tabla 17).

Tabla 17

Matriz Perfil Competitivo del Sector Floricultura del Perú

N°	Factores claves de éxito	Peso	Perú		Ecuador		Costa Rica		México	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1.	Ubicación geográfica (clima, tierra y agua).	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2.	Productos de alta calidad.	0.16	1	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48
3.	Medios de transporte especializados.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36
4.	Investigación y Desarrollo.	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26
5.	Asociaciones de productores y apoyo gubernamental.	0.17	1	0.17	4	0.68	2	0.34	3	0.51
6.	Manejo eficiente de costos de producción.	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22
7.	Integración de la cadena de valor.	0.16	2	0.32	3	0.48	4	0.64	3	0.48
Total		1.00		1.95	-	3.48	-	2.78	-	2.76

Al realizar el análisis, el Perú obtiene una posición ponderada de 1.95. Esto implica que existen deficiencias importantes, en especial, por la falta de calidad al no utilizar semillas certificadas de manera consistente, así como por la carencia de una asociación que reúna el esfuerzo de los productores. En cambio, Ecuador destaca como competidor, al obtener 3.48. Sus fortalezas estriban en sus productos de alta calidad y sus asociaciones de productores que cuentan con apoyo gubernamental. A Ecuador le siguen Costa Rica y México, que tienen mejor desempeño que el Perú.

En Colombia, uno de los países líderes del sector floricultor, Salom y Sepúlveda (2012) encontraron que, entre las estrategias competitivas, destaca la consolidación y cooperación entre los competidores nacionales. Es por ello que, en este país, han logrado reducir los gastos y establecer lazos a largo plazo con los clientes, al garantizarles un suministro confiable.

Además, Salom y Sepúlveda (2012) indicaron la necesidad de establecer relaciones a lo largo de toda la cadena de valor. Esto, aseguran los investigadores, constituye un factor clave para el éxito (ver Tabla 18), y contribuye a mantener la alta calidad del producto final.

En la MPR, se aprecia cómo Holanda dispone de fortaleza en todos los factores, seguida por Colombia y Alemania.

Tabla 18

Matriz Perfil Referencial del Sector Floricultura del Perú

N°	Factores claves de éxito	Peso	Perú		Holanda		Colombia		Alemania	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1.	Ubicación geográfica (clima, tierra y agua)	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2.	Productos de alta calidad	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
3.	Medios de transporte especializados	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48
4.	Investigación y Desarrollo	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52
5.	Asociaciones de productores y apoyo gubernamental	0.17	1	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68
6.	Manejo eficiente de costos de producción	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
7.	Integración de la cadena de valor	0.16	2	0.32	4	0.64	4	0.64	4	0.64
Total		1.00		1.95	-	4.00	-	3.75	-	3.85

3.8 Conclusiones

Se ha concluido la evaluación externa, en la que se ha identificado las oportunidades y amenazas que tiene el sector floricultura del Perú. Se detectó como principal oportunidad el clima tropical, además de la calidad del suelo y las condiciones hídricas que posee el país, lo cual sí es aprovechado por el sector. En cambio, otra oportunidad, como la disponibilidad de recursos financieros que se ha manifestado en el aumento del crédito al sector privado, no es aprovechada por los floricultores. Ello probablemente se debe a que estos no están organizados y a que muchos de ellos operan de manera informal.

Por otro lado, la principal amenaza que enfrenta el sector floricultura del Perú es la pobre o deficiente infraestructura vial. Esto encarece la distribución de las flores y otros productos del sector, y dificulta el acceso al principal puerto del país. También, se encontró que las importaciones de flores se han incrementado, lo cual ha restado mercado local para

los productores peruanos. No obstante, esto seguramente es consecuencia de problemas en distribución, calidad, costos o infraestructura.

Al analizar los factores claves de éxito, se reconoce la importancia de tener una cadena de valor integrada que permita llevar el producto desde los agricultores en las diversas zonas del país hasta el mercado final. Además, es muy importante contar con productos de alta calidad, lo que se basa en el uso de semillas también de alta calidad. El Perú realmente tiene un desempeño deficiente en estos aspectos y debe imitar a sus referentes, que son Colombia, Holanda y Alemania. Esto es especialmente importante si, en los próximos 15 años, el Perú quiere superar a Costa Rica y a México para convertirse en el tercer productor y exportador de América Latina.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

D'Alessio (2015) señaló que el rol fundamental de los recursos de una organización es crear valor. Si esta no es capaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no tiene razón alguna para su existencia en el largo plazo. A continuación, se desarrolla el análisis AMOFHIT. Para ello, se revisa de manera estratégica las siguientes áreas: (a) administración y gerencia, (b) ventas y *marketing*, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información, y (g) tecnología e investigación.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Los productores del sector floricultor en el Perú no están organizados para enfrentar de forma óptima la producción ni la comercialización de sus productos. Esto se debe a que el margen que manejan en la actualidad no les permite invertir en la mejora de los procesos de abastecimiento, insumos adicionales, tecnología, capacitación, mejoras en el transporte o comercialización. Hacerlo les permitiría lograr un margen de beneficios y la reducción de las pérdidas por motivos de calidad o por optimización de los procesos (Venegas & Álvarez, 2014). Es así que incluso llega a ser más conveniente en términos de precio importar flores para los consumidores finales.

Asimismo, la estructura productiva no ha desarrollado de forma suficiente el uso de invernaderos y otras alternativas de innovación que garanticen la máxima calidad del producto mediante el control del ambiente. Esto se debe principalmente a los altos costos que ello genera y a la incompatibilidad con el funcionamiento de una organización familiar. Estas deficiencias en las estrategias de gestión organizativa, productiva, comercial y financiera han ocasionado bajos niveles de competitividad en el sector.

Por ello, el Estado debe intervenir en el desarrollo de capacidades. Su objetivo debería ser fortalecer la comercialización organizada y su posicionamiento en el mercado local, y, a largo plazo, en el mercado nacional e internacional. Sin embargo, los productores no cuentan con el apoyo de instituciones gubernamentales o no gubernamentales que favorezcan la investigación enfocada en mejorar la competitividad del sector floricultor.

Así mismo, se requiere de apoyo en innovación y tecnología para el manejo de un mayor periodo de perecibilidad de las flores y mejor calidad. Esto es necesario, ya que los canales de distribución no están bien organizados. Esto se refleja en el mal manejo del producto, el desconocimiento de especificaciones técnicas mínimas para su conservación y la falta de instalaciones apropiadas para su comercialización.

La pobre gestión en estos procesos se evidencia en la menor vida de la flor. A diferencia de las flores nacionales, las importadas suelen tener hasta 15 días de vida (Venegas & Álvarez, 2014). Aún el mercado floricultor es muy informal, factor que debilita el sector, y que ha contribuido a que adquiera la posición en la que se encuentra en la región. A ello se suma la falta de decisión sobre este tema por parte del gobierno central y de las autoridades regionales.

Es importante identificar a los actores que están relacionados con el desarrollo de la industria. Esto no solo se limita a los productores y/o comercializadores. Se considera, además, a las instituciones que se han identificado (De Olazábal et al., 2013). Estas son:

- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú).
- Asociación de Exportadores (ADEX).
- Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje (APAP), a cargo de la Sra. Carmen de Ibérico.
- Cámara de Comercio de Lima (CCL).

- Productores/exportadores.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las nuevas tendencias del marketing se enfocan en la mejor manera de llegar al consumidor. Por ello, es de suma importancia alcanzar el espíritu de la persona como parte de la estrategia de marketing social (Kotler, 2012). Como parte del marketing estratégico, se propone asignar al mix de marketing (4 P's) los recursos necesarios para llegar adecuadamente a los mercados objetivos. La finalidad consiste en incrementar, en el corto plazo, los márgenes al tener un costo variable menor al que se maneja en la actualidad. Esto, en conjunto, haría posible marcar la diferencia y asumir, en el corto plazo, una posición de liderazgo en el rubro del mercado nacional de la floristería.

En relación con las ventas de flores en el mercado local, el mayor volumen se realiza en el primer semestre del año. Esto involucra las ventas registradas en el Día de San Valentín, el Día Internacional de la Mujer y el Día de la Madre. Solamente en el primer trimestre del año 2016, las ventas de flores ascendieron a un valor aproximado de S/80 millones. Además, únicamente las ventas por el Día de San Valentín registraron S/ 21 millones, tanto en el mercado formal como en el informal. Del mismo modo, en el Día de la Mujer, se verificó un crecimiento del 35% en el sector privado (Andina, 2016). Cabe acotar que las ventas de flores tienen como principal cliente, a lo largo del año, a distintos sectores como defunciones, eventos diplomáticos, ceremonias, fiestas, decoración para el hogar, entre otras.

Dentro del mercado nacional, se tiene como problema la competencia desleal por parte de contrabandistas que ingresan flores provenientes del Ecuador. Ellos, en acciones que no han sido penalizadas por ley, abastecen los mercados mayoristas y destruyen la industria nacional. Así también, se tiene evidencia de cómo estos contrabandistas, además de ingresar su mercadería, llevan plagas que liquidan los cultivos locales (Burga-Núñez, Ramos & Valdivia, 2009).

Las exportaciones del Perú se han ido incrementando, tal como se presenta en la Figura 15. Se aprecia cómo, en el año 2015, hubo una disminución de 3.6%, la cual se redujo luego, en 2016, en 2.7% (ITC, 2017). Esto se produjo como consecuencia de una desaceleración en el principal mercado, Estados Unidos.

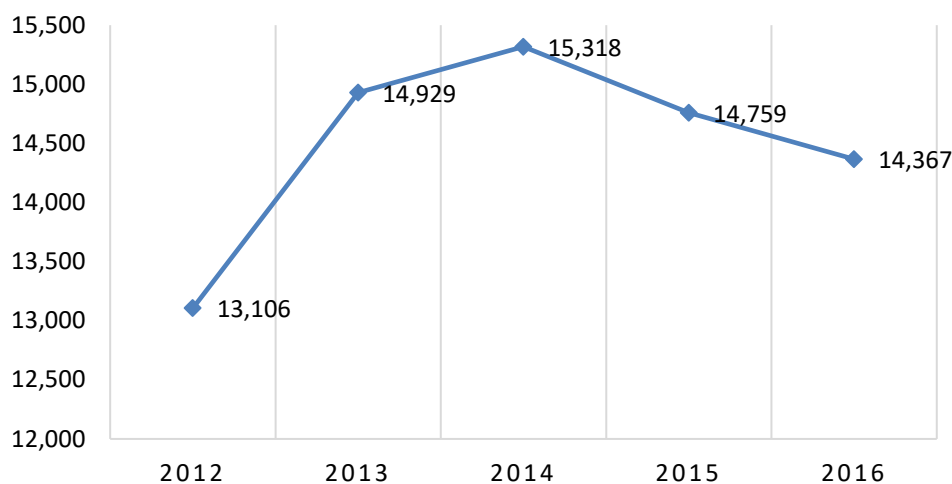


Figura 15. Evolución de las exportaciones del Perú, en miles de US\$ FOB. Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

En la Tabla 19, se observa que las flores y capullos cortados representaron el 53.6% del total exportador en el 2016, seguido por los bulbos, tubérculos y raíces, con 36.4%. Estos mostraron un incremento del 20% en el último año, mientras que las flores cortadas han disminuido su cuantía (ITC, 2017). En la Tabla 20, se muestran los destinos principales.

Tabla 19

Exportación del Perú, por Tipo de Producto de Floricultura 2012 a 2014, en Miles de US\$

Partida arancelaria	2012	2013	2014	2015	2016
0601 Bulbos, tubérculos, raíces tuberosas, cormos, coronas y rizomas, latentes, en crecimiento o en flor.	2,261	3,824	5,078	4,362	5,225
0602 Plantas vivas incl. Sus raíces, esquejes y resbalones, excepto las registradas en 0601.	66	31	254	260	272
0603 Flores y capullos cortados para ramos o adornos, frescos.	9,485	9,822	8,900	9,106	7,698
0604 Follaje, ramas y otras partes de plantas	1,293	1,252	1,085	1,031	1,172
Total floricultura	13,105	14,929	15,317	14,759	14,367

Nota. Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Tabla 20

Principales Países a los que se Exporta Flores y Plantas 2014-2015 (Miles de US\$)

	2012	2013	2014	2015	2016
Estados Unidos	6,893	7,008	7,740	8,379	7,248
Holanda	4,132	5,322	4,498	3,873	4,583
Suecia	78	356	297	471	735
Canadá	323	526	552	602	385
China	134	382	239	151	263
Chile	286	420	460	353	256
Japón	224	184	173	148	232
Colombia	0	0	1	204	170
Dinamarca	0	0	91	149	70
Alemania	76	233	57	56	64
Reino Unido	71	83	65	42	56
Otros	889	415	1,145	331	305

Nota. Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Centre (ITC), 2017 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

A nivel mundial, la flor más solicitada es, sin duda, la rosa, tanto por su color y fragancia como por las tradiciones creadas alrededor de estas. Entre las flores más populares a nivel global, se encuentran también los geranios y tulipanes, que generalmente son utilizados como decoración o como adornos exóticos, muy famosos en Europa. De igual manera, existen flores altamente demandadas como el clavel y las orquídeas, tradicionalmente utilizadas en ramos de novia y arreglos florales por su elegancia. Este tipo de flor es comúnmente asociada con la juventud, la fertilidad y el regocijo en muchas culturas (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013). Esto aplica también a las flores peruanas, que, como se ha indicado, representan más de la mitad de los productos de floricultura exportados.

Si bien la demanda de flores viene en gran parte por decoradores de eventos, el consumo de parte de coleccionistas de flores exóticas y de uso en el hogar se está incrementando (“Flores exóticas,” 2012). Perú tiene una gran variedad de flores, desde follajes exóticos de la selva hasta flores de desierto, teniendo también flores de verano

cosechadas en la sierra (“Perú es el noveno,” 2014). Además de las orquídeas, que son las flores exóticas más populares, destaca el lirio de agua, la heliconia, la piñita roja y la flor de bora, entre muchas variedades disponibles (“Flora de la selva peruana,” 2016).

De acuerdo con Masías (2003), las principales flores exportadas por el Perú son las siguientes: gypsophilia, clavel, statice, max flower, rosa y liaris. En este conjunto, destaca la primera, considerada de mayor calidad en relación con las especies provenientes de otros países, por su mayor calibre, tallos fuertes y resistentes al transporte, entre otros atributos importantes. Según Agrodatab Perú, uno de los principales importadores de flores es Estados Unidos, por lo que el precio promedio de las flores fue de US\$ 4.75 por kilo, en el año 2015, en comparación con el precio promedio de US\$ 6.12, que fue reportado en el año 2014.

4.1.3 Operaciones y logística-Infraestructura (O)

Debido al escaso crecimiento del rubro floricultor en el país, se hace todavía insuficiente la implementación de la infraestructura necesaria para mejorar la capacidad productiva y la calidad de los productos (R. Huayhua, comunicación personal, 17 de julio, 2017). Esta se necesita también para establecer canales de distribución eficientes que permitan reducir costos operativos e incrementar la rentabilidad. A diferencia de otros países de la región que todavía no tienen mayor participación, como Argentina, Brasil o Chile, en el Perú todavía hace falta invertir en investigación y desarrollo para mejorar los procesos internos e implementar tecnología de punta en el proceso productivo.

Esencialmente, hace falta invernaderos para garantizar una producción constante en el año, cultivos hidropónicos, riego por aspersión, por goteo, entre otros. Del mismo modo, se requiere un manejo eficiente del control de plagas y otros elementos que puedan dañar o reducir la capacidad de producción (De Olazábal et al., 2013). El no hacerlo pondría en riesgo la posibilidad de atender con normalidad lo que demanda el mercado.

En general, las plantas con flores se clasifican en dos categorías: (a) las monocotiledóneas y (b) las dicotiledóneas. Específicamente, la mayoría de ellas son del segundo tipo, y se distinguen por tener dos hojas en el embrión de la planta. En la familia de las dicotiledóneas, se encuentran las rosas y las margaritas, entre otras flores. De igual forma, el ciclo de vida de las plantas con flores involucra tres fases: germinación, crecimiento y reproducción (Marzocca, 1985).

Generalmente, la cadena de aprovisionamiento hace referencia al periodo comprendido entre el momento en que se realiza la compra de insumos hasta que el producto final es vendido al cliente. En el caso de las flores, en la etapa del cultivo, el aprovisionamiento se refiere a la tierra, el invernadero, los sistemas de riego, entre otros elementos. En la etapa de empaque y embalaje, el aprovisionamiento hace referencia a la zona de empaque y a la máquina de embalaje respectivamente. De igual forma, en la etapa de transporte, el aprovisionamiento se relaciona con el camión y el montacargas en donde se traslada el producto final.

Además, hay que tener en cuenta la cadena de valor que implica llevar las flores desde el agricultor hasta el florero. Hay que asegurar que esta fase sea eficiente, si se considera que esta es una industria extremadamente sensible al tiempo y a las condiciones físicas ambientales. Hay muchas consideraciones en el manejo que incluyen los procesos de inspección, para lo cual se necesita contar con un empaque apropiado y contenedores que garanticen la temperatura correcta para cada variedad de flor (African Business, 2012). De acuerdo con esta fuente, los procesos del sector floricultor son los que se exponen a continuación.

Producción. La producción peruana de flores puede ser capaz de desplazar las importaciones de flores realizadas principalmente por florerías, mayoristas y minoristas. Para ello, es importante reducir los altos costos de flete en el transporte y utilizar favorablemente

los factores climáticos del país para la producción de flores en ciertas regiones de este (Venegas & Álvarez, 2014). Esto se debe a que Ecuador y Colombia, principales países exportadores de Latinoamérica, aprovechan su estratégica disposición geográfica cerca de la zona ecuatorial para la producción floricultora.

Asimismo, es necesaria la incorporación de estrategias de innovación en este sector para mejorar la calidad en la producción de flores. El objetivo es competir con países importadores y exportadores, ya que se observa una baja calidad de claveles y rosas, que se manifiesta en su pequeño tamaño, el diámetro de la flor y el grosor del tallo (Venegas & Álvarez, 2014). De acuerdo con Masías (2003), en relación con el perfil de los productores agrícolas del sector de las flores, estos son productores minifundistas, es decir, solo tienen unas pequeñas parcelas de tierras, por lo que generalmente destinan su producción a la satisfacción de las necesidades familiares. Esta característica del sector de las flores es un factor limitante para el abastecimiento de la demanda tanto interna como externa, ya que no se puede producir a gran escala y, por ende, constituye una debilidad inherente al sector floricultora.

Comercialización y ventas. Una deficiente organización entre los vendedores de flores dificulta la gestión en el ordenamiento y comercialización de los productos. En el caso de dos mercados de Lima como Santa Rosa y Piedra Liza, estos son perjudicados por comerciantes informales que se encuentran ubicados en la periferia de dichos mercados. Estos, de acuerdo con la calidad de flores que ofrecen, aumentan o disminuyen sus precios, los cuales son distintos a los ofrecidos en el mercado formal. Asimismo, la comercialización local de flores abastece a tres tipos de clientes como las florerías, los comerciantes de mercados y los consumidores finales, los cuales requieren homogeneidad en los productos y el cumplimiento de estos (Venegas & Álvarez, 2014).

En las ventas, la fijación de precios la realizan principalmente los comerciantes. Estos pueden realizar alzas u ofertas según la demanda en fechas de mayor consumo. Los productores de flores no presentan las mismas oportunidades, debido a que no se encuentran bien organizados para la comercialización. Un factor que afecta a la venta de flores es el transporte empleado, pues este puede mantener su calidad mediante múltiples parámetros de temperatura, encajado y manejo, o mermar su calidad cuando no se optimiza este proceso (Venegas & Álvarez, 2014).

Para Venegas y Álvarez (2014), ofrecer al cliente flores no diversificadas, sin tratamiento y/o acondicionamiento constituye una limitante para competir con productos importados, los cuales determinan el abaratamiento de costos del producto. En consecuencia, una fortaleza del sector de las flores es la oferta de productos diversificados, con la finalidad de tener un mayor nivel competitivo en dicho sector. Una de las formas o métodos para lograr un incremento en la venta de flores es la implementación de políticas de promoción de las flores peruanas mediante ADEX, entre otros organismos involucrados en la materia. En efecto, estas políticas de promoción pueden considerarse como posibles fortalezas presentes en el sector de las flores.

De igual forma, una de las posibles debilidades del sector de las flores es su carácter informal. De acuerdo con Flores (2014), el 60% de las ventas nacionales de flores corresponden al sector informal. En base a esto, se estima que el monto anual de las ventas de flores a nivel nacional es de S/ 160 millones, y de este total, S/ 100 millones corresponden al movimiento comercial en el sector informal.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El sector floricultor en el país está todavía lejos de ostentar un puesto relevante en cuanto a la exportación de flores con respecto a países de la región como Colombia y Ecuador. Estos han sabido identificar con anticipación oportunidades de negocio, y gozan en la

actualidad del segundo y tercer lugar como principales exportadores en el mundo. Todavía hay mucho que trabajar en este sentido y un referente sería Holanda, porque ha sabido identificar con antelación oportunidades y ocupa el primer lugar en el mundo en este aspecto. Se hace indispensable, además, crear las condiciones necesarias para incrementar la producción y mejorar la calidad de los productos para competir a nivel global. A pesar de que en el Perú ya se han logrado pasos importantes, todavía no son lo suficientemente necesarios para destacar.

Del mismo modo, se requiere adicionalmente de un adecuado financiamiento básicamente del sector privado para incrementar estos valores porcentuales en el mediano y largo plazo. Esto significa establecer como objetivo principal el compartir liderazgo con los países mencionados. Esto es posible si se considera que se cuenta con las condiciones geográficas, recursos hídricos y climas favorables para poder aprovecharlos. Pero no se tiene la tecnología apropiada, ni se goza de financiamiento para implementar laboratorios o mejorar la infraestructura, lo cual podría lograrse con un cambio por reducción de impuestos; definitivamente sí es un sector rentable, pero sin el apoyo del gobierno la lucha es dura (J. Sotomayor, comunicación personal, 17 julio de 2017).

Cabe añadir que según Burga-Núñez et al. (2009), los costos que asumen los floricultores en el Perú son los siguientes: mano de obra (48%), insumos y material vegetal (28%), mantenimiento (2%), energía (3%), depreciación de los activos (6%), gastos de administración y ventas (6%), y gastos financieros (7%). Mientras que la rentabilidad oscila entre 40% y 45% (M. Piñatelli, comunicación personal, 17 agosto, 2017), mientras que para la empresa Exo Farms Huánuco se ubicó entre 35% y 40% (A. Mauhua, comunicación personal, 17 agosto, 2017). En cambio, para la empresa Flores de San Ramón el margen de rentabilidad anual está entre 30% y 40% (R. Bachmann, comunicación personal, 17 agosto, 2017). Combinando estas respuestas se tiene que la rentabilidad del Sector Floricultura del Perú está alrededor de 35%.

Las empresas floricultoras peruanas acceden a préstamos específicos para la actividad exportadora, ya que no hay en el mercado productos financieros diseñados específicamente para la actividad florícola. Se espera que el nuevo gobierno potencie aún más la agricultura, y específicamente el sector floricultor con financiamiento directo a los agricultores productores a través del Banco Agrario y la banca privada. Además, se requiere que promueva el mercado de flores en ferias locales como internacionales con el apoyo de entidades como ADEX y Perúflora, entre otros.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según Bermúdez (2007), en el país, hay 6,000 hectáreas aptas para la floricultura, pero solamente se encuentran productivas 2,000 hectáreas aproximadamente. Es así que, considerando que se necesitan 25 personas para manejar una hectárea, se estima que la cantidad de personas que trabajan directamente en el sector floricultura asciende a 50,000. En ese sentido, se debe formar y capacitar a la mano de obra, por ser un trabajo constante y cuidadoso en el cual se emplean usualmente a las mujeres. La mayoría de estos puestos están en las zonas rurales del país, como Tarma, Carhuaz y Huánuco.

De acuerdo con Masías (2003), la distribución de los productores de flores en el Perú para el año 2000 implicaba cinco localidades. Estas son las que siguen: (a) Junín, con 1,028 agricultores, lo que equivalía a 51.2%; (b) Lima, con 404 unidades productoras, igual al 20.1%; (c) Piura con 217 productores que representan el 10.8%; (d) Ancash, con 76 unidades, lo que es igual a 3.8%; (e) Lambayeque, con 63 entidades, que son el 3.1%, entre otros.

Por otro lado, existe un bajo nivel de liderazgo en las instituciones que permita identificar y potenciar talentos para asumir mayores responsabilidades. No será posible obtener buenos resultados si no se desarrolla y ejerce una adecuada estrategia de *coaching* en la cual los colaboradores vean en sus líderes a un referente y un modelo a seguir. Según Robbins & Judge (2013), el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y

dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Para J. Sotomayor (comunicación personal, 17 julio 2017), se necesita contar con profesionales capacitados en tecnología de punta y gestión del sector, pero resulta oneroso traer ese personal del extranjero o enviarlo a formarse. Se considera el costo a pagarle a este profesional, más las condiciones de vivienda y traslados, así como los cursos para mantenerlo capacitado personalmente.

En ese sentido, en las organizaciones actuales se requiere implementar estrategias de *coaching* y liderazgo que desafíen el *statu quo* de las personas. Además, estas deben transmitir una visión de futuro e inspirar a los colaboradores de las distintas cadenas de mando la confianza necesaria para crear estructuras organizacionales eficientes. La finalidad de ello se enfoca en lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Del lado del proceso de cultivo y corte, los sistemas de información son diferentes. En el cultivo, se necesitan para controlar las condiciones de las plantaciones. En ese aspecto, el Perú se encuentra atrasado, debido principalmente a la baja capacidad de inversión de los pequeños agricultores. En otros países, como Colombia, ya se han implementado sistemas de monitoreo de cultivo a distancia en tiempo real sin necesidad de recorrer caminando la plantación (Agudelo, Castellanos, & Medina, 2005).

Asimismo, el consumidor ha pasado a tomar un papel activo contrariamente al pasivo que hasta hace algunos años desempeñaba, gracias al acceso a la información a través de Internet. Ahora están muy familiarizados con los medios digitales y vienen empleando hace un buen tiempo las herramientas del ciberespacio para contratar productos y servicios. Actualmente, en los países europeos, es más fácil ordenar por Internet que por teléfono y es un punto que se tiene que promover y potenciar en el Perú y Sudamérica en su conjunto. Los

usuarios están cada vez más convencidos de que operar por estos medios es seguro y económico, porque se incurren en menos costos operativos.

Para las empresas que operan por este medio, es necesario conocer las características de este segmento de clientes. Una forma usual de hacerlo es acceder a estadísticas de las visitas que aquellos realizan a las páginas web corporativas, blogs, redes sociales, etc., porque permiten desarrollar una estrategia comercial por este canal. En cuanto a las características generales del consumidor *online*, se considera que no hay un perfil específico, porque se encuentran personas de todas las edades. Está demostrado que las personas mayores de 45 años son las que se han adaptado sin inconvenientes a los beneficios de Internet.

Otro aspecto de gran relevancia para lograr el éxito en lo que a la ventaja competitiva se refiere es la comunicación. Actualmente, todavía existen en el medio muchas empresas con un estilo de comunicación vertical, contraria a la horizontal que muchos otros han empleado y que ha dado buenos resultados principalmente en las empresas paraestatales o las públicas con régimen de administración privado. Sin este estilo de comunicación es imposible ejercer un *coaching* adecuado para lograr que los miembros sigan una misma dirección y orienten sus esfuerzos para conseguir sus objetivos.

En el ámbito organizacional podemos considerar a la comunicación como interna y externa, básicamente por el tipo de público al que se dirigen. No obstante, es conveniente para las empresas establecer canales de comunicación eficientes que aseguren que la información fluya en forma adecuada, de tal manera que los puestos de dirección sepan lo que ocurre en las diversas áreas de la organización, y quienes ejecutan las tareas conozcan exactamente lo que tienen que hacer. Una comunicación efectiva permitirá al líder una relación que facilite a las personas acceder a sus propios recursos y ampliar sus niveles de autoconfianza para lograr mejores resultados, lo cual maximizará sus competencias.

4.1.7 Tecnología de información y desarrollo (T)

Respecto al desarrollo tecnológico en el sector floricultura, estos se han implementado comúnmente de forma empírica. Para ello, se ha tomado como referencia experiencias exitosas de otros países de la región como Colombia y Ecuador, y, en menor escala, Argentina, Brasil o Chile. Estos últimos también tratan de lograr avances importantes y buscan un posicionamiento en el mercado mundial.

Es indispensable la implementación de tecnología en la producción y poscosecha adaptadas a las condiciones agroclimáticas de las zonas productoras. Las técnicas de siembra y los estilos de riego altamente tecnificado son un claro ejemplo de ello, pero requieren todavía de mayor inversión en investigación y desarrollo así como de experimentación para adaptarlas de acuerdo a las condiciones de la zona y capacitar adecuadamente a los involucrados en su uso. Esto puede ser determinante para lograr un producto de calidad y resistente al tiempo de transporte hasta su consumo final.

Para De Olazábal et al. (2013), el cultivo de flores en el Perú es básicamente minifundista, y los esfuerzos del Estado se enfocan en producir en un sistema de terrazas. Por el contrario, a nivel mundial, la producción se está desarrollando en invernaderos, lo cual permite un control óptimo de las condiciones ambientales, gracias a lo cual se cultivan productos con mejores atributos. Incluso, en Colombia se usan sistemas de riego altamente tecnificados, lo que le otorga ventajas y permite el uso eficiente del recurso hídrico. Es por esto que, en materia tecnológica, Perú todavía presenta deficiencias, las cuales se tienen que superar a través de la investigación y la tecnificación si se busca crear ventaja competitiva y colocarse al nivel de los vecinos Ecuador o Colombia.

En relación con los insumos, es indispensable que se utilicen semillas importadas, certificadas. Estas suelen ser genéticamente modificadas y permiten producir flores y otros productos de alta calidad, con estándares que son respetados consistentemente. Localmente,

no es factible producir estas semillas, por lo que se debe recurrir a conocidos proveedores internacionales, ya que, en el Perú, no existe la inversión necesaria en investigación y desarrollo, así como tampoco se dispone de los profesionales especializados que se requieren (De Olazábal et al., 2013). Todo esto se presenta, aun cuando la Universidad Agraria La Molina tiene un departamento de horticultura, donde se cultivan y se analizan innumerables especies. Sin embargo, se carece de investigación en desarrollo genético (Burga-Núñez et al., 2009).

Las fuerzas tecnológicas y científicas están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación permanente, la aceleración del proceso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución (D'Alessio, 2015). Los avances de la tecnología han posibilitado que muchos países logren un notable crecimiento a nivel empresarial. Esto les ha permitido ser altamente competitivos.

Actualmente, la economía se hace cada vez más dependiente del desarrollo científico y tecnológico, aspectos que son de mucha importancia para lograr el desarrollo de las organizaciones. Ello redundará en un crecimiento no solo de la economía en el país, sino en una mejor calidad de vida de sus habitantes. Ante esta realidad, es prioritario que los empresarios productores del sector floricultor se actualicen en el uso de nuevas tecnologías, que generen innovación de nuevos productos con el objetivo de mejorar la calidad y la rentabilidad de estos factores.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con respecto a la Matriz de Evaluación de Factores Internos, D'Alessio (2015) manifestó que permite presentar de forma resumida, para luego evaluarlas, las principales fortalezas y debilidades que el sector tiene. En la Tabla 21, se presenta la MEFI para el sector floricultura del Perú. En esta herramienta, se obtiene un puntaje ponderado igual a 2.33, lo que significa que el sector tiene un resultado por debajo del promedio.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Internos para el Sector Floricultura del Perú

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Cultivos ubicados en zonas con condiciones climáticas favorables.	0.09	4	0.36
2. Diversificación de productos.	0.10	4	0.40
3. Certificación internacional SENASA.	0.11	3	0.33
4. Alta rentabilidad y retorno inmediato.	0.10	3	0.30
5. Promoción floricultura peruana por entidades ADEX, Perúflora.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.47		1.60
Debilidades			
1. Carencia de asociación de productores, por lo que hay falta de visión y toma de decisiones consolidadas.	0.08	1	0.08
2. Falta integración en la cadena de valor, ya que predomina la producción minifundista con alto nivel de informalidad.	0.08	2	0.16
3. El capital disponible es menor al requerido.	0.06	1	0.06
4. Bajo nivel en I & D en floricultura.	0.08	1	0.08
5. Calidad deficiente por uso de semillas no certificadas.	0.11	1	0.11
6. Ineficiencia en el sistema integrado de transporte con acceso eficiente al principal puerto y aeropuerto.	0.12	2	0.24
Subtotal	0.53		0.73
Total	1.00		2.33

Nota. Valores asignados a cada factor: (4) fortaleza mayor, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor, (1) debilidad mayor.

4.2 Conclusiones

A partir del análisis efectuado en la Matriz de Evaluación de Factores Internos, se puede determinar que cuenta con 10 factores determinantes de éxito, cinco de los cuales son fortalezas y, en la misma cantidad, debilidades. Se pueden apreciar más fortalezas mayores que menores, y más debilidades mayores que menores. En resumen, se deben trabajar para convertir las debilidades en oportunidades.

Por otro lado, a cada una de estas oportunidades se le asignó un peso de acuerdo al nivel de importancia para conseguir o no el éxito esperado. A partir de la matriz, se obtuvo un valor de 2.33, lo cual se traduce en que el manejo de la floricultura en el Perú se encuentra por debajo del promedio esperado (2.5). Del mismo modo, las ligeras fortalezas significan que se cuenta con posibilidades que no se están aprovechando para reforzar las actividades hacia el mercado interno y externo.



Capítulo V: Intereses del Sector Floricultura del Perú y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector Floricultura del Perú

El sector floricultura en el Perú experimentó una disminución en sus exportaciones durante los años 2015 y 2016, luego de haber tenido períodos de expansión. Esto se debe a que el principal mercado (Estados Unidos) ha reducido su demanda interna. En este contexto, y teniendo como base la visión que se estableció en el Capítulo II, se plantean los siguientes intereses del sector:

Expansión del área cultivada. Para que el Perú se convierta en el tercer país productor y exportador de artículos de floricultura, es necesario que incremente el área cultivada, así como también mejorar las condiciones del cultivo. Se ha conocido que, en la actualidad, la floricultura se desarrolla mayoritariamente en terrazas. No obstante, la experiencia exitosa de Colombia y Ecuador muestra que el cultivo en invernaderos es mucho más eficiente.

Aumento de las exportaciones. Perú tiene como visión convertirse en el tercer país exportador de floricultura para el año 2032, lo cual implica superar a países como Costa Rica y México. Para lograrlo, además de incrementar el área cultivada, tendrá que mejorar las técnicas de producción y capacitar a todo el personal para dotarlo de las competencias necesarias. Otro punto relevante para mantener las exportaciones elevadas es diversificar los mercados de destino; de ese modo, se reducirá el riesgo de depender de los Estados Unidos.

Productividad. La base para ser competitivos en el mercado mundial es ser productivos. Esto se logrará con personal calificado y tecnología de punta, pero también siendo sistemáticos, innovando y mejorando continuamente. De esta forma, se reducirán los costos unitarios y se tendrá acceso a más mercados, al mismo tiempo que se incrementará la rentabilidad de los inversionistas.

Desarrollo del recurso humano. Existe la responsabilidad de proveer condiciones de trabajo justas, brindando a todos los trabajadores directos los beneficios que las leyes laborales del Perú otorgan. Además, esto debe ir acompañado de la formación profesional y el desarrollo de carrera. Las personas son el pilar del sector y, por lo tanto, deben valorarse. Por ello, es importante repartir las utilidades que generan.

Rentabilidad. Reducir los costos, mediante el incremento de la productividad. De esta manera, se elevarán las utilidades y, por ende, el rendimiento de los inversionistas. Así también, se requiere de una estructura de financiamiento eficiente.

5.2 Potencial del Sector Floricultura del Perú

Las fortalezas y debilidades del sector floricultor del Perú son bastante marcadas. Presenta potencial para crecer al ampliar sus ventas locales y de exportación. Asimismo, es necesario que desarrolle una ventaja competitiva. Para ello cuenta con actores como Proinversión, el cual puede incentivar y promocionar las inversiones privadas tanto nacionales como extranjeras, dirigidas a la floricultura. El incremento en las exportaciones conlleva la mejora de los diferentes sectores relacionados en la cadena de suministro, como los transportes aéreos y terrestres.

Sin embargo, los accesos desde los lugares de producción hasta los centros de acopio y embarque para distribución internacional siguen representando dificultades para el crecimiento del sector. Los productores nacionales comercializan sus productos a bajos costos hacia los acopiadores, los cuales son los encargados de la selección, embarque y comercialización internacional para obtener los mayores réditos del producto. Una mejor organización y gestión de los productores, con apoyo del Estado por medio del Ministerio de Agricultura y del Ministerio de Comercio Exterior, podría reducir la participación de intermediarios para mejorar los precios de venta y rentabilidad. De esta manera, podría optimizarse la producción incrementando las áreas de cultivo y mejorando la tecnología.

Por otra parte, el Perú cultiva 300 hectáreas de flores (de un total de ocho millones potenciales para cultivos), que genera un promedio de US\$10 millones en exportaciones. Además, el consumo interno se realiza en base a productos importados, principalmente de Ecuador, lo cual se muestra como indicadores de gestión y crecimiento interno y externo. Este hecho explica lo poco que se ha avanzado en el área. De igual forma, existe una gran oferta laboral de mano de obra no calificada (aproximadamente, 200,000 puestos de trabajo), principalmente en la zona rural. No obstante, debido a que no está adecuadamente capacitado, no goza de los beneficios de Ley en la mayoría de los casos (Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje [APAP], 2012).

5.3 Principios Cardinales

Los principios cardinales van a permitir analizar factores externos de interacción con otros países para poder identificar las oportunidades y amenazas que pudiera tener la floricultura en el Perú. Según Hartmann (1978), para ubicar estas oportunidades y amenazas, es necesario realizar un análisis desde la dimensión de los principios cardinales. De esta forma, se revisa lo siguiente: (a) influencia de terceras partes, basada en que ningún tratado es puramente bilateral, pues en estos existe influencia de terceros; (b) lazos pasados y presentes, para estudiar situaciones pasadas que pueden afectar las presentes; (c) contrabalance de intereses, que implica verificar las alianzas estratégicas fundamentadas en los intereses comunes que pudiesen existir entre las naciones; y (d) conservación de los enemigos, bajo la afirmación de que las relaciones y tratados no deben agregar discordancias, sino conservar las ya establecidas.

Influencia de terceras partes. El principal destino de la floricultura del Perú es Estados Unidos de Norteamérica. En el año 2014, este país tuvo una participación del 50.53% del total de las exportaciones en el sector. Perú y Estados Unidos mantienen un Tratado de Libre Comercio en vigencia desde el año 2009, el cual permite eliminar los obstáculos del

intercambio comercial (especialmente arancelarios) para fomentar la inversión entre ambos países. De igual forma, también existen TLC entre Estados Unidos y países como Colombia, Chile, Costa Rica, Guatemala y México, los cuales también desarrollan la producción de floricultura. Por último, en la región de Sudamérica, los tratados influyen en países como Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile.

Por otro lado, en el año 2015, se realizó el proceso de negociación del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), cuya iniciativa fue desarrollada por 12 economías: Australia, Chile, México, Japón, Brunei, Vietnam, Canadá, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Malasia, Singapur y Perú. Estos países realizan el 40% del comercio mundial y son mercados donde se puede incursionar con Floricultura. Además de tener expectativas sobre la adhesión de países como Corea, Filipinas, Tailandia e Indonesia, también es importante tener presente que el segundo destino de las exportaciones de floricultura del Perú son los Países Bajos (29.36%), en especial Holanda. Para finalizar, otros países sudamericanos que también exportan son Colombia, Ecuador, Brasil y Chile.

Lazos pasados y presentes. Históricamente, el Perú no tiene antecedentes como productor de flores ni como exportador. Por el contrario, se encuentra más relacionado con el cultivo de alimentos y de plantas no ornamentales. Además, no ha existido en el país una cultura de asociatividad empresarial. Esta carencia siempre ha dificultado la cooperación entre productores.

Contrabalance de intereses. Existen intereses comunes entre el Perú y algunos países limítrofes, como Ecuador y Colombia, que compiten para atraer al turismo extranjero. Por su parte, Colombia exhibe un gran desempeño en sus indicadores de crecimiento macroeconómico, y también compite directamente con el Perú para atraer inversiones del exterior. Países como Colombia y Chile poseen también Tratados de Libre Comercio con el principal mercado en América, Estados Unidos.

Conservación de los enemigos. Se debe evitar tener conflictos, en especial con aquellos países limítrofes con los cuales existe una rivalidad o resentimientos históricos. En el caso de Perú, los principales rivales históricos son Ecuador y Chile. De la misma forma, en el sector floricultura, Ecuador es el segundo principal exportador de floricultura en América después de Colombia, mientras que Chile se ubica también en puestos superiores al Perú. No obstante, la competencia debe enfocarse en alcanzar mercados, y la única forma de lograrlo es mejorando la competitividad.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Floricultura (MIO)

Los intereses del sector floricultura (MIO) son los fines por los que la organización busca alcanzar el objetivo. En base a la visión y sirviendo de enlace con los objetivos de largo plazo, en la Tabla 22, se presentan los intereses del sector floricultura del Perú.

Tabla 22

Matriz de Intereses Organizacionales para el Sector Floricultura del Perú

Interés del sector	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Expansión del área cultivada		Inversionistas Agricultores Empleados Ecuador* Colombia* Proveedores	MINAG PRODUCE MINAM
2 Aumento de las exportaciones		Ecuador* Colombia* Costa Rica* México* Transportistas Inversionistas Empleados	Navieras Operadores logísticos PromPerú SUNAT
3 Productividad	Inversionistas	Empleados Agricultores	PRODUCE Proveedores
4 Desarrollo del recurso humano	Empleados	Inversionistas	MINTRA
5 Rentabilidad	Inversionistas Empleados	Ecuador* Colombia* Costa Rica* México*	SUNAT

Nota. Con * se identifican los grupos de interés que tienen un interés opuesto al del sector.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo a la visión consignada en la parte introductoria, se han fijado los siguientes objetivos de largo plazo (OLP) para el año 2032:

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): Al 2032, el cultivo de flores, donde predominarán los invernaderos, alcanzará las 1,134 hectáreas, partiendo de las 300 hectáreas que habían sembradas para el 2012.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): En el año 2032, se exportarán productos de floricultura por un total de US\$ 154 millones en términos FOB. Para el año 2016, las exportaciones del Perú ascendieron a US\$ 14.4 millones.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): Para el 2032, el sector floricultura obtendrá un rendimiento de US\$ 273,000 por hectárea cultivada. Considerando las exportaciones y las ventas en el mercado local, se estima que el rendimiento que se obtuvo en el 2016 fue de US\$ 189,802.
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): Al 2032, el sector contará con 200,000 trabajadores directos, empleados formalmente, desde los 50,000 trabajadores que se estima había para el año 2007, no se tienen cifras más actualizadas.
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Aumentar la rentabilidad sobre inversión a 45% en el año 2032, ya que en 2017 era 35%.

5.6 Conclusiones

En este capítulo, se han desarrollado los objetivos de largo plazo, que son metas cuantitativas que el sector floricultura del Perú alcanzará en el año 2032. Cubren diversos aspectos como producción y exportaciones, así como recursos humanos y productividad. Estos han sido definidos en función de los intereses del sector. Además, al haber analizado el potencial que se tiene, se observa que es factible que el Perú alcance los valores establecidos.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para ser competitivas, las organizaciones no pueden quedarse estáticas ante los cambios existentes en su entorno. Quedarse pasivas y congeladas en el tiempo, conservando su *status quo*, ocasionaría que esta organización solo sea cortoplacista y no tenga una verdadera dirección estratégica que la lleve a sobrevivir y competir a largo plazo. La principal herramienta del proceso de la dirección estratégica es la MFODA. En esta se lista lo ya encontrado en las matrices EFE y EFI. Al realizar el cruce de información, se identifican las mejores estrategias, tal como se observa en la Tabla 23 y se indica a continuación:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con Gypsophila.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas.
- Estrategia 4 (E4): Penetrar en el mercado de Canadá.
- Estrategia 5 (E5): Diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos.
- Estrategia 7 (E7): Realizar aventura conjunta con empresas colombianas y/o ecuatorianas, para acceder a tecnología y semillas.
- Estrategia 8 (E8): Integrarse verticalmente hacia adelante al establecer un mercado mayorista moderno en la ciudad de Lima.
- Estrategia 9 (E9): Integrar horizontalmente a los productores minifundistas en asociaciones o cooperativas para acceder a los mercados.

Tabla 23

MFODA para el Sector Floricultura del Perú

		Fortalezas	Debilidades
		1 Cultivos ubicados en zonas con condiciones climáticas favorables	1 Carencia de asociación de productores, por lo que se observa falta de visión y toma de decisiones consolidadas
		2 Diversificación de productos	2 Falta integración en la cadena de valor, ya que predomina la producción minifundista con alto nivel de informalidad
		3 Certificación internacional SENASA	3 Capital disponible es menor al requerido
		4 Alta rentabilidad y retorno inmediato	4 Bajo nivel en I&D en floricultura
		5 Promoción de la floricultura peruana por entidades ADEX, Perúflora	5 Calidad deficiente por uso de semillas no certificadas
			6 Ineficiencia en el sistema integrado de transporte para acceder al principal puerto y aeropuerto
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
1 Mercado global de flores en crecimiento	E1 Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur	E8 Integrarse verticalmente hacia adelante al establecer un mercado mayorista moderno en la ciudad de Lima	
2 Incremento del <i>e-commerce</i>	E2 Penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con <i>Gypsophila</i>	E9 Integrar horizontalmente a los productores minifundistas en asociaciones o cooperativas para acceder a los mercados	
3 Disponibilidad de recursos financieros	E3 Desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas		
4 Estabilidad política	E4 Penetrar en el mercado de Canadá		
5 TLC con principales países importadores	E5 Diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas		
6 Mano de obra de bajo costo			
7 Clima tropical, territorio, recursos hídricos			
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1 Cambio climático	E6 Desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos	E10 Desarrollar el canal de comercio electrónico, con envíos directos a minoristas	
2 Poder de negociación de los compradores internacionales	E7 Realizar aventura conjunta con empresas colombianas y/o ecuatorianas, para acceder a tecnología y semillas	E11 Implementar alianza estratégica con universidades internacionales para realizar investigación y desarrollo	
3 Competidores líderes en el mercado (Colombia, Ecuador)			
4 Poco apoyo gubernamental			
5 Pobre infraestructura y distribución			
6 Incremento de la importación de flores al mercado interno			

- Estrategia 10 (E10): Desarrollar el canal de comercio electrónico, con envíos directos a minoristas.
- Estrategia 11 (E11): Implementar alianza estratégica con universidades internacionales para realizar investigación y desarrollo.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) va a permitir contrastar dos características internas relativas de la organización, como son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), con dos características externas relativas a la industria de la floricultura, como son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI). De acuerdo al análisis y evaluación de las características internas y externas, se van a generar cuatro cuadrantes (conservadores, agresivos, competitivos y defensivos) para determinar el tipo de posición estratégica del sector floricultura.

En la Tabla 24, se presenta la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) para el sector floricultura del Perú, y en base a estos resultados, se ha preparado el gráfico de la MPEYEA que se presenta en la Figura 16. En este diagrama, se establece que el sector debe implementar estrategias agresivas, como las siguientes: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical y (c) liderazgo en costo. En este caso, son tres las estrategias seleccionadas:

- Estrategia 5 (E5): Diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas.
- Estrategia 8 (E8): Integrarse verticalmente hacia adelante al establecer un mercado mayorista moderno en la ciudad de Lima.
- Estrategia 10 (E10): Desarrollar el canal de comercio electrónico, con envíos directos a minoristas.

Tabla 24

Matriz PEYEA para el Sector Floricultura del Perú

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	3	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	5	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5	3.00
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	-3.67
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2	2.33
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	5	
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	6	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	1	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	3	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	5	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	1	Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	2	-2.75
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	3.25
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5	
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5	
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3	
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	4	
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4	
	6. Intensidad de capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	5	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	2	3.89

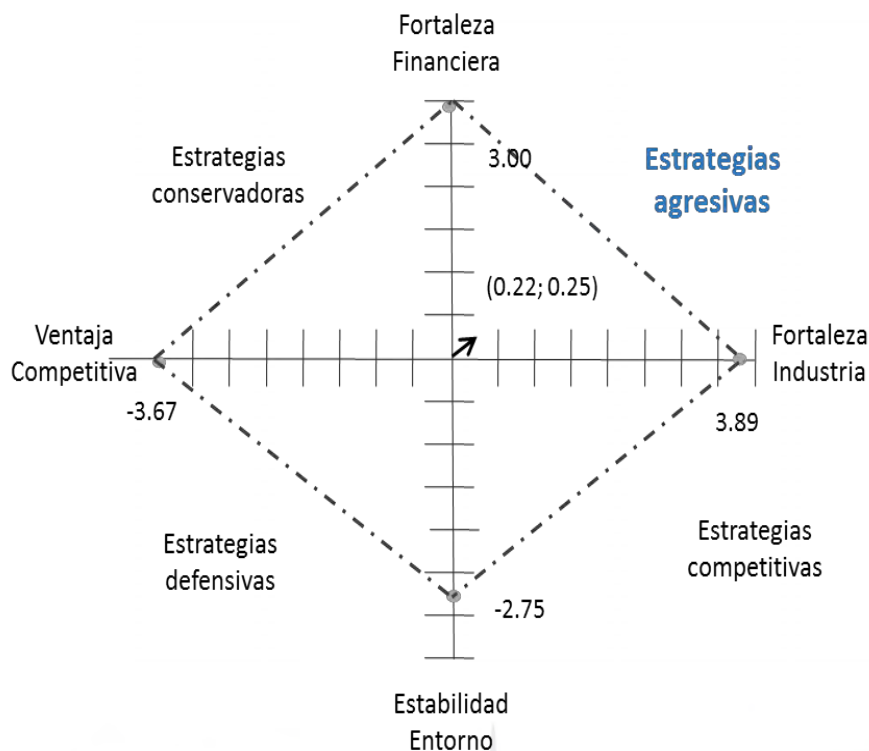


Figura 16. Matriz PEYEA del sector floricultura del Perú.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group, también llamada MBCG o Matriz de Crecimiento-Participación, es una herramienta gráfica dividida en cuatro cuadrantes, que sirve para analizar o decidir qué enfoque estratégico se debe otorgar a las distintas unidades de negocio o carteras de productos, los cuales pueden ser invertir, desinvertir o abandonar. Los cuadrantes de la matriz están definidos por un eje de ordenadas y abscisas. El eje de las ordenadas determina la tasa de crecimiento de la industria o el mercado, que a su vez está relacionada directamente con los recursos financieros que pueden consumir el producto o servicio. Por su parte, el eje de las abscisas hace referencia a la participación relativa de las unidades de negocio o de la organización en el mercado; en otras palabras, es el retorno de las inversiones esperadas en este mercado.

Para el sector floricultura se ha preparado la Tabla 25, donde se presenta la participación de cada tipo de producto en las exportaciones totales en una escala de cero al

10, así como el crecimiento de estas exportaciones. De esa manera, se ha construido la Figura 17, donde se aprecia lo siguiente: (a) los bulbos son productos interrogante; (b) las plantas vivas, perro; (c) las flores y capullos cortados, estrella; y (d) los follajes, una combinación por haber caído en el centro de los cuadrantes. En consecuencia, se implementarán estrategias intensivas, de aventura conjunta y de diversificación, que para este sector son las siguientes:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con *Gypsophila*.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas.
- Estrategia 4 (E4): Penetrar en el mercado de Canadá.
- Estrategia 5 (E5): Diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos.
- Estrategia 7 (E7): Realizar aventura conjunta con empresas colombianas y/o ecuatorianas, para acceder a tecnología y semillas.

Tabla 25

Datos de la MBCG para el Sector Floricultura del Perú

Código del producto	Participación en las Exportaciones 0 (Monopolio) - 10 (Nula)	Crecimiento en las Exportaciones 0 (No crece) -10 (Muy alto crecimiento)	Exportaciones 1 (Menor venta) - 10 (Mayor venta)
601	6	7	7
602	9	4	1
603	4	7	9
604	5	4	4

Nota. 0 es el mínimo valor asignado, 10 es el máximo valor asignado.

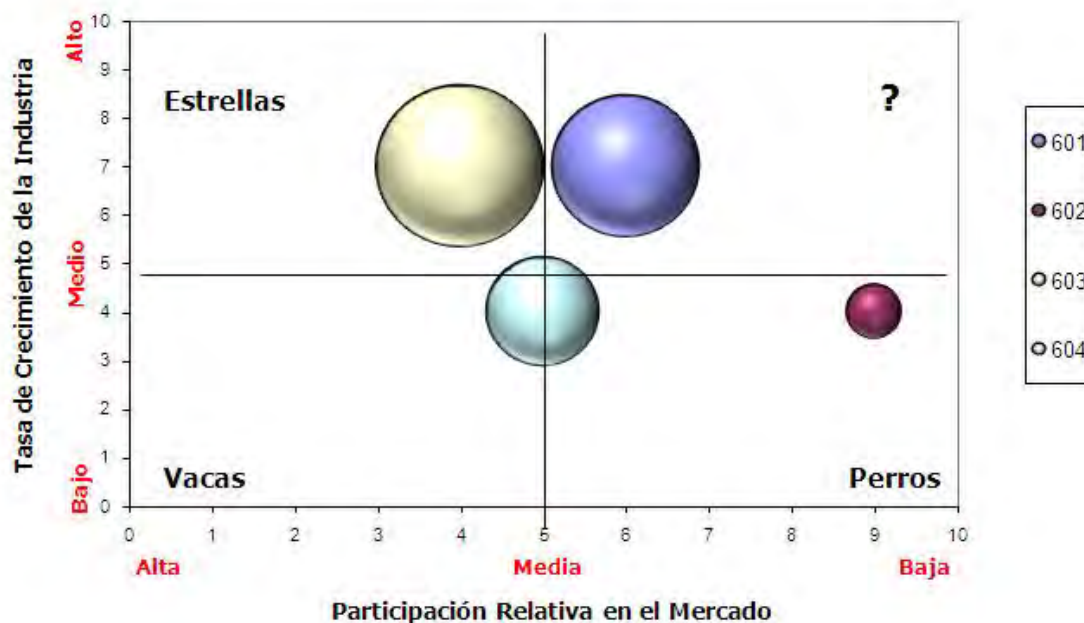


Figura 17. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) para el sector floricultura del Perú.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa se forma a partir de las ponderaciones obtenidas de la MEFÉ y MEFI. De esta forma, se obtiene nueve cuadrantes, cada uno con diferentes estrategias según la posición donde coincidan las ponderaciones. Con esta matriz, la evaluación de las organizaciones es más amplia, lo cual permite obtener un mejor rango de calificación. Para el caso de la floricultura en el Perú, se desarrolla la Figura 18, en la que se aprecia cómo el sector se ubica en el Cuadrante V. Para este cuadrante, se prescribe retener y mantener; en consecuencia, se tienen que implementar las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, como son:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con Gypsophila.
- Estrategia 4 (E4): Penetrar en el mercado de Canadá.

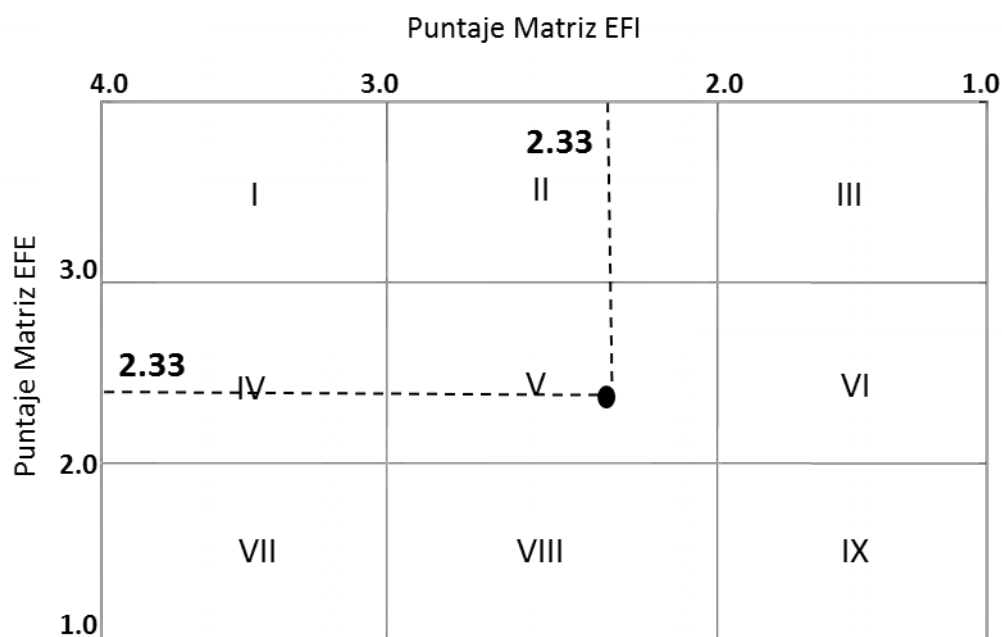


Figura 18. Matriz Interna Externa del sector floricultura del Perú.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2015), la Matriz Gran Estrategia (MGE) ayuda a definir aquellas estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas. Esto se realiza considerando dos postulados: (a) el crecimiento del mercado (rápido o lento) y (b) la posición competitiva de la empresa (fuerte o débil) en dicho mercado. Las dos posturas se interrelacionan para formar cuatro cuadrantes con estrategias ya establecidas. Si bien la floricultura peruana presenta una posición competitiva débil aún, se localiza en un mercado que tiene tendencia al crecimiento, a pesar del revés que tuvo en el año 2015. Por ello, el sector se posiciona en el Cuadrante II (ver Figura 19); para este cuadrante, se puede implementar las siguientes estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con Gypsophila.

- Estrategia 3 (E3): Desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas.
- Estrategia 4 (E4): Penetrar en el mercado de Canadá.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos.
- Estrategia 9 (E9): Integrar horizontalmente a los productores minifundistas en asociaciones o cooperativas para acceder a los mercados.

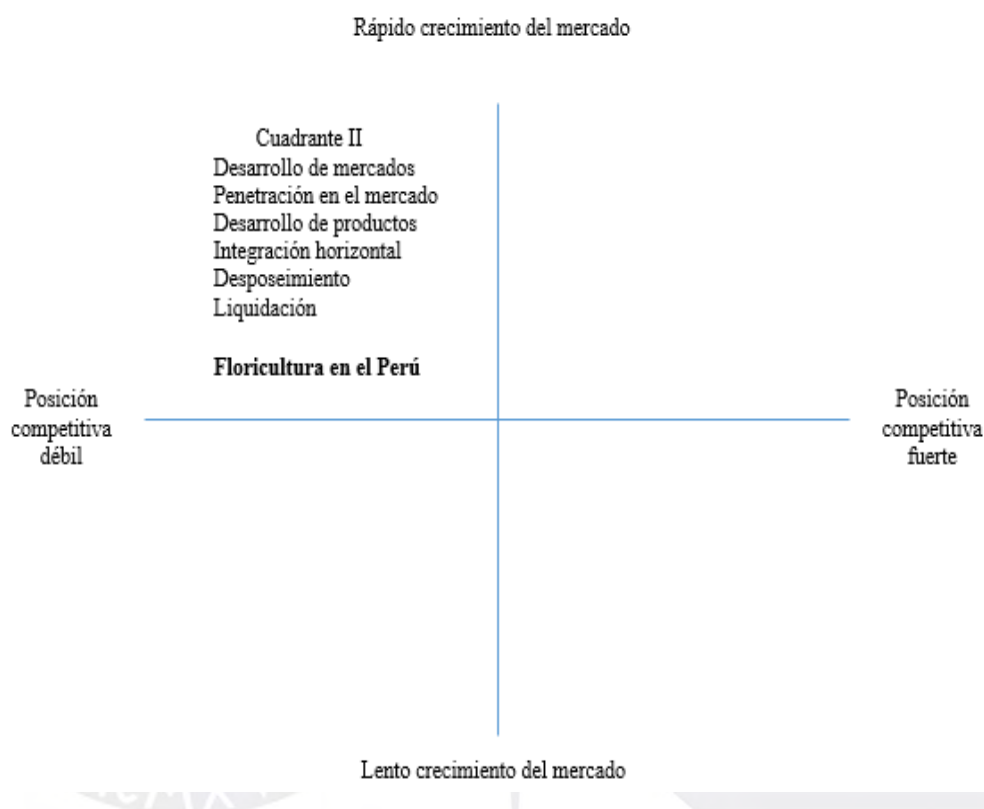


Figura 19. Matriz Gran Estrategia del sector floricultura del Perú.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz va a permitir alinear los diferentes resultados obtenidos en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Es decir, identifica aquellas estrategias que son repetitivas. Su propósito es retener aquellas que se mencionan en tres matrices como mínimo. Las estrategias que no consigan ser nombradas en tres matrices, quedarán como estrategias de contingencia. En total, son seis las estrategias que han cumplido con el requisito de posicionarse en, por lo menos, tres matrices, tal como se aprecia en la Tabla 26.

Tabla 26

Matriz de Decisión Estratégica para el Sector Floricultura del Perú

	Estrategias específicas	Externas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur	Intensiva: Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E2	Penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con Gypsophila	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E3	Desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas	Intensiva: Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E4	Penetrar en el mercado de Canadá	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E5	Diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas	Diversificación: Concéntrica	X	X	X			3
E6	Desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos	Intensiva: Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E7	Realizar aventura conjunta con empresas colombianas y/o ecuatorianas, para acceder a tecnología y semillas	Defensiva: Aventura conjunta	X		X			2
E8	Integrarse verticalmente hacia adelante al establecer un mercado mayorista moderno en la ciudad de Lima	Integración: Vertical hacia adelante	X	X				2
E9	Integrar horizontalmente a los productores minifundistas en asociaciones o cooperativas para acceder a los mercados	Integración: Horizontal	X				X	2
E10	Desarrollar el canal de comercio electrónico, con envíos directos a minoristas	Integración: Vertical hacia adelante	X	X				2
E11	Implementar alianza estratégica con universidades internacionales para realizar investigación y desarrollo	Defensiva: Alianza estratégica	X					1

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz agrupa los resultados obtenidos de la MEFI, que son las fortalezas y debilidades de la organización, y la MEFE, que incluye las oportunidades y amenazas del mercado. Las estrategias obtenidas y retenidas en la MDE van a ser comparadas y contrastadas con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los resultados serán cuantificados para obtener las mejores estrategias que el sector floricultura en el Perú pueda implementar (ver Tabla 27). El criterio para la selección de estrategias en esta matriz va a ser

Tabla 27

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Sector Floricultura del Perú

Factores claves de éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades													
1 Mercado global de flores en crecimiento	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
2 Incremento del e-commerce	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
3 Disponibilidad de recursos financieros	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4 Estabilidad política	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 TLC con principales países importadores	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6 Mano de obra de bajo costo	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
7 Clima tropical, territorio, recursos hídricos	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60
Amenazas													
1 Cambio climático	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08
2 Poder de negociación de los compradores internacionales	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
3 Competidores líderes en el mercado (Colombia, Ecuador)	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24
4 Poco apoyo gubernamental	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
5 Pobre infraestructura y distribución	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
6 Incremento de la importación de flores al mercado interno	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Fortalezas													
1 Cultivos ubicados en zonas con condiciones climáticas favorables	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2 Diversificación de productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3 Certificación internacional SENASA	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22
4 Alta rentabilidad y retorno inmediato	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Promoción de la floricultura peruana por entidades ADEX, Perúflora	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Debilidades													
1 Carencia de asociación de productores, por lo que se observa falta de visión y toma de decisiones consolidadas	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
2 Falta integración en la cadena de valor, ya que predomina la producción minifundista con alto nivel de informalidad	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3 Capital disponible es menor al requerido	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
4 Bajo nivel en I&D en floricultura	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
5 Calidad deficiente por uso de semillas no certificadas	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22	4	0.44
6 Ineficiencia en el sistema integrado de transporte para acceder al principal puerto y aeropuerto	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	1	0.12	3	0.36	2	0.24
Total	2.00		6.13		5.80		5.52		5.62		5.46		5.88

Nota. 4= Muy atractivo, 3= Atractivo, 2= Algo atractivo, 1= Sin atractivo.

obtener un puntaje mayor o igual que cinco. En este caso, todas las estrategias analizadas quedan retenidas.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Después de ser evaluadas las estrategias en la MCPE, han quedado retenidas seis. Estas van a ser analizadas de acuerdo con la Matriz de Rumelt desde cuatro aspectos, que son los detallados a continuación: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad y (d) ventaja. En la Tabla 28, se aprecia que las estrategias seleccionadas cumplen con todos los criterios.

Tabla 28

Matriz de Rumelt para el Sector Floricultura del Perú

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
E1	Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con Gypsophila	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Penetrar en el mercado de Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Por medio de esta matriz, se observa si las estrategias que se han retenido afectan algunas normas del derecho como la propiedad, la vida, la libertad, entre otras. También, se analiza si afecta a la justicia, a través de la administración, compensación o distribución de la misma. Por último, evalúa el tipo de impacto que pueden tener las estrategias sobre el utilitarismo, que viene a ser la parte financiera. En caso de que alguna estrategia viole los derechos, sea injusta con la justicia o perjudicial para el utilitarismo, esta estrategia será rechazada. Los resultados para el sector floricultura en el Perú se aprecian a continuación en la Tabla 29.

Tabla 29

Matriz de Ética para el Sector Floricultura del Perú

	Estrategia 1 Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur	Estrategia 2 Penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con Gypsophila	Estrategia 3 Desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas	Estrategia 4 Penetrar en el mercado de Canadá	Estrategia 5 Diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas	Estrategia 6 Desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos
Derecho						
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia						
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo						
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégicos empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que han pasado todos los filtros matriciales y han sido aceptadas; por ello, se convierten en estrategias primarias. Para el sector floricultura del Perú, se establecen las siguientes estrategias primarias:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con Gypsophila
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas.
- Estrategia 4 (E4): Penetrar en el mercado de Canadá.
- Estrategia 5 (E5): Diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos.

Por otra parte, se mantienen como estrategias de contingencia las siguientes:

- Estrategia 7 (E7): Realizar aventura conjunta con empresas colombianas y/o ecuatorianas, para acceder a tecnología y semillas.
- Estrategia 8 (E8): Integrarse verticalmente hacia adelante al establecer un mercado mayorista moderno en la ciudad de Lima.
- Estrategia 9 (E9): Integrar horizontalmente a los productores minifundistas en asociaciones o cooperativas para acceder a los mercados.
- Estrategia 10 (E10): Desarrollar el canal de comercio electrónico, con envíos directos a minoristas.
- Estrategia 11 (E11): Implementar alianza estratégica con universidades internacionales para realizar investigación y desarrollo.

Tabla 30

Matriz de Estrategias vs. OLP para el Sector Floricultura del Perú

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo				
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
	Al 2032, el cultivo de flores, donde predominarán los invernaderos, alcanzará las 1,134 hectáreas	En el año 2032, se exportarán productos de floricultura por un total de US\$ 154 millones en términos FOB	Para el 2032, el sector floricultura obtendrá un rendimiento de US\$ 273,000 por hectárea cultivada	Al 2032, el sector contará con 200,000 trabajadores directos, empleados formalmente	Aumentar la rentabilidad sobre inversión a 45% en el año 2032, ya que en 2017 era 35%
E1	Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur	X	X	X	X
E2	Penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con Gypsophila	X	X	X	
E3	Desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas	X	X	X	
E4	Penetrar en el mercado de Canadá	X	X	X	
E5	Diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas	X		X	X
E6	Desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos	X		X	X

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para el sector floricultura del Perú se presentó en la Tabla 30. Esta matriz permite conocer qué estrategias se usarán para llegar a los OLP. Si alguna estrategia no permite el logro de algún objetivo, deja de ser primaria para ser de contingencia.

6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

La MEPCS posibilita analizar la respuesta de los competidores, sustitutos, entrantes y aliados frente a las estrategias establecidas para el desarrollo de la floricultura en el Perú. En la Tabla 31, se definen las posiciones de la competencia y del aliado del sector floricultura del Perú, encontrando que la competencia toma una posición indiferente frente a la mayoría de estrategias retenidas. Sin embargo, el aliado muestra una posición de apoyo y fomento para el desarrollo del sector.

Tabla 31

Matriz de Posibilidades de los Competidores para el Sector Floricultura del Perú

Estrategias	Ecuador	Costa Rica	México	Colombia
E1 Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur	Indiferente	Aumentar la producción de tropicales	Indiferente	Indiferente
E2 Penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con Gypsophila	Penetrar esos mercados	Indiferente	Indiferente	Penetrar esos mercados
E3 Desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas	Desarrollar este mercado	Indiferente	Indiferente	Reforzar su presencia en este mercado
E4 Penetrar en el mercado de Canadá	Desarrollar este mercado	Desarrollar este mercado	Penetrar en este mercado	Desarrollar este mercado
E5 Diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas	Indiferente	Diversificar	Diversificar	Indiferente
E6 Desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

6.13 Conclusiones

Para determinar cuáles estrategias conducirán al sector floricultura del Perú a alcanzar sus objetivos de largo plazo, se utilizaron diversas herramientas. Los resultados llevan a concluir que se deben implementar las siguientes estrategias: (a) desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur, (b) penetrar en los mercados de Asia: China y Japón con *Gypsophila*, (c) desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas; (d) penetrar en el mercado de Canadá, (e) diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas; y (f) desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En este acápite, se desarrollan los objetivos de corto plazo (OCP). Según D'Alessio (2015), estos objetivos representan los hitos o pasos que son necesarios para lograr los objetivos de corto plazo (OLP). Por ello, se establecen los OCP para cada uno de los OLP que se presentaron en el Capítulo V, los cuales están alineados con los intereses supremos del sector floricultura del Perú y con la visión que se ha propuesto para el año 2032.

OLP 1. Al 2032, el cultivo de flores, donde predominarán los invernaderos, alcanzará las 1,134 hectáreas, partiendo de las 300 hectáreas que habían sembradas para el 2012.

- *OCP 1.1.* Al 2020, habrá un total de 451 hectáreas sembradas de flores en el Perú, contando con infraestructura de invernadero.
- *OCP 1.2.* Durante el 2023, los invernaderos para el cultivo de flores se habrán extendido por 568 hectáreas.
- *OCP 1.3.* Para el año 2026, el área sembrada de flores será de 715 hectáreas, en las que predominarán los invernaderos.
- *OCP 1.4.* En el 2029, habrá en Perú una extensión de 901 hectáreas de siembra de rosas, en las que predominarán los invernaderos.
- *OCP 1.5.* Para el año 2032, el sector contará con 1,134 hectáreas de invernaderos para el cultivo de flores.

OLP 2. En el año 2032, se exportarán productos de floricultura por un total de US\$ 154 millones en términos FOB. Para el año 2016, las exportaciones del Perú ascendieron a US\$ 14.4 millones.

- *OCP 2.1.* Durante el 2020, el sector logrará exportaciones por US\$ 26 millones.
- *OCP 2.2.* Las exportaciones sumarán US\$ 41 millones en el año 2023.
- *OCP 2.3.* En el 2026, se tendrán ventas por US\$ 63 millones.

- *OCP 2.4.* Exportar un total de US\$ 100 millones en el 2029.
- *OCP 2.5.* Para el 2032, las exportaciones de productos de floricultura alcanzarán los US\$ 154 millones.

OLP 3. Para el 2032, el sector floricultura obtendrá un rendimiento de US\$ 273,000 por hectárea cultivada. Considerando las exportaciones y las ventas en el mercado local, se estima que el rendimiento que se obtuvo en el 2016 fue de US\$ 189,802.

- *OCP 3.1.* En el 2020, Perú logrará un rendimiento de US\$ 207,876 por hectárea sembrada.
- *OCP 3.2.* Conseguir que el rendimiento por hectárea sembrada sea de US\$ 222,552 en el año 2023.
- *OCP 3.3.* Hacer que, en el 2026, el rendimiento del sector sea US\$ 238,264 por hectárea sembrada.
- *OCP 3.4.* Para el 2029, el rendimiento será de US\$ 255,085 por hectárea sembrada.
- *OCP 3.5.* Obtener un rendimiento de US\$ 273,094 por hectárea en el año 2032.

OLP 4. Al 2032, el sector contará con 200,000 trabajadores directos, empleados formalmente, desde los 50,000 trabajadores que se estima había para el año 2007, no se tienen cifras más actualizadas.

- *OCP 4.1.* Para el 2020, Perú tendrá 75,000 trabajadores formales en el sector floricultura.
- *OCP 4.2.* En el año 2023, habrá 100,000 trabajadores formales en el sector.
- *OCP 4.3.* Contar con 130,000 trabajadores formales para el 2026.
- *OCP 4.4.* Al 2029, se tendrán 165,000 empleados directos, registrados formalmente.

- *OCP 4.5.* Incrementar el número de trabajadores directos a 200,000 en el año 2032.

OLP5. Aumentar la rentabilidad sobre inversión a 45% en el año 2032, ya que en 2017 era 35%.

- *OCP 5.1.* Lograr que los costos de mano de obra se reduzcan al 47.5% de la estructura de costos totales durante el año 2020.
- *OCP 5.2.* Para el 2023, los costos de mano de obra representarán el 47% del total.
- *OCP 5.3.* Disminuir los costos de mano de obra hasta que representen 46.5% del total en el 2026.
- *OCP 5.4.* Al 2029, la mano de obra representará el 45.8% de la estructura de costos totales.
- *OCP 5.5.* En el 2032, se logrará que la mano de obra represente un 45% del costo total del sector.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos necesarios para el logro de los objetivos de corto plazo son de tipo financieros, físicos, humanos, tecnológicos, de equipos y de transporte. En la Tabla 32, se presentará la adjudicación de todos estos a cada objetivo de corto plazo. A continuación, se detallará cada uno de los recursos listados en los siguientes párrafos.

Recursos financieros. Si bien el Perú, en los últimos años, ha experimentado una estabilidad política y económica, la cual se ha transformado en un crecimiento continuo con relación al PBI, ha ocurrido también una desaceleración debido a la crisis financiera mundial. Pese al crecimiento de los sectores construcción y comercio, el sector floricultura no ha sido relevante con relación a ambos sectores. Es decir, aunque el Perú haya dado pasos importantes en el mercado internacional, estos no han sido idóneos para los intereses

nacionales. Asimismo, estos pasos han sido financiados básicamente por el sector privado, mediante créditos a largo plazo, emisiones de acciones y créditos con empresas floricultoras.

Recursos físicos. No existen cifras oficiales sobre la extensión de los terrenos destinados al cultivo de flores en el Perú; solo se conoce que es reducida. Asimismo, resulta necesario extender la capacidad productiva, la calidad de los productos y las áreas de cultivo para aumentar el rendimiento. Por último, se carece de procesos internos y de la implementación de tecnologías de punta, como los invernaderos, que garanticen una producción constante anualmente. En la Tabla 32, se presentan los recursos que se necesitan para alcanzar cada OCP.

Recursos humanos. El recurso humano es un elemento fundamental en toda organización y proceso productivo para obtener resultados de acuerdo con los objetivos establecidos. Para el área de producción, se requiere de un ingeniero agrónomo, especialista en floricultura, que pueda hacer frente en caso de problemas técnicos en esa área o en almacenamiento y transporte.

Recursos tecnológicos. En la actualidad, la tecnología es una herramienta importante para alcanzar los objetivos trazados. Permite establecer una permanente comunicación en tiempo real entre productores y consumidores. Sobre todo, el uso de la tecnología servirá para elevar la calidad y la productividad con menores costos. Así también, sería conveniente diversificar los productos con insumos que no perjudiquen a los diversos ecosistemas que existen en el país.

Por otra parte, las tecnologías que se solicitan para el sector floricultor son aquellas que se relacionan con la luminosidad, a través de la energía solar o electrónica. De esta manera, se obtendría una mejor distribución de la luz, lo cual favorecería el crecimiento y sanidad de las flores. De acuerdo con el Boletín Tecnológico de Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia, ningún país latinoamericano solicita una tecnología en

Tabla 32

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Sector Floricultura del Perú

OLP		OCP		Recursos
OLP 1	Al 2032, el cultivo de flores, donde predominarán los invernaderos, alcanzará las 1,134 hectáreas, partiendo de las 300 hectáreas que habían sembradas para el 2012.	OCP 1.1	Al 2020, habrá un total de 451 hectáreas sembradas de flores en el Perú, contando con infraestructura de invernadero	Tierras aptas para el cultivo, sistema de riego, infraestructura de invernadero, ingenieros, obreros, agricultores, semillas certificadas, insumos agrícolas, personal para cosecha, refrigeradores, zonas de corte
		OCP 1.2	Durante el 2023, los invernaderos para el cultivo de flores se habrán extendido por 568 hectáreas	
		OCP 1.3	Para el año 2026, el área sembrada de flores será de 715 hectáreas, en las que predominarán los invernaderos	
		OCP 1.4	En el 2029, habrá en Perú una extensión de 901 hectáreas de siembra de rosas, en las que predominarán los invernaderos	
		OCP 1.5	Para el año 2032, el sector contará con 1,134 hectáreas de invernaderos para el cultivo de flores	
OLP 2	En el año 2032, se exportarán productos de floricultura por un total de US\$ 154 millones en términos FOB. Para el año 2016, las exportaciones del Perú ascendieron a US\$ 14.4 millones.	OCP 2.1	Durante el 2020, el sector logrará exportaciones por US\$ 26 millones	Semillas certificadas, insumos aprobados, certificación de SENASA, personal de corte y procesamiento, refrigeradores, transporte refrigerado, operadores logísticos, recursos financieros, telecomunicaciones, certificado de origen, navieras
		OCP 2.2	Las exportaciones sumarán US\$ 41 millones en el año 2023	
		OCP 2.3	En el 2026, se tendrán ventas por US\$ 63 millones	
		OCP 2.4	Exportar un total de US\$ 100 millones en el 2029	
		OCP 2.5	Para el 2032, las exportaciones de productos de floricultura alcanzarán los US\$ 154 millones	
OLP 3	Para el 2032, el sector floricultura obtendrá un rendimiento de US\$ 273,000 por hectárea cultivada. Considerando las exportaciones y las ventas en el mercado local, se estima que el rendimiento que se obtuvo en el 2016 fue de US\$ 189,802.	OCP 3.1	En el 2020, Perú logrará un rendimiento de US\$ 207,876 por hectárea sembrada	Inversionistas, insumos adecuados a las condiciones climatológicas y tipos de flores, personal calificado en cultivo, cosecha, procesamiento y transporte, mercados nacionales mayoristas, transportistas
		OCP 3.2	Conseguir que el rendimiento por hectárea sembrada sea de US\$ 222,552 en el año 2023	
		OCP 3.3	Hacer que, en el 2026, el rendimiento del sector sea US\$ 238,264 por hectárea sembrada	
		OCP 3.4	Para el 2029, el rendimiento será de US\$ 255,085 por hectárea sembrada	
		OCP 3.5	Obtener un rendimiento de US\$ 273,094 por hectárea en el año 2032	
OLP 4	Al 2032, el sector contará con 200,000 trabajadores directos, empleados formalmente, desde los 50,000 trabajadores que se estima había para el año 2007, no se tienen cifras más actualizadas.	OCP 4.1	Para el 2020, Perú tendrá 75,000 trabajadores formales en el sector floricultura	Empresas registradas formalmente, asociaciones o cooperativas, acuerdos de encadenamiento con distribuidores, ESSALUD, SUNAT, contadores, notarios, abogados, MINTRA, entidades del sistema financiero
		OCP 4.2	En el año 2023, habrá 100,000 trabajadores formales en el sector	
		OCP 4.3	Contar con 130,000 trabajadores formales para el 2026	
		OCP 4.4	Al 2029, se tendrán 165,000 empleados directos, registrados formalmente	
		OCP 4.5	Incrementar el número de trabajadores directos a 200,000 en el año 2032	
OLP 5	Aumentar la rentabilidad sobre inversión a 45% en el año 2032, ya que en 2017 era 35%.	OCP 5.1	Lograr que los costos de mano de obra se reduzcan al 47.5% de la estructura de costos totales durante el año 2020	Personal con las competencias para cada puesto, entrenamiento formal y en el puesto de trabajo de forma constante, manuales de cargo, insumos apropiados, semillas certificadas de alto rendimiento, sistema de riego, tierras aptas
		OCP 5.2	Para el 2023, los costos de mano de obra representarán el 47% del total	
		OCP 5.3	Disminuir los costos de mano de obra hasta que representen 46.5% del total en el 2026	
		OCP 5.4	Al 2029, la mano de obra representará el 45.8% de la estructura de costos totales	
		OCP 5.5	En el 2032, se logrará que la mano de obra represente un 45% del costo total del sector	

invernaderos para flores. No obstante, esta tecnología permitiría disminuir los daños ocasionados por el clima o por plagas de insectos, aumentar el rendimiento del cultivo y ejecutar el control sanitario de flores. De 164 solicitantes de esta tecnología, la mayoría pertenecen a países como China, Japón, Estados Unidos, Taiwán y países bajos (Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia, 2014).

Recursos equipos. Entre los equipos que se requieren en el sector floricultor, se encuentran aquellos que permiten el control climático de los periodos de calefacción, enfriamiento, iluminación y ventilación.

Recursos Transporte. Para conservar la calidad de las flores, se requiere de un medio de transporte que las mantenga como si recién hubieran sido cosechadas. Esto se logra a través de un medio transporte con refrigeración. Además, para la exportación de flores, se necesita que los aeropuertos cuenten con instalaciones refrigeradas para evitar pérdidas en las mercaderías enviadas. Es importante considerar la cercanía que existe entre las zonas de cultivo de flores y las vías de acceso hacia carreteras y aeropuertos internacionales, ya que los costos de transporte son mayores cuanto más alejados se encuentran los cultivos (Portugal, 2003). El Perú cuenta con un terminal de almacenamiento refrigerado en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el cual ofrece los servicios de almacenamiento y refrigeración para mantener así la cadena de frío (Frío Aéreo, 2016).

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las estrategias son definidas mediante las políticas que se deben tomar. A continuación, se detallan aquellas que deben ser adoptadas y en la Tabla 33 se presenta su relación con las estrategias retenidas :

- P1: Promover la lealtad del consumidor
- P2: Utilizar la capacidad de los competidores
- P3: Mejorar el potencial de crecimiento

- P4: Mejorar las utilidades
- P5: Elevar la calidad del producto
- P6: Mantener el ciclo de vida del producto
- P7: Utilizar el conocimiento tecnológico
- P8: Integrar los procesos
- P9: Estimular la facilidad de ingreso a nuevos mercados
- P10: Incentivar la negociación de los productores
- P11: Incentivar la introducción de nuevos productos
- P12: Optimizar el ciclo de reemplazo del producto
- P13: Mantener la estabilidad financiera
- P14: Optimizar la utilización de los recursos

7.4 Estructura del Sector Floricultura del Perú

La estructura de una organización está basada en el diseño de estrategias. Es necesario que las funciones de estas se encuentren relacionadas con los objetivos trazados para poder cumplir con las metas propuestas. También, es importante analizar las relaciones que ocurran durante la ejecución de estas estrategias. Es necesario, además, reforzar la estructura con las funciones de innovación, mercadeo, responsabilidad social, calidad y productividad. Para ello, en la Figura 20, se propone la siguiente estructura orgánica para el sector floricultura.

Se propone consolidar a todas las empresas productoras y comercializadoras en una especie de asociación, bajo el liderazgo de un Director Ejecutivo. El objetivo es unir esfuerzos, para trabajar en conjunto con el Gobierno nacional y por ello hay que organizarse en áreas, como se ha mostrado en la Figura 20. Por ejemplo, el área de mercadeo se encargará de crear alianzas con grandes distribuidores internacionales en países compradores y al tener el alto volumen de los productores asociados se podrán negociar mejores términos. Mientras que en el área de investigación y desarrollo se harán estudios para la creación y uso de

Tabla 33

Políticas Asociadas a cada Estrategia

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
E1	Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	Penetrar los mercados de Asia: China y Japón con gypshofila	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
E3	Desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E4	Penetrar el mercado de Canadá	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
E5	Diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E6	Desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

semillas que mejoren la calidad de las flores nacionales, incluyendo las exóticas. En general, se pretende unir esfuerzos para poder lograr los objetivos de corto y largo plazo.

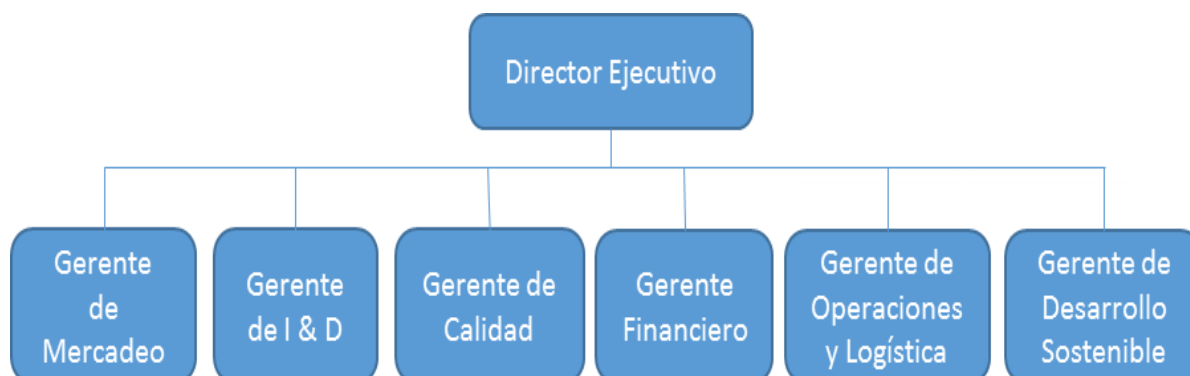


Figura 20. Estructura propuesta para el sector floricultura del Perú.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las políticas establecidas están dirigidas al cuidado del medio ambiente por parte de productores y consumidores. Los OLP están diseñados con especial atención sobre este cuidado. Para ello, en la actualidad, existen productos bioquímicos no degradables al ecosistema y consumo humano, que presentan una amplia variedad y elevada calidad. Estos han sido muy aceptados en los mercados internacionales por los más juiciosos consumidores.

Cada vez más, los consumidores valoran aquellos productos que son sostenibles. Esto establece una oportunidad para el sector floricultura del Perú que debe ser responsable en el manejo de sus desechos líquidos, procesando el agua ya que la misma incluye restos de agroquímicos. No se ha propuesto el desarrollo de cultivos orgánicos porque la calidad de estas flores no siempre es aceptada en el mercado internacional y además da un bajo rendimiento, lo cual no es compatible con los OLP que se han establecido. Pero esto no significa que se usen solamente productos autorizados para el contacto con humanos, en las dosis establecidas, cuidando también las condiciones de trabajo, al proveer a todos los colaboradores los equipos de seguridad adecuados.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La visión aspira a que la floricultura sea reconocida como una de las principales actividades económicas del país con estándares de calidad competitivos. El potencial humano es el insumo más importante para el logro de las metas trazadas. Por ello, la capacitación y entrenamiento del recurso humano involucrado en cada uno de los procesos debe de estar en igualdad de condiciones con los demás elementos de la organización, e identificarse con la visión y misión que se pretende alcanzar. Asimismo, es necesario realizar la supervisión y control de cada uno de estos procesos productivos. Por último, debe existir relación directa entre los ingresos económicos de cada recurso humano y el ámbito de su responsabilidad y función.

7.7 Gestión del Cambio

Los objetivos que se traza cada organización para alcanzar sus metas y cumplir con la visión establecida demanda reestructurar procesos, funciones, responsabilidades, entre otros detalles. Estas reestructuraciones deben realizarse de forma permanente para estar acorde a las exigencias del mercado y poder satisfacer sus necesidades. Por ello, deben efectuarse las siguientes actividades:

- Identificación de los recursos humanos para verificar el cumplimiento de sus funciones en cada uno de los procesos manteniendo elevados estándares de calidad.
- Supervisión, control y retroalimentación permanente en cada paso del proceso de productividad, conservando los estándares exigidos por los mercados
- Cada elemento debe estar informado de los cambios, necesidades y nivel de calidad de la función desarrollada, identificándose con la organización.
- Integración de los procesos e información sobre la importancia que tiene cada uno de los colaboradores dentro de la organización hasta el consumidor final

- Establecimiento de indicadores de gestión, que permitan monitorear los avances y desviaciones que pudieran estar presentándose durante el proceso

Cabe señalar que implementar estos cambios o reestructurar los procesos generará cierto rechazo, quizás por falta de información completa en el momento oportuno o por el miedo de las personas de no estar calificadas o no tener las competencias mínimas exigidas.

7.8 Conclusiones

Para la implementación estratégica se han formulado 25 objetivos a corto plazo sobre un marco general de cinco objetivos a largo plazo al año 2032. Para que esta implementación se realice de manera exitosa, será necesario contar con recursos a tiempo y suficientes. Estos recursos estarán enfocados hacia cada objetivo, que incluye elementos financieros, humanos, tecnológicos, entre otros. La implementación del proceso estratégico conlleva cambios a nivel potencial humano, infraestructura, procesos, insumos, entre otros. Estos cambios deben ser manejados de tal manera que el recurso humano esté motivado y alineado con el plan estratégico. Esto se logrará brindando información suficiente, transparente y oportuna a todos los involucrados.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Dentro del proceso estratégico de evaluación y control, se puede señalar diversas herramientas de medición. Cada una de estas herramientas contribuye para rediseñar y fortalecer los procesos analizados. El control de este proceso se realiza desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Mediante la medición de los indicadores, se podrá evaluar los objetivos. Estos deben ser definidos para el cumplimiento de la misión establecida. Para ello, el recurso humano es el elemento fundamental que permite alcanzar las metas trazadas. Es decir, posibilita evaluar la capacitación y ejecución de los estándares procedimentales de calidad, la tasa de rotación de personal clave, las ventas por persona, entre otros. Por otra parte, la estabilidad política ha podido brindar también una disponibilidad de recursos financieros. De ese modo, ha conseguido el incremento de la productividad. Por ello, es importante la capacitación en cultivos, procesos, mercados, entre otros. Un recurso humano capacitado es primordial para elevar la diversificación y calidad de los productos. El principal indicador de desarrollo es el crecimiento anual de la inversión en programas de fomento de la actividad, incentivos directos, entre otros.

8.1.2 Procesos

Esta herramienta está dirigida a los procesos de tiempo, desarrollo y eficiencia de los productos. Los indicadores que se establecen en base a la eficiencia y eficacia de los procesos de la organización brindan como resultado el aumento de productos con elevada calidad. Asimismo, la calidad de estos productos es el resultado de la planificación, ejecución, supervisión, control y retroalimentación de las técnicas aplicadas. De esta manera, se reducen los costos y se eleva la calidad. Además, se diversifican los productos, mediante el uso

reducido de bioquímicos, evaluado de acuerdo con las certificaciones internacionales obtenidas por la industria nacional.

8.1.3 Clientes

Desde esta perspectiva, los indicadores que se establecen son la visión de la calidad y la variedad de la productividad. La innovación y la calidad de los estándares son muy valoradas en los mercados internacionales, específicamente en los mercados europeos y americanos. Una fortaleza radica en la diversidad de tierras y microclimas presentes a lo largo del territorio nacional, elementos óptimos para cultivos diversos y con una elevada calidad en la productividad. De igual manera, es conveniente considerar las variedades exóticas que la riqueza nacional permite cultivar, teniendo en cuenta la evolución de su promoción y producción. La existencia de limitados proveedores con reducidos productos restringe la complejidad en los mercados, usualmente adecuados a la demanda y precio aceptantes. Por ello, es una oportunidad que se debe explotar. En el territorio nacional, los microclimas son favorables para la siembra de complejos productos floricultores.

8.1.4 Financiera

La estabilidad de la economía durante el último quinquenio y la desaceleración de las exportaciones de los últimos años debido a la crisis global no han sido obstáculo para que los productores hayan incrementado sus inversiones y generen mayor satisfacción. A pesar del reducido apoyo otorgado por el Estado al sector floricultor, los productores han recibido el soporte del sector financiero privado a través de las entidades bancarias, las cuales les facilitan créditos. Además, se ha logrado la inclusión del sector en programas como Sierra Productora y demás, relacionados al sector agropecuario en el país.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 34, se presenta el Tablero de Control Balanceado para el sector floricultura del Perú. Esta es una herramienta que permite realizar una evaluación permanente

Tabla 34

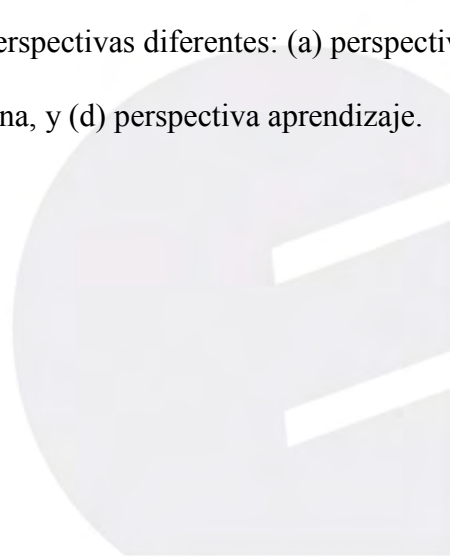
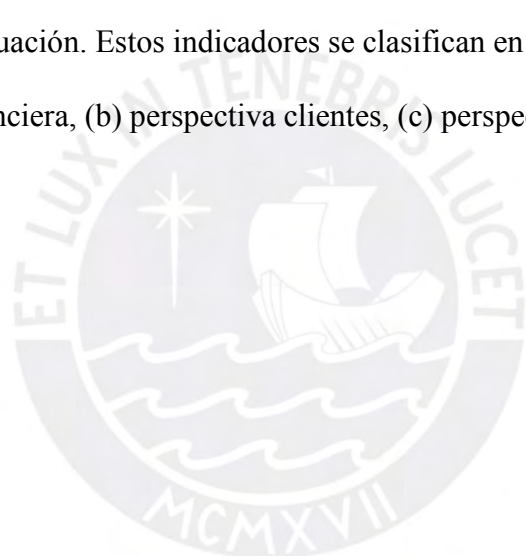
Tablero de Control Balanceado del Sector Floricultura Perú

Dimensión		OCP	Indicador	Unidad
Aprendizaje interno	OCP 1.3	Para el año 2026, el área sembrada de flores será de 715 hectáreas, en las que predominarán los invernaderos	Unidades agrícolas que cuentan con base de datos de condiciones climáticas e hidrológicas	Número
Aprendizaje interno	OCP 4.2	En el año 2023, habrá 100,000 trabajadores formales en el sector	Porcentaje de empleados capacitados en el año	%
Aprendizaje interno	OCP 4.4	Al 2029, se tendrán 165,000 empleados directos, registrados formalmente	Porcentaje de empleados capacitados en el año	%
Aprendizaje interno	OCP 5.3	Disminuir los costos de mano de obra hasta que representen 46.5% del total en el 2026	Inversión en capacitación del RR.HH.	US\$
Clientes	OCP 2.1	Durante el 2020, el sector logrará exportaciones por US\$ 26 millones	Exportaciones FOB	US\$
Clientes	OCP 2.2	Las exportaciones sumarán US\$ 41 millones en el año 2023	Porcentaje de las exportaciones destinadas a los EE.UU.	%
Clientes	OCP 2.4	Exportar un total de US\$ 100 millones en el 2029	Monto de las exportaciones a Asia	US\$
Clientes	OCP 2.5	Para el 2032, las exportaciones de productos de floricultura alcanzarán los US\$ 154 millones	Exportaciones FOB	US\$
Procesos	OCP 1.1	Al 2020, habrá un total de 451 hectáreas sembradas de flores en el Perú, contando con infraestructura de invernadero	Hectáreas sembradas	ha
Procesos	OCP 1.2	Durante el 2023, los invernaderos para el cultivo de flores se habrán extendido por 568 hectáreas	Porcentaje del cultivo de flores en invernaderos	%
Procesos	OCP 1.5	Para el año 2032, el sector contará con 1,134 hectáreas de invernaderos para el cultivo de flores	Hectáreas sembradas	ha
Procesos	OCP 2.3	En el 2026, se tendrán ventas por US\$ 63 millones	Porcentaje de las exportaciones realizadas de forma directa (sin acopiadores)	%
Procesos	OCP 3.1	En el 2020, Perú logrará un rendimiento de US\$ 207,876 por hectárea sembrada	Rendimiento por hectárea	US\$
Procesos	OCP 3.2	Conseguir que el rendimiento por hectárea sembrada sea de US\$ 222,552 en el año 2023	Porcentaje del cultivo que utiliza semillas certificadas	%
Procesos	OCP 3.3	Hacer que, en el 2026, el rendimiento del sector sea US\$ 238,264 por hectárea sembrada	Rendimiento por hectárea	kg
Procesos	OCP 3.4	Para el 2029, el rendimiento será de US\$ 255,085 por hectárea sembrada	Número de agricultores participando en cooperativas o asociaciones	Número
Procesos	OCP 3.5	Obtener un rendimiento de US\$ 273,094 por hectárea en el año 2032	Rendimiento por hectárea	US\$
Procesos	OCP 4.1	Para el 2020, Perú tendrá 75,000 trabajadores formales en el sector floricultura	Cantidad de trabajadores inscritos formalmente	N° de personas
Procesos	OCP 4.3	Contar con 130,000 trabajadores formales para el 2026	Tasa de rotación voluntaria	%
Procesos	OCP 4.5	Incrementar el número de trabajadores directos a 200,000 en el año 2032	Cantidad de trabajadores inscritos formalmente	N° de personas
Financiera	OCP 1.4	En el 2029, habrá en Perú una extensión de 901 hectáreas de siembra de rosas, en la que predominarán los invernaderos	Costo del metro cuadrado de invernadero	US\$
Financiera	OCP 5.1	Lograr que los costos de mano de obra se reduzcan al 47.5% de la estructura de costos totales durante el año 2020	Costos de mano de obra en la estructura	%
Financiera	OCP 5.2	Para el 2023, los costos de mano de obra representarán el 47% del total	Fuentes de financiamiento	%
Financiera	OCP 5.4	Al 2029, la mano de obra representará el 45.8% de la estructura de costos totales	Costos de mano de obra como porcentaje de los ingresos totales	%
Financiera	OCP 5.5	En el 2032, se logrará que la mano de obra represente un 45% del costo total del sector	Costos de mano de obra en la estructura	%

e ir midiendo si los objetivos de corto plazo se están alcanzando o no. Esto puede llevarse a cabo a través de indicadores, que se han creado para abarcar las cuatro perspectivas de control descritas previamente.

8.3 Conclusiones

La importancia que presenta la evaluación y el control durante la ejecución de las etapas del proceso estratégico implica que pueda realizarse correcciones y/o modificaciones de los procesos observados para la concretización de los objetivos a corto plazo. Esta herramienta, *Balanced Scorecard* o Tablero de Control Balanceado, debe ser utilizada en forma oportuna y adecuada. Posibilita monitorear la implementación estratégica durante cada una de las perspectivas de control. Además, definen los indicadores y las unidades para su evaluación. Estos indicadores se clasifican en cuatro perspectivas diferentes: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva clientes, (c) perspectiva interna, y (d) perspectiva aprendizaje.



Capítulo IX: Competitividad del Sector Floricultura del Perú

9.1 Análisis Competitivo del Sector Floricultura del Perú

Durante los últimos años, el Perú se ha transformado en uno de los países más competitivos en América Latina. Uno de los indicadores es el crecimiento del PBI, cuyo promedio es del 6% anual y cuya tasa de inflación es de 2.9% aproximadamente desde la última década, debido a las políticas de estado efectuadas. A continuación, se analizan las dimensiones que permiten definir la competitividad del sector floricultura

Condiciones de los factores. En el país, se puede establecer una gestión ambiental que permita el mantenimiento de la calidad de los ecosistemas y ambientes, aprovechando los recursos naturales y diversidad biológicas. El Perú cuenta con una variedad de microclimas y de geografía, elementos fundamentales para producir una gran diversidad de flores, así como para descubrir nuevas especies con elevada calidad de exportación. No obstante, presenta falencias en sus infraestructuras físicas por la limitada capacidad de los productores, quienes gestionan sus operaciones internacionales en estas infraestructuras. Además, existe la necesidad de intermediarios entre productores y el consumidor final.

Condiciones de la demanda. La mayor parte de la demanda está determinada por los mercados internacionales, cuyos componentes principales son la diversidad y la calidad del producto. Esto se debe al impacto de productos con características únicas (por ejemplo, los productos nativos) en prácticas como el comercio justo y las nuevas tendencias, que han venido tomando fuerza en los últimos años.

Sectores afines y auxiliares. La demanda del sector floricultor ha conllevado el desarrollo de actividades afines como complemento de sus objetivos, entre las que figuran el transporte terrestre, aéreo, agencias de aduanas, empresas de embalaje, personal temporal, entre otras. Pero a la fecha, no existen cadenas de producción que generen economías de escala directamente del sector floricultura, debido a la precariedad que aún presenta el sector.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. La competencia entre los productores floricultores sirve para elevar la calidad de los productos, necesaria para el consumo internacional. Las principales zonas de cultivo se localizan en los departamentos de la costa norte del país y en la zona de la sierra central del país (Huancayo).

La diversidad de los productos no puede estar en competencias con otras zonas, ya que como se ha indicado anteriormente los climas diversos y las zonas y alturas geográficas promueven la producción de diversas calidades de flores, necesarias para el ingreso a nuevos y antiguos mercados internacionales. Sin embargo, es evidente la competencia desleal e ilegal que se hace por aniquilar la industria local por parte de productores del vecino país del norte.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Floricultura del Perú

El Perú se encuentra en una posición geopolítica estratégica. Tiene acceso a los mercados internacionales, ya que el Estado ha suscrito Tratados de Libre Comercio (TLC) con países consumidores del producto, lo que posibilita las exportaciones en gran volumen, apertura nuevos mercados y genera mayores ingresos en el sector. La ubicación del país y los factores climatológicos que se presentan en las zonas de producción facilitan la biodiversidad con elevados estándares de calidad. Estos estándares fueron necesarios para alcanzar la sostenibilidad en los mercados externos y para elevar la posición en el *ranking* de los países competitivos de América Latina, a partir del año 2011.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Floricultura del Perú

El sector de productores floricultores es reducido; pero esto no es significativo. A pesar del escaso apoyo del Estado y de la deficiente infraestructura y distribución, actualmente se encuentra en el puesto séptimo entre los más competitivos de América Latina. Las exportaciones se realizan en forma individual; es decir, las operaciones se realizan sin la autonomía de alguna agremiación que los integre, solamente influye la Asociación de Exportadores (ADEX).

Los productores de flores en el Perú se encuentran concentrados en la provincia de Lima, lo que favorece la formación de clústeres. Estos aportan al mejoramiento de la calidad de las flores haciéndola cada vez más competitiva para el mercado extranjero y para cubrir la demanda interna del país. Así como en Lima, en otras regiones del país, según su condición climatológica, se puede formar el clúster de floricultura para determinados tipos de flores. De ese modo, se favorece la especialización en este rubro (De Olazábal et al., 2013).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Incremento en rentabilidad. La suscripción de Tratados de Libre Comercio ha posibilitado el incremento de las exportaciones a los países firmantes y la cobertura a nuevos mercados. De ese modo, su consumo se ha elevado, gracias a las certificaciones internacionales que registra y a la capacitación que tienen sus productores.

Acceso a información. Los productores, a pesar de no ser significativas sus exportaciones, han podido posicionarse en mercados cubiertos por productores europeos y americanos (Colombia y Ecuador). Su valor agregado consiste en la diversidad de cultivos de calidad, sostenibles en el tiempo. Es importante participar en eventos para su difusión, así como utilizar tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) e incrementar el comercio electrónico (*e-commerce*) para desarrollar sus actividades.

Incremento de productividad. Las ganancias, producto de las operaciones efectuadas, han conllevado a potenciar el sector mediante certificaciones de calidad, documentación necesaria en los mercados externos. Su valor agregado se centra en la diversidad de su productividad.

9.5 Conclusiones

Habiéndose identificado las ventajas competitivas que tiene el Perú, ante una competencia de nivel internacional, en la cual se encuentran organizaciones definidas en sus procesos, infraestructura y apoyo estatal, los productores nacionales han podido posicionarse

en una ubicación estratégica en el mercado externo, potencializando las herramientas que tienen, insumos que han servido para escalar posiciones de competitividad a nivel de América Latina.

La suscripción de Tratados de Libre Comercio (TLC) con países consumidores y la apertura de nuevos mercados, teniendo como valor agregado la certificación internacional de productos de calidad, han servido para que las exportaciones se efectúen con mayor dinamismo y con mayor volumen. Se debe fomentar, mediante ferias internacionales, la difusión de nuevos productos y los beneficios que presentan. Las amenazas que se pueden observar en este proceso estratégico se centran en la carencia de una institución representativa, que vigile por los intereses de sus agremiados en los mercados internacionales y que mantenga el posicionamiento ante sus clientes.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico para el Sector Floricultura del Perú, que se expone en la Tabla 35, permite una revisión exhaustiva del planeamiento estratégico que se ha desarrollado a lo largo de este documento. Se comprende que este plan se encuentra alineado desde la visión y misión, hasta la evaluación, e incluye estrategias, políticas e intereses del sector, entre otros aspectos. Todo ello se desarrolla en el marco de las políticas, los valores y el código de ética.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales son detalladas a continuación:

- La principal oportunidad que tiene el Perú para el desarrollo del sector floricultura son sus características climatológicas y la geografía de su territorio, junto con la abundancia de recursos hídricos. A esto se le suma la estabilidad política y la mano de obra de bajo costo, lo cual crea un entorno que favorece la inversión privada, para luego aprovechar los Tratados de Libre Comercio y poder exportar los diversos productos de la floricultura.
- Así como se han encontrado oportunidades, también se identificaron amenazas, las cuales frenan el desarrollo de la floricultura. Entre ellas destaca la pobre infraestructura productiva y de distribución, lo cual incrementa los costos, resta competitividad y dificulta el traslado de los productos desde las zonas de cultivo hasta el principal puerto del país. Esta limitación también ha contribuido a que se aumente la importación de flores y se reste presencia al producto nacional. Debe mencionarse que parte de estas importaciones se realizan de manera ilegal por la frontera con el Ecuador. Por ello, se desconoce la cantidad de producto importado y no se efectúa ningún control sobre su calidad o condiciones fitosanitarias.

- A nivel interno, el sector floricultura del Perú muestra fortalezas. Entre ellas, destaca la certificación internacional que concede SENASA y que permite la exportación de flores y de otros productos. Además, se ha logrado desarrollar múltiples especies por los distintos climas que tiene el país. De ese modo, se genera una alta rentabilidad para los floricultores nacionales. Si se incrementara la promoción que ADEX y PromPerú realizan, sería posible aumentar la presencia en el comercio mundial y ganar competitividad.
- Para que se logre la visión que se ha planteado para el sector, es necesario que se eliminen o reduzcan sus debilidades internas, tales como la ineficiencia en el sistema integrado de transporte para acceder al principal puerto y aeropuerto, lo cual encarece el producto y no permite preservar la cadena de frío. Otro factor que disminuye la calidad de los productos peruanos es el uso de semillas no certificadas. Por ello, es necesario que se cree más conciencia al respecto entre todos los floricultores.
- Los objetivos de largo plazo que se alcanzarán en el año 2032 son los siguientes:
 - (a) el cultivo de flores, donde predominarán los invernaderos, alcanzará las 1,134 hectáreas;
 - (b) se exportarán productos de floricultura por un total de US\$ 154 millones en términos FOB;
 - (c) el sector floricultura obtendrá un rendimiento de US\$ 273,000 por hectárea cultivada;
 - (d) el sector contará con 200,000 trabajadores directos, empleados formalmente; y
 - (e) se reducirá el monto de los costos de mano de obra, para que en el año 2032 represente el 45% de la estructura de costos. Todos ellos son alcanzables, pero al mismo tiempo representan un gran reto y requieren del trabajo integrado de todos los entes que componen el sector.

Tabla 35

Plan Estratégico Integral del Sector Floricultura del Perú

Visión								
En el año 2032, Perú será el tercer productor y exportador de productos de floricultura en América Latina, al contar con un alto nivel de productividad y personal altamente calificado, utilizando semillas certificadas y generando rentabilidad								
Intereses del Sector: (a) expansión del área cultivada, (b) aumento de las exportaciones, (c) productividad, (d) desarrollo del recurso humano, y (e) rentabilidad		Objetivos de Largo Plazo				Principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos		
		Al 2032, el cultivo de flores, donde predominarán los invernaderos, alcanzará las 1,134 hectáreas	En el año 2032, se exportarán productos de floricultura por un total de US\$ 154 millones en términos FOB	Para el 2032, el sector floricultura obtendrá un rendimiento de US\$ 273,000 por hectárea cultivada	Al 2032, el sector contará con 200,000 trabajadores directos, empleados formalmente	Aumentar la rentabilidad sobre inversión a 45% en el año 2032, ya que en 2017 era 35%		
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Políticas	
Misión: Producir flores naturales, follaje y otros productos de floricultura con excelente calidad, para atender el mercado nacional y exportar a Alemania, Holanda, Estados Unidos, China y Japón; contando con tecnología de punta, personal altamente calificado y semillas certificadas, de modo tal que se genere ventaja competitiva y se obtenga alto rendimiento, para promover el desarrollo socio económico de las regiones cultivadoras	E1	Desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur	X		X			
	E2	Penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con Gypsophila	X	X	X			
	E3	Desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas	X	X	X	X		
	E4	Penetrar el mercado de Canadá	X	X	X	X		
	E5	Diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas	X		X	X		
	E6	Desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos	X			X	X	
Objetivos de corto plazo	Indicadores	OCP1.1. Al 2020, habrá un total de 451 hectáreas sembradas de flores en el Perú, contando con infraestructura de invernadero OCP1.2. Durante el 2023, los invernaderos para el cultivo de flores se habrán extendido por 568 hectáreas OCP1.3. Para el año 2026, el área sembrada de flores será de 715 hectáreas, en las que predominarán los invernaderos OCP1.4. En el 2029, habrá en Perú una extensión de 901 hectáreas de siembra de rosas, en la que predominan los invernaderos OCP1.5. Para el año 2032, el sector contará con 1,134 hectáreas de invernaderos para el cultivo de flores	OCP2.1. Durante el 2020, el sector logrará exportaciones por US\$ 26 millones OCP2.2. Las exportaciones sumarán US\$ 41 millones en el año 2023 OCP2.3. En el 2026, se tendrán ventas por US\$ 63 millones OCP2.4. Exportar un total de US\$ 100 millones en el 2029 OCP2.5. Para el 2032, las exportaciones de productos de floricultura alcanzarán los US\$ 154 millones	OCP3.1. En el 2020, Perú logrará un rendimiento de US\$ 207,876 por hectárea sembrada OCP3.2. Conseguir que el rendimiento por hectárea sembrada sea de US\$ 222,552 en el año 2023 OCP3.3. Hacer que, en el 2026, el rendimiento del sector sea US\$ 238,264 por hectárea sembrada OCP3.4. Para el 2029, el rendimiento será de US\$ 255,085 por hectárea sembrada OCP3.5. Obtener un rendimiento de US\$ 273,094 por hectárea en el año 2032	OCP4.1. Para el 2020, Perú tendrá 75,000 trabajadores formales en el sector floricultura OCP4.2. En el año 2023, habrá 100,000 trabajadores formales en el sector OCP4.3. Contar con 130,000 trabajadores formales para el 2026 OCP4.4. Al 2029, se tendrán 165,000 empleados directos, registrados formalmente OCP4.5. Incrementar el número de trabajadores directos a 200,000 en el año 2032	OCP5.1. Lograr que los costos de mano de obra se reduzcan al 47.5% de la estructura de costos totales durante el año 2020 OCP5.2. Para el 2023, los costos de mano de obra representarán el 47% del total OCP5.3. Disminuir los costos de mano de obra hasta que representen el 46.5% del total en el 2026 OCP5.4. Al 2029, la mano de obra representará 45.8% de la estructura de costos totales OCP5.5. En el 2032, se logrará que la mano de obra represente un 45% del costo total del sector	Indicadores	Objetivos de corto plazo
Valores: Sostenibilidad, valor al ser humano, innovación, liderazgo e iniciativa, investigación y desarrollo, seguridad								
Código de Ética:								
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las leyes y normas. • Honrar los contratos. • Comunicar oportunamente a los clientes y/o a las autoridades. • Brindar condiciones de seguridad. • Generar trabajos dignos. • Eliminar cualquier forma de discriminación 								
Entre los recursos se ha incluido tecnología, presupuesto, personal calificado, transportistas, tierras aptas para cultivo, semillas certificadas, otros insumos agrícolas, áreas de cortado, infraestructura de invernaderos, refrigeradores, operadores logísticos, entre otros.								
El liderazgo del sector lo tendrá una nueva asociación, que liderará el sector con el apoyo gubernamental directo.								

- Las seis estrategias retenidas son las siguientes: (a) desarrollar la producción de flores exóticas propias de América del Sur, (b) penetrar en los mercados de Asia (China y Japón) con *Gypsophila* (c) desarrollar el mercado de Rusia, con diversidad de flores y plantas; (d) penetrar en el mercado de Canadá, (e) diversificar la variedad de productos que se exportan hacia Estados Unidos, impulsando los bulbos y plantas; y (f) desarrollar el mercado nacional de flores y bulbos. Se seguirá confiando en la capacidad que tiene el Perú de producir bienes de floricultura variados, aprovechando los diferentes climas. Pero esto se tiene que integrar con investigación y desarrollo, así como con conocimiento del mercado para poder llegar a los clientes.
- Para el desarrollo e implementación del Plan estratégico, es necesario que el Estado participe activamente, estableciendo normas legales que garanticen su desarrollo, fomentando estrategias de financiamiento estatal y reduciendo los aranceles para sus operaciones internacionales.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones para la implementación de este planeamiento estratégico son las siguientes:

- La implementación del plan estratégico involucra brindar información completa y oportuna tanto a productores como a exportadores, así como a todos los actores que componen la industria de las flores en el Perú. De igual manera, se deben difundir los beneficios de seguir este plan estratégico; es decir, empresarios y productores deben comprender que el crecimiento del sector en conjunto permitirá incrementar las ventas y la rentabilidad de estos agentes.
- El Gobierno, a través del Ministerio de Agricultura, debe gestionar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos de la implementación del plan

estratégico que se esperan alcanzar hacia el año 2025, manteniendo la motivación en el personal. De igual manera, es necesaria la creación de políticas de promoción de la producción de las flores entre los empresarios. Específicamente, algunos mecanismos de difusión entre el gremio de los empresarios y productores pueden ser las ferias nacionales y las páginas web.

- Sería conveniente realizar una campaña de concientización entre los agricultores sobre el uso de semillas no certificadas que, a pesar de ser más económicas, no serían rentables en un corto plazo.
- El gremio de productores de flores no debe dejar de atender el mercado local para reducir las importaciones. Se debe acompañar este hecho con campañas hacia los consumidores sobre las características de una buena flor, sus cuidados y duración.
- El Gobierno debe fomentar el apoyo a las instituciones educativas o privadas involucradas en la investigación a favor de la industria de la floricultura, con la finalidad de lograr los objetivos al año 2025. La innovación tecnológica permanente y la supervisión de los procesos permitirán estar a la vanguardia de las necesidades y exigencias de los clientes.
- La alianza estratégica que se plantea con universidades u organismos que favorecen la investigación y desarrollo de la floricultura debe ser una prioridad, porque permitirá lograr los objetivos de corto y largo plazo planteados.

10.4 Futuro del Sector Floricultura del Perú

La implementación y desarrollo del plan estratégico del sector floricultor permitirá estandarizar los procesos para elevar la calidad de la producción y posicionarse en los mercados internacionales. De esta manera, podrá competir con los principales países exportadores de la región (Colombia y Ecuador). La innovación de los productos es un valor agregado, sostenible en el tiempo. Esta herramienta permitirá ingresar y competir con los

principales proveedores, elevando los volúmenes de exportación. La integración de los productores en una organización formal reconocida permitirá negociar en bloque en los mercados externos y ser considerados en forma corporativa representativa ante cualquier instancia estatal y privada, que exija su participación.

Para concluir, en el año 2032, el sector floricultura del Perú será reconocido a nivel mundial por desarrollar la producción de flores de excelente calidad, variedad y colores, que cumplan con los estándares que exige el mercado internacional y con empleos formales en cuanto al recurso humano.



Referencias

- African Business. (2012, 19 de febrero). The floriculture process: Soil to base. *African Business Magazine*. Recuperado de <http://africanbusinessmagazine.com/special-reports/sector-reports/floriculture/the-floriculture-process-soil-to-vase>
- Agudelo, R., Castellanos, D., & Medina. (2005). *Automatización de sistema de riego para el cultivo de flores tipo exportación*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Andina. (2016, 01 de abril). Mercado de flores en el Perú movió S/ 80 millones en primer trimestre. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mercado-flores-el-peru-movio-s-80-millones-primer-trimestre-605961.aspx>
- Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje. (2012). Floricultura y horticultura ornamental generan más de 200 mil puestos de trabajo. *Biznews.pe*. Recuperado de <http://bit.ly/29wyXIn>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2015). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://bit.ly/1QabSZL>
- Bermúdez, M. (2007, 10 de octubre). Perú tiene condiciones para convertirse en gran productor y exportador de flores [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/14904/peru-tiene-condiciones-para-convertirse-en-gran-productor-y-exportador-de-flores>
- Boletín Agrario. (s.f.). *Floricultura*. Recuperado de <https://boletinagrario.com/ap-6,floricultura,418.html>
- Burga-Núñez, T., Ramos, P., & Valdivia, L. (2009). *Planeamiento estratégico para la industria floricultora del Perú* (Tesis de maestría), CENTRUM Católica, Lima-Perú.

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Flores y follajes*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Cárdenas, L., & Rodríguez, M. (2011, octubre). *Estudio de la agroindustria de las flores en Colombia y la creación de una empresa productora de flores*. Recuperado de https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1688/Luz_Marina_C_rdenas_Poveda.pdf?sequence=1
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú. Autor.
- Comisión Europea. (2012). *Acuerdo comercial entre la UE, Colombia y Perú*. Ciudad de Luxemburgo, Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.
- De Olazábal, J., Delpero, J., & Flores, E. (2013). *Planteamiento estratégico de las flores*. (Tesis de maestría), CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Decreto Legislativo N° 653. Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario. Presidencia de la República del Perú (1991).
- Decreto Legislativo N° 885. Ley de Promoción del Sector Agrario. Presidencia de la República del Perú (1996).
- Duque, G. (2015, 18 de junio). Cae importación de flores en EE.UU. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/cae-importacion-flores-ee-uu-22858>
- El Perú tiene gran potencial para ser un exportador de flores. (2014, 23 de septiembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-gran-potencial-exportador-flores-177520>
- Flora de la selva peruana. (2016, agosto). *La Selva Peruana*. Recuperado de <http://laselvaperuana.com/flora-de-la-selva-peruana/>

- Flores, C. (2014, 10 de febrero). Venta de flores mueve S/ 160 millones al año. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/venta-de-flores-mueve-s-160-millones-al-ano-51378/>
- Flores exóticas, un negocio próspero (2012, 27 de noviembre). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/emprendedores/flores-exoticas-negocio-prospero-2105328>
- Frío Aéreo. (2016). *Nuestros servicios*. *Agroexportador*. Recuperado de <http://www.frioaereo.com.pe/AlmacenajeRefrigerado.html>
- Fumagalli, S. (1995, 10 de diciembre). *La floricultura en el Perú: La más alta calidad en Gypsophila*. Recuperado de <http://bit.ly/28EWSNq>
- Guivobich, O. (2011, 22 de diciembre). Disuasión y equipamiento militar. *Caretas*. Recuperado de <http://www2.caretas.pe/Main.asp?T=3082&idE=986&idS=275#.WPUXg4g1-Um>
- Hartmann, F. H. (1978). *The relation of nations* (5a ed.). New York, NY: Macmillan.
- Imagen Agropecuaria. (2016, 27 de noviembre). *Mapa de la floricultura mundial*. Recuperado de <http://imagenagropecuaria.com/2016/mapa-la-floricultura-mundial/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007 XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012a). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014a). *Compendio estadístico Perú 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014b). *Perú: Anuario de estadísticas ambientales 2013*. Recuperado de <http://bit.ly/290xlq3>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014c). *Serie de cuentas nacionales 1950-2013. Año base 2007*. Recuperado de <http://bit.ly/1W5Z2Rv>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Comportamiento de la economía peruana en el 2014*. Recuperado de <http://bit.ly/28TN254>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Empleo*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- International Trade Centre. (2017). *Trademap*. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>
- Kotler, P. (2012). *Fundamentos de marketing* (8va ed.). México D. F., México: Pearson.
- Ley 29763. Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Congreso de la República del Perú (2011).
- Ley 30309. Ley que Promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2015).
- Marzocca, A. (1985). *Nociones básicas de taxonomía vegetal*. San José, Costa Rica: IICA.
- Masías, J. (2003). *Promoción de la exportación de flores ornamentales de la sierra peruana* (Tesis de grado), Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Mata, D., Faccluto, G., & Botto, J. (2013, 01 de diciembre). *Investigación científica y plantas ornamentales*. Recuperado de <http://bit.ly/23awCGw>

- Mc Laren, B. (2012). *Tratados de libre comercio en Perú y Colombia: Seguimiento a los impactos futuros desde una perspectiva de género*. Ottawa, Canadá: The North-South Institute.
- Ministerio de Defensa. (2014). *Responsabilidades*. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/>
- Miranda, O. (2014, 07 de setiembre). El Perú es un campo de flores. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/07-09-2014/el-peru-es-un-campo-de-flores>
- Perú es el noveno proveedor de flores al mercado estadounidense. (2014, 12 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-noveno-proveedor-flores-al-mercado-estadounidense-2085962>
- Pro Ecuador. (2013). *Análisis sectorial de flores 2013*. Quito, Ecuador: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.
- Proinversión. (2012). *Ventajas territoriales. Un extenso territorio productivo*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Portal del Estado Peruano. (2016). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Portugal, A. (2003). *Cultivo y exportación de la Gypsophila* (Tesis de maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15va ed.). México D. F., México: Pearson.
- Salom, L., & Sepúlveda, M. (2012). Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos: Un marco conceptual. *Estudios Gerenciales*, 28(124),194-228.

- Santos, A. (2015). El camino de Perú hacia el éxito económico [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://blog-dialogoafondo.org/?p=5958>
- Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional. (2014, 25 de abril). Acta de suscripción del AN-22 de julio del 2002. *Acuerdo Nacional*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/acta-de-suscripcion-del-an-22-de-julio-del-2002/>
- Schwab, K. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2016). *Global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (s.f.). *Programas preferenciales no recíprocos: Ley de Preferencias Arancelarias Andina (ATPA)*. Recuperado de <http://bit.ly/1S5EReX>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2015, 29 de setiembre). *Perú se ubica en el puesto 69 del ranking mundial de competitividad*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=4293>
- Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia. (2014). *Tecnologías relacionadas con invernaderos para flores*. Recuperado de http://www.sic.gov.co/recursos_user/boletines_tecno/boletin_invernaderos_19jun.pdf
- Superintendencia de Sociedades de Colombia. (2015). *Desempeño del sector floricultor 2012-2014*. Recuperado de <http://bit.ly/1TICSQ2>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2001). *Informe N° 184-2001-Sunat /K00000*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2001/oficios/i1842001.htm>

Venegas, E., & Álvarez, J. (2014). Desventajas competitivas en la producción y provisión de los mercados de flores de Santa Rosa y Piedra Liza. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 17(2), 67-71.

Wissel, A. (2006). *Historia política y económica del Perú del siglo XX*. Bogotá Colombia: GRIN.

World Economic Forum. (2016). *Global information technology report 2016*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/>



Apéndice A: Entrevista a Gerente de Inka Moss S.A.C.

Nombre: Marco Piñatelli Bracamonte

Cargo: Gerente

Empresa: Inka Moss S.A.C

Fecha: 17 de agosto de 2017

1. ¿Considera usted que la floricultura recibe el apoyo que se requiere del gobierno?

¿Qué necesitan? ¿Qué instituciones podrían brindar este apoyo?

—La floricultura en el Perú es un sector olvidado, nuestro país se vuelto solo exportador de comodities y nada más, basta mirar las cifras y veras que solo les interesa la minería, leyes y apoyo para ellos, y eso que ni siquiera compran tecnología para ese sector, pero sectores como el agro y los demás completamente olvidados.

2. A nivel nacional, ¿cuántas hectáreas se dedican al cultivo de floricultura? ¿Cómo ha variado esto en los últimos años?

—A nivel nacional cada son menos los productores que se dedican a la floricultura, antes nosotros teníamos más áreas para cultivarlas, pero decidimos irlas diversificando, cifras exactas no tengo, pero debe estar por el borde de 250 hectáreas.

3. ¿Cuántas hectáreas de cultivo poseen ustedes?

—Como dije, hemos ido migrando a otros rubros, ahora no solo estamos con flores, sino también tenemos otros productos. Actualmente solo poseemos dos hectárea para flores

4. En promedio, ¿cuál es el rendimiento por hectárea que obtienen? ¿Cómo se compara con el promedio nacional? ¿Qué se puede hacer para aumentar el nivel de productividad?

—Pensamos llegar este año a producir y exportar cerca de 200,000 dólares norteamericanos, de los cuales obtenemos un 35% a 38 % de rentabilidad. Creo que si invertimos más y las condiciones, como apoyo del gobierno, tendríamos mejores resultados

5. A nivel internacional, ¿considera usted que las flores peruanas son competitivas?

¿Por qué si o por qué no?

—Somos competitivos, especialmente en flores exóticas, mira la orquídea que gano como la más bella del mundo, fue un japonés que vino de turista y se la llevo de acá. Solo falta mejorarla y tener procedimientos de laboratorio para sacar mejor productos.

6. A nivel nacional, ¿cuáles elementos otorgan competitividad? ¿Cómo está

integrada la cadena que va desde el productor hasta el consumidor?

—Nosotros, nos hemos reducido y todo lo tenemos cerca, todo en Monterrico.

Considero que primero se debe consolidar el mercado nacional, tratando de que no exista la informalidad y mejorar productos, para luego salir a competir con más fuerza, ósea consolidar negocio.

7. ¿Cuánto representa (en soles o dólares) el sector floricultura?

—Actualmente no tengo cifras exactas. Pero el año pasado estábamos por los 8 millones de dólares, claro que aún existen una o dos empresas que son las líderes de mercado.

8. ¿Qué participación de mercado tienen?

—Como nosotros a lo largo de los años hemos diversificado nuestra producción, ósea no solamente es floricultura lo que producimos y exportamos, nuestra participación esta entre 4% o 5%.

9. ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que tiene el sector o la industria? ¿Cómo ha variado en los últimos años? (Tratar de obtener un porcentaje)

—Creo que el promedio de rentabilidad es del 40% a 45% anual, depende mucho de las condiciones del mercado.

10. ¿Qué tipo de tecnología se requiere para operar con éxito en esta industria? ¿Qué limita el acceso a dicha tecnología?

—Se necesita mucha maquinaria que esté adaptada a nuestras condiciones, de suelo, de lluvias, etc. Lo que sí se puede realizar son hibernaderos, pero son costosos si los maneja un profesional capacitado.

11. En cuanto al recurso humano, ¿cómo se forma? ¿Cuántas personas son empleadas en el país por este sector? ¿Se trata principalmente de trabajos temporales o fijos?

—Actualmente tenemos solo siete personas con trabajo fijo y alrededor de 15 más que nos ayudan en trabajos de campo.



Apéndice B: Entrevista a Gerente de Exo Farms Huánuco S.A.C.

Nombre: Abel Mauhua Martínez

Cargo: Gerente

Empresa: Exo Farms Huánuco S.A.C.

Fecha: 17 de agosto de 2017

1. ¿Considera usted que la floricultura recibe el apoyo que se requiere del gobierno?

¿Qué necesitan? ¿Qué instituciones podrían brindar este apoyo?

—Necesitamos más apoyo por parte del gobierno, por ejemplo en Colombia que es el segundo productor mundial y primero en América, tiene apoyo de su gobierno, subvenciona los productos que sirven para las plantas, como abono, insecticidas, etc. Además existe un apoyo a las empresas que tienen sus laboratorios propios para la mejora de las especies, en especial de exoneración de impuestos, construye carreteras que ayudan a sacar más rápido el producto y llegue a los aeropuertos, así las plantas se llegan más rápido y se mantienen frescas. Acá no existe apoyo alguno.

2. A nivel nacional, ¿cuántas hectáreas se dedican al cultivo de floricultura? ¿Cómo ha variado esto en los últimos años?

—A nivel nacional creo que han bajado las hectáreas que se dedicaba a este rubro, mira el caso de Ancash, prácticamente ya no se cultivan rosas, y las empresas se dedican a diversificar su oferta al mercado, en donde la floricultura es última. Esto es porque no existe apoyo alguno, como si lo tienen en otros países. No habrá más de 300 áreas de cultivo en todo el país.

3. ¿Cuántas hectáreas de cultivo poseen ustedes?

—Nosotros actualmente tenemos cerca de 20 hectáreas de cultivo.

4. En promedio, ¿cuál es el rendimiento por hectárea que obtienen? ¿Cómo se compara con el promedio nacional? ¿Qué se puede hacer para aumentar el nivel de productividad?

—Nuestro rendimiento esta alrededor del 40%

5. A nivel internacional, ¿considera usted que las flores peruanas son competitivas? ¿Por qué si o por qué no?

—Creo que dentro de nuestras posibilidades y con el poco apoyo que tenemos, tratamos de sacar productos competitivos, pero no tenemos viveros o laboratorios donde podemos hacer experimentos de mejora, así que lo que hacemos es comprar plantas mejoradas en otros laboratorios, pero muchas veces se tienen que adaptar a nuestra zona y es ahí en donde existen muchos fracasos, pero si considero que podemos ser más competitivos.

6. A nivel nacional, ¿cuáles elementos otorgan competitividad? ¿Cómo está integrada la cadena que va desde el productor hasta el consumidor?

—La cadena es simple, primero nuestro centro de sembrado, en donde revisamos y monitoreamos constantemente la producción, la forma de regadío; las lluvias el sol, el clima en general, los tamaños, etc. Luego viene las fechas de cultivo, seleccionamos los mejores elementos, puestos en cajas acondicionados para ello, pasan a camiones frigoríficos, llegando a Lima son revisados por nuestros técnicos que dan el visto bueno, pasan a embalaje para exportación, van al aeropuerto y a su destino final. Las flores que no cumplen con el requisito mínimo son destinadas al mercado local.

7. ¿Cuánto representa (en soles o dólares) el sector floricultura?

—El año pasado estuvo un poco bajo, pero los proyectados para este año es llegar a más de US\$ 10 millones de exportación.

8. ¿Qué participación de mercado tienen?

—Somos la segunda empresa más importante del rubro y estamos trabajando para mejorar. El primer puesto nos lleva aún bastante ventaja, como US\$ 3 millones, pensamos antes de cinco años poder alcanzarlos en producción, pero mientras tanto nos movemos en 9% de participación en el mercado, mientras que los primeros tienen cerca del 70% de participación de todo el mercado nacional

9. ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que tiene el sector o la industria? ¿Cómo ha variado en los últimos años? (Tratar de obtener un porcentaje)

—Debido a la falta de apoyo, nuestra rentabilidad se mantiene del 35% a 40%, por ejemplo quisiéramos adquirir tecnología para el sector, pero los impuestos son altos.

10. ¿Qué tipo de tecnología se requiere para operar con éxito en esta industria? ¿Qué limita el acceso a dicha tecnología?

—Nos limita el costo, es muy alto, en especial lo referente a laboratorios donde se puede mejorar la especie o hacer estudios de control de plaga como los noctuidos que hablamos ayer. Debería existir algún tipo de exoneración en impuestos, así no saldría muy caro, y podríamos contratar a profesionales de éxito de otros países, ya sea de Colombia, Ecuador, y hasta de Holanda.

11. En cuanto al recurso humano, ¿cómo se forma? ¿Cuántas personas son empleadas en el país por este sector? ¿Se trata principalmente de trabajos temporales o fijos?

—Tenemos pocos empleados fijos, la mayoría que están en planilla son la parte de gestión, que vienen a ser algo de 20 personas y los supervisores fijos que solo son 10 destinados a los campos de producción. De acuerdo a la temporada contratamos a personal que ayude en la cosecha, siembra, control, que vendrán a ser en promedio algo de 60 a 70 personas.

Apéndice C: Entrevista a Gerente de Flores de San Ramón S.A.C.

Nombre: Rodolfo Bachmann Keller

Cargo: Gerente

Empresa: Flores de San Ramón S.A.C.

Fecha: 17 de agosto de 2017

1. ¿Considera usted que la floricultura recibe el apoyo que se requiere del gobierno?

¿Qué necesitan? ¿Qué instituciones podrían brindar este apoyo?

—No se recibe el apoyo del gobierno, todo debe ser gestionado y buscado de forma privada. Necesitamos que exista más organización entre los productores, no existe una organización que nos represente como hay en Ecuador o Colombia, claro que ellos manejan producciones mayores a las nuestras, pero ellos empezaron con el apoyo de sus respectivos gobiernos, con planes estratégicos donde recibían apoyo de subsidios estatales. Subsidios en insumos, convenios de apoyo tecnológico, etc.

2. A nivel nacional, ¿cuántas hectáreas se dedican al cultivo de floricultura? ¿Cómo ha variado esto en los últimos años?

—El Perú es un campo extenso para el cultivo de flores, lamentablemente solo hay algo más de 300 hectáreas para este rubro. Recuerdo que en el año 1996 existían más de 1,000 hectáreas y más de 40 productores exportadores y se llegaba a exportar más de 1,000 millones de dólares, mira ahora a las justas llegamos a US\$ 10 millones y solo seremos algo de 30 empresas en total, siendo solo 10 las dedicadas solo a flores, las demás diversifican la exportación con otros rubros.

3. ¿Cuántas hectáreas de cultivo poseen ustedes?

—No pasamos de 20 hectáreas.

4. En promedio, ¿cuál es el rendimiento por hectárea que obtienen? ¿Cómo se compara con el promedio nacional? ¿Qué se puede hacer para aumentar el nivel de productividad?

—En promedio tenemos cerca de 40% de rendimiento, que creo que es lo que los demás también tienen, deberíamos mejorar si tuviéramos apoyo de exoneración de impuestos, obras por parte del gobierno como carreteras y aeropuertos más cercas y de mejor condición, y sobre todo de capacitación que es costosa.

5. A nivel internacional, ¿considera usted que las flores peruanas son competitivas? ¿Por qué si o por qué no?

—Creo sí somos competitivos, aunque debemos mejorar la productividad, adaptando las flores a los mercados y las condiciones climáticas que tenemos en el país, sí es posible con innovación.

6. A nivel nacional, ¿cuáles elementos otorgan competitividad? ¿Cómo está integrada la cadena que va desde el productor hasta el consumidor?

—Debe existir bastante capacitación y constante desde nuestro personal que siembra, cosecha, abona, etc., los ingenieros que ven producción y control, el personal administrativo, etc. Beneficios arancelarios, exoneración de impuestos para nuestros productos y los productos que compramos para la producción, facilidades para poder sacar nuestros productos, recordemos que debemos estar en los mercados extranjeros lo más rápido posible, porque las flores tienen un tiempo de duración, pero si tenemos carreteras malas, aeropuertos lejos, y encima compara camiones refrigerados especiales para plantas, que son costosos y no nos rebajan nada de impuestos, súmame el tiempo de preparación para el viaje al exterior, el control de calidad y separación de los productos defectuosos, etc., hace que no seamos competitivos con otros países, imagínate, hasta Chile que es una franja de arena tiene más exportación que nosotros.

A nivel nacional, es importante saber a quién se está vendiendo porque los requisitos o exigencias cambian. Podría decir que la mayoría son para adorno, para atender fechas especiales y es por eso que la demanda es mayor en el primer semestre del año. Pero hay un segmento importante para eventos, que crece. Para ambos la distribución es casi la misma porque al final son las florerías las que venden al público o decoran y ellos se surten de mercados mayoristas. Los floricultores normalmente vendemos en puertas y nos compran personas que transportan y venden a los puestos de los mercados mayoristas. No llegamos directamente a distribuidores ni decoradores.

7 ¿Cuánto representa (en soles o dólares) el sector floricultura?

—Según cifras estimadas de nuestros amigos de la Sociedad de Producción y de la Asociación de Exportadores, este año debemos estar llegando a un aproximado de 7 a 10 millones de dólares.

8 ¿Qué participación de mercado tienen?

—Nosotros somos una empresa relativamente chica, y tenemos varios percances como te expliqué, así que tenemos una participación de 6.38%.

9. ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que tiene el sector o la industria? ¿Cómo ha variado en los últimos años? (Tratar de obtener un porcentaje)

—Actualmente venimos luchando por mantenernos en el Perú, ya hemos recibido propuestas de diversificar nuestra producción, con otros rubros que no tienen nada que ver con la floricultura, sé que otras empresas hacen eso, pero nosotros aún estamos apostando que la situación mejorara, ha venido en caída, pero va a mejorar, respondiendo, tenemos un margen de 30%, hace cinco años antes era más del 40%

10. ¿Qué tipo de tecnología se requiere para operar con éxito en esta industria? ¿Qué limita el acceso a dicha tecnología?

—Maquinarias especializadas en el campo, laboratorios que permitan la observación de los mejores momentos para las fases de la producción, también para la mejora y acondicionamiento climático de las diferentes especies que tenemos, y principalmente apoyo del gobierno, quien debería copiar y tomar como ejemplo el éxito que tiene Colombia y Ecuador.

11. En cuanto al recurso humano, ¿cómo se forma? ¿Cuántas personas son empleadas en el país por este sector? ¿Se trata principalmente de trabajos temporales o fijos?

—En planilla tenemos 45 personas, de las cuales en su mayoría son de campo, pero en épocas de sembrado, o cultivo, tenemos jornalistas temporales de 50 personas más aproximadamente.



Apéndice D: Entrevista a Gerente de Operación Central de Florisert S.A.C.

Nombre: Jorge Sotomayor Luque

Cargo: Gerente de Operación Central

Empresa: Florisert S.A.C.

Fecha: 17 de julio de 2017

1. ¿Considera usted que la floricultura recibe el apoyo que se requiere del gobierno?

¿Qué necesitan? ¿Qué instituciones podrían brindar este apoyo?

—Parece que el Gobierno no ve más allá de sus narices, casi la tercera parte del producto bruto interno de Colombia es la Floricultura, caso similar en Ecuador. Colombia es el segundo a nivel mundial y Ecuador segundo a nivel de América después de Colombia. Colombia empieza trayendo a expertos de Holanda y dándoles todo, con el apoyo de su gobierno que se hizo proyectos a largo plazo, trajo tecnología a bajo costo, maquinarias exoneradas de impuestos, insumos agrícolas con subvención, carros frigoríficos a crédito subvencionado por el Estado, becas a profesionales para estudiar en Holanda, y más cosas. Ecuador trajo profesionales de Colombia, aparte de lo demás mencionado, exoneró de pago de impuestos por un año a las empresas de floricultura. Y nosotros? Que tenemos mayor diversidad de climas y podemos diversificar el producto, no tenemos apoyo. Es un sector rentable, pero sin el apoyo del gobierno tenemos que luchar mucho más. Espero que con este gobierno pueda mejorar en ese aspecto.

2. A nivel nacional, ¿cuántas hectáreas se dedican al cultivo de floricultura? ¿Cómo ha variado esto en los últimos años?

—Actualmente está comprobado por el Ministerio de Agricultura que no pasa de 300 a 350 hectáreas.

3. ¿Cuántas hectáreas de cultivo poseen ustedes?

—Tenemos alrededor de 12 a 15 hectáreas, no te puedo dar cifra exacta ya que estamos en reorganización.

4. En promedio, ¿cuál es el rendimiento por hectárea que obtienen? ¿Cómo se compara con el promedio nacional? ¿Qué se puede hacer para aumentar el nivel de productividad?

—Si tuviésemos el apoyo respectivo sería un 40%, pero estamos en 35%.

5. A nivel internacional, ¿considera usted que las flores peruanas son competitivas? ¿Por qué si o por qué no?

—No, no somos competitivos, por factores que te explique en otras preguntas, si eso mejoraría tendríamos el mejor futuro y hasta podríamos convertirnos en segundo a nivel mundial.

6. A nivel nacional, ¿cuáles elementos otorgan competitividad? ¿Cómo está integrada la cadena que va desde el productor hasta el consumidor?

—Apoyo del Gobierno para poder bajar costos fijos y variables. Compra de tecnología, implementación de laboratorios, reducción de impuestos, mejor infraestructura pública, etc.

7. ¿Cuánto representa (en soles o dólares) el sector floricultura?

—Este año debe estar bordeando los US\$ 10 millones.

8. ¿Qué participación de mercado tienen?

Si acabamos cerca de los 10 millones y mantenemos la producción *flat* de los competidores, estaremos con 6 a 7 % del mercado.

9. ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que tiene el sector o la industria? ¿Cómo ha variado en los últimos años? (Tratar de obtener un porcentaje)

—Desde que entré a laborar, he visto que solo los dos primeros productores son los más beneficiados, y esto es porque tienen mayor experiencia y mayor capacidad de

afrontarlas vicisitudes. Pero aun así, el sector ha venido en caída, antes había más ingresos ahora estamos en 35% de rentabilidad.

10. ¿Qué tipo de tecnología se requiere para operar con éxito en esta industria? ¿Qué limita el acceso a dicha tecnología?

—Necesitamos sobre todo que existan profesionales que estén capacitados en lo último en tecnología y gestión del sector, pero es costoso, tanto traerlos del extranjero como mandarlos a capacitar. Si los traemos del extranjero debemos darles todos los beneficios para que sea atractivo venir, un buen sueldo, casa, movilidad propia, alimentación, entre otros, y encima debemos gestionar sus papeles en el ministerio del exterior para que trabajen en el país, haciéndonos cargo de sus impuestos a pagar. Si enviamos al extranjero para que se capaciten, es una inversión a largo plazo, mientras dure su curva de aprendizaje, nos quedamos en nada, pagar educación, hospedaje, alimentación, nos sale también caro e incluso hemos tenido malos contratos, en los cuales se quedaban a vivir fuera, porque el mercado les ofrecía más. Necesitamos también más laboratorios, casi no tenemos. Maquinaria que permita mejorar los sistemas de riego, producción, etc.

11. En cuanto al recurso humano, ¿cómo se forma? ¿Cuántas personas son empleadas en el país por este sector? ¿Se trata principalmente de trabajos temporales o fijos?

—Tenemos algo de 129 personas en planilla, la mayoría son de campo nuestras oficinas principales también están en el campo que han sido formadas desde el inicio de la empresa. No sé exactamente cuántas empleas el sector, pero deben ser pocas.

Apéndice E: Entrevista a Analista de Recursos Humanos de la Corporación Roots S.A.

Nombre: Ricardo Huayhua

Cargo: Analista de Recursos Humanos

Empresa: Corporación Roots S.A.

Fecha: 17 de julio de 2017

1. ¿Considera usted que la floricultura recibe el apoyo que se requiere del gobierno?

¿Qué necesitan? ¿Qué instituciones podrían brindar este apoyo?

—El Gobierno no apoya al sector, debería brindar beneficios arancelarios para mejorar el sector, más apoyo de subvención y destrabe de trámites burocráticos, identificar y poner el sector como potencial nacional. Apoyo de la SUNAT, Ministerio de Agricultura, Aduanas.

2. A nivel nacional, ¿cuántas hectáreas se dedican al cultivo de floricultura? ¿Cómo ha variado esto en los últimos años?

—Este último año comparado con el anterior se mantienen las hectáreas de cultivo iguales, a nivel nacional tenemos aproximadamente 350, lástima porque Perú tiene para incrementarlo, pero los trámites de adquisición de nuevas hectáreas son engorrosos. Si comparamos antes de 2016 si han disminuido en especial las empresas de poca exportación.

3. ¿Cuántas hectáreas de cultivo poseen ustedes?

—Nosotros tenemos un máximo de 200 hectáreas de áreas de cultivo.

4. En promedio, ¿cuál es el rendimiento por hectárea que obtienen? ¿Cómo se compara con el promedio nacional? ¿Qué se puede hacer para aumentar el nivel de productividad?

—Somos la empresa más grande de floricultura, invertimos en constante capacitaciones, tanto nacional como en el extranjero, en mejora de especies que se hace en

convenio con una transnacional y afuera. Estamos con un rendimiento de 45 a un poco más del 50%.

5. A nivel internacional, ¿considera usted que las flores peruanas son competitivas?

¿Por qué si o por qué no?

—En el caso de nuestra empresa, tratamos día a día de ser más competitivos, a nivel internacional si lo somos, exportamos principalmente a Estados Unidos, el problema es la falta de apoyo del gobierno, demasiados trámites engorrosos, abaratar la compra de tecnología, bajar impuestos.

6. A nivel nacional, ¿cuáles elementos otorgan competitividad? ¿Cómo está integrada la cadena que va desde el productor hasta el consumidor?

—En nuestra cadena de valor, desde el punto inicial, en donde se ingresa los insumos, hasta la salida del producto; tratamos de estar siempre en un bucle de mejora continua, quiere decir que tenemos indicadores que monitorean constantemente nuestros procesos, dándonos la alerta necesaria para poder tomar acciones correctivas. Desde la preparación del terreno, que sea saludable con los nutrientes necesarios, el tipo de planta y su trato hasta que florece, el personal que lo manipula debe estar capacitado, en general, hasta la puesta en mercados extranjeros, tratamos de siempre estar mejorando. En síntesis, son tecnología, personal capacitado, experiencia.

7. ¿Cuánto representa (en soles o dólares) el sector floricultura?

—Creemos que para este año 2017, el sector floricultura debe estar llegando aproximadamente a US\$ 10 millones, de los cuales nuestro aporte representa más de la mitad.

8. ¿Qué participación de mercado tienen?

—Nosotros somos actualmente los que más exportamos, tenemos un poco más del 70% del mercado de floricultura.

9. ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que tiene el sector o la industria? ¿Cómo ha variado en los últimos años? (Tratar de obtener un porcentaje)

—El nivel de rentabilidad depende muchas veces de las estaciones de nuestros clientes, pero en general, si todo nos va bien tenemos un promedio de 50% de rentabilidad, entenderás que no podemos dar cifras exactas, y en la SUNAT también hemos pedido que estos sean privados.

10. ¿Qué tipo de tecnología se requiere para operar con éxito en esta industria? ¿Qué limita el acceso a dicha tecnología?

—Necesitamos que exista una integración, entre la academia, quiero decir universidades, el sector público y la empresa privada. Sería bueno que los académicos vengan a realizar sus prácticas y estudios en nuestros locales para una mejora del producto, la gestión pública que facilite el negocio mediante bajos impuestos y aranceles bajo, o quizás adjudicando terrenos y dando facilidades de acceso al lugar, y nosotros como empresa privada dar la infraestructura y compra de tecnología para su integración. Necesitamos más laboratorios en el país que estén integrados de esta forma.

11. En cuanto al recurso humano, ¿cómo se forma? ¿Cuántas personas son empleadas en el país por este sector? ¿Se trata principalmente de trabajos temporales o fijos?

—Nosotros tenemos reportadas en la SUNAT a 190 trabajadores fijos que los tenemos en planilla, rara vez contratamos a trabajadores temporales, si me preguntas en todo el sector pues calculo que no pasaran de 300 a 500 trabajadores, ese es un dato que no creo que consigas o que alguna empresa lo tenga. Respecto a la formación tenemos de todo, desde las personas que solo tienen estudios básicos a las cuales les ayudamos a que estudien algo, hasta los profesionales con todo los postgrados que necesitamos. Lo que sí están en constante capacitaciones por parte de la empresa.