

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



Planeamiento Estratégico de las Flores

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Jorge Alberto De Olazábal Angulo

Juan Antonio Delpero Barrios

Emanuel Flores Ugaz

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, diciembre de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Fernando D'Alessio Ipinza, nuestro asesor, por su constante y cuidadoso asesoramiento, quien nos ha guiado a través de todo el proyecto con sus lineamientos y apoyo constante.



Dedicatorias

A mis padres por su permanente apoyo, enseñanzas y ejemplo de superación. A mi esposa Carla por su paciencia y comprensión durante estos años. A mi hija Rafaella por ser el motor que me impulsa a ser mejor. A la plana docente de CENTRUM Católica, que ha contribuido significativamente en nuestra formación profesional.

Jorge De Olazábal

A los miembros de mi familia, quienes con su constante esfuerzo y cariño han hecho posible tantos logros en mi vida y muchos más por venir. A la plana docente de CENTRUM Católica, que ha contribuido significativamente en nuestra formación profesional.

Juan Antonio Delpero

A mis padres, Washington y Rosa, que con sus palabras de empuje y cariño, brindaban el aliento que necesitaba para lograr mis metas. A mi hermana Liz y su nueva familia, que vi crecer mientras estaba estudiando. Y a los profesores y amigos con los que tuvimos gratos momentos en las aulas de CENTRUM, experiencia que nunca olvidaré.

Emanuel Flores

Resumen Ejecutivo

En el Perú se desconoce la cantidad de hectáreas dedicadas al cultivo de flores y la producción nacional, de la cual se exportaron en el 2012 más de ocho millones de dólares. Pero se espera que en el año 2023 se superen los US\$ 80 millones, gracias a un crecimiento anual superior al 20%. La producción de flores es esencialmente minifundista, con algunas grandes empresas que son las que tienen acceso directo a los mercados extranjeros. Como consecuencia de esto, los productores carecen de conocimiento de mercado, es decir de tendencias y gustos, dificultando su adaptación a los requerimientos de los clientes.

La comercialización internacional de flores tradicionalmente se realiza a través de subastas, a lo que se le suma el intercambio a través de agentes y gracias al Internet cada vez se hacen más comunes las negociaciones directas entre productores o exportadores locales con mayoristas, ubicados en el extranjero. Hasta el momento cada empresa trabaja de forma independiente, con una agenda propia, lo que ha dificultado el desarrollo de la floricultura en el Perú. Pero con este plan estratégico se contempla la unificación de todos los actores, pujando por alcanzar objetivos comunes, como el aumento del área cultivada, la inversión en infraestructura tipo invernadero, un terminal para la exportación de flores en Arequipa y la conformación de dos clústeres, uno en el departamento de Lima y otro en el sur del país.

Con la implementación de este planeamiento estratégico, el Perú se posicionará entre los tres primeros exportadores Latinoamericanos de flores, junto con Colombia y Ecuador, así como entre los 10 primeros a nivel mundial. Esto lo logrará al ofrecer flores de alta calidad y variadas, gracias a los distintos climas que posee el país. Adicionalmente se incrementarán las inversiones en infraestructura y tecnología, incluyendo sistemas para el manejo y monitoreo de los cultivos, como los sistemas de riego. También se ha considerado la importancia de contar con personal motivado y calificado, que tengan contratos formales, los cuales garantizarán el cumplimiento de las obligaciones patronales.

Abstract

In Peru, there is unknown how many acres are devoted to growing flowers or how many flowers are produced, but exports reached over eight million dollars in 2012. But there is expected to export US\$ 80 million in 2023, due to a 20% annual growth. Flowers are essentially grown by small farmers, and also for some large companies which has direct access to foreign markets. As a consequence of this, farmers lack from market knowledge, as trends or tastes, making it difficult for small farmers to adapt to customer requirements.

The international trade of flowers is traditionally conducted through auctions, to which is added the exchange through agents. Negotiations between local producers or exporters and foreign wholesalers are becoming common thanks to the Internet, which makes communications easier. So far, each company operates independently, with its own agenda, which has hindered the development of floriculture in Peru. But this strategic plan promotes the unification of all stakeholders, bidding to reach common goals, such as increasing the area under cultivation, greenhouse-like infrastructure investment, a terminal for export of flowers in Arequipa and the formation of two clusters, one in the department of Lima and one in the Peruvian south.

With the implementation of this strategic plan, Peru will be among the top three Latin American exporters of flowers, along with Colombia and Ecuador, as well as in the top 10 exporters worldwide. These will be achieved by providing high quality flowers in a large variety of types, due to the different climates that the country possesses. Also investment in infrastructure and technology, along with formal trained personnel will warrant the optimization in management and monitoring of crops.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de las Flores.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Visión	9
2.3 Misión	9
2.4 Valores	9
2.5 Código de Ética	10
2.6 Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2 Potencial nacional	13
3.1.3 Principios cardinales	17
3.1.4 Influencia del análisis en las flores	19
3.2 Análisis Competitivo del País	19
3.2.1 Condiciones de los factores.....	20
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	21
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	22
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	23

3.2.5	Influencia del análisis en las flores	24
3.3	Análisis del Entorno PESTE	24
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	24
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	25
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	27
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	29
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	30
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	30
3.5	Las Flores y sus Competidores	32
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	32
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	33
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	33
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	34
3.5.5	Rivalidad de los competidores	34
3.6	Las Flores y sus Referentes.....	35
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	35
3.8	Conclusiones	37
Capítulo IV:	Evaluación Interna.....	39
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	39
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	39
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	41
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O)	45
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	47
4.1.5	Recursos humanos (H)	48
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	49

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	50
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	51
4.3 Conclusiones	52
Capítulo V: Intereses de las Flores y Objetivos de Largo Plazo.....	53
5.1 Intereses de las Flores	53
5.2 Potencial de las Flores.....	54
5.3 Principios Cardinales de las Flores	56
5.4 Matriz de Intereses de las Flores (MIO)	57
5.5 Objetivos de Largo Plazo	58
5.6 Conclusiones	59
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	60
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	60
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	62
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	65
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	67
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	69
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	70
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	73
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	75
6.9 Matriz de Ética (ME)	75
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	75
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	79
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	79
6.13 Conclusiones	79
Capítulo VII: Implementación Estratégica	84

7.1 Objetivos de Corto Plazo	84
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	88
7.3 Políticas de cada Estrategia	92
7.4 Estructura de las Flores	92
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	92
7.6 Recursos Humanos y Motivación	94
7.7 Gestión del Cambio	95
7.8 Conclusiones	96
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	97
8.1 Perspectivas de Control	97
8.1.1 Aprendizaje interno	97
8.1.2 Procesos	97
8.1.3 Clientes	98
8.1.4 Financiera	98
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	98
8.3 Conclusiones	102
Capítulo IX: Competitividad de las Flores	103
9.1 Análisis Competitivo de las Flores	103
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de las Flores	105
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de las Flores	105
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	106
9.5 Conclusiones	106
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	108
10.1 Plan Estratégico Integral	108
10.2 Conclusiones Finales	108

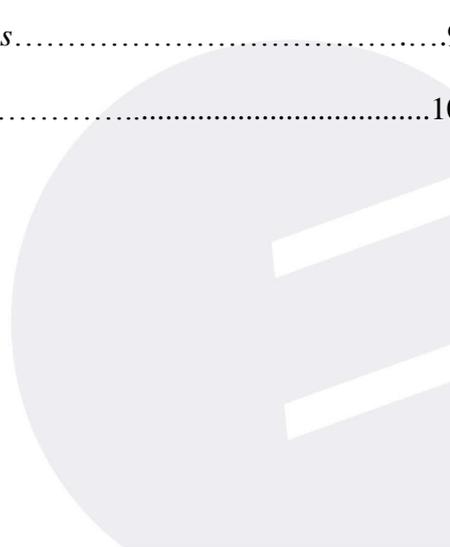
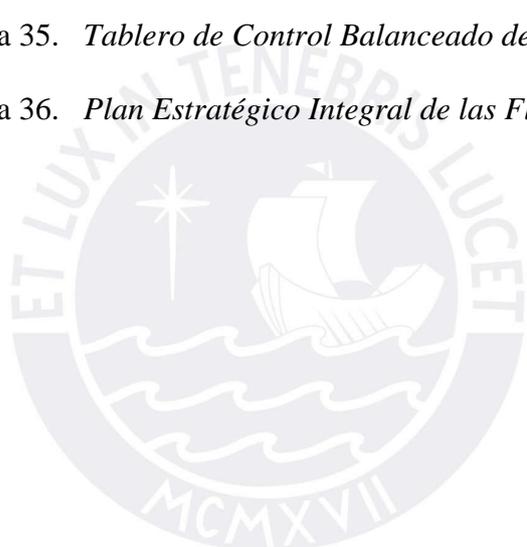
10.3 Recomendaciones Finales	110
10.4 Futuro de la las Flores	110
Referencias.....	114
Apéndice A: Entrevista a Productor y Exportador de Flores Ecuatoriano	121
Apéndice B: Entrevista a Productor de Flores Peruano	124
Apéndice C: Entrevista a Presidente del Comité de Floricultura de ADEX.....	128
Apéndice D: Visita al Mercado Mayorista de Flores Piedra Lisa	134
Apéndice E: Entrevista a Gerardo Taboada Changanquí.....	143
Apéndice F: Entrevista a José Luis Lozada Zingoni	145



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Principales Exportadores de Flores en el Mundo</i>	2
Tabla 2.	<i>Importaciones Mundiales de Flores según la Variedad, en miles de US\$</i>	4
Tabla 3.	<i>Importaciones de Flores y Plantas en dólares</i>	6
Tabla 4.	<i>Matriz de los Intereses Nacionales</i>	13
Tabla 5.	<i>Acuerdos y Tratados de Libre Comercio Suscritos por el Perú</i>	18
Tabla 6.	<i>Factores Básicos y Promotores de Eficiencia</i>	20
Tabla 7.	<i>Elementos Legales y Gubernamentales en el Perú</i>	25
Tabla 8.	<i>Proyecciones de Población</i>	27
Tabla 9.	<i>Hogares en Situación de Pobreza por Región Natural, en porcentaje</i>	28
Tabla 10.	<i>Factores de Tecnología</i>	29
Tabla 11.	<i>Factores de Innovación</i>	29
Tabla 12.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos para las Flores</i>	31
Tabla 13.	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	36
Tabla 14.	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	37
Tabla 15.	<i>Exportaciones de Flores y Plantas en Dólares</i>	42
Tabla 16.	<i>Exportaciones por Empresa, Período Enero a Abril 2012 y 2013</i>	43
Tabla 17.	<i>Mercados de Exportación de las Flores Peruanas</i>	44
Tabla 18.	<i>Ingresos de la Industria de Flores por Comercio Internacional, en US\$</i>	48
Tabla 19.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	51
Tabla 20.	<i>Matriz de Intereses de las Flores</i>	57
Tabla 21.	<i>Matriz FODA para las Flores</i>	61
Tabla 22.	<i>Matriz PEYEA de las Flores</i>	63
Tabla 23.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de las Flores</i>	71
Tabla 24.	<i>MCPE de las Flores</i>	74

Tabla 25. <i>Matriz de Rumelt de las Flores</i>	76
Tabla 26. <i>Matriz de Ética de las Flores</i>	77
Tabla 27. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	80
Tabla 28. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de las Flores</i>	81
Tabla 29. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 1</i>	89
Tabla 30. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 2</i>	90
Tabla 31. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 3</i>	90
Tabla 32. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 4</i>	91
Tabla 33. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 5</i>	91
Tabla 34. <i>Políticas Asociadas con las Estrategias</i>	93
Tabla 35. <i>Tablero de Control Balanceado de las Flores</i>	99
Tabla 36. <i>Plan Estratégico Integral de las Flores</i>	109



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Principales consumidores de flores 2011.....	3
<i>Figura 2.</i>	Evolución de las importaciones mundiales de flores y follaje, en US\$.....	3
<i>Figura 3.</i>	Imagen de flores en la subasta de Aalsmeer.....	4
<i>Figura 4.</i>	Importaciones de flores y plantas.....	5
<i>Figura 5.</i>	Exportaciones de flores y plantas.....	6
<i>Figura 6.</i>	Variación porcentual en el PBI real.....	14
<i>Figura 7.</i>	Inversión en investigación y desarrollo a nivel mundial.....	15
<i>Figura 8.</i>	Mapa del Perú por departamentos.....	16
<i>Figura 9.</i>	Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del Estado.....	16
<i>Figura 10.</i>	Índice de competitividad global del Perú.....	20
<i>Figura 11.</i>	Variación porcentual de la demanda interna.....	21
<i>Figura 12.</i>	Variación porcentual del consumo interno.....	22
<i>Figura 13.</i>	Crédito al sector privado, en millones de soles.....	23
<i>Figura 14.</i>	Exportaciones en millones de dólares.....	26
<i>Figura 15.</i>	Tipo de cambio promedio anual, expresado en soles por dólar, 2002 a 2012....	26
<i>Figura 16.</i>	Inflación del Perú 2002 a 2012.....	27
<i>Figura 17.</i>	Población urbana y rural.....	28
<i>Figura 18.</i>	Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de Latinoamérica.....	30
<i>Figura 19.</i>	Canales de comercialización para flores.....	45
<i>Figura 20.</i>	Principales zonas de desarrollo de la industria floricultora en el Perú.....	46
<i>Figura 21.</i>	Diagrama de la Matriz PEYEA para las flores	64
<i>Figura 22.</i>	Matriz BCG para las flores.....	66
<i>Figura 23.</i>	Matriz interna externa de las flores.....	67

<i>Figura 24.</i> Matriz gran estrategia de las flores.....	69
<i>Figura 25.</i> Estructura organizacional de las flores.....	94
<i>Figura 26.</i> La empresa y sus grupos de interés.....	94



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

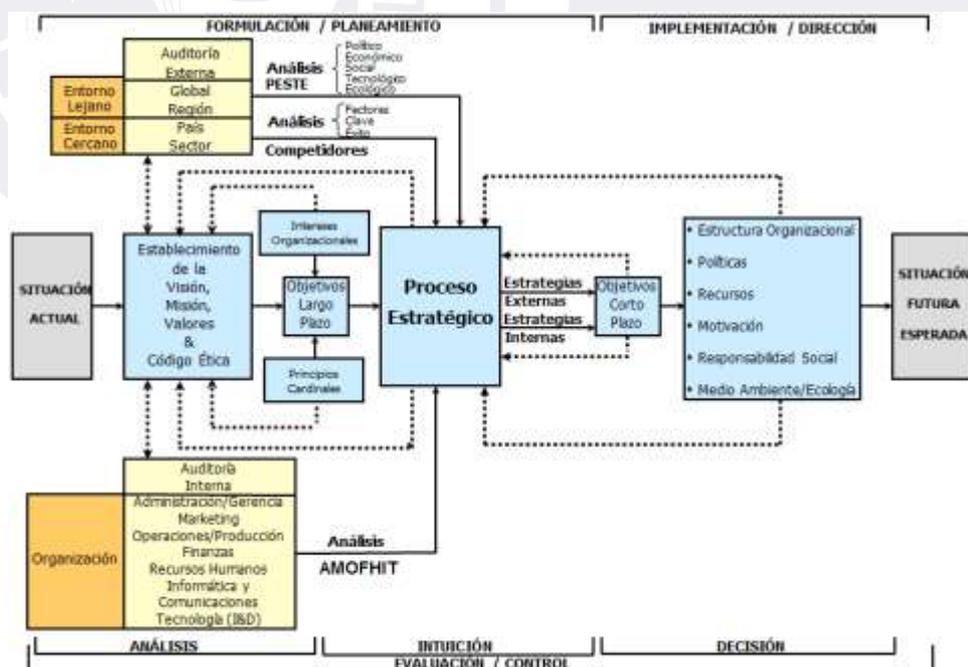


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2013. Naulcanpan de Juárez, México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de las Flores

1.1 Situación General

La floricultura o cultivo de flores es una industria en crecimiento en diversos países, especialmente en países en vías de desarrollo, tanto en África como en América. Esta actividad comprende el cultivo de flores, bulbos y plantas ornamentales para la comercialización. Además está íntimamente relacionado con el mejoramiento genético de las semillas y el desarrollo de nuevas variedades, así como con las actividades de logística en transporte (Comex, 2007). La industria mundial de flores enfrenta un período de cambios dramáticos como consecuencia de las condiciones económicas. La demanda se ha estancado, mientras que la oferta de flores es abundante, tanto en el medio como en el largo plazo. Es por esto que se espera que en el mundo el mercado de flores crezca únicamente entre 2% y 4% durante los próximos años (Rikken, 2011).

Tradicionalmente, la producción de flores y plantas se desarrollaba cerca de los mercados. Es por esto que países como Japón, Estados Unidos y Alemania son también importantes productores de flores, con el objetivo de atender su demanda local (Rikkens, 2010). La producción mundial de flores abarca 190,000 hectáreas, con un valor que supera los US\$ 16,000 millones. Holanda posee 7,378 ha. Mientras que en los Estados Unidos se cultivan más de 20 mil hectáreas, y en Japón 17,569. Solo estos tres países concentran el 50% del valor de la producción mundial, con más del 20% del área de cosecha (Floricultura, 2008).

Dado que la mayoría de los principales productores atienden su demanda local, no son exportadores de flores, labor que ha ido quedando rezagada para los países en vías de desarrollo del hemisferio sur, además de Holanda. En la Tabla 1 se presentan los principales exportadores de flores en el mundo, donde se observa que Holanda tiene el dominio, tanto en volumen como en monto exportado. Le siguen Colombia, Kenia, Ecuador y Etiopía. Resulta

increíble como en sólo seis años Etiopía pasó de tener un área cultivada de 32 hectáreas a 1,600, lo que la llevó a incrementar el monto exportado de € 5 millones a € 145 millones.

Tabla 1

Principales Exportadores de Flores en el Mundo

	Área en hectáreas		Volumen exportado en miles de toneladas		Monto exportado en millones de euros	
	2004	2010	2004	2010	2004	2010
Kenia	2,000	3,400	56	117	230	500
Holanda	6,100	5,331	608	639	3,000	3,151
Colombia	6,500	6,800	164	220	508	858
Ecuador	3,400	3,821	96	102	240	393
Etiopía	32	1,600	1	50	5	145

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness of the Kenyan Flower Industry,” por M. Rikken, 2011. Recuperado de http://www.euacpcommodities.eu/files/2.ESA_D02_KFC_Seminar_Issue_-_Global_Competitiveness.pdf

A nivel de Latino América los dos principales productores son Colombia y Ecuador, que como se observa en la Tabla 1 están entre los cinco principales cultivadores y exportadores de flores en el mundo. Les sigue Costa Rica, con un área cultivada de 850 hectáreas en el año 2012, pero con una clara tendencia a la baja, ya que en el 2010 se cultivaban 1,600 hectáreas (Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, 2013).

Los principales consumidores de flores a nivel mundial se presentan en la Figura 1, donde se observa que todos son países desarrollados. Mientras que los productores son países en vías de desarrollo en África, Asia o Latinoamérica. En un inicio la producción se localizaba cerca a los mercados consumidores y de allí la consolidación de Holanda como país productor, pero con los años la producción se ha desplazado a países con mano de obra barata y con un clima más favorable para el cultivo, la excepción ha sido Holanda, que sigue siendo un importante productor (“The Global Flower Trade”, 2012).

En la Figura 2 se presenta la evolución anual de las importaciones mundiales de flores y de follaje. Se observa que en el año 2009 hubo un descenso, como consecuencia de la crisis económica mundial que retrajo la demanda de estos productos. Pero en el 2011 se sobrepasaron los montos comercializados en el 2008, antes de la crisis. En la Figura 2 queda

expuesto que es un mercado con una demanda elástica y sensible a las condiciones económicas mundiales.

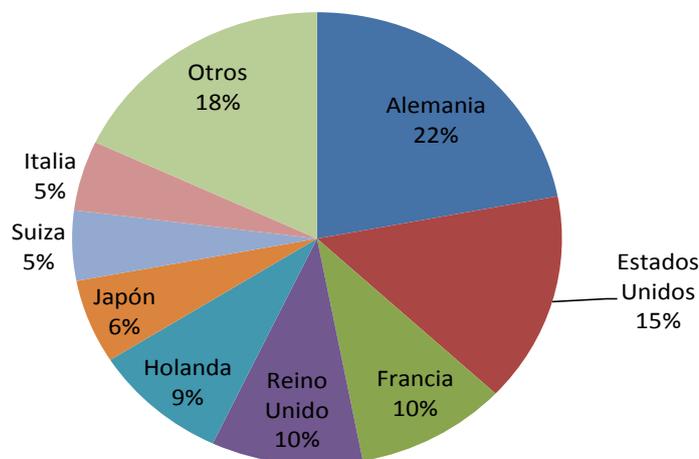


Figura 1. Principales consumidores de flores 2011. Tomado de “The Global Flower Trade, 2012,” *African Business Magazine*. Recuperado de <http://africanbusinessmagazine.com/special-reports/sector-reports/floriculture/the-global-flower-trade>

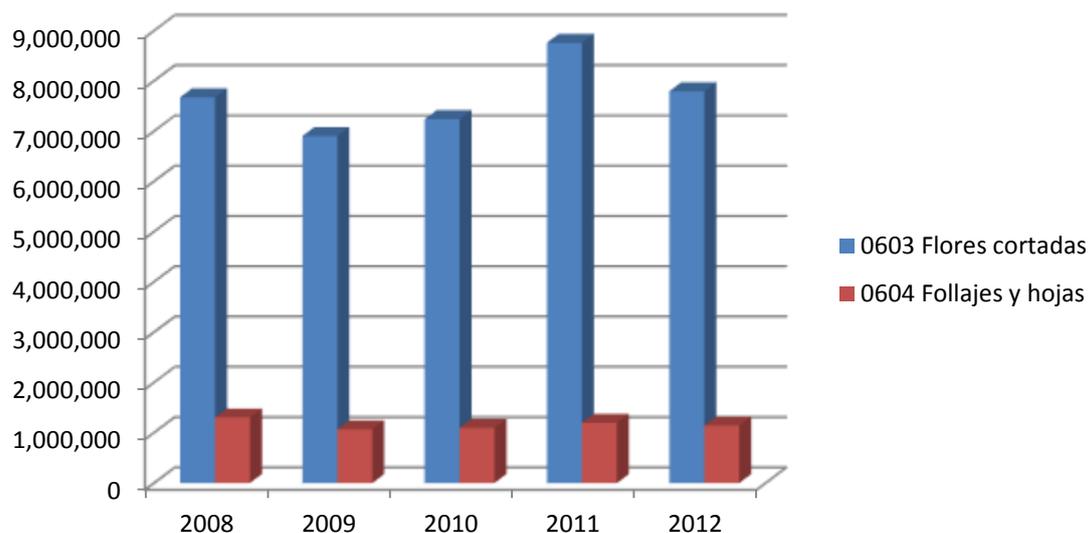


Figura 2. Evolución de las importaciones mundiales de flores y follaje, en miles de US\$. Tomado de “Trade statistics for international business development,” por International Trade Center, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/tm_light/Country_SelProduct_TS.aspx

La demanda mundial para los tipos de flores más solicitados se presenta en la Tabla 2.

Allí se observa cómo en el año 2011, las rosas representaron el 36.4% del total importado en

el mundo, incrementándose desde 34.5% en el 2008. La segunda flor más demandada son los crisantemos, que en el año 2011 representó el 9.9% del total.

Tabla 2

Importaciones Mundiales de Flores según la Variedad, en Miles de Dólares

	2008	2009	2010	2011	2012
060311 Rosas	2,645,187	2,445,478	2,553,610	2,879,004	2,942,690
060312 Claveles	512,890	457,217	472,413	542,795	565,480
060313 Orquídeas	258,385	241,218	259,177	279,682	282,465
060314 Crisantemos	660,627	622,834	716,645	786,658	823,259
Otras	3,597,407	3,136,186	3,236,782	4,270,974	3,178,223
Total flores	7,674,496	6,902,933	7,238,627	8,759,113	7,792,117

Nota. Tomado de “Trade statistics for international business development,” por International Trade Center (2013). Recuperado de http://www.trademap.org/tm_light/Country_SelProduct_TS.aspx

Las flores son tradicionalmente comercializadas a través de subastas, siendo la más grande la de Aalsmeer en Holanda, otras que operan en ese país son Naaldwijk, Rijnsburg, Venlo, Bleiswijk y Eelde. En la Figura 3 se presenta una fotografía de un área de la exposición de flores en subasta de Aalsmeer, pero las transacciones se realizan de manera electrónica. El edificio donde se realizan las subastas tiene 990,000 metros cuadrados por piso y una vez que se concreta la compra las flores son embarcadas inmediatamente (FloraHolland, 2013a).



Figura 3. Imagen de flores en la subasta de Aalsmeer. Tomado de “Visit FloraHolland Aalsmeer,” por FloraHolland (2013a). Recuperado de <http://www.floraholland.com/en/about-floraholland/visit-the-flower-auction/aalsmeer/>

En el Perú la cantidad actual de hectáreas sembradas de flores y la producción es desconocida. El último censo de floricultores que realizó el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG) fue en el año 1998. En esta fecha quedó establecido que habían 445 hectáreas dedicadas a la producción de flores, por 3,180 diferentes productores (MINAG, 1998). Sin embargo, Andina (2013) explicó que hay en el Perú 300 hectáreas sembradas exclusivamente para la exportación, por lo que el monto total debe ser superior.

Las importaciones de flores y plantas, en el año 2012 alcanzaron los US\$ 295,599 en valor FOB, luego de experimentar un decrecimiento de 33% desde el 2011. En la Figura 4 se presenta la evolución de las importaciones y se observa un comportamiento errático. Al analizar Tabla 3, donde se muestran las importaciones por partida arancelaria, que representan las distintas variedades de flores se tiene que son múltiples las variedades importadas por lo que quedan registradas como *las demás*. Las flores importadas en el Perú provienen en un 87% de Chile, 8% del Ecuador y 5% de Holanda, entre otros.

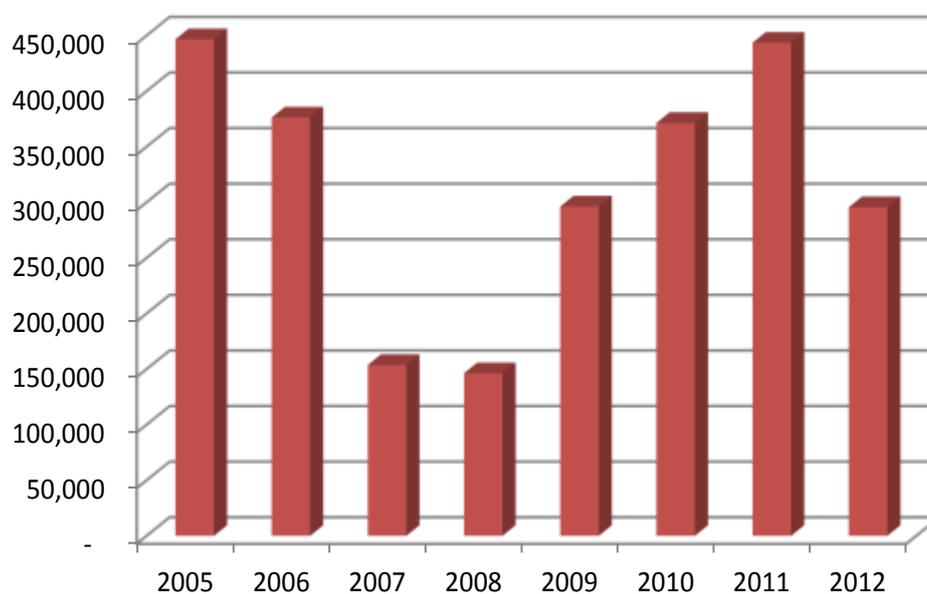


Figura 4. Importaciones de flores y plantas. Se utilizaron los datos de las partidas arancelarias 0603.10.10; 0603.10.20; 0603.10.40; 0603.10.50; 0603.10.9090 y 0603.19.9000. Adaptado de “Importaciones y Exportaciones por partida arancelaria,” por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2013. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartista/resumenPPaisS01Alias>

Tabla 3

Importaciones de Flores y Plantas en Dólares

Valor FOB US\$	0603.10.10	0603.10.20	0603.10.40	0603.10.50	0603.10.90	0603.19.90	
Año	Claveles	Crisantemos	Rosas	Gysophila	Las demás	Las demás	Total
2005	738.00	1,199.06	324,651.93	15.60	120,024.67		446,629.26
2006		1,388.00	223,096.60		151,772.37		376,256.97
2007		30.00	21,636.00		33,956.38	98,120.57	153,742.95
2008						146,272.72	146,272.72
2009						296,165.70	296,165.70
2010						371,395.56	371,395.56
2011						443,520.20	443,520.20
2012						295,598.96	295,598.96

Nota. Adaptado de “Importaciones y Exportaciones por Partida Arancelaria,” por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2013. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>

En la Figura 5 se presenta la evolución de las exportaciones, que en el año 2012 alcanzaron los US\$ 8'755,872. Desde el año 2009 ha habido un crecimiento constante, alcanzando un promedio anual de 13%. El principal destino de las exportaciones, en el 2012, fue los Estados Unidos con un 72% de lo exportado, seguido por Holanda con el 20% y Chile con el 3%.

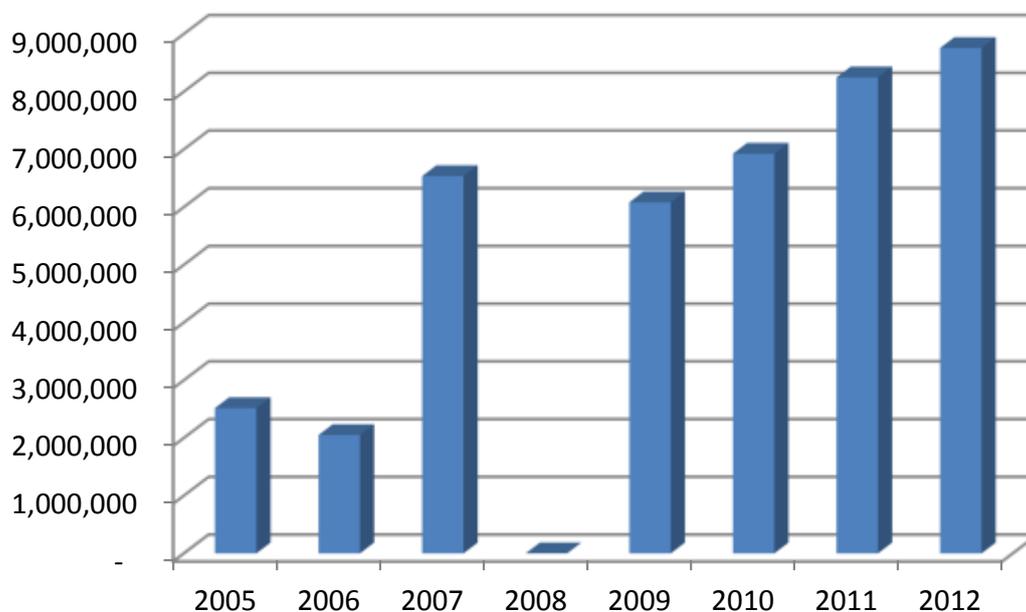


Figura 5. Exportaciones de flores y plantas. Adaptado de “Importaciones y Exportaciones por partida arancelaria” por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2013. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>

1.2 Conclusiones

La estructura de la industria mundial de flores se ha transformado geográficamente durante los últimos años. Tradicionalmente los principales centros de producción y exportación se ubicaban cerca de sus mercados. Pero actualmente los países en vías de desarrollo en África y en Latinoamérica se han convertido en exportadores para los países desarrollados del norte del planeta, como es el caso de Kenia, Colombia, Ecuador y Etiopía.

A nivel mundial Estados Unidos y Japón son los principales productores, pero no figuran como exportadores ya que se concentran en atender a su mercado local. Holanda es otro importante productor pero también es el principal exportador en el mundo. Además, es en este país donde se llevan a cabo las principales subastas de flores para intercambio mundial, aunque últimamente muchos mayoristas están contactando directamente a los productores o exportadores.

En el Perú se desconoce el área cultivada para el año 2012, la última vez que el Ministerio de Agricultura y Riego hizo un censo de productores de flores fue en el año 1998. En esa fecha se conoció que el área dedicada al cultivo de flores era de 445 hectáreas, y se contaba con 3,180 productores. En cuanto a las importaciones y exportaciones se poseen datos actuales y se conoce que el monto exportado en el 2012 ascendió a US\$ 8'755,872 mientras que lo importado sumó US\$ 295,599. El principal mercado de exportación es los Estados Unidos.

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

2.1 Antecedentes

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG) cuenta con un Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016. En este documento se reconoce que la agricultura tiene un rol importante en la búsqueda para obtener crecimiento económico sustentable, lo cual traerá reducción de la pobreza, la exclusión y la desigualdad (MINAG, 2012).

Así, en el Perú, casi una tercera parte de la población vive en las zonas rurales, proviniendo el 50% de sus ingresos de la agricultura. En el ámbito nacional el 28% de la población ocupada trabaja en el sector agropecuario aportando cerca del 7,5% al PBI nacional (MINAG, 2012, p. 4).

Para el desarrollo agrario y rural se han definido seis enfoques: (a) desarrollo rural con enfoque territorial, lo que significa que es un enfoque integral porque dentro del territorio se conectan los ámbitos económicos, políticos, sociales, ambientales y culturales; (b) enfoque de cadenas productivas y clústeres; (c) enfoque de seguridad alimentaria; (d) enfoque de inclusión social; (e) enfoque de cuencas; y (f) enfoque de desarrollo sostenible (MINAG, 2012). Dado que la floricultura es regulada por el MINAG deben considerarse estos seis enfoques en el desarrollo del presente plan estratégico.

En el año 2009, Burga-Núñez, Ramos y Valdivia (2009) desarrollaron un planeamiento estratégico para la industria floricultora del Perú. Dentro de este documento plantearon visión, misión, valores y código de ética para el sector, para posteriormente desarrollar estrategias y objetivos. En ese momento los autores plantearon como visión que el Perú, en el año 2018, exportaría US\$ 100 millones en flores, con alto valor agregado. Lamentablemente para el 2012 las exportaciones peruanas solamente alcanzaron los US\$ 8 millones (SUNAT, 2013), por lo que se deduce que no se implementó el mencionado planeamiento estratégico y por ello no se incrementó la producción ni la rentabilidad.

2.2 Visión

La visión de una industria, sector u organización es "...la definición deseada de su futuro, ... implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria" (D'Alessio, 2013, p. 54). En base a lo anterior se ha desarrollado la siguiente visión para las flores:

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.

2.3 Misión

Para D'Alessio (2013) la misión es una declaración de lo que la empresa es. A través de ella se especifica los mercados y los servicios con los que la organización o la industria atienden a su mercado, haciendo uso eficiente de sus recursos, capacidades y competencias. En base a esta definición se define la misión de la industria de flores en el Perú como:

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.

2.4 Valores

En las actividades diarias, los valores que guían a todas las personas y organizaciones que integran la industria de flores en el Perú son los siguientes:

- Satisfacción del cliente: El enfoque en todas las actividades que se realicen debe ser la búsqueda permanente de la satisfacción de los clientes. Es gracias a los compradores nacionales y extranjeros que esta industria podrá obtener rentabilidad y alcanzar una posición privilegiada entre los exportadores a nivel mundial.

- Respeto y tolerancia: Hacia sí mismos y hacia las otras personas, así como a las leyes y normas establecidas tanto por el gobierno como por las organizaciones que componen a la industria.
- Responsabilidad social: En el trato a los trabajadores, la preservación del medio ambiente y la generación de un impacto positivo en las comunidades que componen el ámbito inmediato.
- Desarrollo humano: A través de la capacitación continua y la motivación en cada puesto de trabajo, para lograr un verdadero desarrollo profesional y mejorar así las condiciones de vida, no solo del empleado sino de su familia.
- Innovación: De manera permanente, sin importar el área donde se trabaje. Esto incluye innovación en productos, en procesos y en sistemas.
- Rentabilidad: Necesaria para atraer inversiones y poder incrementar el área cultivada. La rentabilidad está directamente relacionada con la calidad de las flores y el rendimiento por hectárea.

2.5 Código de Ética

El código de ética de la industria de flores en el Perú está integrado por los siguientes puntos:

- Cuidar y proteger el medio ambiente: Minimizando el impacto negativo e incrementando el positivo.
- Ofrecer trabajos dignos, con pago justo y trato equitativo
- Rechazar toda forma de discriminación, bien sea por raza, por género o por cualquier otro motivo.
- Conocer, comprender y cumplir todas las leyes y regulaciones vigentes en el Perú
- Contribuir al desarrollo humano de las zonas rurales del país

- Cumplir a los clientes con el producto ofrecido, brindando información transparente, completa y oportuna

2.6 Conclusiones

Anterior a este planeamiento estratégico se desarrolló un documento similar en CENTRUM Católica (Burga et al., 2009). Adicionalmente, existe el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 del Ministerio de Agricultura y Riego, el cual ha sido desarrollado para promover todos los sectores agrícolas, ya que establece una relación clara entre la actividad agropecuaria y el desarrollo económico rural. Esto es importante para el Perú porque un tercio de la población vive en este ámbito.

La industria de flores del Perú se propone, para el año 2023, ser el tercer productor latinoamericano de flores y estar entre los 10 primeros del mundo. Esto lo logrará ofreciendo flores según los estándares internacionales, tanto al mercado nacional como al extranjero, con personal calificado y motivado. Mediante la inversión privada se incrementará el área de cultivo y se tecnificará para lograr mayor rendimiento, generando así rentabilidad. Pero todo debe hacerse dentro del marco legal vigente, evitando la discriminación y promoviendo la equidad y los empleos dignos.

Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis de la situación actual comprende una evaluación externa y una evaluación interna de la industria. En este capítulo se presenta la evaluación externa, la cual se realiza utilizando diversas herramientas, entre las que se encuentran (a) el análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del país, utilizando el modelo de Porter, (c) análisis del entorno PESTE, (d) Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), (e) Matriz Perfil Referencial (MPR), y (f) Matriz Perfil Competitivo (MPC).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2013) indicó que el análisis tridimensional de las naciones comprende tres aspectos que se detallan a continuación: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En la Tabla 4 se presenta el análisis de los intereses nacionales, los cuales han sido definidos a partir de los lineamientos de la política exterior emitidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), en el 2009. Se toman los intereses nacionales que tienen influencia directa sobre el sector productivo nacional, y específicamente sobre la industria de flores:

1. Inserción estratégica del Perú en los espacios andino, amazónico, sudamericano y latinoamericano.
2. Alianza estratégica con Brasil y la búsqueda de la integración sudamericana
3. Asociación estratégica con los Estados Unidos y con la Unión Europea, así como reforzamiento de la posición en la cuenca del Pacífico.
4. Inserción competitiva del Perú en el contexto de la actual crisis económica mundial.
5. Preservación del medio ambiente y respuesta al desafío del cambio climático.

Tabla 4

Matriz de los Intereses Nacionales

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Inserción estratégica del Perú en los espacios andino, amazónico, sudamericano y latinoamericano		Brasil Colombia	Ecuador* Chile*	Venezuela* Bolivia*
2 Alianza estratégica con Brasil y la búsqueda de la integración sudamericana		Brasil Chile Argentina	Colombia Ecuador Venezuela*	Bolivia*
3 Asociación estratégica con los EE.UU. y con la Unión Europea, así como afianzamiento de su posición en la cuenca del Pacífico			Unión Europea EE.UU. China Japón Corea	Otros países asiáticos Chile*
4 Inserción competitiva del Perú en el contexto de la actual crisis económica mundial		EE.UU. Unión Europea, China	Chile Brasil Colombia Ecuador	Países asiáticos
5 Preservación del medio ambiente y respuesta al desafío del cambio climático			Brasil	EE.UU. China Unión Europea

Nota. Se identifica con * aquellos países que tienen un interés opuesto. Adaptado de “Lineamientos de la Política Exterior,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), 2009. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2013) indicó que el potencial nacional se analiza desde siete dominios o perspectivas que son (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. Mediante este análisis se logran determinar las fortalezas y debilidades del país.

Dominio demográfico. Según el INEI (2007), a través del XI Censo Nacional de Población del Perú, realizado en el año 2007, se conoció que en el país habían 27'412,157 habitantes. De los cuales el 75.9% habitaban las zonas urbanas y el otro 24.1% las zonas rurales. En base a proyecciones del INEI, la población del Perú superó los 30 millones en enero del año 2012, como consecuencia de un crecimiento promedio anual de 1.14%;

mientras que la población de adultos mayores crece a un ritmo de 3.24% anual (Andina, 2011a).

Dominio geográfico. Perú posee un territorio de 1'285,216 km², dividido de forma natural en tres regiones bien definidas: (a) costa, (b) sierra y (c) selva. Además, cuenta con 200 millas náuticas de mar en el océano Pacífico. Gracias a tener tres regiones posee diversidad de climas y de recursos naturales, como son los minerales, el gas natural, el petróleo, la madera, el hierro y las fuentes de energía hidráulica. El 2.88% de las tierras del Perú son cultivables de forma natural, y un 0.47% están ocupadas por cultivos permanentes. Sin duda alguna, la geografía nacional ofrece una fortaleza (Central Intelligence Agency [CIA], 2011).

Dominio económico. En la Figura 6 se presenta el crecimiento económico que ha tenido el Perú, desde el año 2000. Se observa un crecimiento constante o sostenido durante la última década, el cual como consecuencia de la crisis financiera internacional se desaceleró en el año 2009, luego de tener su mayor incremento en el 2008.

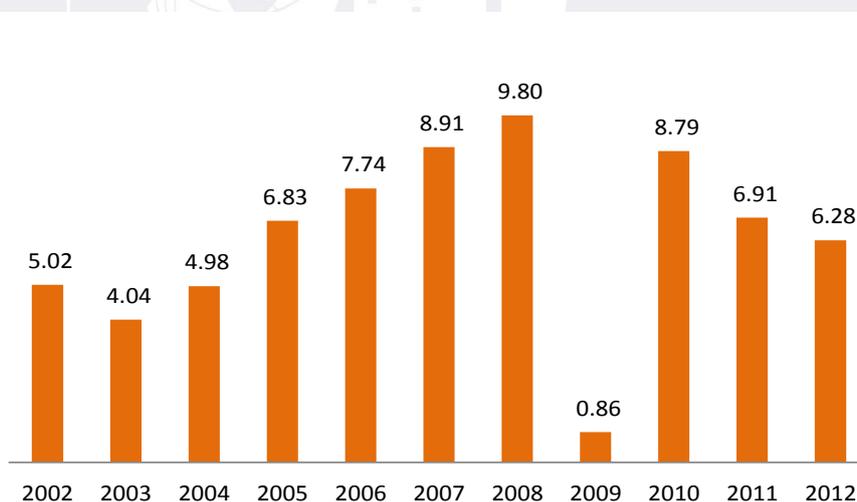


Figura 6. Variación porcentual en el PBI real. Tomado de “Estadísticas Económicas” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Dominio tecnológico-científico. En la Figura 7, se muestra la inversión en investigación y desarrollo que se hace a nivel mundial, expresada en porcentaje del Producto Bruto Interno. Dentro de Latinoamérica solamente Brasil dedica por encima del 1% de su

en este dominio es la falta de descentralización, ya que tradicionalmente las actividades políticas y económicas se han concentrado en Lima.



Figura 8. Mapa del Perú por departamentos. Tomado de “Mapas de Perú,” por Nalsite, 2012. Recuperado de <http://www.nalsite.com/Servicios/Mapas/Provincias/peru.asp?pa=147>

Militar. Como se observa en la Figura 9, el Perú es uno de los países con menor gasto militar en Latinoamérica, especialmente si se compara con Brasil. Incluso Chile, que es un país con el que existen diferencias territoriales, tuvo un gasto militar 131% mayor al del Perú.

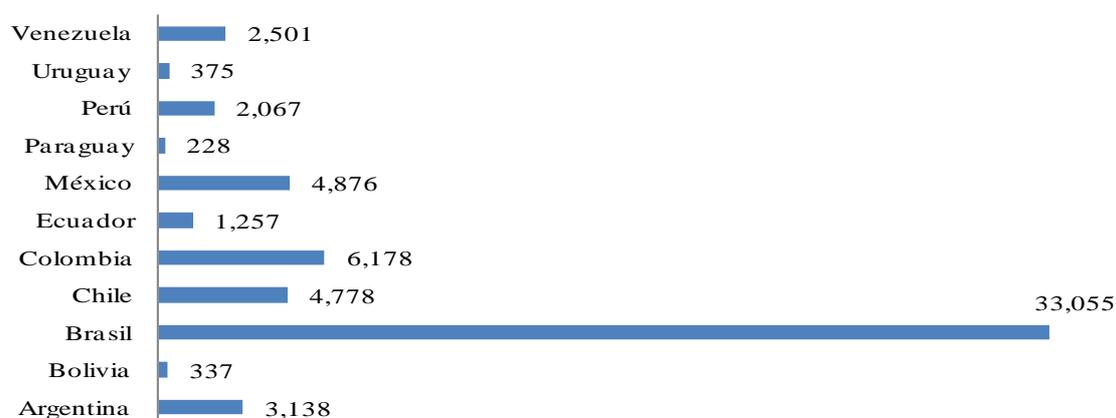


Figura 9. Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del Estado. Tomado de “Presupuesto de Defensa,” por Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina (RESDAL), 2010. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>

3.1.3 Principios cardinales

Mediante el análisis de los principios cardinales se identifican las oportunidades y amenazas que tiene el Perú. Este análisis se realiza desde cuatro ámbitos: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos presentes y futuros, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. Los principales socios comerciales del Perú son Estados Unidos y China, los cuales tienen influencia directa en la economía nacional, y hasta en los gustos y hábitos de los consumidores. El Perú se encuentra en un proceso de apertura al comercio internacional, que se refleja en la gran cantidad de tratados y acuerdos comerciales que ha establecido, los cuales se listan más adelante en la Tabla 5.

Lazos pasados, presentes y futuros. La primera guerra que libró el Perú fue en el año 1821, para lograr su independencia de los españoles, la cual se concretó en 1824 con la Batalla de Ayacucho. En 1879 tuvo lugar la Guerra del Pacífico cuando Chile le declaró la guerra a Bolivia y al Perú. Por último, en 1995 se libró la Guerra del Cenepa con el Ecuador. En estas dos últimas guerras los resultados no favorecieron al Perú, ya que se perdió parte del territorio nacional. Hoy en día, las disputas territoriales se resuelven por caminos pacíficos y las verdaderas batallas se libran por conquistar los mercados, para incrementar ventas a través de la preferencia de los consumidores.

Contrabalance de intereses. Al Perú le corresponde balancear sus intereses con Chile, ya que en la última década se ha convertido en su principal socio comercial. Sin embargo, mientras que Perú exporta bienes básicos o *commodities*, Chile exporta productos con alto valor agregado, cuyo precio y demanda es más estables (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2007). Al mismo tiempo que se tiene esta importante relación comercial, hay una controversia marítima en la Corte Internacional de Justicia de La Haya, la cual emitirá su fallo en el año 2013.

Tabla 5

Acuerdos y Tratados de Libre Comercio Suscritos por el Perú

País o grupo de países	Acuerdo o Tratado	Fecha de suscripción
Cuba	Acuerdo de Complementación Económica N° 50.	05 octubre 2000
Mercosur	Acuerdo de Complementación Económica suscrito entre los Gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República del Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, Estados Partes del MERCOSUR y el Gobierno de la República del Perú (ACE N° 58).	30 noviembre 2005
Estados Unidos	Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos.	12 abril 2006
Chile	Acuerdo de Libre Comercio entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República de Chile.	22 agosto 2006
Singapur	Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República de Singapur.	29 mayo 2008
Canadá	Tratado de Libre Comercio entre Canadá y la República del Perú.	29 mayo 2008
AELC (Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein)	Acuerdo de Libre Comercio entre la República del Perú y los Estados AELC.	14 julio 2010
Suiza	Acuerdo sobre Agricultura entre la República del Perú y la Confederación Suiza.	14 julio 2010
Islandia	Acuerdo sobre Agricultura entre la República del Perú y la República de Islandia.	14 julio 2010
Noruega	Acuerdo sobre Agricultura entre la República del Perú y el Reino de Noruega.	14 julio 2010
Corea	Acuerdo de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Corea.	21 marzo 2011
Tailandia	Acuerdo Marco para una Asociación Económica más Cercana entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno del Reino de Tailandia.	17 octubre 2003
	Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y Facilitación del Comercio.	19 noviembre 2005
	Protocolo Adicional entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y Facilitación del Comercio.	16 noviembre 2006
	Segundo Protocolo Adicional al Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y Facilitación del Comercio.	13 noviembre 2009
México	Tercer Protocolo Adicional al Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y Facilitación del Comercio.	18 noviembre 2010
	Acuerdo de Integración Comercial entre la República del Perú y los Estados Unidos Mexicanos.	06 abril 2011
Japón	Acuerdo de Asociación Económica entre la República del Perú y Japón.	31 mayo 2011
	Acuerdo de Implementación entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de Japón conforme al artículo 16 del Acuerdo de Asociación Económica entre la República del Perú y Japón.	31 mayo 2011
Panamá	Tratado de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Panamá.	25 mayo 2011
Costa Rica	Tratado de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Costa Rica.	26 mayo 2011
Guatemala	Tratado de Libre Comercio Entre la República del Perú y la República de Guatemala.	06 diciembre 2011
Venezuela	Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Boliviana de Venezuela.	07 enero 2012
Unión Europea	Acuerdo Comercial entre el Perú y Colombia, por una parte, y la Unión Europea y sus Estados miembros, por otra.	26 junio 2012

Nota. Tomado de “Acuerdos Comerciales del Perú”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR), 2013. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Conservación de los enemigos. Es necesario tener enemigos para que las organizaciones o las industrias se motiven a tener un programa de mejoramiento continuo

sostenido. Esto se requiere para mantener el liderazgo, que se logra a través de una ventaja competitiva difícil de imitar. Cuando no hay competidores las organizaciones se relajan y por ende el aporte al mercado es menor o más lento.

3.1.4 Influencia del análisis en las flores

El transporte de las flores se realiza de forma aérea, por su corta vida, por lo que la posición del Perú le da acceso a los mercados de la cuenca del Pacífico, pero se encuentra alejado de los mercados europeos. Los acuerdos y tratados comerciales abren la puerta a gran cantidad de mercados, entre ellos los principales consumidores de flores como lo son Estados Unidos, Japón y la Unión Europea.

Sin embargo, la falta de inversión en investigación y desarrollo puede perjudicar a esta industria, como a muchas otras en el país. Las flores son un producto que requieren de tecnificación, además de necesitar un clima específico por lo que la diversidad de regiones que ofrece el Perú es ideal para cultivar distintas variedades en distintas zonas.

3.2 Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del país es el segundo análisis que comprende la evaluación externa, para lo cual se utiliza el modelo de Michael Porter, el cual se basa en el estudio de los elementos determinantes de la ventaja competitiva de las naciones. Este análisis se realiza desde cuatro pilares: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2013).

Según el World Economic Forum (2013) el Perú obtuvo en el período 2012-2013 la posición 61 entre 142 países analizados. Como se observa en la Figura 10 esto implica una mejora si se compara con la posición de los años anteriores, ya que en tres años mejoró desde el puesto 78, lo que implica haber escalado 17 posiciones. Este avance en el desarrollo de la competitividad nacional se ha obtenido gracias a que el Perú posee un ambiente político y

macroeconómico estable, además de contar con un crecimiento económico sostenido que estimula la inversión privada.

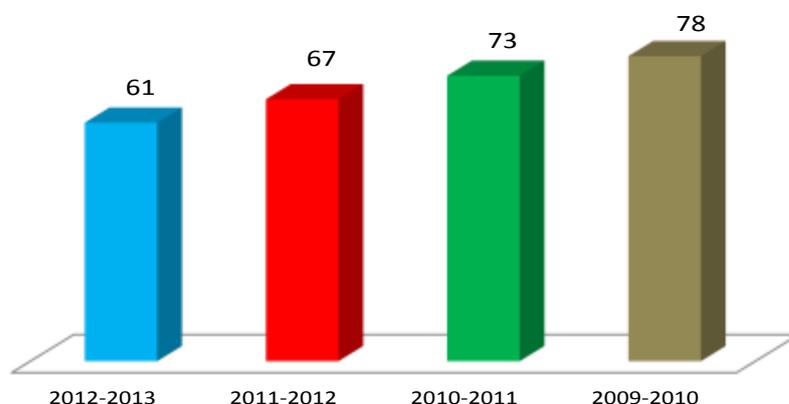


Figura 10. Índice de competitividad global del Perú. Tomado de “Global Competitiveness Report 2012-2013,” por el World Economic Forum [WEF], 2013. Recuperado http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

3.2.1 Condiciones de los factores

En la Tabla 6 se muestra el comportamiento de los factores básicos y de los promotores de eficiencia, se observa que el Perú posee un mercado atractivo en tamaño, y eficiente en términos de intercambio de bienes, relaciones laborales y servicios financieros. Sin embargo falta mejorar la eficiencia y eficacia de las instituciones, así como la educación

Tabla 6

Factores Básicos y Promotores de Eficiencia

	Posición	Puntaje
Factores básicos	91	4.6
Instituciones	105	3.4
Infraestructura	89	3.5
Ambiente macroeconómico	21	5.9
Salud y educación primaria	91	5.4
Promotores de eficiencia	57	4.2
Educación superior y entrenamiento	80	4.0
Eficiencia del mercado de bienes	53	4.4
Eficiencia del mercado laboral	45	4.6
Desarrollo del mercado financiero	45	4.5
Desarrollo tecnológico	83	3.6
Tamaño del mercado	45	4.4

Nota. Tomado de “Global Competitiveness Report 2012-2013” por el World Economic Forum [WEF], 2013. Recuperado http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda

Para desarrollar competitividad se requiere de un consumidor interno exigente, demandante. Es por ello que es importante conocer el comportamiento del consumidor y las tendencias en el consumo. De acuerdo con la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (PAD, 2012), en el Perú se han generado grandes cambios en esta materia. Lo cual se debe no solo al incremento en el poder adquisitivo, sino a la expansión del *retail* y el acceso que tienen los consumidores a mayor información. Es por esto que los consumidores se han hecho más sofisticados, y más conscientes de la importancia que tiene el tiempo como recurso escaso.

En la Figura 11 se presenta la variación anual que ha tenido la demanda interna en los últimos 10 años. Se observa que únicamente en el año 2009 hubo un decrecimiento, a consecuencia de la crisis económica mundial que frenó las exportaciones y el flujo de remesas. Sin embargo, como se presentó anteriormente, el PBI tuvo un comportamiento positivo en ese mismo período y eso se debió al consumo interno, cuya evolución se muestra en la Figura 12. Allí se observa que el crecimiento económico nacional está principalmente soportado por el aumento en el consumo entre los peruanos.

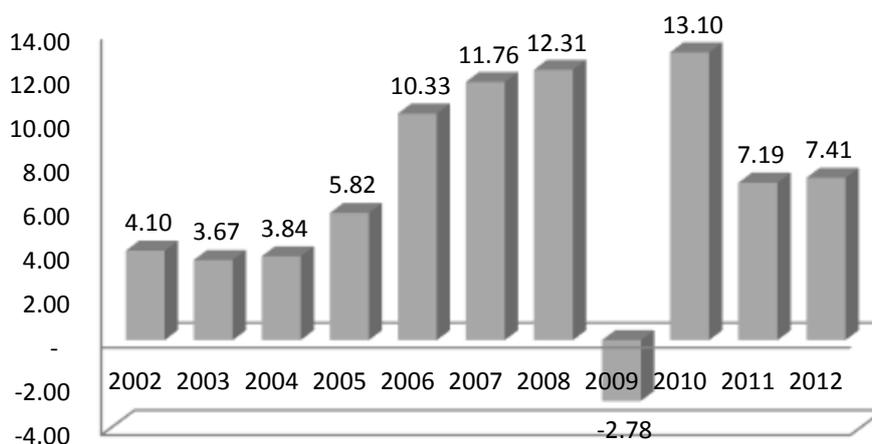


Figura 11. Variación porcentual de la demanda interna. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el BCRP, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

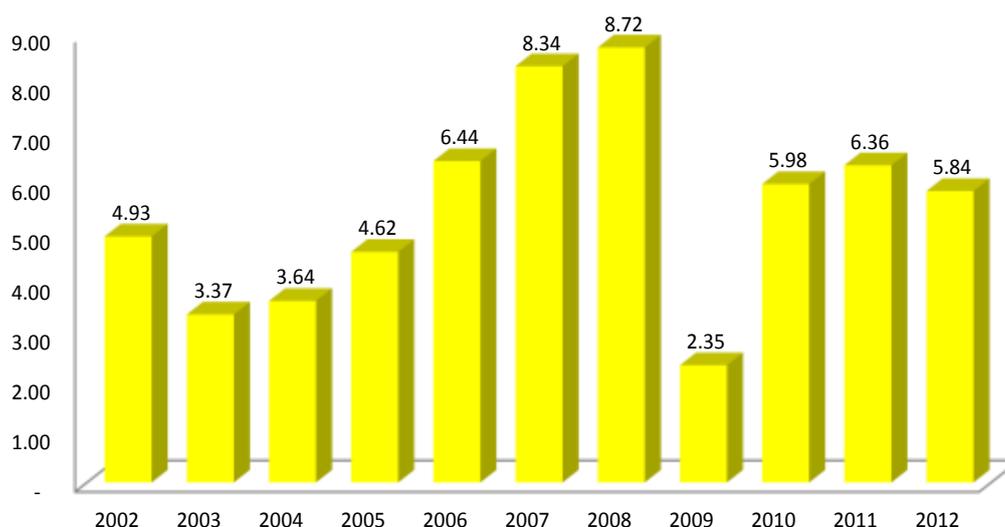


Figura 12. Variación porcentual del consumo interno. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el BCRP, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo con el World Economic Forum (2013) el Perú se encuentra en la posición 49 a nivel mundial, en lo que al grado de competencia local respecta, lo cual es favorable. Este es un mercado donde las empresas están orientadas a satisfacer las necesidades de sus consumidores, además de contar con procedimientos poco engorrosos para la creación de nuevos negocios, lo que hace que el país se sitúe en el puesto 93, a nivel mundial. La limitante es que se necesitan más de 26 días para poner un negocio en marcha, de manera formal. La siguiente cita textual demuestra la importancia de la rivalidad dentro de una industria como factor promotor de la competitividad.

Un primer elemento necesario para la creación de una verdadera competitividad es la competencia local. Se requiere de la competencia interna, a nivel nacional, regional e incluso local, para poder impulsar a las firmas a mejorar, para que vayan innovando sus productos y para que desarrollen nuevos métodos. De esta manera, se alejan de la tendencia a depender de los recursos naturales y mano de obra barata disponibles para posicionarse en el mercado. Este es un proceso que se ha dado en casi todas las

naciones que han trascendido el patrón primario-exportador (Centro de Investigación y Promoción del Campesinado [CIPCA], 2003, p. 1).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Para desarrollar la competitividad de un país, y en especial del sector exportador, es necesario solventar el acceso limitado que hay a las carreteras, especialmente en el caso de los productores de la Sierra y la Selva (Bermúdez, 2007). El apoyo del Estado para desarrollar infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria es necesario para lograr el desarrollo del Perú. Según el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC, 2012) las carreteras pavimentadas se concentran en la zona costera, lo cual no favorece el desarrollo del cultivo y comercialización de flores ya que las especies con mayor demanda requieren de clima frío o de sierra.

Otro elemento importante es el acceso al crédito como fuente de financiamiento para apalancar la inversión e incrementar la producción. En la Figura 13 se muestra como el crédito al sector privado en el Perú se ha incrementado en un promedio de 13.7% anual en el período 2002-2011.

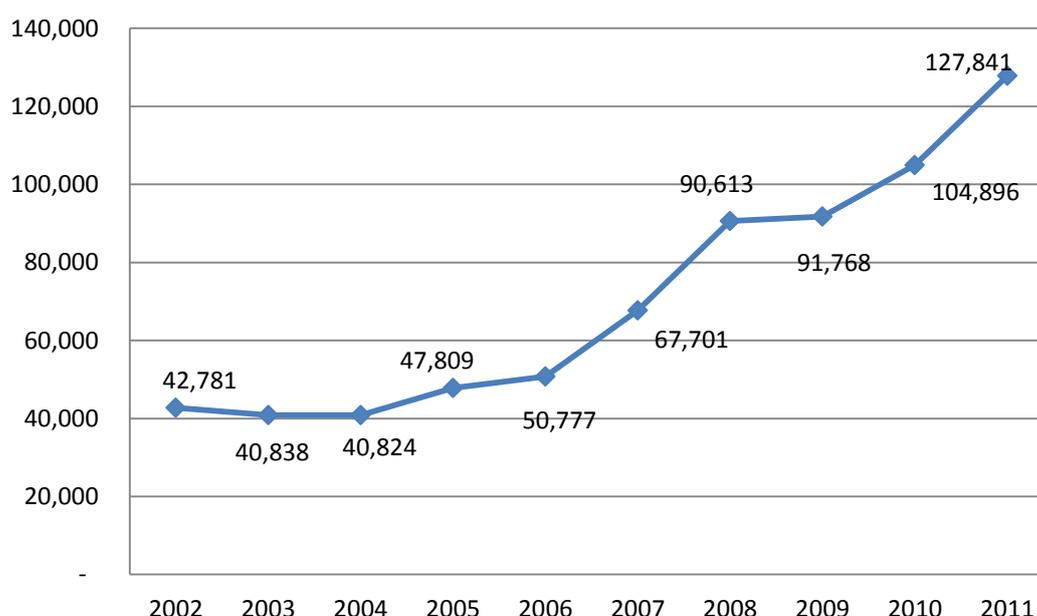


Figura 13. Crédito al sector privado, en millones de soles. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el BCRP, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.2.5 Influencia del análisis en las flores

Para los floricultores es indispensable contar con financiamiento ya que necesitan invertir en infraestructura, en semillas, en agroquímicos y en mano de obra para producir las flores. Así mismo se requieren de vías de comunicación que permitan sacar la cosecha hasta el aeropuerto de manera rápida por ser un producto perecedero. Esto es una limitante ya que el único aeropuerto con capacidad para almacenar los contenedores en frío y exportar es el del Callao, por lo que las flores de la sierra se ven perjudicadas por la distancia, que puede afectar la calidad, dañando la flor.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE es la tercera herramienta del análisis externo, y contempla las siguientes áreas: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras, (c) fuerzas sociales, demográficas y culturales, (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales. A continuación el análisis de cada una de ellas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En la Tabla 7 se muestra la evaluación de los elementos legales y gubernamentales realizada por el World Economic Forum (2013). La columna de posición define en qué lugar se encuentra el Perú entre los 142 países evaluados, y se observa que el Perú es competitivo en (a) la protección de la inversión privada, (b) la eficiencia del gasto del gobierno, y (c) las medidas de auditoría y reportes, para entidades gubernamentales y privadas.

El Perú requiere mejorar principalmente en los siguientes aspectos: (a) carga de las regulaciones gubernamentales, (b) confianza en la policía y en los políticos (c) protección de los derechos de autor, (d) independencia del poder judicial, (e) control del crimen organizado, el terrorismo y la violencia, (f) eficiencia del marco regulatorio para resolver disputas, entre otros.

Tabla 7

Elementos Legales y Gubernamentales en el Perú

Elementos legales y gubernamentales	Puntaje	Posición
Derechos de autor	3.8	98
Protección de los derechos de autor	2.6	127
Distribución de los fondos públicos	2.7	103
Confianza en los políticos	1.9	127
Corrupción	3.9	72
Imparcialidad de los gobernantes	2.9	82
Eficiencia en el gasto gubernamental	3.5	49
Carga de las regulaciones gubernamentales	2.7	128
Independencia del poder judicial	2.5	125
Eficiencia del marco legal para resolver conflictos	3.0	118
Eficiencia del marco legal frente a retos	3.1	105
Transparencia en las políticas	4.1	88
Servicios del gobierno para los negocios	3.4	81
Costo del terrorismo para los negocios	4.7	119
Costo del crimen y la violencia para los negocios	3.4	125
Crimen organizado	3.9	126
Confianza en la policía	3.0	128
Medidas estrictas de auditoría y reportes	5.0	49
Protección de la inversión privada	7.0	17

Nota. Tomado de “Global Competitiveness Report 2012-2013” por el World Economic Forum (WEF), 2013. Recuperado http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Como se mencionó anteriormente, el Perú ha experimentado desde finales de los años 90 un crecimiento económico sostenido. Esto ha traído un incremento en la inversión privada y con ello mayor producción y mayores exportaciones. En la Figura 14 se observa como las exportaciones han crecido desde el año 2002, con un retroceso en el 2009 por la disminución en la demanda extranjera a consecuencia de la crisis mundial. Es de hacer notar el crecimiento en las exportaciones de productos no tradicionales, donde se encuentran las flores.

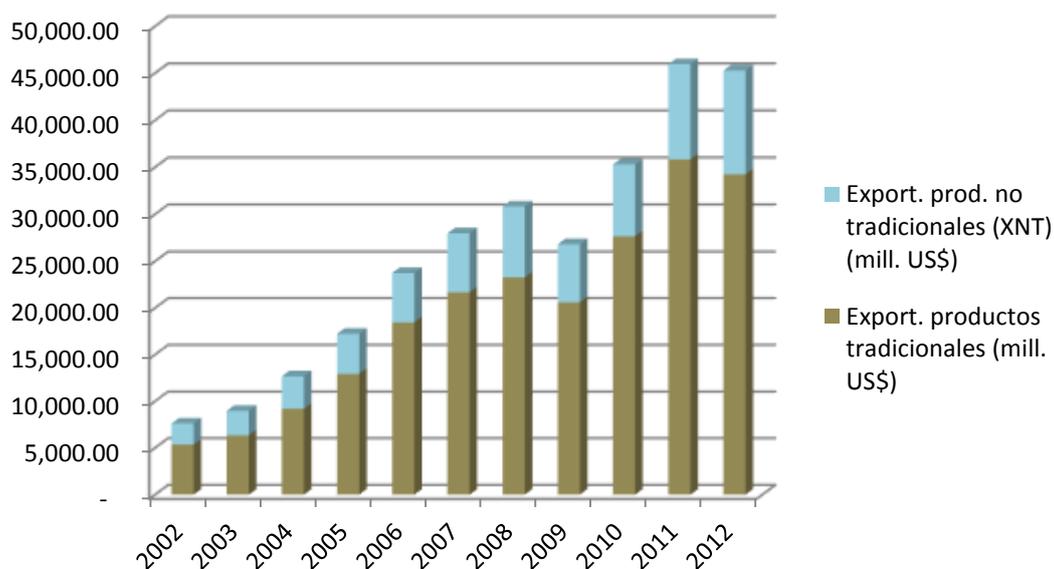


Figura 14. Exportaciones en millones de dólares. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el BCRP, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Para la industria de las flores en el Perú, el tipo de cambio es una variable económica relevante, ya que las ventas se realizan en dólares o en euros mientras que todos los pagos se hacen en soles. En la Figura 15 se muestra como el precio del dólar frente al sol ha disminuido, afectando las exportaciones de manera negativa.

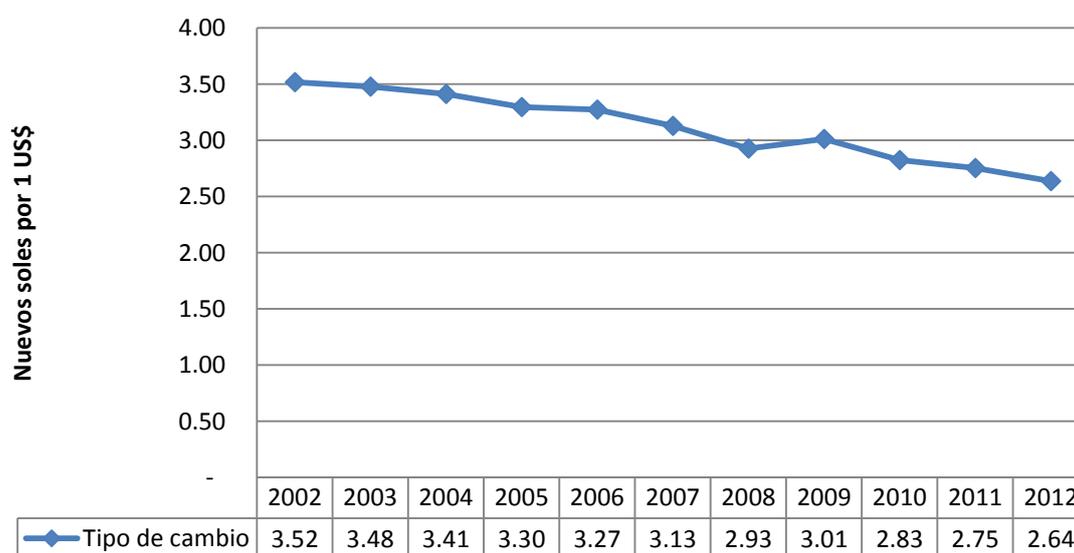


Figura 15. Tipo de cambio promedio anual, expresado en soles por dólar, 2002 a 2011. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el BCRP, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

La inflación, es la variación en el índice de precios al consumidor. En el año 2012 cerró en 3.66%, siendo una de las más bajas en Latinoamérica. Esto permite que el costo de la mano de obra se incremente anualmente en un solo dígito porcentual, lo cual es favorable para una industria que es intensiva en trabajo como la de las flores. Se observa en la Figura 16, que en todos los años graficados la variación en el índice de precios al consumidor ha sido de un solo dígito, contribuyendo a la estabilidad macroeconómica del país.

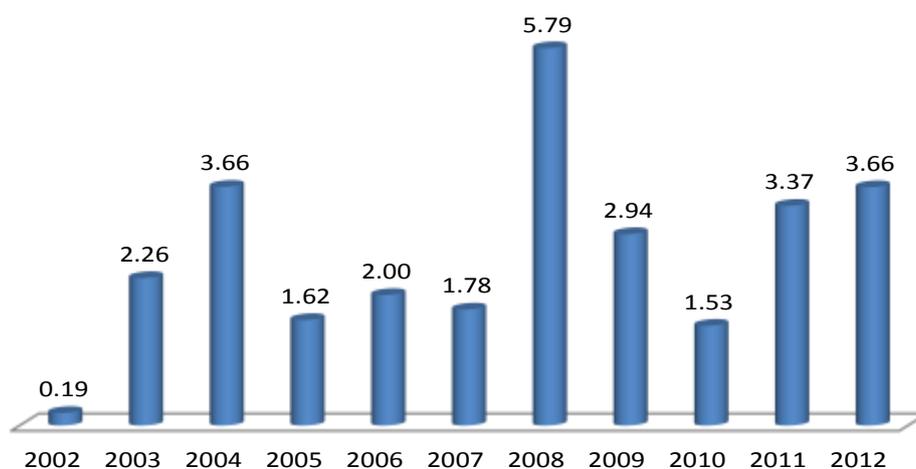


Figura 16. Inflación del Perú 2002 a 2012. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por BCRP, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El XI Censo Nacional de Población, realizado en el año 2007, reveló que la población del Perú superaba los 27 millones de habitantes. De acuerdo a las proyecciones que se presentan en la Tabla 8, para el año 2020 se espera que haya en el país 32'824,358 personas.

Tabla 8

Proyecciones de Población

Año	Población
1990	21'764,515
2000	25'983,588
2010	29'461,933
2020	32'824,358
2030	35'898,422
2040	38'405,474
2050	40'111,393

Nota. Adaptado de “Perú en Cifras,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif>

En la Figura 17 se observa que la población peruana es urbana, con una migración desde las zonas rurales, por lo que resulta esencial desarrollar este ámbito para que los pobladores tengan condiciones dignas de vida que desmotiven la migración a los centros urbanos. Esta migración es una respuesta a la pobreza, la cual en el 2008 alcanzaba el 48.9% de los hogares en la sierra peruana, tal como se presenta en la Tabla 9, mientras que en la costa era de 17.9%.

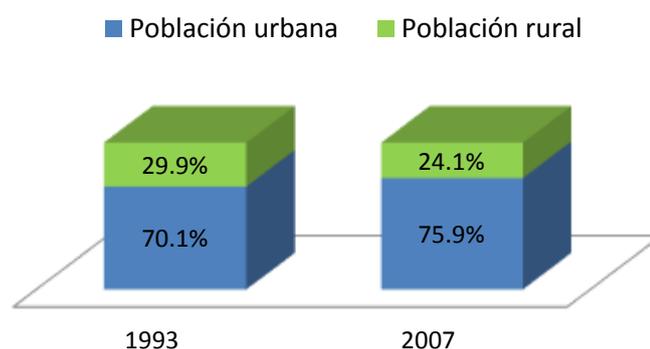


Figura 17. Población urbana y rural. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por INEI, 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/Anexos/libro.pdf>

Tabla 9

Hogares en Situación de Pobreza por Región Natural, en Porcentaje

Años	Costa	Sierra	Selva
2004	48.6	70.0	70.4
2005	44.4	67.7	70.1
2006	36.4	63.0	65.5
2007	29.3	58.1	55.8
2008	25.3	53	46.4
2009	20.7	48.9	47.1
2010	19.8	45.2	39.8
2011	17.8	41.5	35.2

Nota. Tomado de “Perú: Perfil de la Pobreza por Dominios Geográficos, 2004-2011,” por INEI, 2012b. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1047/index.html>

En el Perú la población económica activa (PEA) alcanzó los 15'370,000 personas en el año 2011. Luego de tener un incremento promedio anual de 2.3% que equivale a 321,100 personas por año (Mercado laboral peruano incorporó 321,100 personas cada año entre 2004 y 2011, 2013). En el año 2010, el 25% de la población económicamente activa del país trabajaba en el sector agropecuario (MINAG, 2012).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El análisis de las fuerzas tecnológicas y científicas en el Perú se hace mediante la revisión de los factores tecnológicos y de innovación relacionados con la competitividad. En las Tablas 10 y 11 se observa que el país posee fortaleza únicamente en la capacidad para transferir tecnología.

Tabla 10

Factores de Tecnología

Tecnología	Puntaje	Posición
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.9	75
Absorción de tecnología en las empresas	4.7	79
Transferencia de tecnología	5	30
Usuarios de internet por 100 habitantes	36.5	76
Subscripciones de internet banda ancha	3.5	83

Nota. Tomado de “Global Competitiveness Report 2012-2013,” por el World Economic Forum (WEF), 2013. Recuperado http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Tabla 11

Factores de Innovación

Innovación	Puntaje	Posición
Capacidad de innovar	2.8	103
Calidad de las instituciones de investigación científica	2.8	116
Gasto de las empresas en investigación y desarrollo	2.6	118
Colaboración entre universidades e industrias	3.2	110
Uso de productos de tecnología avanzada en el gobierno	3.2	99
Disponibilidad de ingenieros y científicos	3.4	120
Patentes concedidas por millón de habitantes	0.2	88

Nota. Tomado de “Global Competitiveness Report 2012-2013,” por el World Economic Forum (WEF), 2013. Recuperado http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Las debilidades que tiene el Perú en el campo de las fuerzas tecnológicas son grandes. Se observa que no hay disponibilidad de ingenieros ni de científicos, que las empresas invierten muy poco en investigación y desarrollo, y la calidad de las instituciones de investigación científica es baja. Todo esto repercute en falta de innovación y por ende se otorgan muy pocas patentes.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En la Figura 18 se muestran los índices de emisiones de gases efecto invernadero (GEI) en América Latina. Se observa que el Perú es el cuarto país emisor, luego de Bolivia, Brasil y Venezuela. Sin embargo, resulta preocupante que la mayoría de estas emisiones son consecuencia de cambios en el uso del suelo, asociados con la deforestación (De la Torre, Fajnsylber & Nash, 2009).

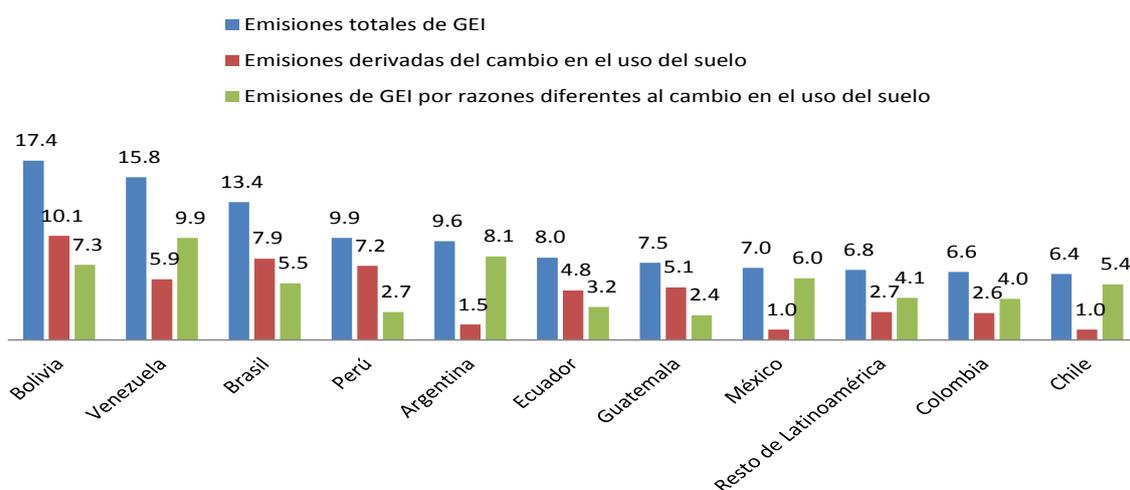


Figura 18. Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de Latinoamérica. Tomado de “Desarrollo con Menos Carbono: Respuestas Latinoamericanas al Desafío del Cambio Climático”, por A. De la Torre et al., 2009. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf

En el mundo, durante mucho tiempo la regulación ambiental se caracterizó por utilizar mecanismos de control ambiental, que consisten en establecer límites máximos de emisión. Lo cual se complementa con multas a quienes los excedan. Sin embargo ejercer este control es difícil y costoso, por lo que muchos países han optado por alternativas novedosas, donde predominan los incentivos económicos. Hasta ahora el Perú se ha centrado en los mecanismos de control y no ha establecido incentivos (Postigo, 2006).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 12 se presenta un análisis cuantitativo de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno peruano y mundial para la industria de flores en el Perú. Se observa que

la reacción de la industria ante el entorno es desfavorable, especialmente porque no se protege ni contrarresta ninguna de las amenazas. Para el desarrollo de competitividad en esta industria se necesita de infraestructura vial y aeroportuaria, que permita mantener la cadena de frío y llevar al mercado extranjero las flores en excelentes condiciones. Además, la competencia mundial está en crecimiento ya que países del África están incrementando sus cultivos con miras a la exportación, tal como lo ha hecho Etiopía que en seis años incrementó el área cultiva de 32 a 1,600 ha (Rikken, 2011).

Tabla 12

Matriz Evaluación de Factores Externos para las Flores

	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1 Crecimiento económico sostenido y estabilidad macroeconómica, lo que estimula las inversiones	0.09	3	0.27
2 Incremento en el crédito al sector privado	0.05	3	0.15
3 Aumento del consumo privado interno, lo que incrementa la demanda interna por flores	0.07	3	0.21
4 Tratados y acuerdos comerciales con varios países que brindan acceso a grandes mercados para la exportación. EE.UU., Unión Europea y Asia, entre otros.	0.12	3	0.36
5 Excelente posición geográfica que brinda acceso a los países de Asia Pacífico y a la costa oeste de los EE.UU.	0.07	1	0.07
6 Clima adecuado para el cultivo de diversas especies, incluyendo las de mayor demanda en el mundo (rosas, crisantemos y claveles)	0.08	2	0.16
Subtotal oportunidades	0.48		1.22
Amenazas			
1 Revaluación del nuevo sol ante el dólar americano, lo cual disminuye el ingreso de exportadores	0.08	1	0.08
2 Migración de las zonas rurales a las urbanas, por lo que disminuye la PEA rural	0.05	1	0.05
3 Falta de infraestructura vial y aeroportuaria en las zonas de sierra, que son las principales productoras de flores	0.12	1	0.12
4 Elevados precios del petróleo, lo cual encarece el transporte	0.07	2	0.14
5 Limitada inversión en tecnología e innovación que restringe el desarrollo futuro de la floricultura y otros sectores	0.05	1	0.05
6 Mercado mundial de flores con bajo crecimiento anual entre 2 y 3%	0.06	1	0.06
7 Desarrollo de la industria floricultora en países de África que cuentan con condiciones climáticas adecuadas y bajo costo de mano de obra	0.05	1	0.05
8 Crimen organizado, violencia y terrorismo que incrementa los costos de las organizaciones y pone en riesgo a los activos y las personas	0.04	1	0.04
Subtotal amenazas	0.52		0.59
	1.00		1.81

La puntuación que han obtenido las flores en la Tabla MEFE es de 1.81, lo que es inferior al promedio, y esto se debe a que no aprovecha las oportunidades ni se protege o prepara ante las amenazas del entorno. Los productores y comercializadores no han aprovechado la excelente posición geográfica que ofrece el Perú, dada la cercanía con el mercado de Asia Pacífico, así como tampoco ha logrado el cultivo de las flores que tienen mayor demanda en el mundo. Además se observa que no hay estrategias ni acciones para frenar la migración, protegerse del crimen organizado o incentivar el consumo de flores a nivel mundial.

3.5 Las Flores y sus Competidores

Se analiza la ventaja competitiva de las flores, desde cinco dimensiones: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores, o rivalidad dentro del sector.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En el caso de producción, el 50% de los costos corresponde a mano de obra, y un 15% se destina a agroquímicos y fertilizantes. Otro insumo importante es el empaque, que dependiendo del tipo de material que se utilice su costo puede variar entre el 12 y el 18%. (S. Jaramillo, comunicación personal, 12 de abril de 2013). Para la industria floricultora, los principales proveedores son los subsectores de plástico y madera, así como los de esquejas y semillas, y agroquímicos. Además se encuentran los proveedores de la cadena de frío, esencial para la labor de logística y atención al mercado (Herrera & Giraldo, 2004).

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo porque hay gran cantidad de ellos y compiten tanto en precios como en servicios. Excepto para los proveedores de semillas, quienes usualmente son empresas holandesas que invierten grandes cantidades de dinero en investigación y desarrollo para modificar genéticamente su producto

y que los cultivadores puedan obtener flores de alta calidad, con las características que requiere el mercado (Burga-Núñez et al., 2009). Esto es apoyado por el especialista en flores D. Díaz (comunicación personal, 21 de marzo del 2013), quien sostuvo que Perú carece de la tecnología necesaria para desarrollar estas semillas y por ende debe recurrir a importarlas si desea competir en el mercado mundial de flores. Para el presidente del Comité de Floricultura de ADEX R. Bachmann (comunicación personal, 12 de mayo del 2013) en el Perú se trabaja con variedades antiguas de semillas, y cuando se hace la importación de material genético de buena calidad esto se hace mediante contrabando, por lo que no se tiene licencia y las flores deben quedar solamente para el mercado nacional.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Una consecuencia del estancamiento en la demanda es que los consumidores se han hecho más exigentes, haciendo que los productores busquen la diferenciación. Es así que se hacen exigentes no solo en las características de las flores sino en la forma en que han sido cultivadas, dando preferencia a los métodos sostenibles (Rikken, 2011). A estos nuevos patrones de consumo se le suma la presión de la prensa y de organizaciones no gubernamentales que vigilan las condiciones de trabajo y de producción en los países en vías de desarrollo (ProVerde, 2010).

El 60% de las flores comercializadas a través de las subastas de FloraHolland se hacen a través del sistema de compra-venta remota que se conoce como KOA. Actualmente hay mayoristas que compran a productores y venden a minoristas a través de sus propios sitios en internet. Para que el comercio virtual sea exitoso es indispensable que los productores o exportadores brinden información verídica (Rikken, 2011).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Las flores son un producto decorativo o sentimental, ya que se utiliza como adorno o como obsequio en fechas especiales o por razones sentimentales. Es por ello que pueden ser

sustituidos por muchos otros elementos, incluso por productos tecnológicos. Los vendedores de flores al consumidor final compiten por una parte del ingreso de esos consumidores, que ante una ocasión de compra deben decidir entre múltiples artículos como por ejemplo peluches, chocolates, joyas, móviles y cualquier otro ítem.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes es relativamente baja porque se necesitan condiciones climáticas especiales, presentes principalmente en el hemisferio sur del planeta. A esto se suma la necesidad de inversión en infraestructura, en lo que Perú presenta condiciones favorables frente a otros países, por su estabilidad política y macroeconómica. Sin embargo se ha visto crecimiento en la producción de algunos países africanos, y dada la importancia que tiene la agricultura para el desarrollo humano no se descarta que nuevos países del hemisferio sur emprendan esta actividad productiva de forma masificada y con miras a la exportación.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

FloraHolland es una empresa de subasta de flores, con sucursales en (a) Aalsmeer, (b) Naaldwijk, (c) Rijnsburg, (d) Venlo, (e) Bleiswijk y (f) Eelde. En conjunto llegan a comercializar más de 20 millones de flores y plantas al día. Los vendedores tienen como ventaja que al consolidar las flores, se ofrecen a los grandes mayoristas cantidades atractivas en un solo paquete (Holland, 2012). FloraHolland busca fomentar la cooperación entre los competidores, en lugar de la rivalidad, lo cual pretende lograr a través de las siguientes acciones: (a) expandir su red de servicios internacionales, (b) fortalecer la calidad de las flores, (c) reforzar la posición de Holanda como clúster en el mercado mundial, y (d) ampliar la información disponible para todos los actores (FloraHolland, 2013b).

3.6 Las Flores y sus Referentes

El Perú es un país que posee las condiciones necesarias para ser un gran productor y exportador de flores. Cuenta con el 80% de los tipos de clima que existen en el mundo, lo que le da la oportunidad de poseer diversidad de variedades de cultivos. Sin embargo las exportaciones peruanas son inferiores a nueve millones de dólares, mientras que Ecuador exporta US\$ 400 millones, y Colombia US\$ 900 millones (Bermúdez, 2007).

Para los ecuatorianos su éxito, específicamente en el caso de las rosas, se debe a tres razones (a) las condiciones climáticas de los principales valles donde se cultiva rosas son óptimas, lo cual incluye la luz, la calidad del agua, la temperatura y la humedad; las rosas de óptima calidad para los mercados internacionales se cultivan entre los 2,800 y 3,000 metros sobre el nivel del mar; (b) los empresarios ecuatorianos han realizado grandes inversiones en renovaciones varietales; y (c) una óptima gestión en el manejo de los cultivos, para lo cual los rosicultores se han especializado y capacitado. Además, el principal aeropuerto del país se encuentra en la sierra, cerca de las zonas de cultivo y corte lo que garantiza un despacho rápido del producto, esencial en esta industria (S. Jaramillo, comunicación personal, 12 de abril de 2013).

Mientras que Colombia refuerza el hecho de la gran variedad de flores que cultivan, asociando a regiones con ciertos tipos. Estas variedades incluyen: (a) rosas, (b) claveles, (c) hortensias, (d) anturios, (e) limonium, (f) gypsophilia, (g) heliconias, (h) orquídeas, y (i) dafodill, entre muchas otras (“52 Semanas Flores Colombianas”, 2013).

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

Los Factores Clave de éxito que se han identificado para esta industria son los siguientes:

- Relación del tipo de cambio Euro - U.S. dólar – moneda local, ya que esto afecta directamente el monto que recibe el productor.

- Precios del petróleo, porque afecta directamente el costo de transporte.
- Costo de mano de obra, ya que es una industria intensiva en mano de obra.
- Clima, cada variedad requiere condiciones climáticas diferentes.
- Cercanía a los principales mercados.

En la Tabla 13 se presenta la matriz perfil competitivo, donde se compara la industria de flores del Perú con la de Colombia y Ecuador, quienes son los principales exportadores latinoamericanos. El costo de mano de obra en los tres países es bajo, beneficiando a la industria, así como el clima. Sin embargo, Perú tiene en estos momentos la desventaja del tipo de cambio que reduce la rentabilidad de los cultivadores. Además de no tener acceso al Atlántico y por ende mayor distancia con Europa y en la costa este de los Estados Unidos.

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Industria de flores en							
	Perú			Colombia		Ecuador		
	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	
1 Relación del tipo de cambio Euro-ÚS\$-moneda local	0.25	1	0.25	2	0.50	3	0.75	
2 Costo de transporte - precios del petróleo	0.23	2	0.46	3	0.69	3	0.69	
3 Costo de mano de obra	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	
4 Clima	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	
5 Cercanía a los principales mercados	0.17	2	0.34	3	0.51	3	0.51	
Total	1.00		2.45		3.10		3.35	

En la Tabla 14 se presenta la Matriz Perfil Referencial (MPR) donde se compara a la industria de flores del Perú, con la de Holanda que sin duda alguna es el principal referente mundial, según la información que se presentó en el Capítulo I. El único punto donde Holanda posee una calificación inferior a la del Perú es en costo de mano de obra, y que al ser una industria intensiva en trabajo es un factor importante, pero basa su competitividad en el resto de elementos.

Tabla 14

Matriz Perfil Referencial

Factores claves de éxito	Industria de flores en				
	Peso	Perú		Holanda	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Relación del tipo de cambio Euro-US\$-moneda local	0.25	1	0.25	4	1.00
2 Costo de transporte - precios del petróleo	0.23	2	0.46	4	0.92
3 Costo de mano de obra	0.15	4	0.60	2	0.30
4 Clima	0.20	4	0.80	4	0.80
5 Cercanía a los principales mercados	0.17	2	0.34	4	0.68
Total	1.00		2.45		3.70

3.8 Conclusiones

El Perú es un país que actualmente ofrece grandes oportunidades a los inversionistas, brindando un ambiente de estabilidad política y macroeconómica. Como oportunidades para la industria de flores está el acceso a la cuenca del pacífico que le brinda cercanía a los mercados asiáticos y a la costa oeste de los Estados Unidos, así como los acuerdos comerciales y tratados que el país ha firmado. Sin embargo, las zonas de la sierra tienen dificultades de logística para poder exportar sus flores, lo que hace difícil competir con Colombia o con el Ecuador. Otra gran amenaza para la industria, que se enfoca en la exportación, es la revaluación del sol frente al dólar que lleva a disminuir los ingresos de los exportadores, mientras que sus costos se elevan como consecuencia de la inflación, aun cuando la misma sea de un solo dígito.

El desarrollo de la industria de flores permitiría brindar desarrollo económico y humano a las zonas rurales del país, desmotivando la migración hacia los centros urbanos. Para ello es necesario desarrollar la industria de manera competitiva, aprovechando que los proveedores poseen un bajo poder de negociación, excepto por los productores de semillas, y

que la amenaza de nuevos entrantes es baja. Sin embargo, es necesario prestar atención al alto poder de negociación de los compradores y a la gran cantidad de sustitutos que tienen las flores.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se lleva a cabo la evaluación interna, la cual se realiza utilizando la metodología AMOHFIT. Sumado a la evaluación externa permite conocer la situación actual de la industria de flores en el Perú. Al final del capítulo se conocerán cuáles son las fortalezas y cuáles las debilidades de la industria en estudio.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El esquema de análisis AMOFHIT contempla las siguientes siete perspectivas: (a) Administración, (b) *Marketing*, (c) Operaciones, logística e infraestructura, (d) Finanzas, (e) Recursos humanos, (f) Sistemas de información, y (g) Tecnología. A través de esta evaluación interna se sientan las bases para posteriormente poder definir los objetivos y estrategias para la industria, buscando alcanzar la visión que se tiene para el año 2023.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

“El sector floricultor del Perú no ha sido explotado ni explorado en toda su magnitud, a pesar de las ventajas comparativas con las que cuenta.” (Burga-Núñez et al., 2009, p. 56). Este planeamiento estratégico se hace con el fin de brindar una herramienta para el desarrollo de la industria, y parte esencial es identificar a todos los actores que la componen, no limitándose a los productores y comercializadores. A continuación se presentan los entes que se han identificado:

- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG)
- 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

- Productores / Exportadores: En el Perú gran parte de la producción de flores es minifundista, lo cual limita la capacidad para abastecer al mercado. Quienes obtienen la mayor ganancia son las grandes empresas exportadoras, que recolectan o acopian el producto final. Esto limita el acceso de los productores al mercado y la información sobre tendencias y gustos de los consumidores (Bermúdez, 2007). En el año 1998 habían 3,180 productores, según el censo que realizó el MINAG (1998), pero esta actividad no ha sido repetida y se desconoce la cantidad actual de floricultores.

Los principales productores y exportadores de flores en el Perú son las siguientes empresas (a) Roots Perú, (b) Flores Esmeralda, (c) Florisert, y (d) Vivero del Golf los Inkas.

A estas cuatro se les suma Exo Perú la cual es meramente exportadora y no productora (ADEX, 2013). Enfocadas en el mercado local, principalmente, son tres las empresas productoras: (a) Rosatel, (b) Kukyflor, y (c) EvyFlor. El resto de la producción es dispersa en pequeños productores (R. Bachmann, comunicación personal, 12 de mayo de 2013).

Se caracteriza por no ser un sector unificado, donde cada productor actúa de forma independiente, viendo al otro como competidor. Siendo esta una limitante a vencer para poder implementar el presente planeamiento estratégico. Los productores y compradores a nivel nacional están atomizados, careciendo de sincronización entre ellos, lo que no ha permitido desarrollar cadenas de valor. No existen productores ni compradores realmente grandes, como muestra se tiene que en ADEX sólo hay cuatro asociados que pagan su cuota (R. Bachmann, comunicación personal, 12 de mayo de 2013). Adicionalmente, los investigadores realizaron una visita al mercado mayorista de flores de Piedra Lisa donde encontraron que predomina la informalidad, como se muestra en las fotos del Apéndice D.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La industria de flores en el Perú tiene dos mercados, el nacional y el de exportación. A nivel nacional, el desarrollo que ha experimentado el sector construcción ha generado incrementos en la demanda de flores y plantas. Cada vez hay más lugares de *retail* que ofrecen estos productos, como por ejemplo las grandes tiendas Sodimac y Maestro, quienes tienen plantas desde un sol. Un reto que se tiene a nivel nacional es la formalización del comercio de flores, ya que en los mercados mayoristas de Lima y de otras ciudades tanto flores como plantas se colocan en el piso afectando su calidad. Hay que tomar conciencia sobre la necesidad de un mercado profesional de flores, y lograr que los vendedores informales se formalicen (Bermúdez, 2007).

En concordancia con lo expuesto por Bermúdez (2007), el Ing. Rodolfo Bachmann expresó que a pesar de que Lima alberga a un tercio de la población nacional, siendo el principal mercado en el Perú aún es muy informal y los consumidores están acostumbrados a flores de mala calidad. Es así que existen dos mercados mayoristas de flores: (a) el mercado mayorista de Evitamiento, y (b) el mercado mayorista de Acho. En ambos lugares la comercialización se da hasta en la misma calle, siendo informal al no contar con boletas ni facturas, además de brindar malas condiciones tanto en la presentación como en el manejo de las flores y plantas comercializadas (R. Bachmann, comunicación personal, 12 de mayo de 2013).

El mercado interno de flores es abastecido principalmente con flores que se desechan para la exportación y no es totalmente abastecido, especialmente en fechas claves (Burganúñez et al., 2009). Estas fechas claves son (a) el día del amor y la amistad que se celebra el 14 de febrero; (b) el día de la madre, que varía según sea el país pero que en Perú se celebra el segundo domingo de mayo; y (c) Navidad y las semanas previas (D. Díaz, comunicación personal, 21 de marzo de 2013).

Otro problema que enfrenta la industria a nivel nacional es la competencia desleal por parte de flores contrabandeadas desde el Ecuador. Estas ingresan por la frontera de Tumbes y abastecen los mercados mayoristas, siendo un producto de excelente apariencia pero con muy corto tiempo de vida ya que no llegan al consumidor mediante una cadena de frío. Además, esta práctica ilegal podría traer el ingreso de plagas al Perú y dañar los cultivos locales (Burga-Núñez et al., 2009).

A nivel de exportaciones, en la Tabla 15 se presenta el detalle por partida arancelaria. Hasta el año 2007 se registraron por variedades pero a partir del 2008 todas las exportaciones se registran como *las demás*, lo cual limita la capacidad de análisis de los datos. Según COMEX (2007) la principal variedad es la *Gypsophila*, conocida también como lluvia o ilusión.

Tabla 15

Exportaciones de Flores y Plantas en dólares

Valor FOB US\$	0603.10.10	0603.10.40	0603.10.50	0603.10.9090	0603.19.900	
Año	Claveles	Rosas	Gypsophila	Las demás	Las demás	Total
2005	93.05	41,961.50	2,474,932.13			2,516,986.68
2006		12,508.00	2,037,889.00			2,050,397.00
2007	1,020.00	11,148.00	388,700.60	1,150,385.14	4,984,870.59	6,536,124.33
2008						-
2009					6,082,073.49	6,082,073.49
2010					6,924,856.14	6,924,856.14
2011					8,246,793.77	8,246,793.77
2012					8,755,872.39	8,755,872.39

Nota. Adaptado de "Importaciones y Exportaciones por partida arancelaria" por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2013. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>

En cuanto a la participación de las empresas peruanas en las exportaciones de flores, se presenta la Tabla 16. En ella se observa que las exportaciones están dominadas por dos empresas, Corporación Roots, S.A. y Esmeraldas Farm S.A.C. quienes en conjunto, durante el período enero-abril del 2013, representaron el 51% de la cantidad exportada y el 72% del

Tabla 16

Exportaciones por Empresa, Período Enero a Abril 2012 y 2013

N°	RUC	EMPRESA	PESO NETO (KG.)		US\$ FOB		VARIACIÓN US\$ FOB 2013/2012	PARTICIPACIÓN 2013
			2012	2013	2012	2013		
TOTALES			668,468	597,427	2,763,606	2,704,296	-2%	100%
1	20392064550	CORPORACION ROOTS S.A.	196,531	165,982	1,256,844	1,110,889	-12%	41%
2	20510550472	ESMERALDA FARMS S.A.C.	156,272	139,222	730,221	937,583	28%	35%
3	20492192296	EXO PERU E.I.R.L.	51,938	61,943	227,458	279,271	23%	10%
4	20385521805	FLORISERT S.A.C.	30,425	27,095	185,693	175,884	-5%	7%
5	20102086296	VIVERO LOS INKAS SA	862	15,430	4,883	98,415	1915%	4%
6	20449241887	AGRICOLA ALTO VALLE E.I.R.L.	82,714	80,651	32,844	36,883	12%	1%
7	20454748876	FLORES_PETALOS S.R.L.	41,675	50,060	13,952	22,075	58%	1%
8	10004028452	ARI DE CHOQUE PAULA	37,160	46,969	9,025	13,320	48%	0%
9	20518029003	AFI PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	4,583	1,895	18,374	7,934	-57%	0%
10	20523221621	FLORES Y VEGETALES DEL PERU S.A.C.	40,519	1,401	229,787	7,665	-97%	0%
11	20528943871	GRUPO KAMPOFLOR S.A.C.	3,901	2,243	10,461	6,600	-37%	0%
12	20256780101	DISTRIBUIDORA DE FLORES EVY-FLOR S.A.C	0	4,110	0	5,012	-	0%
13	20374218477	TRITON MARITIME SERVICE S.A.	0	20	0	1,016	-	0%
14	20351971259	AGROFORESTAL PEBANI S.A	0	105	0	930	-	0%
15	20101392954	APOLO SERVICE E I R L	1,980	166	4,331	519	-88%	0%
LAS 15 PRIMERAS			648,560	597,292	2,723,872	2,703,996	-1%	100%
LAS DEMÁS			19,909	135	39,734	300	-99%	0%

Nota. Tomado de "Ranking de Flores mayo 2013," por la Asociación de Exportadores (ADEX), 2013. Informe privado, p. 2.

valor FOB exportado. Mostrando que reciben más valor por el peso que el resto de la industria.

El destino de las exportaciones, es decir los principales mercados que tiene el Perú se presentan en la Tabla 17. Se observa que el 71.82% se venden a los Estados Unidos, país que posee la mayor extensión de cultivo de flores en el mundo para atender su mercado interno. Otro mercado importante es Holanda y le siguen Chile y Canadá. Esto muestra que no se está aprovechando el acceso a la cuenca del pacífico para exportaciones a Asia.

Tabla 17

Mercados de Exportación de las Flores Peruanas

País de Destino	Valor FOB (US\$)	Peso Neto (kg)	Peso Bruto (kg)	Porcentaje FOB
Estados Unidos	6,288,221	979,329	1,113,872	71.82
Holanda	1,730,311	292,284	310,399	19.76
Chile	219,755	544,928	564,804	2.51
Canadá	214,831	27,152	31,070	2.45
Italia	82,557	15,012	15,779	0.94
España	78,047	52,796	55,695	0.89
Japón	48,813	11,057	11,603	0.56
Panamá	48,337	6,037	6,873	0.55
Paraguay	14,605	2,390	2,693	0.17
Emiratos Árabes Unidos	13,167	2,250	2,480	0.15
Aguas internacionales	4,276	2,268	2,298	0.05
Reino Unido	2,889	445	463	0.03
Uruguay	2,616	363	408	0.03
Alemania	1,910	480	497	0.02
Arabia Saudita	1,508	323	344	0.02
Hong Kong	1,500	603	635	0.02
Brasil	899	46	46	0.01
Ecuador	625	86	96	0.01
China	540	195	205	0.01
Francia	468	82	90	0.01

Nota. Adaptado de “Importaciones y Exportaciones por partida arancelaria,” por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2013. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartista/resumenPPaisS01Alias>

Los canales de comercialización son diversos como se presenta en la Figura 19.

Tradicionalmente las flores se comercializaban mediante el canal señalado con el número

uno, es decir a través de subastas. Sin embargo, el contacto directo entre los exportadores y los mayoristas se ha incrementado gracias a los sitios web de los productores (Rikken, 2011). Para el Perú el uso del Internet es importante, ya que cada participante en la industria maneja su propia página web, a través de la cual realizan contactos y ofrecen sus productos (Burganúñez et al., 2009).

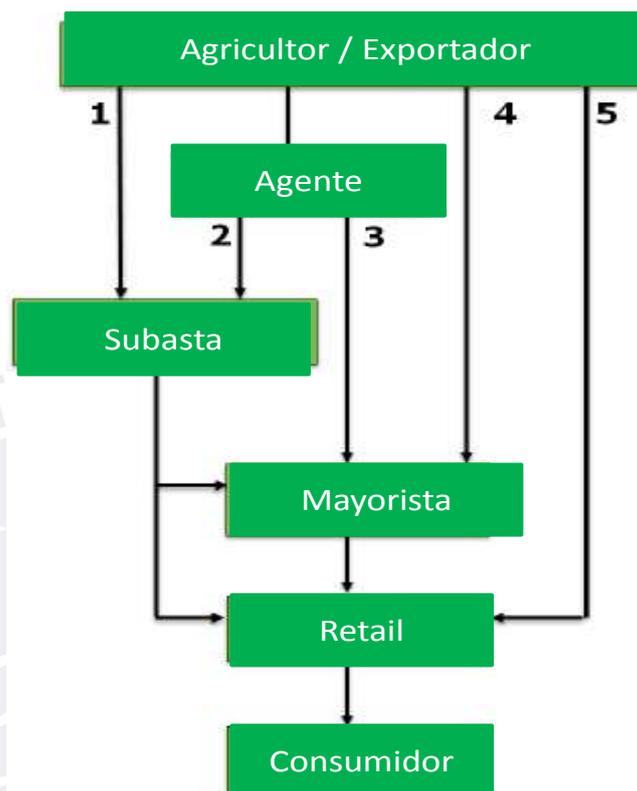


Figura 19. Canales de comercialización para flores. Adaptado de “The European Market for Fair and Sustainable Flowers and Plants,” por M. Rikken (2010). Bruselas, Bélgica: Belgium Development Agency (BTC) - Trade for Development Centre.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En el año 2013 el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG) está desarrollando un programa de recuperación de andenes para impulsar los cultivos en las zonas altoandinas. Esto se hará mediante el uso eficiente de los recursos hídricos, y que se espera lleve a mejorar las condiciones de vida de los agricultores en la sierra del Perú. Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se ha realizado un proyecto piloto en la localidad de Matucana, donde se recuperaron andenes en las zonas altas de Lima, y se brindó asistencia

técnica, tanto para la rehabilitación del terreno como los procesos productivos. Este plan piloto se basa en parcelas demostrativas promoviendo la diversificación de cultivos y enfatizando la floricultura, que es una especialidad del departamento de Lima (MINAG, 2013). En la Figura 20 se muestran las principales zonas productoras de flores en el Perú.



Figura 20. Principales zonas de desarrollo de la industria floricultora en el Perú. Tomado “Planeamiento Estratégico para la Industria Floricultora del Perú,” por T. Burga-Núñez et al., 2009 (Tesis de Maestría, CENTRUM, Católica, Lima Perú).

La cadena de valor que permite llevar las flores desde el agricultor hasta el florero o jarrón debe ser muy eficiente, porque es una industria extremadamente sensible al tiempo y a las condiciones físicas ambientales y como se explicó anteriormente en el Perú la misma no está bien consolidada. El tiempo desde la cosecha hasta el *retail* debe ser lo más rápido posible para garantizar la frescura de las flores y por ende su posterior duración. Pero además, debe tener muchas consideraciones en el manejo, lo cual incluye los procesos de inspección. Para esto se necesita contar con un empaque apropiado y contenedores que garanticen la temperatura correcta para cada variedad de flor (“The Floriculture Process: Soil to Vase”, 2012).

Usualmente los grandes productores se encuentran integrados verticalmente, desde el cultivo hasta la venta a los *retailers*, lo que les brinda la oportunidad de reducir los tiempos de entregar, controlar mejor las labores de logística e incrementar sus ganancias. Pero, en cambio, los pequeños productores normalmente venden su producción a acopiadores o grandes empresas exportadoras (“The Floriculture Process: Soil to Vase”, 2012).

En el Perú, básicamente se tiene el inconveniente de que el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez se encuentra alejado de las zonas productoras, a diferencia de lo que ocurre en Ecuador y Colombia que si tienen floricultura cerca al aeropuerto principal. Esta es una clara debilidad en infraestructura que posee el país, ya que no hay desde lugares como Arequipa instalaciones que permitan la exportación aérea directa (R. Bachmann, comunicación personal, 12 de mayo de 2013).

Actualmente el mercado está caracterizado por una gran cantidad de estándares de calidad y de certificaciones que regulan la industria. Existen estándares ambientales, de calidad o de características en la misma flor, y hasta estándares sobre las condiciones de trabajo en las plantaciones. Incluso se ha hecho común que grandes empresas minoristas o mayoristas establezcan sus propios estándares (ProVerde 2010). Una limitante que tiene el país para alcanzar estos patrones es que es esencial tener un diferencial térmico marcado entre el día y la noche, lo cual también permite generar eficiencia. Esto solo se consigue en la sierra peruana, pero son lugares donde se dificulta conseguir un número significativo de hectáreas planas en la sierra (R. Bachmann, comunicación personal, 12 de mayo de 2013).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La diferencia entre las exportaciones e importaciones de flores en el Perú es amplia, como se muestra en la Tabla 18, dejando ingresos a la industria. Sin embargo es muy variable año tras año y solamente a partir del 2010 ha tenido un crecimiento constante.

Tabla 18

Ingresos de la Industria de Flores por Comercio Internacional, en US\$

Año	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones - Importaciones	Variación %
2005	2,516,987	446,629	2,070,357	
2006	2,050,397	376,257	1,674,140	-19.1
2007	6,536,124	153,743	6,382,381	281.2
2008	-	146,273	-146,273	-102.3
2009	6,082,073	296,166	5,785,908	-4,055.6
2010	6,924,856	371,396	6,553,461	13.3
2011	8,246,794	443,520	7,803,274	19.1
2012	8,755,872	295,599	8,460,273	8.4

Nota. Adaptado de "Importaciones y Exportaciones por Partida Arancelaria," por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2013. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispertida/resumenPPaisS01Alias>

Según Burga-Núñez et al., (2009) los costos que tienen los floricultores en el Perú son los siguientes: (a) mano de obra, que representa el 48%; (b) insumos y material vegetal, 28%; (c) mantenimiento, alcanza el 2%; (d) energía, 3%, (e) depreciación de los activos, alcanza el 6%; (f) gastos de administración y ventas, 6%; y (g) gastos financieros, que son el 7%. 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.

Para R. Bachmann (comunicación personal, 12 de mayo de 2013) se trata de un negocio donde para poder ganar US\$ 1'000,000 hay que invertir US\$ 2'000,000. Son muchos los empresarios peruanos que han fracasado por no haber realizado una inversión moderna, que permita tener operaciones eficientes, tratando de ahorrar inútilmente en costos. Además, el costo para la implementación de un invernadero de rosas es de aproximadamente US\$ 300,000 por hectárea, y la mecanización en floricultura es muy especializada por lo que cuesta mucho más que en otros cultivos agroindustriales.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La industria de flores puede convertirse en una pieza esencial para el desarrollo del área rural en el Perú. Este sector es intensivo en mano de obra, ya que se necesitan 25

personas para manejar una hectárea. En el país hay seis mil hectáreas aptas para la floricultura, pero solamente se encuentran productivas unas dos mil hectáreas. Además se debe formar y capacitar a la mano de obra porque se necesita un trabajo constante y muy cuidadoso, por lo que normalmente se emplean a mujeres (Bermúdez, 2007).

Según la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje [APAP] (2012) la floricultura generaba en el año 2012 un aproximado de 200,000 puestos de trabajo. La mayoría de ellos en zonas rurales, especialmente en ciudades como Tarma, Carhuaz y Huánuco, donde se llevan a cabo proyectos piloto con apoyo extranjero para mejorar la producción y calidad del producto para la exportación, por lo tanto enfocado en minifundistas o pequeños productores. Sin embargo en el Perú hay escasez de mano de obra, tanto especializada como no especializada porque se compite con otras industrias agrícolas que han crecido (R. Bachmann, comunicación personal, 12 de mayo de 2013).

Es importante el cumplimiento de todos los derechos laborales, no sólo por un tema de ética sino porque los consumidores a nivel mundial favorecen a aquellos productos que provienen de países donde se respetan estos derechos. Es por ello que países como Ecuador y Colombia han certificado a sus productos florícolas, para ser reconocidos en el extranjero como proveedores de excelentes condiciones laborales, además de que cuidan al medio ambiente (Burga-Núñez et al., 2009).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información que se requieren en la industria de flores son diferentes para el proceso de cultivo y corte, que para la etapa de comercialización. En el cultivo se necesitan sistemas que permitan controlar las condiciones de las plantaciones, en este sentido el Perú se encuentra atrasado, como consecuencia de la baja capacidad de inversión que tienen los pequeños agricultores. Mientras que en Colombia ya que se han incorporado sistemas de monitoreo de cultivo a distancia para poder controlar en tiempo real sin necesidad

de recorrer caminando la plantación, mediante la instalación de sistemas de transmisión y de rastreo (Agudelo, Castellanos & Medina, 2005).

En el Perú el uso de sistemas de información no está difundido ni generalizado en la industria. Esto limita el desarrollo de la cadena de producción y comercialización, ya que no se coordinan tiempos y requerimientos de forma eficiente ni oportuna (Burga-Núñez et al., 2009).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el Perú el cultivo de flores es principalmente minifundista, y los esfuerzos del Estado están enfocados en la producción en terrazas. Mientras que a nivel mundial la producción se concentra en invernaderos, los cuales permiten un mejor control de las condiciones ambientales y logra desarrollar productos aptos para la exportación.

Actualmente, en Colombia se utilizan sistemas de riego altamente tecnificados, incluso manejados de forma inalámbrica dentro de los invernaderos, lo cual ha probado un uso eficiente del recurso hídrico y la obtención de un mejor producto (Agudelo et al., 2005).

Como se observa el Perú aún tiene una gran brecha que superar en materia de tecnología en esta industria si quiere ubicarse al nivel de Colombia o de Ecuador.

Como se mencionó anteriormente, el Perú está obligado a utilizar semillas importadas modificadas genéticamente. Esto es necesario para que las flores se adecúen a los estándares internacionales. La producción local de estas semillas no es posible porque la inversión en investigación y desarrollo es prácticamente nula, además de que se carece de especialistas en la materia (D. Díaz, comunicación personal, 21 de marzo de 2013). Esta situación se da a pesar de que la Universidad Agraria La Molina cuenta con un departamento de horticultura, donde se estudian cientos de especies pero donde no hay inversión en desarrollo genético (Burga-Núñez et al., 2009).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 19 se presenta la Matriz Evaluación de Factores Internos, en la cual se analizan las fortalezas y debilidades que tiene la industria de flores en el Perú. El resultado que se obtiene indica que la industria de flores nacional está por debajo del promedio, ya que no se han sabido aprovechar todas las fortalezas, y tampoco no se están mitigando o eliminando sus debilidades.

Tabla 19

Matriz Evaluación de Factores Internos

	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1 Crecimiento económico sostenido y estabilidad macroeconómica, lo que estimula las inversiones	0.09	3	0.27
2 Incremento en el crédito al sector privado	0.05	3	0.15
3 Aumento del consumo privado interno, lo que incrementa la demanda interna por flores	0.07	3	0.21
4 Tratados y acuerdos comerciales con varios países que brindan acceso a grandes mercados para la exportación. EE.UU., Unión Europea y Asia, entre otros.	0.12	3	0.36
5 Excelente posición geográfica que brinda acceso a los países de Asia Pacífico y a la costa oeste de los EE.UU.	0.07	1	0.07
6 Clima adecuado para el cultivo de diversas especies, incluyendo las de mayor demanda en el mundo (rosas, crisantemos y claveles)	0.08	2	0.16
Subtotal oportunidades	0.48		1.22
Amenazas			
1 Revaluación del nuevo sol ante el dólar americano, lo cual disminuye el ingreso de exportadores	0.08	1	0.08
2 Migración de las zonas rurales a las urbanas, por lo que disminuye la PEA rural	0.05	1	0.05
3 Falta de infraestructura vial y aeroportuaria en las zonas de sierra, que son las principales productoras de flores	0.12	1	0.12
4 Elevados precios del petróleo, lo cual encarece el transporte	0.07	2	0.14
5 Limitada inversión en tecnología e innovación que restringe el desarrollo futuro de la floricultura y otros sectores	0.05	1	0.05
6 Mercado mundial de flores con bajo crecimiento anual entre 2 y 3%	0.06	1	0.06
7 Desarrollo de la industria floricultora en países de África que cuentan con condiciones climáticas adecuadas y bajo costo de mano de obra	0.05	1	0.05
8 Crimen organizado, violencia y terrorismo que incrementa los costos de las organizaciones y pone en riesgo a los activos y las personas	0.04	1	0.04
Subtotal amenazas	0.52		0.59
	1.00		1.81

El obtener 1.98 muestra un desempeño deficiente, que se da porque los productores y comercializadores no actúan con una visión cohesionada, muchos de ellos enfocados meramente en el corto plazo, ya que son minifundistas que no tienen contacto con el

mercado. Esta estructura ha ocasionado que los productores no inviertan en tecnificación y que tengan un bajo poder de negociación ante los compradores mundiales, porque el volumen que se genera es insignificante ante el comercio mundial.

4.3 Conclusiones

El cultivo y comercialización de flores cuenta con fortalezas como la concentración geográfica de los productores, lo cual podrá favorecer la implementación de este planeamiento estratégico y el desarrollo de clústeres para lograr competitividad. Sin embargo, la desunión entre los actores y la predominancia de floricultores minifundistas dificulta este proceso, así como también limita el acceso a sistemas de información y de tecnología de punta, afectando directamente el uso eficiente de los recursos y la calidad del producto final. Esta desunión se evidencia en el hecho de que hay varias empresas que producen flores de alta calidad por las que reciben un precio mayor al del promedio, pero esta experiencia no se ha podido replicar en el resto de la industria.

Los productores y comercializadores de flores no están aprovechando todas sus fortalezas, al mismo tiempo que no toman acciones para disminuir o eliminar las debilidades. Por ejemplo no hay medidas para subsanar las deficiencias en sistemas de información o en acceso a tecnología de punta, así como no se ha esparcido a todos los agricultores los conocimientos para tener flores de alta calidad y con buen rendimiento, entre otros aspectos que fueron detallados en la Tabla 19.

Es necesario que todos los entes involucrados comprendan la importancia que tiene esta industria para el desarrollo rural del país. Es intensiva en mano de obra, promoviendo el empleo y especialmente entre las mujeres porque se necesitan destrezas y delicadeza para el cultivo, corte y empaque. Por lo tanto es un motor para el desarrollo económico y humano del ámbito rural peruano.

Capítulo V: Intereses de las Flores y Objetivos de Largo Plazo

Previo a desarrollar los objetivos de largo plazo (OLP) es necesario establecer los intereses de los agricultores y comercializadores de flores. Estos forman el marco de lo que se pretende alcanzar, por lo que se parte del análisis de la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), los cuales deben estar alineados con los OLP. Luego se define el potencial para la industria de flores en el Perú en términos de los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, y (f) organizacional-administrativo.

Luego de que se ha definido el potencial de la industria entonces se procederá a analizar los principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos. Al final del capítulo, una vez que ya se tienen claros tanto los intereses de la industria como su potencial se procede a definir los objetivos de largo plazo, mirando siempre hacia el 2023 para contar con un horizonte de tiempo de 10 años.

5.1 Intereses de las Flores

Según D'Alessio (2013) “los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo” (p. 222). Es así, que alineados con la visión que se planteó en el Capítulo II se presentan a continuación los intereses de la industria de flores peruana:

- Acceder a mercados de exportación no tradicionales. La competencia directa proviene de Colombia y Ecuador, por lo que deben buscarse destinos diferentes a los EE.UU. y Europa, donde las flores de estos países vecinos ya están bien posicionadas.
- Contar con mercados nacionales formales y en crecimiento, donde los consumidores valoren la calidad del producto y haya espacios físicos adecuados para este intercambio.

- Contar con infraestructura que permita establecer operaciones logísticas de exportación adecuadas a este producto, manteniendo las cadenas de frío. Esto incluye aeropuertos internacionales, con capacidad para el manejo de la carga de flores diaria y su mantenimiento en frío las horas previas al despacho.
- Tener mano de obra suficiente, tanto no especializada como especializada, para incrementar la producción y hacerlo de manera eficiente.
- Tecnificar el proceso de producción, lo cual incluye acceso a semillas de alta calidad, a tecnología de riego y a cualquier otro elemento que permita cumplir con los estándares internacionales de calidad.

5.2 Potencial de las Flores

El potencial para el desarrollo de las flores se analiza desde seis dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, y (f) organizacional-administrativo.

Dominio demográfico. La floricultura en el Perú generaba en el año 2012 un aproximado de 200,000 puestos de trabajo, la mayoría de los cuales son en la zona rural de la sierra (Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje [APAP], 2012). Sin embargo, este personal no es suficiente, no está adecuadamente capacitado y en muchos de los casos no goza de los beneficios laborales exigidos por la ley.

Dominio geográfico. Los productores de la industria de flores en el Perú se encuentran concentrados en tres zonas o áreas como se presentó en la Figura 21: (a) Lima, (b) Junín, y (c) Ancash-La Libertad. Adicionalmente R. Bachmann (comunicación personal, 12 de mayo de 2013) indicó que las flores de clima frío como las rosas, que tienen gran demanda internacional, se producen en la región de Arequipa, así como en Cajamarca.

Dominio económico. En el año 2012 el ingreso neto que generó la industria de flores para el Perú fue de US\$ 8'460,273 lo cual implica un incremento del 309% desde el año 2005

(SUNAT, 2013). Esto muestra que a pesar de tener una participación de mercado ínfima a nivel mundial es un importante generador de divisas para el país. Sin embargo, la mayoría de las ganancias se quedan en los comercializadores y no en los productores, quienes generalmente son minifundistas.

Dominio tecnológico-científico. La industria de flores peruanas es muy débil en cuanto a los aspectos tecnológicos-científicos, como consecuencia de: (a) no se importan semillas de última generación y alto rendimiento, ya que son costosas y además los proveedores temen que puedan ser copiadas por lo tanto no se tienen certificados para vender internacionalmente ciertas variedades; (b) no hay desarrollo tecnológico local ni investigación para mejorar el material de producción ni los procesos; y (c) no se cuenta con sistemas de riego tecnificado.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. Los agricultores peruanos están acostumbrados a tener minifundios con pluricultivos, es decir que no se especializan en un área de negocio. Es por ello que no alcanzan la eficiencia en la producción ni adquieren semillas o insumos de calidad. Adicionalmente se observa una tradición de trabajo individual, lo cual dificulta el acceso a mercados extranjeros y le quita poder de negociación a los productores.

Dominio organizacional-administrativo. La industria de flores en el Perú no se encuentra organizada ni cohesionada. El trabajo de producción y comercialización es individual y no se promueve el trabajo cooperativo desde las instituciones del Estado, como evidencia se tiene que en ADEX solamente hay registradas cuatro empresas. Hasta inicios del 2013, PROMPERÚ se ha enfocado en desarrollar cadenas productivas en otros sectores, incluyendo algunos productos agrícolas pero el apoyo hacia la floricultura ha sido insuficiente.

Dominio militar. Tanto para el cultivo como para el transporte de flores es necesario contar con seguridad, para que las empresas puedan realizar sus operaciones sin que haya atentados contra los bienes ni las personas. Corresponde a los gobiernos locales, regionales y nacional brindar esta seguridad. Sin embargo, son muchos los actores del sector que se ven forzados a invertir en seguridad privada.

5.3 Principios Cardinales de las Flores

“Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenaza para una organización en su entorno” (D’Alessio, 2013, p. 223). Es así que a continuación se analiza a la industria de flores en el Perú desde los cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Bajo este principio, ninguna relación es puramente bilateral sino que intervienen otros actores (D’Alessio, 2013). En el caso de las flores esto es cierto ya que deben considerarse a los otros productores, quienes son una amenaza, así como también a los proveedores de semilla los cuales poseen un alto poder de negociación frente al floricultor peruano.

Lazos pasados y presentes. Quizás el punto más relevante es que el Perú no tiene una historia o trayectoria como productor de flores y mucho menos como exportador. El agricultor peruano se encuentra más ligado a otros cultivos, básicamente de alimentos y no ornamentales. Así mismo no hay tradición de asociatividad lo que dificulta el encadenamiento.

Contrabalance de intereses. A pesar de los conflictos limítrofes existentes entre Perú y Chile, los cuales han sido elevados al Tribunal de la Haya por decisión de ambos gobiernos (Navarrete, 2012); el comercio entre ambas naciones es importante, y en el caso de las flores Chile es el cuarto país al cual se le exporta este producto. Es por ello que deben sopesarse los

intereses y aunque haya diferencias hay que velar porque las relaciones comerciales entre ambas naciones se mantengan.

Conservación de los enemigos. Una oportunidad que tiene el Perú para desarrollar a su industria de flores es que países suramericanos son importantes exportadores. Colombia y Ecuador son referentes cercanos para el Perú, y en especial el Ecuador con quien previamente se han tenido conflictos territoriales, pero ahora la lucha o competencia se da por los mercados y la única forma de lograrlo es mejorando la competitividad.

5.4 Matriz de Intereses de las Flores (MIO)

En esta matriz se muestra la intensidad del interés que tienen los actores implicados con cada punto, identificando como actores a (a) productores, (b) exportadores, (c) acopiadores, (d) mayoristas, (e) minoristas, (f) agentes, (g) ADEX, (h) MINAG, (i) PROMPERÚ, (j) consumidores nacionales, (k) transportistas, (l) Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje (APAP), (m) gobiernos regionales y locales, (n) gobierno central, y (o) Ministerio del Trabajo (ver Tabla 20).

Tabla 20

Matriz de Intereses de las Flores

	Interés del Sector	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Acceder a mercados de exportación no tradicionales	Productores Exportadores	ADEX Agentes Consumidores nacionales	MINAG Promperú AFPOP
2	Contar con mercados nacionales formales y en crecimiento	Productores Mayoristas Minoristas	Transportistas APAP Acopiadores*	Gobiernos regionales y locales
3	Contar con infraestructura que permita la exportación	Productores Exportadores	Gobierno central ADEX APAP Agentes Acopiadores	Operadores logísticos Gobiernos regionales y locales Promperú
4	Tener mano de obra suficiente	Productores	Mayoristas Minoristas Acopiadores Trabajadores	MINTRA MINAG
5	Tecnificar el proceso	Productores	Trabajadores*	MINTRA MINAG

Nota: Se identifican con * los entes que poseen intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

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. Para poder alcanzar la visión que se tiene de la industria para el año 2023 se proponen los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

Objetivo de largo plazo 1. En el año 2023 se exportarán flores por un valor FOB total de US\$ 87 millones. En el año 2012 se exportaron US\$ 8'755,872, y desde el 2005 se ha tenido un crecimiento promedio anual de 23%.

Objetivo de largo plazo 2. El área cultivada de flores en el Perú será de 885 hectáreas con infraestructura tipo invernadero, en el año 2023. Según ADEX al 2012 se tienen 300 hectáreas sembradas para la exportación, mientras que en el último censo de floricultores realizado por el MINAG en el año 1998 se reveló que había un total de 445 hectáreas cultivadas de flores en el país. Sin embargo, en el año 2012, según la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje se cuenta con 2,000 hectáreas dedicadas a floricultura, tanto flores como follaje.

Objetivo de largo plazo 3. En el año 2023, el aeropuerto de Arequipa tendrá un terminal exclusivo para la exportación de flores, el cual permitirá mantener la cadena de frío.

Objetivo de largo plazo 4. Para el año 2023 estarán laborando en la industria de flores 400,000 personas de manera formal. Se estima que en el 2012, la industria empleaba a 200,000 personas en labores de floricultura y horticultura ornamente, de las cuales la mayoría se encontraba en condiciones de trabajo informales y sin capacitación.

Objetivo de largo plazo 5. En el año 2023, el Perú contará al menos con un 40% de las variedades de flores para clima frío que existan en el mundo, todas ellas con su respectiva licencia. Actualmente no se cuenta con licencia de las últimas semillas, ya que los

proveedores extranjeros no las venden a las empresas peruanas o sus costos son muy elevados y por lo tanto inaccesibles.

5.6 Conclusiones

Se han identificado cinco intereses principales para la industria de flores en el Perú, los cuales son (a) acceder a mercados de exportación no tradicionales, (b) contar con mercados nacionales formales, (c) poseer infraestructura que permita la exportación, (d) tener mano de obra suficiente, y (e) tecnificar el proceso. En la misma línea de los de estos intereses organizacionales se desarrollaron cinco objetivos de largo plazo, cuyo cumplimiento llevará a la industria a alcanzar su visión en el año 2023.

Los OLP que se ha propuesto la industria de flores en el Perú para el año 2023 son: (a) exportar US\$ 87 millones, (b) tener un área de cultivo con infraestructura de invernadero de 885 hectáreas, (c) contar con un terminal exclusivo para la exportación de flores, que permita el mantenimiento de la cadena de frío en el aeropuerto de Arequipa, (d) emplear a 400,000 personas de manera formal, y (e) poseer la licencia de al menos el 40% de las variedades de flores de clima frío que se cultiven en ese momento en el mundo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 21 se presenta la matriz FODA para las flores. A partir de analizar en conjunto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se generaron 17 estrategias que se dividen en cuatro grupos como se detalla a continuación:

Fortalezas-oportunidades explote:

- Estrategia 1: Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial
- Estrategia 2: Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China
- Estrategia 3: Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando la calidad de la flor

Fortalezas-amenazas confronte:

- Estrategia 4: Penetrar los mercados chilenos y argentinos
- Estrategia 5: Exigir a los gobiernos (central, regional y local) mayor eficacia en el control de la delincuencia
- Estrategia 6: Potencializar el uso de Internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores, tanto nacionales como extranjeros
- Estrategia 7: Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte

Debilidades-oportunidades busque:

- Estrategia 8: Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada

Tabla 21

Matriz FODA para las Flores

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Presencia de instituciones que permitirían aglomerar al sector como es el caso de ADEX. 2 Tres años de crecimiento constante en ingresos, gracias a la exportación. 3 Hay empresas que han desarrollado flores de calidad, recibiendo altos precios y esta experiencia podría estudiarse y replicarse. 4 Concentración de productores en la zona rural del Departamento de Lima lo que facilita el desarrollo de clústeres. 5 Acceso directo a mayoristas en el extranjero, gracias al uso del Internet. 6 Organismos nacionales dedicados a la promoción de las exportaciones y en menor grado al comercio de flores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Sector m... 2 Pocos p... 3 Minifun... 4 Bajo po... 5 Mercad... 6 Escasez... 7 No se cu... 8 Poca tec... 9 No hay p...
Oportunidades	Fortalezas-Oportunidades: Explote	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1 Crecimiento económico sostenido y estabilidad macroeconómica, lo que estimula las inversiones. 2 Incremento en el crédito al sector privado. 3 Aumento del consumo privado interno, lo que incrementa la demanda interna por flores. 4 Tratados y acuerdos comerciales con varios países que brindan acceso a grandes mercados para la exportación. EE.UU., Unión Europea y Asia, entre otros. 5 Excelente posición geográfica que brinda acceso a los países de Asia Pacífico y a la costa oeste de los EE.UU. 6 Clima adecuado para el cultivo de diversas especies, incluyendo las de mayor demanda en el mundo (rosas, crisantemos y claveles). 	<ol style="list-style-type: none"> E1 Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial (F2, F3, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O6). E2 Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China (F1, F3, F5, F6, O4, O5, O6). E3 Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando calidad (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O6). 	<ol style="list-style-type: none"> E8 Constru... E9 Crear pr... E10 Adquirir... E11 Mejorar... E12 Aglome... E13 Desarro...
Amenazas	Fortalezas-Amenazas: Confronte	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1 Revaluación del nuevo sol ante el dólar americano, lo cual 	<ol style="list-style-type: none"> F1... 	<ol style="list-style-type: none"> F1...



- Estrategia 9: Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes
- Estrategia 10: Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos
- Estrategia 11: Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos
- Estrategia 12: Aglomerarse como sector
- Estrategia 13: Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de *wax flowers*

Debilidades-amenazas evite:

- Estrategia 14: Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra
- Estrategia 15: Formalizar la situación laboral de todos los empleados de la industria
- Estrategia 16: Capacitar y formar el recurso humano que se necesita
- Estrategia 17: Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo

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

En la Tabla 22 se presenta el análisis cuantitativo de la matriz PEYEA. En ella se observa que la fortaleza financiera de la industria, así como su ventaja competitiva es baja. Esto se debe a diversos factores, entre los que destacan: (a) bajo apalancamiento como consecuencia de que no hay créditos específicos para este sector, además de que la mayoría de productores son minifundistas; (b) salir del mercado es difícil porque se requiere inversión en activos que no pueden ser luego utilizado para otros cultivos, con excepción de la tierra; (c) la participación en el mercado mundial de flores es muy baja; y (d) hay poco conocimiento tecnológico en el país, a pesar de ser importante para el desarrollo de esta industria; entre otros factores. En la Figura 21 se presenta este análisis de forma gráfica y se observa que la industria de flores del Perú debe tomar aquellas estrategias que sean agresivas,

ya que de esta forma logrará desarrollar ventaja competitiva y posicionarse como país productor a nivel mundial.

Tabla 22

Matriz PEYEA de las Flores

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)						Valor			
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
	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	2
	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	1
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
	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	3 2.89
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
	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	3
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1 Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3 -3.44
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3 2.56
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	2
	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	3
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	2
	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	3 Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	4 -2.50
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3 3.50
		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	6
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	6
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	5
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	3
	6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	4
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4 Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	2 4.11



Figura 21. Diagrama de la Matriz PEYEA para las flores.

Dentro de las estrategias planteadas inicialmente, el análisis de la matriz PEYEA apoya las siguientes:

- Estrategia 1: Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial.
- Estrategia 2: Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China.
- Estrategia 3: Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando la calidad de la flor.
- Estrategia 4: Penetrar los mercados chilenos y argentinos.
- Estrategia 6: Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores, tanto nacionales como extranjeros.
- Estrategia 7: Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte.

- Estrategia 8: Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada.
- Estrategia 9: Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes.
- Estrategia 10: Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos.
- Estrategia 11: Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos.
- Estrategia 12: Aglomerarse como sector.
- Estrategia 13: Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de wax flowers.
- Estrategia 14: Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra.
- Estrategia 16: Capacitar y formar el recurso humano que se necesita.
- Estrategia 17: Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 22 se observa que a partir del análisis sugerido por el Boston Consulting Group (BCG) las flores se catalogan como perro. Esto se debe a que mundialmente la industria solamente crece entre un 2% y 3% anual al mismo tiempo que la participación del país en el comercio internacional es del 0.1%. Este cálculo se ha hecho considerando que las importaciones mundiales en el 2011 fueron próximas a los US\$ 8,000 millones como se presentó en la Figura 2, mientras que las exportaciones peruanas solo alcanzaron US\$ 8.2 millones en el mismo período, tal como se mostró en la Tabla 15.

De acuerdo al BCG la posición ideal es la del cuadrante estrella y para que un producto o en este caso la industria tenga éxito se requiere que pueda desplazarse hasta esta posición. Para ello se conoce que el consumo mundial dependerá del crecimiento económico que haya pero la participación de mercado del Perú sí se encuentra en manos de los

productores y exportadores locales, por lo que es en este punto donde debe enfocarse la industria, adoptando las siguientes estrategias:

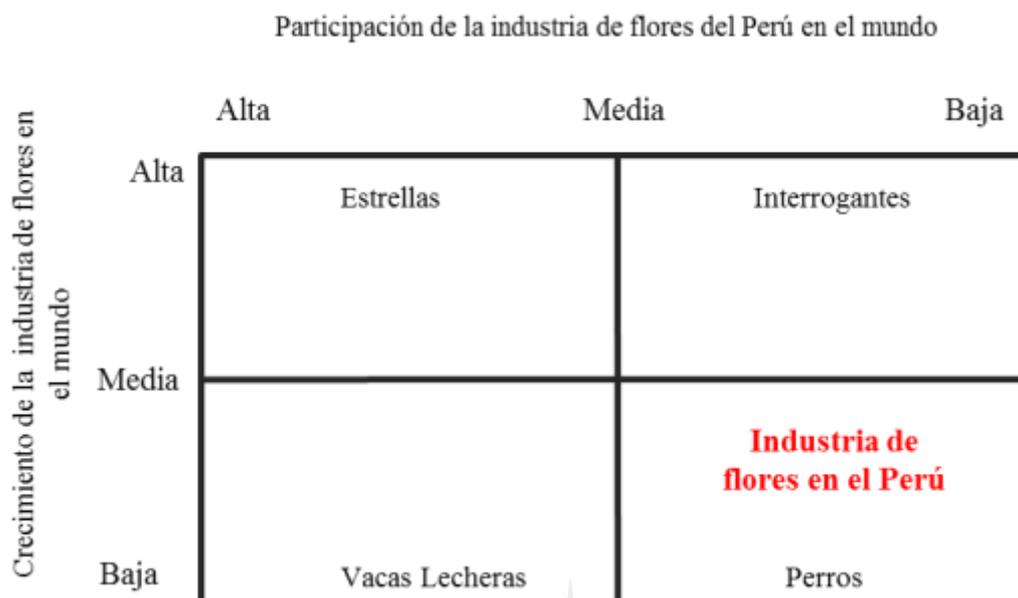


Figura 22. Matriz BCG para las flores.

- Estrategia 1: Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial.
- Estrategia 2: Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China.
- Estrategia 3: Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando la calidad de la flor.
- Estrategia 4: Penetrar los mercados chilenos y argentinos.
- Estrategia 6: Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores, tanto nacionales como extranjeros.
- Estrategia 9: Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes.
- Estrategia 10: Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos.
- Estrategia 11: Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos.
- Estrategia 12: Aglomerarse como sector.

- Estrategia 13: Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de wax flowers.
- Estrategia 14: Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra.
- Estrategia 16: Capacitar y formar el recurso humano que se necesita.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Como explicó D'Alessio (2013) la MIE está compuesta por dos ejes con tres sectores en cada uno de ellos, por lo que se generan nueve celdas. Se construye a partir de los puntajes obtenidos de la MEFI, que se coloca en el eje X, y de la MEFE que se coloca en el eje Y. En la Figura 23 se presenta la MIE para la industria de flores en el Perú y se observa que le corresponde la celda IX, que es la peor ubicación posible dentro de esta matriz.

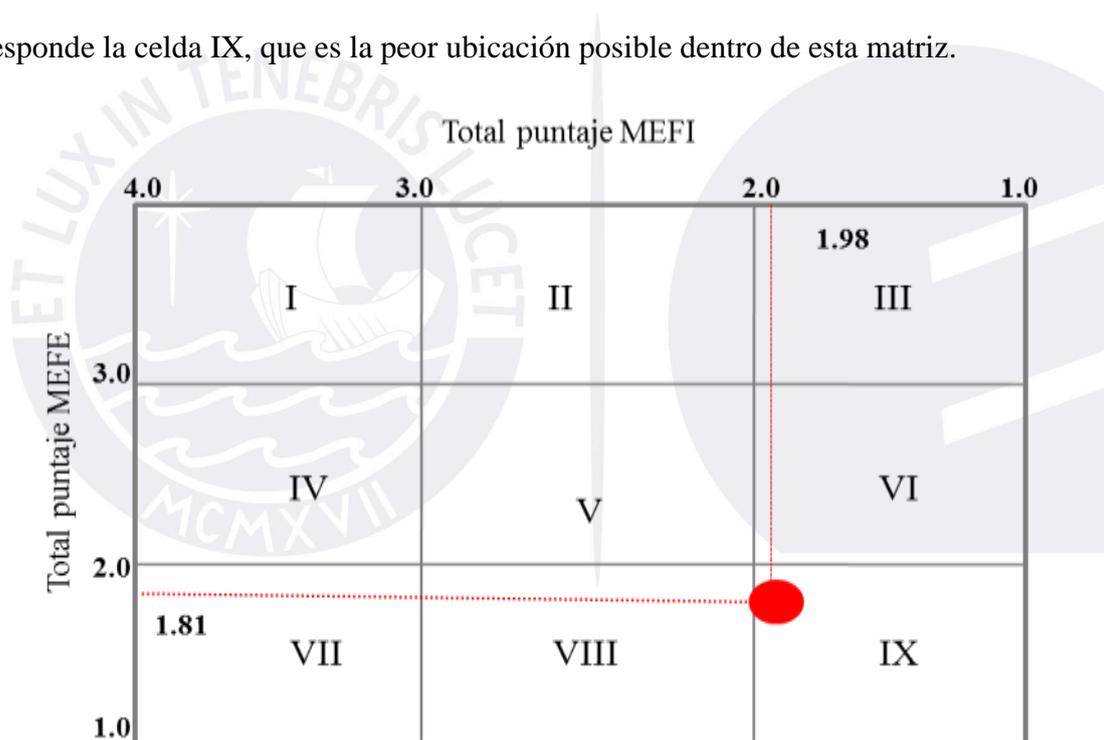


Figura 23. Matriz interna externa de las flores.

Para mejorar la posición de la industria llegando a desplazarse hacia el cuadrante o celda I que es donde se obtiene el máximo aprovechamiento de las oportunidades, el uso de las fortalezas, la mitigación de las debilidades y la protección frente a las amenazas, se requiere implementar las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial.
- Estrategia 2: Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China.
- Estrategia 3: Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando la calidad de la flor.
- Estrategia 4: Penetrar los mercados chilenos y argentinos.
- Estrategia 5: Exigir a los gobiernos (central, regional y local) mayor eficacia en el control de la delincuencia.
- Estrategia 6: Potencializar el uso de Internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores, tanto nacionales como extranjeros.
- Estrategia 7: Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte.
- Estrategia 8: Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada.
- Estrategia 9: Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes.
- Estrategia 10: Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos.
- Estrategia 11: Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos.
- Estrategia 12: Aglomerarse como sector.
- Estrategia 13: Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los Estados Unidos para la exportación de wax flowers.
- Estrategia 14: Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra.

- Estrategia 15: Formalizar la situación laboral de todos los empleados de la industria.
- Estrategia 16: Capacitar y formar el recurso humano que se necesita.
- Estrategia 17: Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2013), “el fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (p. 344). En el caso de las flores, como se presenta en la Figura 24, la industria a nivel mundial tiene un crecimiento lento, al mismo tiempo que el Perú posee una posición competitiva débil.

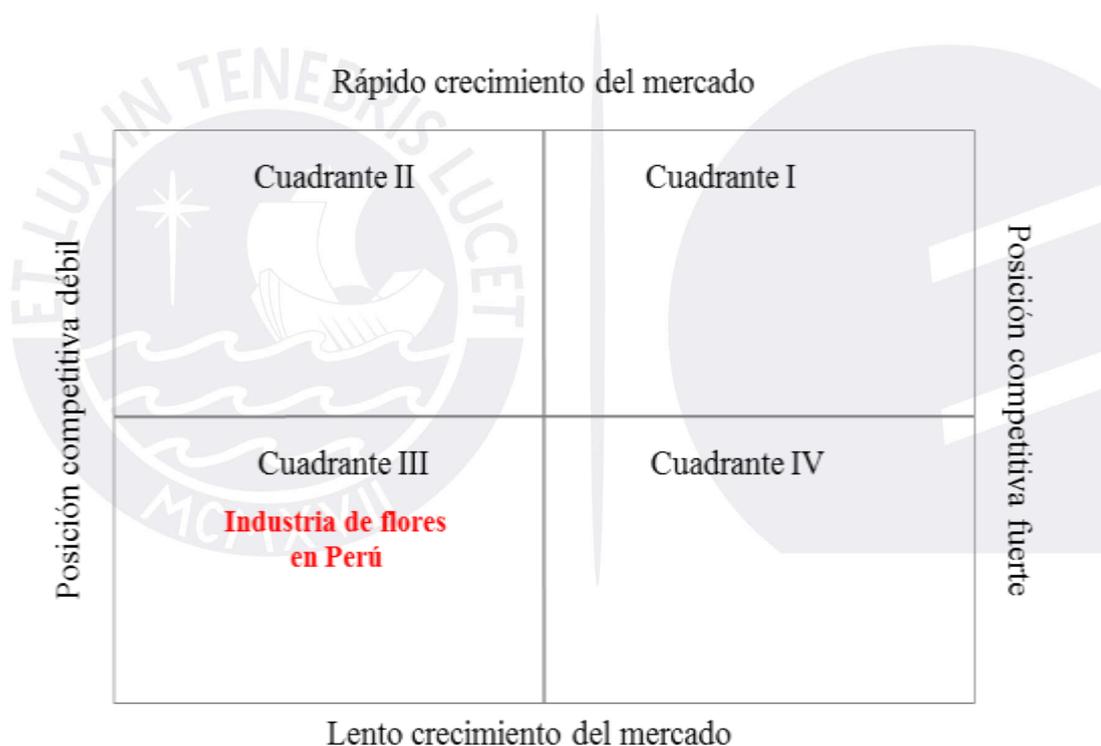


Figura 24. Matriz gran estrategia de las flores.

Las flores se ubican en el cuadrante III de la MGE, lo cual sugiere la implementación de estrategias que lleven a realizar cambios drásticos y así evitar una caída, es por ello que se implementarán las siguientes iniciativas estratégicas:

- Estrategia 1: Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial.
- Estrategia 2: Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China.
- Estrategia 4: Penetrar los mercados chilenos y argentinos.
- Estrategia 6: Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores, tanto nacionales como extranjeros.
- Estrategia 7: Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte.
- Estrategia 8: Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada.
- Estrategia 9: Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes.
- Estrategia 12: Aglomerarse como sector.
- Estrategia 13: Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los Estados Unidos para la exportación de wax flowers.
- Estrategia 16: Capacitar y formar el recurso humano que se necesita.
- Estrategia 17: Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En base a las matrices y análisis que se han mostrado en este capítulo se construyó la matriz de decisión estratégica que se presenta en la Tabla 23. El criterio que se utiliza para seleccionar o retener una estrategia es que esta haya sido apoyada por tres de las cinco herramientas que se han utilizado: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, y (e) MDE.

Tabla 23

Matriz de Decisión Estratégica de las Flores

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial	X	X	X	X	X	5
E2	Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China	X	X	X	X	X	5
E3	Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando calidad	X	X	X	X		4
E4	Penetrar el mercado chileno, que ya es el tercer destino de las exportaciones	X	X	X	X	X	5
E5	Exigir a los gobiernos (central, regional y local) mayor eficacia en el control de la delincuencia	X			X		2
E6	Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores nacionales y extranjeros	X	X	X	X	X	5
E7	Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte	X	X		X		3
E8	Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada	X	X		X	X	4
E9	Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes	X	X	X	X	X	5
E10	Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos	X	X	X	X		4
E11	Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos	X	X	X	X		4
E12	Aglomerarse como sector	X	X	X	X	X	5
E13	Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de wax flowers	X	X	X	X	X	5
E14	Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra	X	X	X	X		4
E15	Formalizar la situación laboral de todos los empleados de la industria	X			X		2
E16	Capacitar y formar el recurso humano que se necesita	X	X	X	X	X	5
E17	Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo	X	X	X	X	X	5

En base a los resultados de la Tabla 23, y a los análisis realizados hasta este momento, se decide retener las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial.
- Estrategia 2: Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China.
- Estrategia 3: Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando la calidad de la flor.

- Estrategia 4: Penetrar los mercados chilenos y argentinos.
- Estrategia 6: Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores, tanto nacionales como extranjeros.
- Estrategia 7: Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte.
- Estrategia 8: Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada.
- Estrategia 9: Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes.
- Estrategia 10: Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos.
- Estrategia 11: Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos.
- Estrategia 12: Aglomerarse como sector.
- Estrategia 13: Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de wax flowers.
- Estrategia 14: Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra.
- Estrategia 16: Capacitar y formar el recurso humano que se necesita.
- Estrategia 17: Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo.

En cambio las estrategias siguientes han sido desechadas y pasan a ser estrategias de contingencia:

- Estrategia 5: Exigir a los gobiernos (central, regional y local) mayor eficacia en el control de la delincuencia.
- Estrategia 15: Formalizar la situación laboral de todos los empleados del sector.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es una herramienta que permite priorizar el atractivo que tienen las distintas estrategias para la industria. Esto se hace mediante un análisis objetivo que toma en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, junto con su ponderación (D'Alessio, 2013). En la Tabla 24 se presenta la MCPE para la industria de flores en el Perú y a partir de los resultados obtenidos se decide continuar con la implementación de las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial.
- Estrategia 2: Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China.
- Estrategia 3: Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando la calidad de la flor.
- Estrategia 4: Penetrar los mercados chilenos y argentinos.
- Estrategia 6: Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores, tanto nacionales como extranjeros.
- Estrategia 7: Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte.
- Estrategia 8: Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada.
- Estrategia 9: Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes.

Tabla 24

MCPE de las Flores

		Importar material genético de buena calidad y con licencia		Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China		Construir invernaderos para el cultivo		Penetrar los mercados chilenos y argentinos		Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores		Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío		Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima		Crear proyectos programáticos específicos de flor y por como contin los ya exist	
	Oportunidades	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P
1	Crecimiento económico sostenido y estabilidad macroeconómica, lo que estimula las inversiones	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4
2	Incremento en el crédito al sector privado	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4
3	Aumento del consumo privado interno, lo que incrementa la demanda interna por flores	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4
4	Tratados y acuerdos comerciales con varios países que brindan acceso a grandes mercados para la exportación. EE.UU., Unión Europea y Asia, entre otros.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12	4
5	Excelente posición geográfica que brinda acceso a los países de Asia Pacífico y a la costa oeste de los EE.UU.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4
6	Clima adecuado para el cultivo de diversas especies, incluyendo las de mayor demanda en el mundo (rosas, crisantemos y claveles)	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4
	Amenazas																
1	Revaluación del nuevo sol ante el dólar americano, lo cual disminuye el ingreso de exportadores	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1
2	Migración de las zonas rurales a las urbanas, por lo que disminuye la PEA rural	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4
3	Falta de infraestructura vial y aeroportuaria en las zonas de sierra, que son las principales productoras de flores	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1
4	Elevados precios del petróleo, lo cual encarece el transporte	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2
5	Limitada inversión en tecnología e innovación que restringe el desarrollo futuro de la floricultura y otros sectores	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4
6	Mercado mundial de flores con bajo crecimiento anual entre 2 y 3%	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3
7	Desarrollo de la industria floricultora en países de África que cuentan con condiciones climáticas adecuadas y bajo costo de mano de obra	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4
8	Crimen organizado, violencia y terrorismo que incrementa los costos de las organizaciones y pone en riesgo a los activos y las personas	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3
	Fortalezas																
1	Presencia de instituciones que permitirían aglomerar al sector como es el caso de ADEX	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4
2	Tres años de crecimiento constante en ingresos, gracias a la exportación	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4
3	Hay dos empresas que han desarrollado flores de calidad, recibiendo altos precios y	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4

Tesis put
No olvid

- Estrategia 10: Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos.
- Estrategia 11: Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos.
- Estrategia 12: Aglomerarse como sector.
- Estrategia 13: Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de wax flowers.
- Estrategia 14: Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra.
- Estrategia 16: Capacitar y formar el recurso humano que se necesita.
- Estrategia 17: Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 25 se presenta la Matriz de Rumelt aplicada a las flores. Con esta herramienta se evalúa si las estrategias que se han retenido son (a) consistentes, (b) cónsonas, (c) factibles, y (d) proveen ventaja a la industria. Se observa que de las 14 estrategias que se han retenido hasta el momento todas cumplen los criterios planteados por Rumelt.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME se presenta más adelante en la Tabla 26. Allí se observa como todas las estrategias que se han retenido promueven los derechos y son justas. Esto al mismo tiempo que son útiles a los fines estratégicos, empleando adecuadamente los medios. Por lo tanto se decide continuar con la implementación de las 14 estrategias que se detallan en esta matriz.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Una vez que se han evaluado las 16 iniciativas estratégicas que se desarrollaron utilizando la MFODA se procede a indicar cuáles estrategias han sido retenidas y cuáles no. Aquellas que no se retienen es decir que no se implementarán pasan a ser estrategias de contingencia, y en el futuro ante un cambio en las condiciones externas o internas de la industria podría decidirse implementarlas.

Tabla 25

Matriz de Rumelt para las Flores

	Estrategias	Consistente	Cónsona	Otorga ventaja	Factible	Se acepta o no
E1	Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E2	Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E3	Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando calidad	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E4	Penetrar los mercados chilenos y argentinos	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E6	Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores nacionales y extranjeros	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E7	Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E8	Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E9	Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E10	Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E11	Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E12	Aglomerarse como sector	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E13	Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de wax flowers	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E14	Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E16	Capacitar y formar el recurso humano que se necesita	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E17	Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo	Si	Si	Si	Si	Se acepta

Tabla 26

Matriz de Ética de las Flores

	Estrategias	Derecho a							Justicia en			Utilitarismo	
		Vida	Propiedad	Libre pensamiento	Privacidad	Libertad de conciencia	Hablar	Debido proceso	Distribución	Administración	Compensación	Fines y resultados	Medios empleados
E1	Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E2	Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E3	Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando calidad	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E4	Penetrar los mercados chilenos y argentinos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E6	Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores nacionales y extranjeros	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E7	Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E8	Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E9	Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E10	Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E11	Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E12	Aglomerarse como sector	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E13	Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de wax flowers	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E14	Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilita la cadena de exportación en la sierra	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E16	Capacitar y formar el recurso humano que se necesita	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E17	Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E

Las estrategias retenidas son las siguientes:

- Estrategia 1: Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial.
- Estrategia 2: Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China.
- Estrategia 3: Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando la calidad de la flor.
- Estrategia 4: Penetrar los mercados chilenos y argentinos.
- Estrategia 6: Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores, tanto nacionales como extranjeros.
- Estrategia 7: Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte.
- Estrategia 8: Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada.
- Estrategia 9: Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes.
- Estrategia 10: Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos.
- Estrategia 11: Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos.
- Estrategia 12: Aglomerarse como sector.
- Estrategia 13: Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de wax flowers.
- Estrategia 14: Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra.
- Estrategia 16: Capacitar y formar el recurso humano que se necesita.

- Estrategia 17: Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo

Las estrategias de contingencia son las que se exponen a continuación:

- Estrategia 5: Exigir a los gobiernos (central, regional y local) mayor eficacia en el control de la delincuencia
- Estrategia 15: Formalizar la situación laboral de todos los empleados del sector

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En este punto se procede a analizar si las estrategias que se han retenido contribuyen o no a alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). Para decidir continuar con la implementación de cada una de las estrategias que se presentan en la Tabla 27 es necesario que las mismas contribuyan al logro de al menos dos de los cinco OLP que se presentaron en el Capítulo V. En base a los resultados obtenidos se procederá a implementar todas las estrategias que se han retenido.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Una vez que ya se tienen identificadas las estrategias que se implementarán hay que proceder a anticiparse a la reacción de los competidores actuales y potenciales. En la Tabla 28 se presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores, donde se analiza la reacción que tendrán los productores y comercializadores de flores de (a) Ecuador, (b) Colombia, y (c) Holanda. Se espera que Holanda no reaccione ante las estrategias que tome la industria peruana porque representa una participación muy pequeña del mercado.

6.13 Conclusiones

Este capítulo se inició con la elaboración y análisis de la matriz FODA, de donde surgieron 17 iniciativas estratégicas que se crearon con el objetivo de: (a) utilizar o potencializar las fortalezas, (b) aprovechar las oportunidades, (c) mitigar las debilidades, y (d) evitar las amenazas o protegerse ante ellas. Estas iniciativas estratégicas fueron evaluadas utilizando diversas herramientas, entre ellas: (a) M PEYEA, (b) MBCG (c) MIE, y (d) MGE.

En base a los resultados de estas cuatro matrices se construyó la matriz de decisión y se decidió eliminar dos de las 16 estrategias que inicialmente se habían formulado.

Tabla 27

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias retenidas	Objetivos de largo plazo				
	Exportar US\$ 87 millones	Cultivar 885 hectáreas con estructura tipo invernadero	Tener un terminal aéreo exclusivo para la exportación de flores en Arequipa	400,000 personas laborando en la industria de manera formal	Contar con al menos un 40% de las variedades de flores existentes en el mundo, con su respectivo certificado
E1 Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial	X	X		X	X
E2 Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China	X	X	X	X	X
E3 Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando calidad	X	X	X	X	X
E4 Penetrar los mercados chilenos y argentinos	X	X	X	X	X
E6 Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores nacionales y extranjeros	X	X	X	X	X
E7 Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte	X	X	X	X	X
E8 Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada		X		X	X
E9 Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes	X	X		X	X
E10 Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos	X	X			
E11 Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos	X	X			
E12 Aglomerarse como sector	X	X	X	X	X
E13 Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de wax flowers	X			X	X
E14 Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra	X		X	X	X
E16 Capacitar y formar el recurso humano que se necesita	X	X		X	X
E17 Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo	X	X			X

Tabla 28

Matriz de Posibilidades de los Competidores de las Flores

	Estrategias retenidas	Industria de las Flores en		
		Ecuador	Colombia	Holanda
E1	Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial	Continuar importando material genético con licencia	Continuar importando material genético con licencia	Vender material genético al Perú
E2	Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China	Penetrar más sus mercados actuales	Penetrar más sus mercados actuales y desarrollar nuevos mercados	
E3	Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando calidad	Seguir cultivando en invernaderos	Seguir cultivando en invernaderos	
E4	Penetrar los mercados chilenos y argentinos			
E6	Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores nacionales y extranjeros	Fortalecer las relaciones con sus compradores actuales	Fortalecer las relaciones con sus compradores actuales	
E7	Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte	Seguir enfocados en flores de clima frío	Continuar diversificando las variedades que cultiva gracias a su cercanía geográfica con EE.UU.	
E8	Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada	Exportar al Perú		
E9	Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes			
E10	Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos	Continuar con el uso de sistemas de información para el control de los cultivos	Continuar con el uso de sistemas de información para el control de los cultivos	
E11	Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos	Seguir con sistemas de riego modernos	Seguir con sistemas de riego modernos	
E12	Aglomerarse como sector			
E13	Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de waxflowers	Llegar a estos mercados con variedades similares	Llegar a estos mercados con variedades similares	
E14	Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra			
E16	Capacitar y formar el recurso humano que se necesita	Retener a su RR.HH. y capacitarlo constantemente	Retener a su RR.HH. y capacitarlo constantemente	
E17	Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo	Continuar promoviendo la investigación y desarrollo	Continuar promoviendo la investigación y desarrollo	

Posteriormente se presentó la MCPE. Esta provee una herramienta objetiva para priorizar las estrategias. Fue así que las estrategias con mayor puntaje o que deben ser implementadas en primer lugar fueron: (a) aglomerarse como sector o cohesionarse, (b) Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes, y (c) Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de wax flowers.

Luego se comprobó que todas las estrategias cumplen con los criterios de Rumelt que son consonancia, consistencia, factibilidad y brindar ventaja. También se determinó que las estrategias cumplían con criterios éticos de justicia, distribución y utilitarismo. Finalmente se analizó si las 16 estrategias que se habían retenido a lo largo de los análisis contribuían o no a lograr los OLP, ya que solo alcanzado estos objetivos se logrará la visión que se tiene para la industria en el año 2023.

Las estrategias que se han retenido y que por lo tanto se implementarán son las siguientes:

- Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial.
- Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China.
- Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando la calidad de la flor.
- Penetrar los mercados chilenos y argentinos.
- Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores, tanto nacionales como extranjeros.
- Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte.
- Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada.
- Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes.
- Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos.
- Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos.

- Aglomerarse como sector.
- Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los Estados Unidos para la exportación de wax flowers.
- Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra.
- Capacitar y formar el recurso humano que se necesita.
- Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica inicia con el establecimiento de objetivos de corto plazo, para posteriormente determinar los recursos que se requieren para alcanzarlos. Así mismo se definen las políticas de la industria y su relación con las estrategias a implementar, la estructura organizacional y la relación entre el cultivo, corte y empaque de las flores con el medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son hitos que se irán alcanzando en un horizonte de uno a tres años, y que establecen el camino para lograr los objetivos de largo plazo (OLP). A continuación se presentan los OCP para la industria de flores en el Perú, entendiendo que los mismos son escalables durante los próximos 10 años.

Objetivo de largo plazo 1. En el año 2023 se exportarán flores por un valor FOB total de US\$ 87 millones.

- *Objetivo de corto plazo 1.1:* En el año 2014 un 40% de los productores nacionales incorporará en sus cultivos semillas certificadas.
- *Objetivo de corto plazo 1.2:* Para el año 2015 las exportaciones peruanas de flores alcanzarán los US\$ 16 millones.
- *Objetivo de corto plazo 1.3:* En el año 2016 el Perú exportará US\$ 20 millones en flores.
- *Objetivo de corto plazo 1.4:* En el año 2017 la capacidad de carga de la cadena de logística en frío habrá crecido en más de 50% desde el año 2013.
- *Objetivo de corto plazo 1.5:* Las exportaciones peruanas de flores crecerán en 20% durante el año 2018.
- *Objetivo de corto plazo 1.6:* En el año 2019, el Perú exportará US\$ 38 millones en flores.

- *Objetivo de corto plazo 1.7:* Para el año 2020 al menos el 70% de los agricultores de flores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura y expansión
- *Objetivo de corto plazo 1.8:* Para el año 2021 las exportaciones peruanas de flores alcanzarán los US\$ 57 millones
- *Objetivo de corto plazo 1.9:* En el año 2022 el Perú exportará US\$ 71 millones

Objetivo de largo plazo 2. El área cultivada de flores en el Perú será de 885 hectáreas con infraestructura tipo invernadero, en el año 2023.

- *Objetivo de corto plazo 2.1:* Para el año 2014 el 90% de los agricultores habrá recibido información sobre las técnicas y los beneficios del cultivo de flores en invernadero
- *Objetivo de corto plazo 2.2:* En el año 2015 el 30% de los agricultores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura
- *Objetivo de corto plazo 2.3:* Para el 2016 habrán 200 hectáreas bajo invernadero dedicadas al cultivo de flores en el Perú
- *Objetivo de corto plazo 2.4:* Un total de 250 hectáreas de cultivos de flores contará con infraestructura tipo invernadero en el 2017
- *Objetivo de corto plazo 2.5:* Para el año 2018 al menos el 50% de los agricultores de flores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura y expansión
- *Objetivo de corto plazo 2.6:* En el año 2019 se tendrán 400 hectáreas bajo invernadero dedicadas al cultivo de flores
- *Objetivo de corto plazo 2.7:* En el año 2020 el Perú contará con 550 hectáreas de cultivo de flores con infraestructura tipo invernadero, para especies de alto valor que requieren de esta estructura.
- *Objetivo de corto plazo 2.8:* Para el año 2021 al menos el 75% de los agricultores de flores tendrá acceso a préstamos para mejorar de infraestructura y expansión

- Objetivo de corto plazo 2.9: En el año 2022 el área cultivada de flores en el Perú ascenderá a 700 hectáreas

Objetivo de largo plazo 3. En el año 2023 el aeropuerto de Arequipa tendrá un terminal exclusivo para la exportación de flores, el cual permitirá mantener la cadena de frío.

- *Objetivo de corto plazo 3.1:* En el año 2014 se realizará el proyecto para la construcción de un terminal aéreo para la exportación de flores en la ciudad de Arequipa.
- *Objetivo de corto plazo 3.2:* Durante el año 2015 se realizará el Estudio de Impacto Ambiental (EIA).
- *Objetivo de corto plazo 3.3:* En el año 2016 el Estado habrá adquirido y desalojado los terrenos necesarios para construcción del nuevo terminal aéreo en Arequipa.
- *Objetivo de corto plazo 3.4:* En el año 2017 se crearán las bases para la licitación de la construcción y futura operación del terminal aéreo de Arequipa.
- *Objetivo de corto plazo 3.5:* En el año 2018 se habrá concesionado la construcción y operación del terminal aéreo para la exportación de flores en Arequipa.
- *Objetivo de corto plazo 3.6:* En el año 2019 se iniciará la construcción de la nueva terminal aérea en Arequipa.
- *Objetivo de corto plazo 3.7:* Para finales del año 2020 la construcción del terminal aéreo se encontrará en un 70%.
- *Objetivo de corto plazo 3.8:* Culminar, en el año 2021, la construcción del terminal aéreo para exportación de flores en el aeropuerto de Arequipa.
- *Objetivo de corto plazo 3.9:* Al final del año 2022 el terminal aéreo para la exportación de flores en Arequipa estará equipado en un 100%.

Objetivo de largo plazo 4. Para el año 2023, estarán laborando en la industria de flores 400,000 personas de manera formal.

- *Objetivo de corto plazo 4.1:* En el año 2014 el 55% de los empleados de la industria de flores tendrán contratos formales de trabajo
- *Objetivo de corto plazo 4.2:* El 60% de los colaboradores de la industria de flores recibirá capacitaciones durante el año 2015
- *Objetivo de corto plazo 4.3:* Para el año 2016 la industria de flores del Perú contará con 257,000 trabajadores
- *Objetivo de corto plazo 4.4:* En el año 2017 el 70% de los trabajadores de la industria de flores recibirá la totalidad de los beneficios estipulados en la Ley
- *Objetivo de corto plazo 4.5:* En el año 2018 la industria de flores llevará a cabo ferias de empleo en las provincias de Arequipa y de Lima
- *Objetivos de corto plazo 4.6:* El 70% de los colaboradores de la industria de flores recibirá capacitaciones durante el año 2019
- *Objetivos de corto plazo 4.7:* En el año 2020 estarán laborando en la industria de flores un total de 331 mil personas
- *Objetivo de corto plazo 4.8:* La contratación formal cubrirá al 90% de los trabajadores de la industria en el año 2021
- *Objetivo de corto plazo 4.9:* Para el año 2022 la industria de flores del Perú contará con 375 mil trabajadores dedicados a tiempo completo

Objetivo de largo plazo 5. En el año 2023 el Perú contará al menos con un 40% de las variedades de flores para clima frío que existan en el mundo, todas ellas con su respectiva licencia.

- *Objetivo de corto plazo 5.1:* En el 2014 se contará con un estudio sobre las variedades más demandadas en cada uno de los cinco mercados principales

- *Objetivo de corto plazo 5.2:* En el 2015 el 90% de los agricultores tendrá conocimiento de estos estudios y de su aplicación
- *Objetivo de corto plazo 5.3:* En el 2016 estarán disponibles en el país las semillas certificadas para cultivar las variedades más demandadas
- *Objetivo de corto plazo 5.4:* En el año 2017 se habrá reducido en más de un 90% e contrabando de semillas de flores, las cuales son de dudosa calidad
- *Objetivo de corto plazo 5.5:* Para el año 2018, al menos un 50% de los agricultores tendrá acceso a crédito para la compra de semillas certificadas
- *Objetivo de corto plazo 5.6:* En el año 2019 un 60% de los agricultores de flores estará utilizando alguna variedad de semillas certificadas
- *Objetivo de corto plazo 5.7:* En el año 2020 el Perú contará con al menos un 30% de las variedades de flores disponibles para clima frío
- *Objetivo de corto plazo 5.8:* En el año 2021 el 90% de los agricultores habrá recibido información suficiente sobre los beneficios del uso de semillas con licencia o certificadas
- *Objetivo de corto plazo 5.9:* En el año 2022 un 80% de los agricultores de flores estará utilizando alguna variedad de semillas certificadas

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos requeridos para alcanzar los OCP se clasifican en (a) humanos, (b) infraestructura, (c) equipos, (d) tecnológicos, (e) financieros, y (f) transporte; así como también se requiere el apoyo de entes externos como el MINAG y los gobiernos locales y regionales. En base a esta clasificación, se presentan en la Tabla 29 los recursos que se necesitan para alcanzar cada OCP relacionado con el primer objetivo de largo plazo.

En total se han diseñado 45 objetivos de corto plazo, y cada uno de ellos demanda recursos que deben estar disponibles, en la cantidad y en el momento requerido, para que así

puedan alcanzarse las metas. Es responsabilidad de todos los actores del sector la obtención de estos recursos, donde cada persona y empresa realizarán su aporte personal.

Tabla 29

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 1

OLP	OCP	Recursos
En el año 2023 se exportarán flores por un valor FOB total de US\$ 87 millones	1.1 En el año 2014 un 40% de los productores nacionales incorporará en sus cultivos semillas certificadas	Recursos humanos (capacitadores), recursos tecnológicos, insumos, transporte, recursos económicos
	1.2 Para el año 2015 las exportaciones peruanas de flores alcanzarán los US\$ 16 millones	Tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, habilidades de mercadeo y comercialización, transporte
	1.3 En el año 2016 el Perú exportará US\$ 20 millones en flores	Tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, habilidades de mercadeo y comercialización, transporte
	1.4 En el año 2017 la capacidad de carga de la cadena de logística en frío habrá crecido en más de 50% desde el año 2013	Recursos económicos, infraestructura, recursos humanos, recursos tecnológicos
	1.5 Las exportaciones peruanas de flores crecerán en 20% durante el año 2018	Tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, habilidades de mercadeo y comercialización, transporte
	1.6 En el año 2019, el Perú exportará US\$ 38 millones en flores	Tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, habilidades de mercadeo y comercialización, transporte
	1.7 Para el año 2020 al menos el 70% de los agricultores de flores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura y expansión	Recursos económicos, infraestructura, recursos tecnológicos, recursos humanos
	1.8 Para el año 2021 las exportaciones peruanas de flores alcanzarán los US\$ 57 millones	Tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, habilidades de mercadeo y comercialización, transporte
	1.9 En el año 2022 el Perú exportará US\$ 71 millones en flores	Tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, habilidades de mercadeo y comercialización, transporte

En la Tabla 30 se muestran los OCP para el OLP 2, junto con los recursos requeridos. Se observa una alta demanda por recursos económicos para la construcción de infraestructura sobre áreas de cultivo. Luego, en la Tabla 31 se muestran los OCP necesarios para alcanzar el OLP 3, y entre los recursos que ameritan destacan los recursos tecnológicos y humanos, ya que se construirá y equipará un terminal aéreo para el manejo de las exportaciones de flores. Posteriormente en la Tabla 32 aparecen detallados los OCP y los recursos para el OLP 4 y en la Tabla 33 los relacionados con el OLP 5. Entre los recursos que se requieren para el logro del OLP 4 está el recurso humano, tan necesario para labores de capacitación y de supervisión.

Tabla 30

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 2

OLP	OCP	Recursos
El área cultivada de flores en el Perú será de 885 hectáreas con infraestructura tipo invernadero, en el año 2023.	2.1 Para el año 2014 el 90% de los agricultores habrá recibido información sobre las técnicas y los beneficios del cultivo de flores en invernadero	Recursos humanos (capacitadores), infraestructura, muestras, espacio físico, recursos tecnológicos
	2.2 En el año 2015 el 30% de los agricultores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura	Recursos económicos, infraestructura
	2.3 Para el 2016 habrán 200 hectáreas bajo invernadero dedicadas al cultivo de flores en el Perú	Recursos económicos, infraestructura, recursos humanos, insumos, recursos tecnológicos
	2.4 Un total de 250 hectáreas de cultivos de flores contará con infraestructura tipo invernadero en el 2017	Recursos económicos, infraestructura, recursos humanos, insumos, recursos tecnológicos
	2.5 Para el año 2018 al menos el 50% de los agricultores de flores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura y expansión	Recursos económicos, infraestructura, recursos tecnológicos, recursos humanos
	2.6 En el año 2019 se tendrá 400 hectáreas bajo invernadero dedicadas al cultivo de flores	Recursos económicos, infraestructura, recursos humanos, insumos, recursos tecnológicos
	2.7 En el año 2020 el Perú contará con 550 hectáreas de cultivo de flores con infraestructura tipo invernadero, para especies de alto valor que requieren de esta estructura	Recursos económicos, infraestructura, recursos humanos, insumos, recursos tecnológicos
	2.8 Para el año 2021 al menos el 75% de los agricultores de flores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura y expansión	Recursos económicos, infraestructura, recursos tecnológicos, recursos humanos
	2.9 En el año 2022 el área cultivada en invernaderos ascenderá a 700 hectáreas	Recursos económicos, infraestructura, recursos humanos, insumos, recursos tecnológicos

Tabla 31

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 3

OLP	OCP	Recursos
En el año 2023 el aeropuerto de Arequipa tendrá un terminal exclusivo para la exportación de flores, el cual permitirá mantener la cadena de frío.	3.1 En el año 2014 se realizará el proyecto para la construcción de un terminal aéreo para la exportación de flores en la Ciudad de Arequipa	Recursos humanos, recursos económicos
	3.2 Durante el año 2015 se realizará el Estudio de Impacto Ambiental (EIA)	Recursos humanos, recursos económicos
	3.3 En el año 2016 el Estado habrá adquirido y desalojado los terrenos necesarios para la construcción del nuevo terminal aéreo en Arequipa	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de los gobiernos locales y regionales, así como de otras organizaciones
	3.4 En el año 2017 se crearán las bases para la licitación de la construcción y futura operación del terminal aéreo de Arequipa	Recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos
	3.5 En el año 2018 se habrá concesionado la construcción y operación del terminal aéreo para la exportación de flores en Arequipa	Recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos
	3.6 En el año 2019 se iniciará la construcción de la nueva terminal aérea en Arequipa	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, insumos
	3.7 Para finales del año 2020 la construcción del terminal aéreo se encontrará en un 70%	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, insumos
	3.8 Culminar, en el año 2021, la construcción del terminal aéreo para exportación de flores en el aeropuerto de Arequipa	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, insumos
	3.9 Al final del año 2022 el terminal aéreo para la exportación de flores en Arequipa estará equipado en un 100%	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, insumos

Tabla 32

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 4

OLP	OCP	Recursos
Para el año 2023, estarán laborando en la industria de flores 400,000 personas de manera formal	En el año 2014 el 55% de los empleados de la industria de flores tendrán contratos formales de trabajo	Recursos humanos, recursos económicos, información, supervisores
	El 60% de los colaboradores de la industria de flores recibirá capacitaciones durante el año 2015	Recursos humanos (capacitadores), recursos económicos, transporte
	Para el año 2016 la industria de flores del Perú contará con 257 mil trabajadores	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura
	En el año 2017 el 70% de los trabajadores de la industria de flores recibirá la totalidad de los beneficios estipulados en la Ley	Recursos humanos, recursos económicos, información, supervisores
	En el año 2018 la industria de flores llevará a cabo ferias de empleo en las provincias de Arequipa y de Lima	Recursos económicos, recursos humanos, transporte, apoyo de los gobiernos regionales y locales, así como de MINAG y MINTRA
	El 70% de los colaboradores de la industria de flores recibirá capacitaciones durante el año 2019	Recursos humanos (capacitadores), recursos económicos, transporte
	En el año 2020 estarán laborando en la industria de flores un total de 331 mil personas	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura
	La contratación formal cubrirá al 90% de los trabajadores de la industria en el año 2021	Recursos humanos, recursos económicos, información, supervisores
	Para el año 2022 la industria de flores del Perú contará con 375 mil trabajadores dedicados a tiempo completo	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura

Tabla 33

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 5

OLP	OCP	Recursos
En el año 2023 el Perú contará al menos con un 40% de las variedades de flores para clima frío que existan en el mundo, todas ellas con su respectiva licencia	En el 2014 se contará con un estudio sobre las variedades más demandadas en cada uno de los cinco mercados principales	Recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos
	En el 2015 el 90% de los agricultores tendrá conocimiento de estos estudios y de su aplicación	Recursos humanos (capacitadores), recursos económicos
	En el 2016 estarán disponibles en el país las semillas certificadas para cultivar las variedades más demandadas en el mundo	Insumos, recursos tecnológicos, recursos económicos
	En el año 2017 se habrá reducido en más de un 90% el contrabando de semillas de flores, las cuales son de dudosa calidad	Recursos humanos, apoyo del Gobierno central y de MINAG
	Para el 2018, al menos un 50% de los agricultores tendrá acceso a crédito para la compra de semillas certificadas	Recursos económicos, recursos humanos
	En el año 2019 un 60% de los agricultores de flores estará utilizando alguna variedad de semillas certificadas	Insumos, recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos
	En el año 2020 el Perú contará con al menos un 30% de las variedades de flores disponibles para clima frío	Insumos, recursos tecnológicos, recursos económicos
	En el año 2021 el 90% de los agricultores habrá recibido información suficiente sobre los beneficios del uso de semillas con licencia o certificadas	Recursos humanos, recursos económicos, transporte
	En el año 2022 un 80% de los agricultores de flores estará utilizando alguna variedad de semillas certificadas	Insumos, recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas, junto con los valores y el código de ética que se presentaron en el Capítulo II constituyen el marco de acción para el desarrollo e implementación de este plan estratégico para la industria de flores en el Perú. A continuación se detallan las políticas, que luego en la Tabla 34 se relacionan con cada una de las estrategias que se han retenido para la industria de flores del Perú, donde se muestra como estas políticas deben estar presentes en la implementación de todas las estrategias de manera simultánea:

1. Vigilar los efectos que los cultivos de flores causan en su medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo
2. Promover el desarrollo profesional y humano de los colaboradores de la industria
3. Actuar de forma cohesionada, como industria
4. Respetar el marco legal existente, tanto a nivel nacional como internacional
5. Alcanzar altos estándares de calidad, en los productos y en los servicios

7.4 Estructura de las Flores

La estructura de las flores se presenta en la Figura 25. Se observa que el liderazgo le corresponde a la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje (APAP), la cual cuenta con el apoyo de la Asociación de Exportadores (ADEX), del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG) y PROMPERÚ. Los entes ejecutores o encargados de operacionalizar las estrategias son los productores, independientemente de su tamaño, y los exportadores.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Para Guédez (s.f.), la responsabilidad social es un concepto complejo, que se relaciona con gran cantidad de *stakeholders*, como se presenta en la Figura 26. En ella se observa que la principal responsabilidad de la industria está en el círculo interno, con los trabajadores, los accionistas y los aliados. Para ello requiere generar rentabilidad, y mantener condiciones formales de empleo, con estabilidad y proporcionando capacitación constante.

Ser responsable socialmente también significa atender a los grupos de interés externo, tanto del entorno como del contexto. En este caso hay que ser responsables con el uso de insumos certificados y de calidad, evitando la piratería, así como cumpliendo con los contratos que se establecen tanto con proveedores como con distribuidores y clientes. Existen en el Perú empresas que ya cumplen con estas condiciones de responsabilidad, contando con la certificación MPS, por las siglas en inglés de *More Profitable Sustainability* (G. Taboada, comunicación personal, 28 de agosto de 2013).

Tabla 34

Políticas Asociadas con las Estrategias

Estrategias retenidas		Políticas				
		1	2	3	4	5
E1	Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial	X	X	X	X	X
E2	Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China	X	X	X	X	X
E3	Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando calidad	X	X	X	X	X
E4	Penetrar los mercados chilenos y argentinos	X	X	X	X	X
E6	Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores nacionales y extranjeros		X	X	X	X
E7	Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte	X	X	X	X	X
E8	Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada	X	X	X	X	X
E9	Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes	X	X	X	X	X
E10	Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos	X		X	X	X
E11	Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos	X		X	X	X
E12	Aglomerarse como sector	X	X	X	X	X
E13	Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de wax flowers	X	X	X	X	X
E14	Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra	X		X	X	X
E16	Capacitar y formar el recurso humano que se necesita		X	X	X	X
E17	Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo	X	X	X	X	X

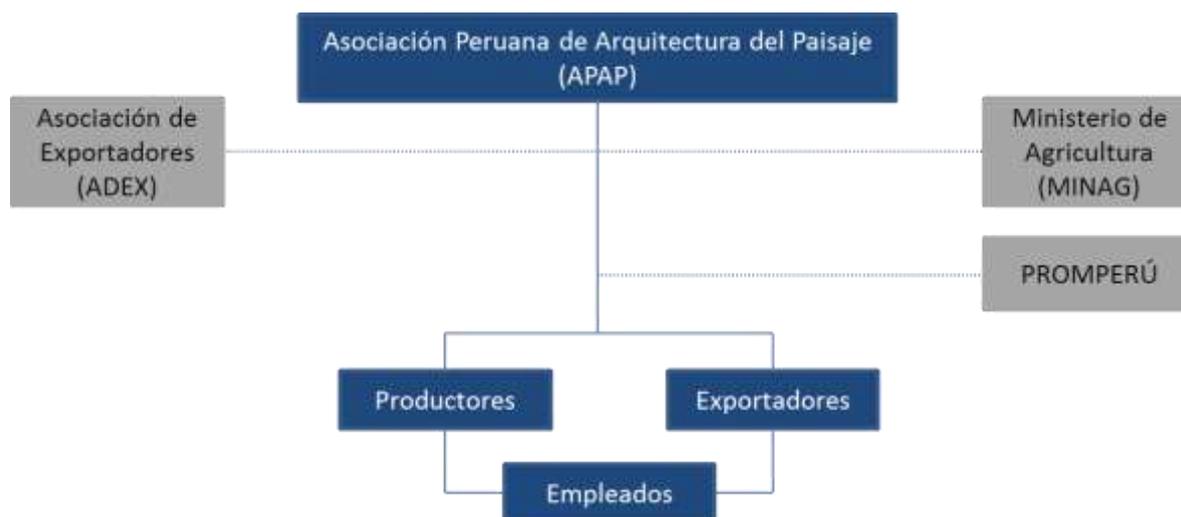


Figura 25. Estructura organizacional de la industria de flores en el Perú.

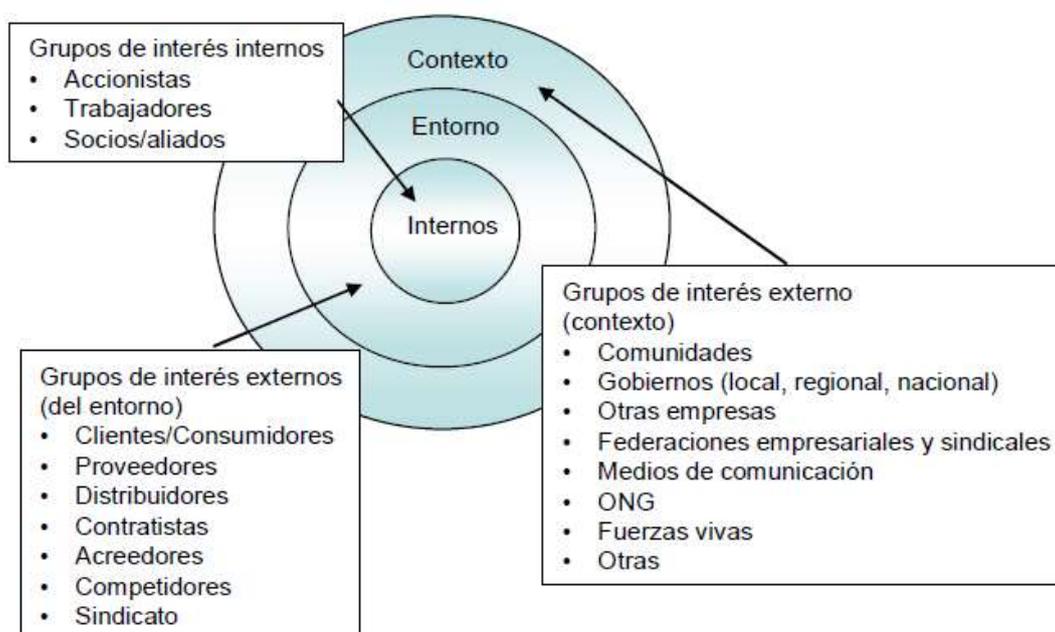


Figura 26. La empresa y sus grupos de interés. Tomado “Los Grupos de Interés: De lo Transaccional, a lo Relacional y a lo Consustancial,” por D. Guédez, (s.f.). Recuperado de http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_72.pdf

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Entre los distintos tipos o niveles de planeación, la planeación estratégica es la que genera mayor incertidumbre entre los empleados o colaboradores. Esto se debe a que sus características son (Caldera, 2004): (a) es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos de la industria; (b) generalmente cubre el largo plazo o períodos de tiempo largos;

y (c) busca la eficiencia que es algo difícil de medir. En general la planeación es un proceso racional, del que se espera cierto resultado pero hay que entender que las organizaciones están integradas por seres humanos, los que necesitan ser estimulados para actuar de una u otra forma, ya que sus decisiones no son meramente racionales, sino que incluyen un factor emocional.

7.7 Gestión del Cambio

“Hay una relación directa entre la forma en que las organizaciones gestionan los cambios y su éxito estratégico y financiero” (Franco, 2010, p. 1). La investigación realizada por Franco (2010) reveló que existe una relación directa entre la manera en que las organizaciones realizan o gestionan los cambios y el éxito estratégico que obtengan. El cambio y su gestión es necesario para mejorar la competitividad, siendo un mecanismo para sobrevivir, alcanzando la legitimidad social, y siendo productivos. Se requiere de cambios constantes en: (a) los individuos, su formación y preparación; (b) en los mecanismos de interacción social tanto formales como informales, (c) en los conocimientos, e incluso (d) en los mismos fines de la organización (Negrete, 2012). Todo lo anterior pone de manifiesto que gestionar o gerenciar el cambio es algo posible y que debe estar alineado con los objetivos de la organización, en este caso de la industria de flores en el Perú.

La implementación de este planeamiento estratégico generará cambios en la forma en que se hacen las cosas al interior de la industria de flores en el Perú. Más aún, generará cambios en la forma en que se conciben las cosas, partiendo desde un punto de vista unificado como sector y no desde perspectivas independientes de cada empresa, como ha sido hasta ahora. Implementar estos cambios seguramente generará rechazo, el cual se origina en los siguientes factores: (a) falta de información completa y en el momento oportuno, y (b) miedo entre las personas por no estar calificados o no tener las competencias requeridas.

Lo anteriormente descrito revela la importancia de diseñar un plan para la gestión del cambio, el cual necesita contar con un plan de comunicación integral. Esto permitirá que los planes se conviertan en realidad y que las estrategias puedan implementarse para alcanzar la visión que se tiene para el año 2023.

7.8 Conclusiones

En este capítulo se explica la forma en que se realizará la implementación estratégica, lo cual se inició con la formulación de 45 objetivos de corto plazo, que cubren el período 2014-2022 y que son el camino para el logro de la visión que se tiene para la industria de flores en el Perú en el año 2023. Para que la implementación se desarrolle de manera exitosa es necesario contar con los recursos necesarios, a tiempo y en cantidades suficientes. Estos recursos se listaron para cada objetivo e incluyen elementos financieros, humanos y tecnológicos, entre otros.

Se explicó que la implementación generará cambios, ya que se pasará de la situación actual al camino que marcan las estrategias. Entre los cambios que ocurrirán está la visión de la industria como un todo cohesionado, en lugar de visualizarse únicamente como empresas independientes. Este cambio debe ser manejado de forma tal que el recurso humano se mantenga motivado y alineado con el plan estratégico. Para ello se plantea como punto inicial el brindar información suficiente y oportuna a todos los actores.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

El proceso estratégico es simultáneamente interactivo e iterativo. Esto significa que en el mismo participan diversas personas y se provee retroalimentación de manera continua y permanente. El control de este proceso se realiza desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera (D'Alessio, 2013).

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno mide la capacidad que tiene la industria para aprender de su actuar, a través de la retroalimentación. Entre los indicadores de la perspectiva de aprendizaje interno se identifican los siguientes:

- Estudios de Impacto Ambiental (EIA) realizados = se realizó o no el EIA.
- Agricultores con acceso a los resultados de los estudios realizados = agricultores que han tenido acceso a los estudios / total de agricultores.
- Porcentaje de cumplimiento de metas de ventas = Exportaciones mensuales reales / exportaciones presupuestadas.

8.1.2 Procesos

Los indicadores de procesos evalúan la forma en que se llevan a cabo las operaciones dentro de la industria, en áreas como recursos humanos, producción o logística. Entre los indicadores de la perspectiva de procesos se identifican los siguientes:

- Porcentaje de área cultivada con semillas certificadas = área con semillas certificadas / área total cultivada.
- Cobertura de invernaderos = número de hectáreas bajo invernadero
- Agricultores capacitados = cantidad de agricultores que han recibido capacitación / cantidad total de agricultores.

8.1.3 Clientes

La importancia de la perspectiva de clientes es que obliga a tomar la postura de los consumidores e identificar lo que es realmente importante para ellos, lo cual repercute de manera directa sobre las ventas. Entre los indicadores de la perspectiva de clientes se identifican los siguientes:

- Monto total exportado mensual = exportaciones mensuales en dólares
- Estudios realizados sobre variedades de flores demandadas = se realizó o no el estudio
- Porcentaje de equipo operativo y listo para atender a público = equipo operativo para atender al público / total de equipos

8.1.4 Financiera

Los indicadores de la perspectiva financiera miden variables como rentabilidad y financiamiento, determinando si la industria hace o no un buen uso de sus recursos. Entre los indicadores de la perspectiva financiera se identificó el siguiente:

- Préstamos recibidos = cantidad de agricultores que han recibido préstamos / cantidad total de agricultores
- Valor pagado por m² = total pagado a pobladores y dueño de la tierra / metros cuadrados desalojados
- Porcentaje de aumento en ingresos por exportaciones = Cantidad de dólares exportados en 2018 / Cantidad de dólares exportados en 2017

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El *Balanced Scorecard* se presenta en la Tabla 35. Allí se observan indicadores para cada uno de los OCP, los cuales pertenecen a las cuatro perspectivas detalladas anteriormente. Periódicamente se revisarán estos indicadores y en caso de que haya alguna desviación con respecto al valor esperado entonces se aplicarán los correctivos pertinentes. De esta forma no se perjudica el logro del objetivo de corto plazo ni el de largo plazo.

Tabla 35

Tablero de Control Balanceado de las Flores

OLP	OCP	Recursos	Indicador
En el año 2023 se exportarán flores por un valor FOB total de US\$ 87 millones	1.1 En el año 2014 un 40% de los productores nacionales incorporará en sus cultivos semillas certificadas	Recursos humanos (capacitadores), recursos tecnológicos, insumos, transporte, recursos económicos	Porcentaje de área cultivada con semillas certificadas
	1.2 Para el año 2015 las exportaciones peruanas de flores alcanzarán los US\$ 16 millones	Tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, habilidades de mercadeo y comercialización, transporte	Monto total exportado
	1.3 En el año 2016 el Perú exportará US\$ 20 millones en flores	Tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, habilidades de mercadeo y comercialización, transporte	Monto total exportado
	1.4 En el año 2017 la capacidad de carga de la cadena de logística en frío habrá crecido en más de 50% desde el año 2013	Recursos económicos, infraestructura, recursos humanos, recursos tecnológicos	Porcentaje de flores muestreadas en la cadena en frío
	1.5 Las exportaciones peruanas de flores crecerán en 20% durante el año 2018	Tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, habilidades de mercadeo y comercialización, transporte	Porcentaje de aumento de exportaciones
	1.6 En el año 2019, el Perú exportará US\$ 38 millones en flores	Tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, habilidades de mercadeo y comercialización, transporte	Monto total exportado
	1.7 Para el año 2020 al menos el 70% de los agricultores de flores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura y expansión	Recursos económicos, infraestructura, recursos tecnológicos, recursos humanos	Porcentaje de agricultores con acceso a préstamos en los últimos meses
	1.8 Para el año 2021 las exportaciones peruanas de flores alcanzarán los US\$ 57 millones	Tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, habilidades de mercadeo y comercialización, transporte	Monto total exportado
	1.9 En el año 2022 el Perú exportará US\$ 71 millones en flores	Tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, habilidades de mercadeo y comercialización, transporte	Porcentaje de cumplimiento de ventas
El área cultivada de flores en el	2.1 Para el año 2014 el 90% de los agricultores habrá recibido información sobre las técnicas y los beneficios del cultivo de flores en invernadero	Recursos humanos (capacitadores), infraestructura, muestras, espacio físico, recursos tecnológicos	Agricultores capacitados
	2.2 En el año 2015 el 30% de los agricultores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura	Recursos económicos, infraestructura	Préstamos recibidos
	2.3 Para el 2016 habrán 200 hectáreas bajo invernadero dedicadas al cultivo de flores en el Perú	Recursos económicos, infraestructura, recursos humanos, insumos, recursos tecnológicos	Porcentaje de crecimiento del cultivo
	2.4 Un total de 250 hectáreas de cultivos de flores contará con infraestructura tipo invernadero en el 2017	Recursos económicos, infraestructura, recursos humanos, insumos, recursos tecnológicos	Cobertura de invernaderos

Tabla 35 (continuación)

Tablero de Control Balanceado de las Flores

OLP	OCP	Recursos	Indicador
En el año 2023 el aeropuerto de Arequipa tendrá un terminal exclusivo para la exportación de flores, el cual permitirá mantener la cadena de frío.	3.1 En el año 2014 se realizará el proyecto para la construcción de un terminal aéreo para la exportación de flores en la ciudad de Arequipa	Recursos humanos, recursos económicos	Proyecto realizado
	3.2 Durante el año 2015 se realizará el Estudio de Impacto Ambiental (EIA)	Recursos humanos, recursos económicos	EIA realizado
	3.3 En el año 2016 el Estado habrá adquirido y desalojado los terrenos necesarios para la construcción del nuevo terminal aéreo en Arequipa	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de los gobiernos locales y regionales, así como de otras organizaciones	Valor pagado por metro c
	3.4 En el año 2017 se crearán las bases para la licitación de la construcción y futura operación del terminal aéreo de Arequipa	Recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos	Publicación de las bases licitación
	3.5 En el año 2018 se habrá concesionado la construcción y operación del terminal aéreo para la exportación de flores en Arequipa	Recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos	Concesión realizada
	3.6 En el año 2019 se iniciará la construcción de la nueva terminal aérea en Arequipa	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, insumos	Porcentaje de avance de final de año
	3.7 Para finales del año 2020 la construcción del terminal aéreo se encontrará en un 70%	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, insumos	Porcentaje de avance de final de año
	3.8 Culminar, en el año 2021, la construcción del terminal aéreo para exportación de flores en el aeropuerto de Arequipa	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, insumos	Porcentaje de avance de final de año
	3.9 Al final del año 2022 el terminal aéreo para la exportación de flores en Arequipa estará equipado en un 100%	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, insumos	Porcentaje de equipo operativo listo para atender al público
Para el año 2023, estarán laborando en la	4.1 En el año 2014 el 55% de los empleados de la industria de flores tendrán contratos formales de trabajo	Recursos humanos, recursos económicos, información, supervisores	Agricultores con contratos
	4.2 El 60% de los colaboradores de la industria de flores recibirá capacitaciones durante el año 2015	Recursos humanos (capacitadores), recursos económicos, transporte	Agricultores capacitados
	4.3 Para el año 2016 la industria de flores del Perú contará con 257 mil trabajadores	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura	Porcentaje de nuevas contrataciones realizadas en el año
	4.4 En el año 2017 el 70% de los trabajadores de la industria de flores recibirá la totalidad de los beneficios estipulados en la Ley	Recursos humanos, recursos económicos, información, supervisores	Agricultores con contratos

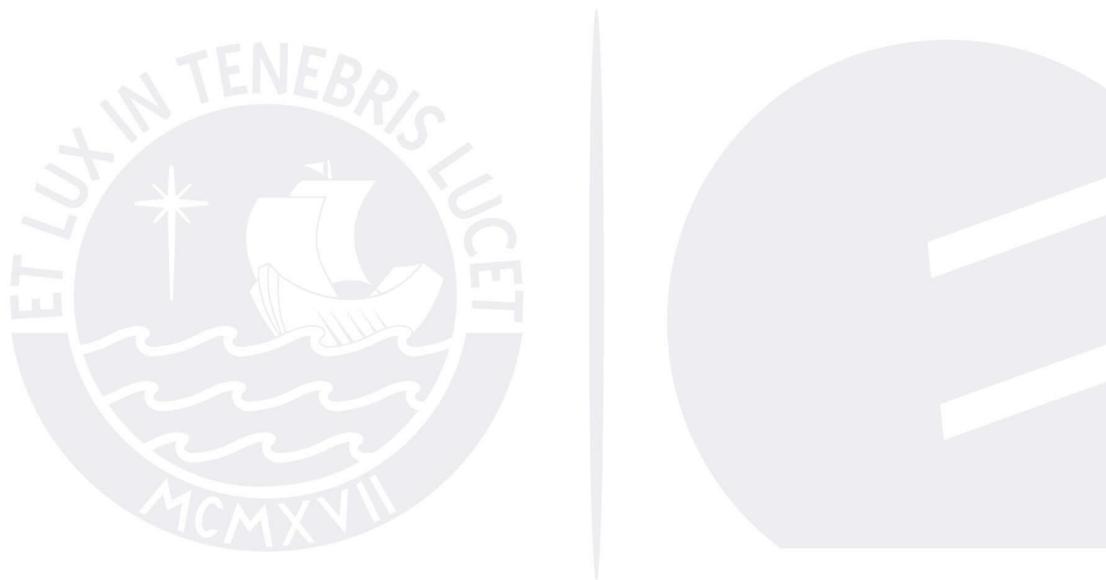
Tabla 35 (continuación)

Tablero de Control Balanceado de la Industria de las Flores

OLP	OCP	Recursos	Indicador
En el año 2023 el Perú contará al menos con un 40% de las variedades de flores para clima frío que existan en el mundo, todas ellas con su respectiva licencia	5.1 En el 2014 se contará con un estudio sobre las variedades más demandadas en cada uno de los cinco mercados principales	Recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos	Estudio realizado
	5.2 En el 2015 el 90% de los agricultores tendrá conocimiento de estos estudios y de su aplicación	Recursos humanos (capacitadores), recursos económicos	Agricultores con acceso a los estudios
	5.3 En el 2016 estarán disponibles en el país las semillas certificadas para cultivar las variedades más demandadas	Insumos, recursos tecnológicos, recursos económicos	Agricultores con semillas certificadas
	5.4 En el año 2017 se habrá reducido en más de un 90% el contrabando de semillas de flores, las cuales son de dudosa calidad	Recursos humanos, apoyo del Gobierno central y de MINAG	Cantidad de semillas de contrabando incautadas
	5.5 Para el 2018, al menos un 50% de los agricultores tendrá acceso a crédito para la compra de semillas certificadas	Recursos económicos, recursos humanos	Porcentaje de semillas vendidas con crédito por los proveedores
	5.6 En el año 2019 un 60% de los agricultores de flores estará utilizando alguna variedad de semillas certificadas	Insumos, recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos	Porcentaje de flores exportadas que cuentan con certificado o licencia
	5.7 En el año 2020 el Perú contará con al menos un 30% de las variedades de flores disponibles para clima frío	Insumos, recursos tecnológicos, recursos económicos	Variedades cultivadas en el país
	5.8 En el año 2021 el 90% de los agricultores habrá recibido información suficiente sobre los beneficios del uso de semillas con licencia o certificadas	Recursos humanos, recursos económicos, transporte	Alcance de la información
	5.9 En el año 2022 un 80% de los agricultores de flores estará utilizando alguna variedad de semillas certificadas	Insumos, recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos	Agricultores con semillas certificadas

8.3 Conclusiones

La evaluación del presente planeamiento estratégico se realizará utilizando la herramienta del *Balanced Scorecard* o Tablero de Control Balanceado. Esta se ha construido a partir de los objetivos de corto plazo y los recursos requeridos. Fue así que se definieron indicadores y la fórmula para cada uno de ellos. Estos indicadores se clasifican en cuatro perspectivas diferentes: (a) aprendizaje interno que miden la capacidad de la industria para retroalimentarse, (b) procesos, para evaluar la forma en que se están desarrollando las operaciones, (c) clientes, diseñados desde la perspectiva de los clientes y no desde el interior de la industria; y (d) financiera, que miden aspectos como financiamiento y retorno.



Capítulo IX: Competitividad de las Flores

Dentro del análisis de la competitividad de las flores se incluyen los siguientes aspectos: (a) análisis competitivo, (b) identificación de las ventajas competitivas, (c) identificación y análisis de los potenciales clústeres, y (d) identificación de los aspectos estratégicos de dichos clústeres.

9.1 Análisis Competitivo de las Flores

El análisis competitivo de las flores, se hace con miras al año 2023, donde la situación será el resultado de la aplicación de este planeamiento estratégico, ya que la situación actual fue analizada en el Capítulo III. Al igual que como se planteó previamente el análisis de la ventaja competitiva de las Flores, se hace desde cinco dimensiones: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores, o rivalidad dentro del sector.

Poder de negociación de los proveedores. Como un efecto de la formalización de los productores y el control de semillas que ingresan al país de contrabando, se tendrá mayor dependencia de los productores mundiales de semillas certificadas. Aunque esto aumenta el poder de negociación de los proveedores otorga ventajas a los productores y exportadores de flores, quienes podrán ingresar a nuevos mercados ofreciendo flores de alta calidad. El mayor costo de producción seguirá estando asociado con la mano de obra, la cual tiene un bajo poder de negociación.

Poder de negociación de los compradores. En la medida en que las flores sean cultivadas de forma sostenible y con certificaciones, el acceso al mercado está garantizado. Ante el crecimiento que tendrá el Perú como país productor y la negociación directa con mayoristas, el volumen de compra de cada cliente será pequeño en comparación con el volumen de producción nacional, por lo que el poder de negociación de los clientes será bajo.

Amenaza de los sustitutos. La cantidad de sustitutos está en incremento y se espera una competencia mayor dentro de 10 años, razón por la cual la amenaza es alta. En este entorno la mejor forma de competir con éxito será ofrecer flores de calidad, adecuadas a los gustos de los consumidores, así se obtendrá la preferencia del comprador sobre cualquier otro bien.

Amenaza de los entrantes. La amenaza será cada vez más baja porque se requiere de grandes inversiones para infraestructura tipo invernadero y acceso a semillas certificadas. El Perú tiene una posición geográfica privilegiada, con acceso a los mercados de Estados Unidos y de Asia, lo que le otorga ventaja sobre otros países latinoamericanos e incluso africanos.

Rivalidad de los competidores. Se espera que la rivalidad en la industria se incremente durante los próximos años, ya que a nivel mundial el crecimiento es lento, y además hay países como los vecinos Colombia y Ecuador, o Etiopía que aumentan la cantidad de flores que producen anualmente y competirán ferozmente por ganar la preferencia del consumidor. Dentro de este plan estratégico se han dado las herramientas para competir con éxito, y se basa en calidad, bajos costos y sostenibilidad.

Para lograr mejorar la posición competitiva que tiene el Perú se deben atacar los siguientes elementos:

- Falta de infraestructura para el transporte del producto, preservando la cadena de frío. Esto se refiere tanto a las carreteras como a los terminales aeroportuarios de exportación.
- Atraso por el terrorismo en algunas zonas geográficas de la sierra donde las empresas no pudieron asentarse y crecer por muchos años.
- Uso de semillas de contrabando y/o de mala calidad, lo cual ha perjudicado la reputación de los productores locales en el extranjero.

- Mercado local no desarrollado y poco exigente, por lo que se no mejoran las condiciones de comercialización. En consecuencia, ante un mercado poco exigente los productores no se esfuerzan por obtener altos estándares de calidad.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de las Flores

Dentro de las ventajas competitivas que se requiere desarrollar para potencializar el cultivo y comercialización de flores en el país se tienen las siguientes:

- Terrenos aptos, en amplias extensiones.
- Infraestructura tipo invernadero, para poder controlar las condiciones del cultivo
- Sistemas de control y tecnología para el cultivo y corte.
- Personal calificado para que la flor conserve su calidad a lo largo de todo el proceso.
- Acceso a servicios básicos, y principalmente a agua y energía eléctrica, ya que el riego es esencial así como el mantenimiento en frío del producto ya cortado.
- Acceso a los mercados internacionales, a través de la eliminación de las barreras para la comercialización y a un producto que satisfaga a la demanda de dichos mercados.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de las Flores

El concepto de clúster se refiere a una agrupación de empresas que están especializadas en cierta actividad productiva, y de cuya unión surge una ventaja competitiva. A pesar de las múltiples definiciones que existen de clúster, hay tres elementos o dimensiones que son comunes a ellas (Mitxeo, Idigoras & Molina, 2003):

- Dimensión territorial: Las empresas están localizadas en un ámbito geográfico concreto, más o menos extenso o próximo.
- Dimensión sectorial: Las empresas están vinculadas a un sistema de valor industrial específico.

- Dimensión cooperativa: Las empresas mantienen relaciones de cooperación y de complementariedad entre ellas.

Como se mencionó anteriormente, en el Capítulo IV, la mayoría de los productores de flores ornamentales en el Perú se encuentran ubicados en la provincia de Lima, lo cual da una concentración geográfica que favorece la conformación de un clúster. Adicionalmente a los productores, para que el clúster sea una realidad es necesario que haya empresas de logística que permitan el mantenimiento de la cadena de frío. También los proveedores de insumos y de asistencia técnica. En base a las condiciones climatológicas de la región macro sur se propone la conformación de un segundo clúster en la zona de Arequipa.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres, son aquellas características que determinarán su éxito. Entre ellas se identifican las siguientes:

- Proveedores de insumos de calidad, y principalmente de semillas certificadas para que luego las flores puedan ser exportadas a los mercados más exigentes del mundo.
- Disponibilidad de mano de obra, que sería atraída por la concentración de fuentes de trabajo.
- Asistencia técnica, para poder mejorar la calidad de los productos y también el rendimiento por hectárea.
- Servicios de logística que permitan la distribución de las flores, tanto a nivel nacional como para el extranjero.
- Rentabilidad para todos los miembros del clúster.

9.5 Conclusiones

En la actualidad las flores del Perú no son competitivas debido a: (a) falta de infraestructura, (b) poco desarrollo de las empresas, (c) uso de semillas de mala calidad, y (d)

demanda local no sofisticada. Estas condiciones han hecho que los productores locales no se esfuercen por mejorar sus condiciones de cultivo y procesamiento, obteniendo productos que no logran competir con éxito en el extranjero. Son pocos los productores que han implementado altos estándares y que han desarrollado a su recurso humano, además de incorporar tecnología. Pero para lograr ser competitivos como industria esto tiene que generalizarse, lo cual se logrará con la implementación de este planeamiento estratégico.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 36 se muestra el plan estratégico integral para las flores. En ella se observa que todo lo presentado en este documento se encuentra alineado, desde la visión hasta los recursos, pasando por las estrategias, las políticas y los intereses del sector, entre otros.

10.2 Conclusiones Finales

1. Los distintos actores encargados del cultivo, corte, empaque y comercialización de flores en el Perú no se encuentran cohesionados como industria, por lo que no han logrado desarrollar ventaja competitiva. Hasta el momento cada empresa maneja una postura individualista y no holística, es por ello que el principal reto que tiene este planeamiento estratégico es vencer este enfoque individual y lograr que los distintos actores asuman que son parte de una industria y promuevan las prácticas que desarrollen la competitividad. El liderazgo del sector le corresponde a la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje (APAP), quienes tienen que apoyarse en la Asociación de Exportadores, en PROMPERÚ y en el Ministerio de Agricultura.
2. La visión que se propone para el año 2023 establece que el Perú se colocará 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. Para ello deberán alcanzarse los siguientes objetivos de largo plazo: (a) exportar US\$ 87 millones, (b) tener un área de cultivo con infraestructura de invernadero de 885 hectáreas, (c) contar con un terminal exclusivo para la exportación de flores, que permita el mantenimiento de la cadena de frío en el aeropuerto de Arequipa, (d) emplear a 400,000 personas de manera formal, y

Tabla 36

Plan Estratégico Integral de las Flores

Visión								
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								
Intereses del sector: Acceder a mercados de exportación no tradicionales; contar con mercados nacionales formales y en crecimiento; contar con infraestructura que permita establecer operaciones logísticas de exportación adecuadas a este producto; tener mano de obra suficiente; y tecnificar el proceso de producción	En el año 2023 se exportarán flores por un valor FOB total de US\$ 87 millones	El área cultivada de flores en el Perú será de 885 hectáreas con infraestructura tipo invernadero, en el año 2023	Objetivos de Largo Plazo	En el año 2023 el aeropuerto de Arequipa tendrá un terminal exclusivo para la exportación de flores, el cual permitirá mantener la cadena de frío	Para el año 2023, estarán laborando en la industria de flores 400,000 personas de manera formal	En el año 2023 el Perú contará al menos con un 40% de las variedades de flores para clima frío que existan en el mundo, todas ellas con su respectiva licencia	Principios Cardinales: Influencia de terceras partes pasados y presentes Contrabalance de intereses Conservación de los enemigos	Lazos
Estrategias	Objetivo de largo plazo 1	Objetivo de largo plazo 2	Objetivo de largo plazo 3	Objetivo de largo plazo 4	Objetivo de largo plazo 5	Políticas		
1 Importar material genético de buena calidad y con licencia que permita la comercialización mundial	X	X		X	X	X	1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
2 Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea y China	X	X	X		X	X	1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
3 Construir invernaderos para el cultivo, aprovechando el clima y preservando calidad	X	X	X		X	X	1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
4 Penetrar los mercados chilenos y argentinos	X	X	X		X	X	1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
5 Potencializar el uso de internet para el contacto directo entre productores peruanos y compradores nacionales y extranjeros	X	X	X		X	X	2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
6 Reducir el cultivo de flores tropicales para exportación y enfocarse en las de clima frío, ya que las tropicales pesan más y ocupan mayor volumen incrementando costos de transporte	X	X	X		X	X	1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
7 Construir un mercado mayorista de flores en la ciudad de Lima, con infraestructura adecuada		X			X	X	1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
8 Crear proyectos y programas específicos por tipo de flor y por zona, así como continuar con los ya existentes	X	X			X	X	1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
9 Adquirir sistemas de información para el control de los cultivos	X	X					1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
10 Mejorar los sistemas de riego, modernizándolos	X	X					1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
11 Aglomerarse como sector	X	X	X		X	X	1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
12 Desarrollar el mercado de Asia y de la costa oeste de los EE.UU. para la exportación de wax flowers	X				X	X	1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	Código de ética: Cuidar y proteger el medio ambiente; ofrecer trabajos dignos, con pago justo y trato equitativo; rechazar toda forma de discriminación; conocer, comprender y cumplir todas las leyes y regulaciones; contribuir al desarrollo humano de las zonas rurales; y cumplir a los clientes con el producto ofrecido
13 Construir un terminal aeroportuario en Arequipa para facilitar la cadena de exportación en la sierra	X		X		X	X	1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
14 Capacitar y formar el recurso humano que se necesita	X	X			X	X	2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
15 Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo	X	X				X	1. Vigilar los efectos en el medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo 2. Promover el desarrollo profesional y humano 3. Actuar de forma cohesionada 4. Respetar el marco legal 5. Alcanzar altos estándares de calidad	
Indicadores de Procesos: 1. Porcentaje de área cultivada con semillas certificadas 2. Porcentaje de flores manejadas por la cadena en frío 3. Agricultores capacitados 4. Porcentaje de crecimiento en área de cultivo 5. Cobertura de invernaderos 6. Cantidad de hectáreas cultivadas 7. Proyecto realizado 8. Publicación de las bases para licitación 9. Porcentaje de avance en obra 10. Agricultores con contrato formal 11. Personas que dejaron sus datos en las ferias 12. Porcentaje de nuevas contrataciones realizadas en el año 13. Agricultores que utilizan semillas certificadas 14. Cantidad de semillas de contrabando incautadas	OCP 1.1. En el año 2014 un 40% de los productores nacionales incorporará en sus cultivos semillas certificadas OCP 1.2. Para el año 2015 las exportaciones peruanas de flores alcanzarán los US\$ 16 millones OCP 1.3. En el año 2016 el Perú exportará US\$ 20 millones en flores OCP 1.4. En el año 2017 la capacidad de carga de la cadena de logística en frío habrá crecido en más de 50% desde el año 2013 OCP 1.5. Las exportaciones peruanas de flores crecerán en 20% durante el año 2018 OCP 1.6. En el año 2019, el Perú exportará US\$ 38 millones en flores OCP 1.7. Para el año 2020 al menos el 70% de los agricultores de flores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura y expansión OCP 1.8. Para el año 2021 las exportaciones peruanas de flores alcanzarán los US\$ 57 millones OCP 1.9. En el año 2022 el Perú exportará US\$ 71 millones en flores	OCP 2.1. Para el año 2014 el 90% de los agricultores habrá recibido información sobre las técnicas y los beneficios del cultivo de flores en invernadero OCP 2.2. En el año 2015 el 30% de los agricultores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura OCP 2.3. Para el 2016 habrán 200 hectáreas dedicadas al cultivo de flores en el Perú OCP 2.4. Un total de 250 hectáreas de cultivos de flores con infraestructura tipo invernadero en el 2017 OCP 2.5. Para el año 2018 al menos el 50% de los agricultores de flores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura y expansión OCP 2.6. En el año 2019 se tendrán 400 hectáreas bajo invernadero dedicadas al cultivo de flores OCP 2.7. En el año 2020 el Perú contará con 550 hectáreas de cultivo de flores con infraestructura tipo invernadero, para especies de alto valor que requieren de esta estructura OCP 2.8. Para el año 2021 al menos el 75% de los agricultores de flores tendrá acceso a préstamos para mejora de infraestructura y expansión OCP 2.9. En el año 2022 el área cultivada de flores en el Perú ascenderá a 700 hectáreas	OCP 3.1. En el año 2014 se realizará el proyecto para la construcción de un terminal aéreo para la exportación de flores en la Ciudad de Arequipa OCP 3.2. Durante el año 2015 se realizará el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) OCP 3.3. En el año 2016 el Estado habrá adquirido y desalojado los terrenos necesarios para la construcción del nuevo terminal aéreo en Arequipa OCP 3.4. En el año 2017 se crearán las bases para la licitación de la construcción y futura operación del terminal aéreo de Arequipa OCP 3.5. En el año 2018 se habrá concesionado la construcción y operación del terminal aéreo para la exportación de flores en Arequipa OCP 3.6. En el año 2019 se iniciará la construcción de la nueva terminal aérea en Arequipa OCP 3.7. Para finales del año 2020 la construcción del terminal aéreo se encontrará en un 70% OCP 3.8. Culminar, en el año 2021, la construcción del terminal aéreo para exportación de flores en el aeropuerto de Arequipa OCP 3.9. Al final del año 2022 el terminal aéreo para la exportación de flores en Arequipa estará equipado en un 100%	OCP 4.1. En el año 2014 el 55% de los empleados de la industria de flores tendrán contratos formales de trabajo OCP 4.2. El 60% de los colaboradores de la industria de flores recibirá capacitaciones durante el año 2015 OCP 4.3. Para el año 2016 la industria de flores del Perú contará con 257 mil trabajadores OCP 4.4. En el año 2017 el 70% de los trabajadores de la industria de flores recibirá la totalidad de los beneficios estipulados en la Ley OCP 4.5. En el año 2018 la industria de flores llevará a cabo ferias de empleo en las provincias de Arequipa y de Lima OCP 4.6. El 70% de los colaboradores de la industria de flores recibirá capacitaciones durante el año 2019 OCP 4.7. En el año 2020 estarán laborando en la industria de flores un total de 331 mil personas OCP 4.8. La contratación formal cubrirá al 90% de los trabajadores de la industria en el año 2021 OCP 4.9. Para el año 2022 la industria de flores del Perú contará con 375 mil trabajadores dedicados a tiempo completo	OCP 5.1. En el 2014 se contará con un estudio sobre las variedades más demandadas en cada uno de los cinco mercados principales OCP 5.2. En el 2015 el 90% de los agricultores tendrá conocimiento de estos estudios y de su aplicación OCP 5.3. En el 2016 estarán disponibles en el país las semillas certificadas para cultivar las variedades más demandadas en el mundo OCP 5.4. En el año 2017 se habrá reducido en más de un 90% el contrabando de semillas de flores, las cuales son de dudosa calidad OCP 5.5. Para el 2018, al menos un 50% de los agricultores tendrá acceso a crédito para la compra de semillas certificadas OCP 5.6. En el año 2019 un 60% de los agricultores de flores estará utilizando alguna variedad de semillas certificadas OCP 5.7. En el año 2020 el Perú contará con al menos un 30% de las variedades de flores disponibles para clima frío OCP 5.8. En el año 2021 el 90% de los agricultores habrá recibido información suficiente sobre los beneficios del uso de semillas con licencia o certificadas OCP 5.9. En el año 2022 un 80% de los agricultores de flores estará utilizando alguna variedad de semillas certificadas	Indicadores de Clientes: 1. Monto total exportado mensualmente 2. Concesión realizada 3. Porcentaje de equipo operativo y listo para atender al público 4. Estudio realizado 5. Porcentaje de flores exportadas que cuentan con certificado o licencia 6. Variedades cultivadas en el Perú Indicadores de Aprendizaje interno: 1. Porcentaje de cumplimiento de metas de ventas 2. Cumplimiento de metas en cobertura de cultivos 3. Estudios de Impacto Ambiental realizados 4. Cumplimiento de meta de contratación 5. Agricultores con acceso a los estudios 6. Alcance de la información		
Recursos: Humanos, económicos, tecnológicos, de infraestructura y de conocimientos								

- (e) poseer la licencia de al menos el 40% de las variedades de flores de clima frío que se cultiven en ese momento en el mundo.
3. El mercado mundial de flores presenta un crecimiento reducido, pero hay competidores relativamente nuevos como el caso de Etiopía que incrementan anualmente su producción. Esto muestra que la demanda reacciona favorablemente ante mejores condiciones de venta, beneficiando a nuevos productores sobre los tradicionales. Esto llevó a desarrollar estrategias agresivas, que permitan no sólo el desarrollo del mercado local sino también la penetración de mercados extranjeros no tradicionales, donde hasta la fecha Colombia y Ecuador tienen el liderazgo.
 4. El mercado nacional de flores es altamente informal, con semillas de contrabando y un manejo del producto de forma artesanal, sin estándares de calidad ni uso de cadenas en frío. Este planeamiento estratégico propone la construcción de un mercado mayorista especializado en la ciudad de Lima, que permita la preservación de las flores hasta que lleguen al consumidor final, alargando su vida útil.
 5. Para triunfar a nivel internacional es esencial mantener una cadena de frío desde el corte de la flor hasta que llega al consumidor final. Actualmente, las flores son exportadas por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, por el mismo que salen todos los productos peruanos que utilizan la vía aérea, saturando la terminal. Por lo que se propone la construcción de una terminal especializada para la exportación de flores en la ciudad de Arequipa, lo cual también reducirá los costos del transporte terrestre, facilitando las labores de logística, y aprovechando la cercanía a los mercados de Chile y Argentina.

10.3 Recomendaciones Finales

1. La Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje (APAP) debe iniciar la implementación de este planeamiento estratégico brindando información completa y

oportuna tanto a productores como a exportadores, así como a todos los entes que componen la industria de flores en el Perú. Esto incluye el diseño de un plan motivacional que permita a las personas ver a la planeación estratégica como algo tangible, que tendrá resultados beneficiosos directos para ellos, aunque los mismos no sean inmediato sino de largo plazo.

2. Una vez que se comprende que la implementación estratégica demanda cambios es importante que el área de competitividad del MINAG realice la gestión de los mismos. De esta forma se logrará migrar de la situación actual hacia la situación esperada que es la visión que se tiene para la industria en el año 2023, manteniendo la motivación en el personal y enfocados en un objetivo común. Para lograr esto es necesario brindar información suficiente en el momento correcto.
3. El área de lucha contra el contrabando de INDECOPI debe eliminar la práctica del contrabando y/o del uso de semillas no certificadas mediante la imposición de multas severas. Hay que lograr que los agricultores comprendan que a pesar de que estos insumos son más económicos terminan por limitar su rentabilidad. Esto ocurre porque las flores sin certificación están condenadas al mercado nacional informal, donde los precios que se pagan son los menores.
4. Los propietarios de las empresas floricultoras, que destinan su producción al mercado nacional, en apoyo con la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje, deben de atender el mercado local, para reducir las importaciones, promoviendo la compra del producto local, y que este sea de excelente calidad. Para ello hay que enseñar a los consumidores sobre las características de una buena flor, su cuidado y duración una vez que ha sido cortada.

5. Se recomienda que la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje (APAP), junto con el gobierno central y los ministerios, así como en coordinación con los gobiernos locales, logren un trabajo conjunto para permitir la implementación de las estrategias diseñadas y evaluadas en este planeamiento estratégico. Solo con el apoyo gubernamental se lograrán hitos importantes como la construcción de una terminal aérea para la exportación de flores en Arequipa o la creación de un mercado mayorista especializado y con infraestructura adecuada en la ciudad de Lima.

10.4 Futuro de la las Flores

El futuro que se visualiza para el cultivo, corte, empaque y comercialización de las flores, gracias a la implementación de este planeamiento estratégico se presenta desde cinco perspectivas: (a) administrativo – político, (b) económico – marketing, (c) social – laboral, (d) tecnológico – sistemas de información, y (e) ecológico – ambiental

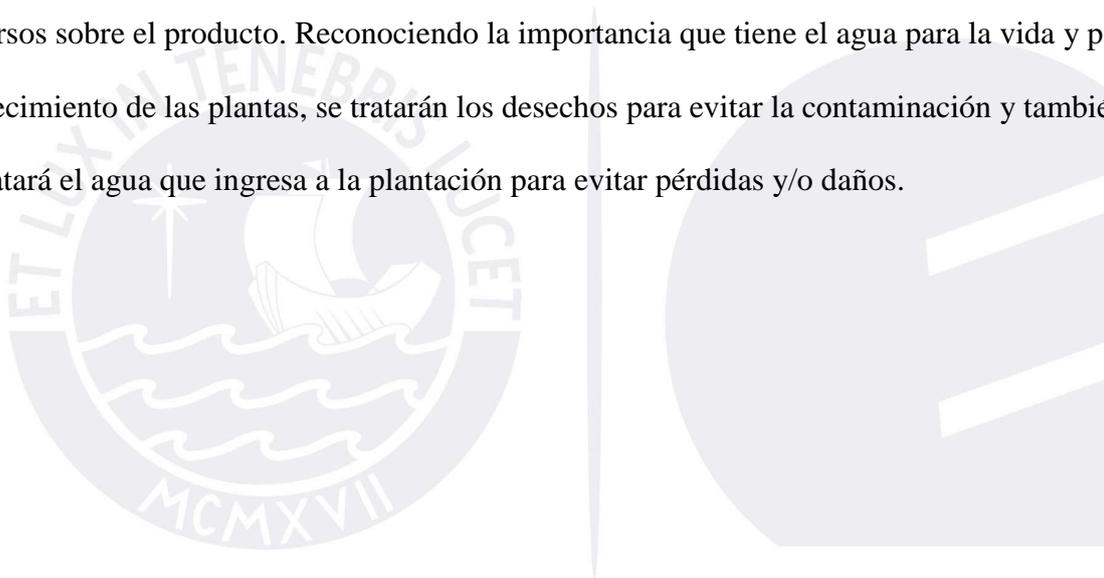
Administrativo – político: Los actores relacionados con las flores en el Perú estarán cohesionados como una industria, bajo el liderazgo de la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje, lo cual permitirá la implementación de las estrategias diseñadas y alcanzar la visión en el año 2023. La industria respetará las licencias internacionales, condenando la práctica de la piratería al no adquirir más semillas sin certificación o de contrabando. Además, se buscará que el Estado aprese y condene a aquellos que contrabandean insumos y/o productos florícolas.

Económico – marketing: En el año 2023 la industria de flores en el Perú será reconocida a nivel mundial por producir flores de excelente calidad, en cuanto al largo y grosor del tallo, así como en distintas variedades y colores. Esto lo harán entregando siempre a sus clientes el producto exacto solicitado y en el tiempo requerido. Gracias a esto se lograrán exportaciones con un valor FOB de US\$ 87 millones.

Social – laboral: Se contará con más de 400,000 empleados quienes trabajarán disfrutando de todos los beneficios que establece la legislación peruana, en un ambiente que promueve el aprendizaje y la capacitación constante, premiando el mejor desempeño.

Tecnológico – sistemas de información – infraestructura: La industria de flores no solo será reconocida a nivel internacional, sino también dentro del Perú, ya que abastecerá el mercado local con flores de calidad. Para ello contará con una red de distribución a través de mercados formales con condiciones de infraestructura adecuadas para la preservación del producto.

Ecológico – ambiental: Las empresas que cultiven flores tendrán sistemas de información para monitorear las condiciones climáticas, y mitigar los posibles efectos adversos sobre el producto. Reconociendo la importancia que tiene el agua para la vida y para el crecimiento de las plantas, se tratarán los desechos para evitar la contaminación y también se tratará el agua que ingresa a la plantación para evitar pérdidas y/o daños.



Referencias

- 52 Semanas Flores Colombianas. (2013). *Varietades de flores colombianas*. Recuperado de <http://www.52semanasflores.com/index.php/2012-12-20-15-30-55>
- Agudelo, R., Castellanos, D., & Medina. (2005). *Automatización de sistema de riego para el cultivo de flores tipo exportación*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2011, 08 de julio). Población peruana será 30 millones en enero del 2012. *Noticias Perú*. Recuperado de <http://peru.com/2011/07/08/actualidad/nacionales/poblacion-peruana-30-millones-enero-2012-noticia-10846>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2013, 11 de noviembre). *Exportadores de flores del Perú replicarán buenas prácticas de floricultores holandeses*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/node/104785>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2013). *Ranking de flores mayo 2013* [Informe privado].
- Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje [APAP]. (2012, 12 de septiembre). Floricultura y horticultura ornamental generan más de 200 mil puestos de trabajo. *Biznews.pe*. Recuperado de <http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/floricultura-y-horticultura-ornamental-generan-mas-200-mil-puestos>
- Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina [RESDAL]. (2010). *Presupuesto de defensa*. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Estadísticas económicas*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>
- Bermúdez, M. (2007, 10 de octubre). *Perú tiene condiciones para convertirse en gran productor y exportador de flores*. Recuperado de

<http://blog.pucp.edu.pe/item/14904/peru-tiene-condiciones-para-convertirse-en-gran-productor-y-exportador-de-flores>

Burga-Núñez, T., Ramos, P., & Valdivia, L. (2009, febrero). *Planeamiento estratégico para la industria floricultora del Perú* (Tesis de Maestría, CENTRUM, Católica, Lima Perú).

Caldera, R. (2004). *Planeación estratégica de recursos humanos*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/nancygoomez/planificacin-estratgica-de-los-recursos-humanos>

Central Intelligence Agency. (2011). *The world factbook: Peru*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

Centro de Investigación y Promoción del Campesinado [CIPCA]. (2003). *Resultados del Índice de Competitividad Regional (ICR) del segundo semestre del 2002*. Recuperado de <http://www.cipca.org.pe/cipca/webir/nuevoarticulo/pag30.htm>

Comex (2007). *Oportunidades para un comercio floreciente*. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5CAgosto07%5Cespecial2.pdf>

D'Alessio, F.A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

De la Torre, A., Fajnzylber, P. y Nash, J. (2009). *Desarrollo con menos carbono: Respuestas latinoamericanas al desafío del cambio climático*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf

Escuela de Dirección de la Universidad de Piura [PAD]. (2012). *Nuevos consumidores más sofisticados pero más egocéntricos*. Recuperado de

<http://www.pad.edu/2012/09/19/nuevos-consumidores-seran-mas-sofisticados-pero-egocentricos/>

FloraHolland (2013a). *Visit FloraHolland Aalsmeer*. Recuperado de

<http://www.floraholland.com/en/about-floraholland/visit-the-flower-auction/aalsmeer/>

FloraHolland (2013b). *Our mision and ambition*. Recuperado de

<http://www.floraholland.com/en/about-floraholland/who-we-are-what-we-do/our-mission-and-ambition/>

Floricultura (2008). *Producción mundial de flores de corte*. Recuperado de

<http://floriculturaunad.blogspot.com/2008/06/produccion-mundial-de-flores-de-corte.html>

Franco, C. (2010, 03 de marzo). *La buena gestión del cambio es clave para el éxito*.

Recuperado http://www.tendencias21.net/La-buena-gestion-del-cambio-es-clave-para-el-exito_a4162.html

Herrera, A. & Giraldo, O. (2004). Uso de un modelo asociativo para el desarrollo del clúster floricultor Colombia. *Revista de Ingeniería*, (19), 109-118.

Holland (2012). *FloraHolland*. Recuperado de

<http://www.holland.com/es/turista/article/floraholland-13>

Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la

Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2010). *Midiendo la investigación y desarrollo:*

Retos que enfrentan los países en desarrollo. Recuperado de

<http://www.uis.unesco.org/ScienceTechnology/Pages/research-and-development-statistics.aspx>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

<http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012a). Perú en cifras. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-](http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif)

[dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif](http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b). Perú: Perfil de la pobreza por dominios geográficos, 2004-2011. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1047/index.html>

International Trade Center (2013). *Trade statistics for international business development*.

Recuperado de http://www.trademap.org/tm_light/Country_SelProduct_TS.aspx

Mercado laboral peruano incorporó 321,100 personas cada año entre 2004 y 2011 (2013, 17

de enero). *Perú 21*. Recuperado de [http://peru21.pe/economia/mercado-laboral-](http://peru21.pe/economia/mercado-laboral-peruano-incorporo-321100-personas-cada-ano-entre-2004-y-2011-2112947)

[peruano-incorporo-321100-personas-cada-ano-entre-2004-y-2011-2112947](http://peru21.pe/economia/mercado-laboral-peruano-incorporo-321100-personas-cada-ano-entre-2004-y-2011-2112947)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG] (1998). *Censo de productores de flores*.

Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/siscpf/cpf_p1000.php

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG] (2012, abril). *Plan estratégico sectorial multianual 2012-2016*. Recuperado de

<http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucioneministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG] (2013, 28 de enero). *Notas de prensa 2013*.

Recuperado de [http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-](http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2013/8514-plan-recuperacion-andenes-cultivos-calidad-vida-productores)

[2013/8514-plan-recuperacion-andenes-cultivos-calidad-vida-productores](http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2013/8514-plan-recuperacion-andenes-cultivos-calidad-vida-productores)

Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. (2013). *Costa Rica: Área sembrada de las principales actividades agrícolas*. Recuperado de

<http://datosabiertos.mag.go.cr/datastreams/73431/costa-rica-area-sembrada-de-las-principales-actividades-agricolas-2008-2011/>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2009). *Lineamientos de la política exterior*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2012). *Red vial nacional*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/ESTADISTICA/MAPAS/TRANSPORTES/INFRAESTRUCTURA/00_PERU_PEAJES_PESAJES_A3.pdf
- Mítxeo, J., Idigoras, I. & Molina, A. (2003). Los clusters como fuente de competitividad: El caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de Gestión*, 4(1), 55-67.
- Nalsite. (2012). *Mapas de Perú*. Recuperado de <http://www.nalsite.com/Servicios/Mapas/Provincias/peru.asp?pa=147>
- Navarrete, B. (2012, 06 de noviembre). El problema de las fronteras entre Chile y Perú. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-problema-de-las-fronteras-entre-chile-y-peru>
- Negrete, C. (2012). *Gestión del cambio organizacional*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.html>
- Nuevo reconocimiento para Machu Picchu (2011, 04 de mayo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/752317/nuevo-reconocimiento-machu-picchu>

- ProVerde (2010, 03 de diciembre). The European market for fair and sustainable flowers and plants. *ProVerde News*. Recuperado de <http://www.proverde.net/2010/12/the-european-market-for-fair-and-sustainable-flowers-and-plants/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2007). *Relaciones Económicas Perú-Chile: ¿Integración o Conflicto? Capítulo III*. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/LDE-2007-01-04.pdf>
- Postigo, W. (2006, enero-junio). Reducción de la contaminación por aguas residuales. Posibilidades de aplicar instrumentos económicos en el Perú. *REGA*, 3(1), 17-27.
- Rikken, M. (2010). *The European market for fair and sustainable flowers and plants*. Recuperado de http://www.befair.be/sites/default/files/all-files/brochure/The%20European%20Market%20for%20Fair%20and%20Sustainable%20Flowers%20and%20Plants_1.pdf.
- Rikken, M. (2011). *The global competitiveness of the Kenyan flower industry*. Recuperado de http://www.euacpcommodities.eu/files/2.ESA_.D02_KFC_Seminar_Issue_-_Global_Competitiveness.pdf
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2013). *Importaciones y exportaciones por partida arancelaria*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>
- The Floriculture Process: Soil to vase (2012, 19 de febrero). *African Business*. Recuperado de <http://africanbusinessmagazine.com/special-reports/sector-reports/floriculture/the-floriculture-process-soil-to-vase>
- The Global Flower Trade (2012, 19 de febrero). *African Business Magazine*. Recuperado de <http://africanbusinessmagazine.com/special-reports/sector-reports/floriculture/the-global-flower-trade>

World Economic Forum [WEF]. (2013). *Global Competitiveness Report 2012-2013*.

Recuperado

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf



Apéndice A: Entrevista a Productor y Exportador de Flores Ecuatoriano

Nombre: Santiago Jaramillo

Fecha: 10 de abril del 2013

1. ¿A qué se debe el éxito que tiene el Ecuador como país exportador de flores?

El 75% del área cultivada es rosas, el resto está distribuido en varios cultivos a los que se les llama flores de verano, unos bajo invernadero como claveles por ejemplo y otros al aire libre como *gypsophila*. Este grupo de cultivos que no son rosas más bien han mermado su crecimiento y en algunos casos se ha reducido sus áreas de cultivo, la razón es que no son competitivos en el transporte y el continuo incremento de los costos de producción ha hecho que algunos de ellos sean inviables.

En el caso de las rosas el relativo éxito es fundamentalmente por tres razones. La primera es porque las condiciones climáticas de los principales valles donde se cultiva rosas son óptimos, como la luz, calidad del agua, temperatura y humedad. Las rosas de óptima calidad para los mercados internacionales están entre los 2,800 y 3,000 metros sobre el nivel del mar. La segunda razón es porque en el Ecuador los empresarios han realizado fuertes inversiones en renovaciones varietales, es decir “estamos a la moda” a diferencia con Colombia donde las variedades abastecen el mercado de supermercados donde las variedades no son tan importantes y más bien es importante los colores (rojo, blanco, amarillo, naranja, rosado, etc.). La tercera razón y no menos importante es el manejo y especialización de los rosicultores. Desde hace muchos años en el Ecuador se ha implantado las plantaciones con alta tecnología en riego e invernaderos, es decir se ha hecho uso de tecnología de punta que facilita la obtención de una buena calidad a más de un cuidado óptimo en el proceso de selección y empaque del producto.

La suma de todo esto hace que mucho del producto ecuatoriano sea único en mercados especializados como Rusia y Europa por ejemplo donde se ha logrado obtener una diferenciación en los precios.

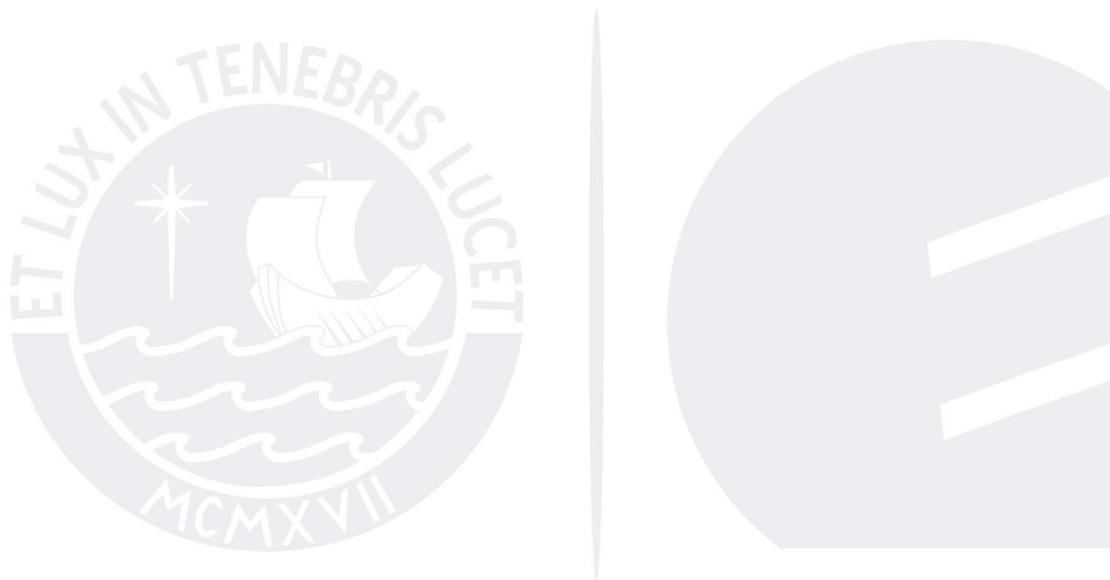
2. ¿Cuáles son las principales industrias de apoyo?

El transporte sin duda alguna es el principal sector de apoyo pues en las ventas totales del país, al menos el 30% es transporte. En el caso de producción, el 50% es mano de obra, otro 15% es agroquímicos y fertilizantes. Dependiendo el tipo de empaque, este costo puede variar entre el 12 y el 18%. El resto son gastos administrativos, servicios, etc. Sin duda alguna el transporte es la principal industria de apoyo al sector, pero con alrededor de un 30% más caro que Colombia, es decir, transportar flores del Ecuador al mundo, comparado con Colombia es más caro y la razones son varias, entre ellas la intermediación de cargueras (en Colombia no hay este paso intermedio, pero necesario en Ecuador) y la poca carga de bajada al Ecuador, en Colombia al parecer la importación vía aérea es muy importante lo que ayuda a bajar costos de la carga de subida. (Siempre un flete es más barato cuando hay carga de ida y vuelta).

3. ¿Ha sido el apoyo del Estado factor clave en el desarrollo del sector o no?

En una industria que lleva alrededor de unos 25 años de manera importante, el Estado no le ha prestado mucha atención. Y con esto no quiero decir que no ha hecho nada, pero el apoyo recién ha empezado muy tíbiamente con ProEcuador por ejemplo en el caso de ferias por poner un ejemplo. Conocemos que en Colombia este rubro de promoción de flores exclusivamente bordea los US\$ 700.000 para este año en alrededor de 21 ferias, en transporte no creo que se haya hecho mucho, peor aún ahora con el nuevo aeropuerto donde es una concesión privada y Latacunga no tiene mucha viabilidad pues el 70% de la floricultura se encuentra de Quito hacia el norte, es decir movilizar la carga al aeropuerto del sur siempre será más costoso. Mover 1 caja de Quito al aeropuerto puede costar 1 dólar, la misma caja

moverla de Quito a Miami cuesta 35 dólares. (Esto es solo para que te hagas una referencia de los costos de transporte internos y externos). Yo me atrevería a decir que el estado ha tenido a lo largo de los años más bien una tibia participación sin tomar en cuenta que este sector es un gran generador de empleo por área. Se ocupan 12 personas por hectárea, cosa que no hace ningún otro sector agrícola.



Apéndice B: Entrevista a Productor de Flores Peruano

Nombre: Dagoberto Díaz Díaz

Profesor de CENTRUM Católica y especialista en flores

Fecha: 21 de marzo del 2013.

1. ¿Cuáles son las categorías de negocio que existen en el mercado de flores?
 - a. Flores de corte (ejemplo: rosas, claveles, lirios, etc.).
 - b. Acompañantes- follaje (*fillers*): son rellenos que acompañan a las flores de corte, como por ejemplo ramillas con hojas: ejemplo: lluvia, montecasino, espárrago ornamental, etc.
 - c. Viveros: cultivar plantines para luego vender para parques y jardines (casas, municipios, etc.).
2. ¿Cuáles son los países que están inmersos en el negocio floricultor?
 - a. Colombia: que es el primer productor.
 - b. Holanda: como primer exportador en el mundo.
 - c. Ecuador
 - d. Israel
 - e. Francia
 - f. Entre otros

Las grandes inversiones de flores, en Suramérica, empezaron en Perú y por el terrorismo se van a Colombia y Ecuador. Por ejemplo vino a Perú Flor América y compró 200 hectáreas en el callejón de Huaylas.

3. ¿Cuáles son las principales zonas productoras en el Perú?
 - Desde Carhuas hasta Caraz
 - Santa Rosa de Quibes
 - Tarma: con proyecto interesante de gladiolos

- Canta
- Cerca al aeropuerto Jorge Chávez (ahí están los Japoneses Ikeda con claveles).
- Cajamarca: al costado del aeropuerto hay rosas
- Arequipa: proyectos importantes de rosas, claveles (exportando mucho a Chile).
- Iquitos: con proyecto interesante de heliconias
- Pucallpa: con proyecto interesante de heliconias
- Huánuco: con proyecto interesante de hortensias
- San Ramón: con flores tropicales en general
- Ica: wax flower: es un acompañante de zonas desérticas (no se siembra ni en Colombia ni Ecuador).
- Entre otros.

Lo ideal es cultivar a las rosas en invernadero, básicamente para que la lluvia no entre al botón floral al momento de abrirse ya que lo honguea. Invernaderos hay en Yungay y en Cajamarca. Las demás flores se cultivan en el Perú al aire libre. Hay que resaltar que en Ecuador y Colombia todo es con invernadero ya que es un ambiente controlado, donde se regula la temperatura y humedad.

4. ¿Cuáles son los principales insumos?

El material genético es el insumo básico, ya que determina la variedad y la calidad. Este material no es producido en el país porque se carece de la tecnología, por lo que se importa de: (a) Holanda, (b) Alemania, (c) Francia, (d) Israel, (e) etc. Estas semillas vienen con licencia donde se protege la propiedad intelectual de la variedad. Es la única forma para que el Perú posteriormente pueda exportar.

5. ¿Considera que la demanda de flores es estacional?

Por supuesto que es estacional y las fechas donde aumenta la demanda de flores son:

- Dos semanas previas a san Valentín.

- Dos semanas previas a navidad.
- Dos semanas previas al día de la madre.

En estas tres ocasiones del año se vende al menos el 90% del total anual.

6. ¿Qué oportunidades tiene la industria de flores para desarrollarse en el Perú?

Tierras muy buenas, con muchos pisos ecológicos, con zonas tropicales tales como las que tiene Ecuador y Colombia.

- a. Los diferentes microclimas del Perú, permiten tener diferentes variedades de flores.
- b. Las flores tropicales son un negocio que está creciendo mucho. En el año 2000 aproximadamente entre el 5 – 6% de las exportaciones de flores correspondían a flores tropicales, y en el año 2013, corresponde entre el 12- 13% (aumento dado sobre todo en los últimos 3 años). Ecuador está exportando muchas flores tropicales provenientes de Guayaquil.
- c. Gracias al clima Perú produce flores todo el año (menos la wax flower que es estacional).
- d. El *wax flower* (acompañante) crece en el desierto con poco agua. Se produce por ejemplo en Ica. No hay ni en Ecuador ni en Colombia. Los Israelitas conocen bien este tema. Cada vez aumenta su mercado.

7. ¿Cuál es la problemática que enfrenta la industria de flores en el Perú?

- a. Tenemos mala calidad varietal. Seguimos con variedades antiguas, no importamos material genético bueno, y si lo hacemos es por contrabando y no tenemos luego licencia para exportarlo, quedando solo en el mercado nacional.
- b. Debemos mejorar en tener más invernaderos como lo tiene Ecuador y Colombia. Mejorar además nuestra tecnología y metodología de producción.
- c. Faltan especialistas por variedades de flores.

- d. Falta desarrollar el transporte y la logística de la cadena de frío al interior del país.
Por ejemplo de Huánuco a Lima hay trocha en ciertas partes, no hay camiones refrigerados.
 - e. No hay almacenes adecuados de frío en almacén. Las flores deberían estar almacenadas sin ningún otro producto a su costado, ni alimentos agropecuarios ya que emanan gas etileno que es un gas de la maduración. Solo hay 2 almacenes de frío en el aeropuerto: “Frío Aéreo” y “Talma”, a ambos les falta espacio y además se mezcla con otros productos agropecuarios.
 - f. No hay almacenes de frío en provincia. Solo algunas empresas privadas tienen los suyos, pero para uso propio.
 - g. Falta hacer Investigación y Desarrollo.
 - h. Falta desarrollar mercados.
 - i. Escasez de mano de obra especializada y no especializada. Este sector es altamente demandante sobre todo en mano de obra no especializada, más aun en época de cosecha.
8. ¿Cuáles son los principales mercados para las flores tropicales?
- a. Chile.
 - b. Argentina.
 - c. Paraguay
 - d. Uruguay.
 - e. Estados Unidos
 - f. Asia Pacífico
 - g. Entre otros.

Apéndice C: Entrevista a Presidente del Comité de Floricultura de ADEX

Nombre: Ing. Rodolfo Bachmann

Empresa: Comité de Floricultura de ADEX

Fecha: 12 de mayo del 2013.

1. ¿Me podría nombrar las empresas de Floricultura más importantes a nivel nacional?
 - a) Las cinco empresas floriculturas productores y exportadores más grandes a nivel nacional son:
 - Roots Perú
 - Flores Esmeralda
 - Florisert
 - Vivero del Golf los Inkas
 - Exo Perú (es netamente exportador, no es productor)
 - b) El mercado local de flores en Perú está dominado básicamente por:
 - Rosatel
 - Kukyflor
 - EvyFlor
 - c) El mercado local de plantas en Perú está dominado básicamente por:
 - Vivero del Golf los Inkas
 - Asociación de vendedores del mercado mayorista de Acho.
2. ¿Qué tipos de productos comercializa el sector de Floricultura?

La floricultura básicamente está dividida según los siguientes rubros:

 - a. Rubro de Flores: Involucra flores cortadas, follaje cortado y flores exóticas.

Desarrollado tanto para el mercado nacional como para exportación.

- b. Rubro de plantas: Son plantas en bolsa con sustrato. Desarrollado únicamente para mercado nacional.
3. Desde su punto de vista, ¿cuál es la problemática que actualmente atraviesa el sector?

El mercado Colombiano exporta más de US\$ 1,000 millones anuales de flores. En los últimos 40 años, Perú ha exportado menos de US\$ 10 millones anuales. En lo referido al mercado nacional, se encuentra básicamente dominado por florerías informales y de baja calidad, lo cual no ayuda en formar una cultura de calidad. El sector de Floricultura nacional a pesar de tener diversos microclimas y diversos tipos de suelos para la adaptación de una serie de variedades con valor internacional, muestra un detenimiento muy marcado de su industria, explicado básicamente por las siguientes causas:

- La industria de la floricultura en el Perú es una industria complicada. Básicamente porque el aeropuerto Jorge Chávez se encuentra alejado de las zonas productoras, a diferencia de Ecuador y Colombia que si tienen floricultura cerca al aeropuerto.
- Para el desarrollo de una floricultura nacional eficiente, es muy importante tener un diferencial térmico marcado entre el día y la noche. Esto lo conseguimos en la sierra Peruana. Pero es difícil conseguir un número significativo de hectáreas planas en la sierra.
- Las flores necesitan una alta inversión. Se trata de un negocio donde se dice que si quieres ganar 1 millón de dólares, debes de invertir 2 millones de dólares. Muchos empresarios han fracasado por no haber realizado una inversión moderna y eficiente, tratando de ahorrar inútilmente de ahorrar costos. Son pocas las personas que han hecho una alta inversión adecuada. Para poner un ejemplo, el costo para la implementación de un invernadero de rosas es de aproximadamente US\$ 300,000

por hectárea. Por otro lado, la mecanización en floricultura es muy especializada y cuesta mucho (comparado a la agroindustria que es fácil de mecanizar).

- La crisis Europea se ha dejado sentir en la floricultura y todavía va a dejar secuelas en el sector. Básicamente esto ha ocasionado que los Europeos compren flores baratas, sobre todo del continente Africano, afectando no solo a los grandes productores, sino también a nosotros.
- A diferencia de los productos de agroexportación donde el flete está determinado por el peso de la carga, en floricultura el flete está determinado tanto por el peso como por el volumen, por lo que países como por ejemplo: Ecuador, Colombia (conocidos por sus flores) y Guatemala (conocido por su follaje) por su cercanía a Estados Unidos, muestren ventajas comparativas en relación al Perú. Esta es una de las razones por las cuales las alternativas de floricultura, como la exportación de flores tropicales y de *bouquets*, no tienen éxito.
- Lima alberga a casi un tercio de la población nacional, por lo que su mercado nacional está concentrado, pero lamentablemente es muy informal y los consumidores están mal acostumbrados a la mala calidad. Existen dos mercados mayoristas de flores: a) el mercado mayorista de Evitamiento, b) el mercado mayorista de Acho. La comercialización se da en la misma calle, no se trabaja con boletas ni facturas y existen malas condiciones de presentación y manejo en general de las flores y plantas comercializadas, dando un mal aspecto. Por otro lado, muchos viveros (algunos en Villa del Salvador, Lurín, etc.) son también informales y no guardan una calidad necesaria para enseñar al consumidor nacional a valorizar.

- Los productores y compradores a nivel nacional están atomizados. No existe una verdadera sincronización entre ellos. No existen productores ni compradores realmente grandes. En ADEX solo existen cuatro asociados que pagan su cuota.
- Es sumamente complicado importar material genético ya que su importación es muy lenta y con muchos trámites. Los holandeses no venden al Perú las últimas y mejores variedades de flores, debido a la mala reputación de “piratas” que se ha hecho el Perú. Por otro lado, existe mucho “mercado negro” de variedades traídas de Ecuador y Colombia, lo que imposibilita desarrollar una industria nacional seria y formal.
- Centros de venta como ACE HOME CENTER, MAESTRO, SODIMAC, venden plantas muy baratas y no son de muy buena calidad, además de ubicarlas sus plantas en una esquina oscura, donde la planta no recibe luz, y finalmente esto hace que los consumidores obtengan una planta de mala calidad y esto no ayuda a desarrollar un buen mercado. El éxito de estas tiendas en Chile, básicamente se debe a que el público consumidor si valora la calidad, lo cual los lleva a ofrecer un producto superior.
- Falta de mano de obra especializada.
- Alta existencia de empresas informales o con baja tecnología.
- Escasez de mano de obra no especializada. Otras industrias nacionales también son altamente demandantes de personal, tal como la floricultura también lo es.
- En lo referente a flores tropicales (menos del 2% de flores a nivel nacional), si bien es cierto que son flores de aspecto muy bonito, son flores grandes y pesadas. No es una buena alternativa de exportación porque el flete de exportación se encarece por su volumen, siendo la empresa más grande el Vivero del Golf Los Inkas con su centro de producción en San Ramón, existiendo además otros productores en Tingo María, San Martín, Pucallpa, Iquitos, etc., debiéndose pagar mucho en flete hasta el

aeropuerto de Lima. Actualmente Guatemala y Costa Rica son importantes productores de flores tropicales, siendo además su mercado un nicho muy pequeño.

4. Desde su punto de vista, ¿Qué acciones se debería tener en cuenta para volver más competitivo al sector?

En primer lugar se debe de educar al mercado local a tener una cultura de calidad por las flores y plantas que compra para que sepan valorar un producto bueno al momento de decidir su compra (Kukyflor y Rosatel están haciendo un trabajo de concientización nacional muy importante). Ello implica tomar una serie de medidas tales como:

- La municipalidad de Lima hace 15 años ha ofrecido mudar a los vendedores de Evitamiento y Acho al mercado de Santa Anita, con la finalidad de convertirse en un mercado mucho más serio en todo aspecto.
- El servicio de Aduanas, SENASA, debe ser más riguroso al momento de verificar el ingreso al país de variedades de contrabando, lo cual daña la imagen del Perú.
- El Perú debería extender sus rutas aéreas de Arequipa hacia Chile y Argentina, ya que son países importadores de flores (facilidad por tema de logística y cercanía).
- Seguir desarrollando proyectos específicos, tales como las Hortencias en el departamento de Huánuco, Wax Flowers en Ica, Gypsophila en Huaraz, entre otros.
- Se necesita el apoyo de diferentes instituciones del Estado para desarrollar la floricultura en el Perú, y darle seguimiento hasta la puesta en marcha y operación del proyecto. Sierra Exportadora desea impulsar la floricultura en Huánuco.
- Debemos desarrollar mercados alternativos de exportación, y no concentrarnos tanto en Estados Unidos. Existen mercados interesantes como Japón, Taiwán, Corea del Sur, y demás mercados asiáticos. Es importante tener en cuenta que si se incrementa 50 hectáreas adicionales de “Wax Flower” en el Perú, su exportación no

sería tan fácil ya que la oferta internacional crece más que la demanda internacional por este producto.

- Mejorar la tecnología de nuestros viveros y aprovechar nuestra ventaja comparativa de suelo, clima. Tener en cuenta que Chile necesita pagar calefacción para desarrollar su floricultura, Perú no lo necesita. El reto está en volvernos competitivos, y sobre todo desarrollar el mercado nacional.
- Acciones importantes como lo hizo Carmen Iberico de la empresa PAIPERU, organizando ferias de floricultura en Miraflores para promover este sector.
- Desarrollar alianzas estratégicas con Inversionistas extranjeros con la finalidad de impulsar nuestra industria nacional (Los holandeses son los principales exportadores importadores de flores en el mundo).
- Desarrollar un Plan Estratégico a nivel nacional para el sector Floricultura, el cual no existe.
- Lima tiene la ventaja de tener un aeropuerto internacional en la costa, el cual por su infraestructura permite hacer cargas más pesadas, mientras que los aeropuertos de Ecuador, Colombia, están en la sierra, no permitiendo hacer cargas de la misma magnitud que el Perú (ligera ventaja).
- Desarrollar estrategias empresariales entre los inversionistas floricultores. Al tener el clima controlado dentro del invernadero, cualquier fracaso, se reduciría ya sea al tema gerencial o a una caída en el precio de mercado.

Apéndice D: Visita al Mercado Mayorista de Flores Piedra Lisa

Fecha: 18 de junio del 2013

Lugar: Cercado de Lima, al costado de la Plaza de Toros de Acho

Sector plantas ornamentales



Figura D1. Foto del sector plantas ornamentales en el mercado mayorista de Piedra Lisa.



Figura D2. Foto del sector plantas ornamentales en el mercado mayorista de Piedra Lisa



Figura 3D. Foto del sector plantas ornamentales en el mercado mayorista de Piedra Lisa

Observaciones de los investigadores: (a) predomina la informalidad, (b) los comerciantes en lo posible tratan de tener las cosas limpias y ordenadas, (c) no hay un sistema ordenado de estiba, (d) las plantas no tienen garantía ni calidad asegurada, y (e) en los pasadizos se hace negocio.

Sector flores cortadas, follajes y bouquets



Figura 4D. Gypsophila (lluvia), pompón y gladiolos



Figura 5D. Follajes (esparrago ornamental y totora)

Observaciones de los investigadores: (a) todas las flores juntas, (b) follaje y flores en el mismo ambiente, (c) pueden haber rebajas hasta del 40% en el precio, (d) los precios son muy cambiantes entre tienda a tienda, (e) se comercializan flores de contrabando del exterior, sobre todo rosas de Ecuador, y (f) predomina la informalidad y el desorden.



Figura D6. La venta de flores y plantas se da en el mismo lugar, mezclado incluso con frutas

Arreglos florales



Figura D7. Arreglos florales que se venden en los pasillos



Figura D8. Elaboración de arreglos florales en el mismo punto de venta

Tiendas más especializadas dentro del mercado de flores



Figura D9. Los puestos de ventas están claramente delimitados y tienen anuncios con nombre

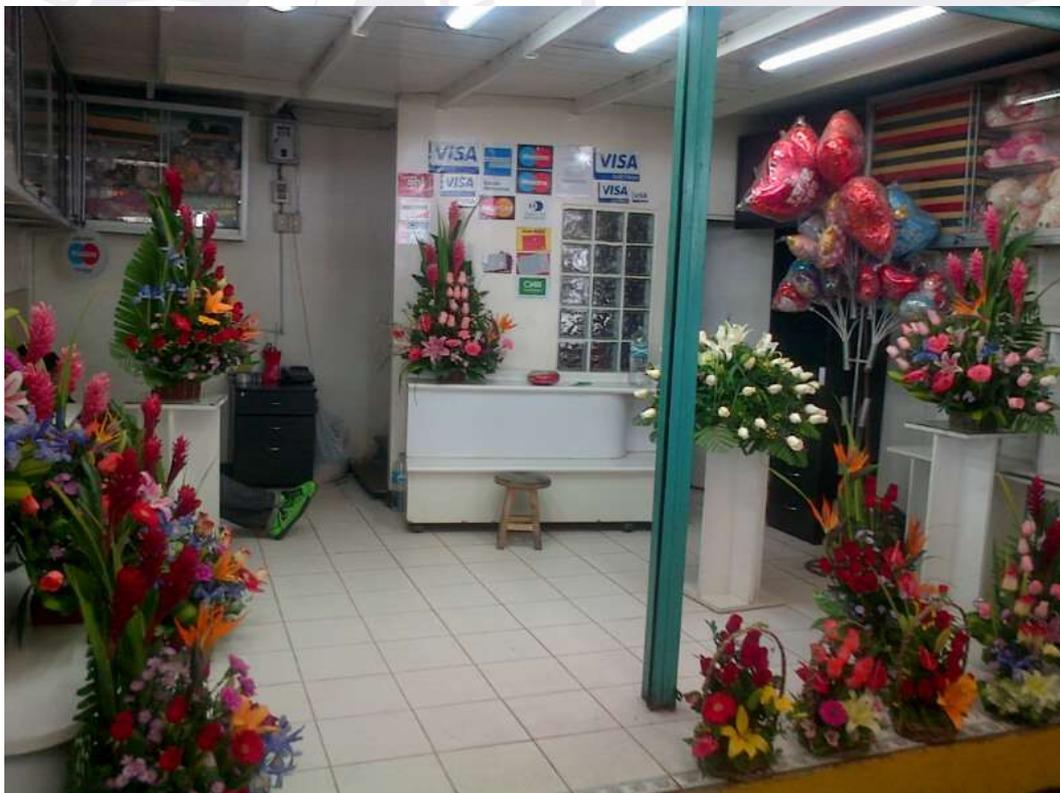


Figura D10. Incluso se aceptan tarjetas de crédito

Exteriores del mercado de flores



Figura D11. Se utilizan taxis para hacer *delivery* de la mercancía



Figura D12. Hay desperdicios y suciedad

Venta de otros productos afines



Figura 13D. Tierra, compost y humus



Figura 14D. Macetas



Figura 15D. Tijeras y herramientas de jardinería

Despacho de los productos



Figura 16D. El producto vendido es puesto en el exterior del mercado



Figura 17D. Sistema de estiba informal

Conclusiones de los investigadores. Las plantas y flores sin garantía, de calidad dudosa y el servicio deficiente, hace que el consumidor Peruano no tenga Fe ni cree un hábito y cultura idónea sobre la floricultura, tal como si la pueden tener los holandeses, o los mismos colombianos y ecuatorianos.

Datos de precios levantados por los investigadores:

1. Gypsophila (lluvia): Paquete: S/. 2. Procedencia: Huaraz y Tarma.
2. Claveles: paquete de 12 unidades: S/. 2. Procedencia: Caraz
3. Rosa nacional: 1 docena: S/. 5. Procedencia: Mala, Huaraz
4. Rosa importada: 1 docena: S/. 18. Procedencia: Ecuador
5. Gladiolos: Paquete de 12 unidades: S/. 9. Procedencia: Tarma
6. Hortencia: 1 unidad de flor: S/. 1. Procedencia: Huánuco
7. Retama: 1 paquete: S/. 5. Procedencia: Huancayo
8. Lirio: 1 unidad de flor: S/. 4.5
9. Espigas: 50 unidades: S/. 2
10. Pompones: Paquete de 12 unidades: S/. 12. Procedencia: Huaraz
11. 1 planta de orquídea con maceta: S/. 100. Procedencia: selva peruana
12. 1 flor de orquídea: S/. 15. Procedencia: selva peruana
13. 1 unidad de flor Heliconia: S/. 1.5. Procedencia: selva peruana
14. 1 unidad de flor anturias: S/. 6. Procedencia: Ecuador
15. Tulipán: paquete de 10 unidades: S/. 40. Procedencia: Ecuador
16. Ginger: 1 docena: S/. 15. Procedencia: selva peruana
17. Arreglo floral de 25 cm: S/. 15
18. Arreglo floral 35 cm: S/. 25
19. Arreglo floral 45 cm: S/. 35

Apéndice E: Entrevista a Gerardo Taboada Changanquí

Nombre: Gerardo Taboada Changanquí

Cargo: Gerente de Producción

Organización: Esmeralda Farms del Perú S.A.C.

Fecha: 28 de agosto del 2013.

1. ¿Con qué variedades de flores trabaja Esmeralda Farms?

Esmeralda Farms en Perú trabaja con *Hypericum androseanum* y con *Gypsophila* básicamente (ambos ubicados en el departamento de Ancash, provincia de Yungay), y haciendo algunos ensayos en Sayán con Wax Flower, girasoles, gerberas. Cabe resaltar que la empresa Esmeralda Farms tiene sucursales en México, Ecuador, Colombia y Costa Rica. Trabaja con girasoles como con hortensias, crisantemos, entre otras.

2. ¿Hacia qué mercados se dirige su producción?

Esmeralda Farms únicamente se centra en el mercado extranjero, básicamente en Estados Unidos y Europa. Aproximadamente el porcentaje exportable de la *Gypsophila* es del 85% y del *Hypericum* es el 95%, la diferencia se descarta para evitar que el mercado nacional piratee la genética, además por ser de baja calidad.

3. ¿Qué nos comenta acerca del dueño de la empresa?

El dueño es el señor Peter Ulrich, actualmente vive en Estados Unidos, y es el pionero de la floricultura de calidad y de exportación en el Perú. Muy importante empresario en América, y reconocido mundialmente como productor, investigador y comercializador. Tiene operaciones tanto de producción como de comercialización en México, Ecuador, Colombia y Costa Rica.

4. ¿Qué costos de producción maneja Usted en promedio?

El *Hypericum* puede trabajarse sin la necesidad del uso de un invernadero, es rústico, por lo que es un cultivo interesante, además que es un cultivo perenne; es decir, se puede

obtener varias cosechas de una sola plantación; en cambio la Gypsophila anual y es un cultivo más sensible.

El costo de producción del Hypericum es de aproximadamente US\$ 96,000 anuales por hectárea, y en el caso de la Gypsophila es de US\$ aproximadamente US\$ 80,000 anuales por hectárea.

5. ¿Quiénes son su competencia directa en el Perú?

Los exportadores peruanos; sobre todo: Roots Perú, Florisert, vivero Golf los Inkas y Exo Perú.

6. ¿Con que certificaciones trabajan ustedes?

Trabajan con la certificación MPS, es una certificación Holandesa que asegura el respeto por el medio ambiente y la responsabilidad social. Es una exigencia y un valor agregado por parte del mercado importador.

7. ¿Qué estrategias o acciones serian convenientes desde su punto de vista para mejorar la industria de la floricultura en el Perú?

Es importante darse cuenta que las flores son modas; por lo que Esmeralda Farms busca siempre la innovación en géneros y variedades de flores. Uno no se puede quedar tranquilo, esperando vender lo mismo toda la vida.

Apéndice F: Entrevista a José Luis Lozada Zingoni

Nombre: José Luis Lozada Zingoni

Cargo: Gerente General

Organización: Grupo Comercializador de Flores S.A.C (marca KUKYFLOR), del Grupo Eberz S.R.L y de Green Coast Farms S.A.C.; y apoderado de PREMIUM FLOWERS S.A.C.

Fecha: 28 de agosto del 2013.

1. ¿Con qué variedades de flores trabaja Usted?

El Grupo Eberz trabaja en Yungay con liliium, hortensias, rosas y gerberas; el grupo Premium Flowers S.A.C trabaja en Huaraz con tulipanes; y el grupo Green Coast Farms S.A.C trabaja en Huaral con waxflower y follajes (ml- helecho cuero, mirra y murraya).

2. ¿Hacia qué mercados se dirige su producción?

Grupo Eberz solo vende en el mercado nacional, principalmente vende en Lima, vende a Mayoristas y a florerías. Por su parte, el Grupo Comercializador de Flores S.A.C (marca KUKYFLOR), tiene 13 puntos de venta (Wong y Metro), y también vende a ciertas provincias, principalmente a Ayacucho, Arequipa, Huancayo, Trujillo y Tacna. Green Coast Farms S.A.C vende las waxflower directamente a un exportador.

3. ¿Qué ventajas resalta de la floricultura en comparación a la agroindustria?

Para la floricultura se necesita pocas hectáreas en comparación con la agroindustria, además de hacerse una siembra de alta densidad y una alta rotación al año (variando según el tipo de flor), siendo por ello un negocio rentable, pero en muchos de sus casos más riesgosos a la vez, básicamente por los altos costos tanto de inversión como de operación, pudiendo también resaltar que al ser un negocio con pocos ofertantes en el caso de flores especializadas, tal es el caso por ejemplo de los tulipanes, es posible proyectar estados financieros que difieran muy poco de la realidad.

Es importante no descuidar ni la calidad, ni la oferta constante de nuevas variedades, esto va a permitir que el floricultor también se especialice y logre un mayor control del negocio frente a nuevos competidores. Cabe mencionar que el Grupo Eberz renueva constantemente su oferta de flores, trabajando con material genético importado y de alta calidad. El negocio de la floricultura es trabajar con variedades con las que otros floricultores no trabajan y lograr especializarse en ellas para no poder ser imitado con facilidad, tal como lo demuestra el nuevo proyecto de tulipanes en asociación con Rosatel, el cual inició hace cinco años, y a la fecha está en expansión, con la finalidad de lograr a fines del 2013-2014, una capacidad de producción de 740,000 bulbos- 670,000 tallos de tulipanes anuales (Enero – Octubre).

4. ¿Qué costos de inversión y de producción se maneja en floricultura?

Los costos de inversión y de operación en floricultura son altos. Por ejemplo si lo comparamos a la fruticultura (citricultura o paltos) de alta tecnología, los costos de inversión están en alrededor de los US\$ 8,000 por hectárea y los de operación US\$ 7,000 anuales, mientras que la instalación y operación de invernaderos para rosas, liliium o tulipanes, utilizando tecnología media, asciende a aproximadamente US\$ 300,000 hasta terminada la cosecha.

Estos altos costos, llevan al productor a tener que prever con anticipación el cierre de contratos de compra de material vegetal (importaciones), sobre todo para el caso de tulipanes y liliium, que son material genético importado de alta demanda mundial.

5. ¿Quiénes son su competencia directa?

La competencia directa para Grupo Eberz, son las empresas que comercializan flores dentro del mercado nacional, encontrándose empresas especializadas que priorizan la calidad de su producto, tales como las empresas Evyflor, Rosatel, Los Herrajes, Vivero del Golf los Inkas, Florerías Unidas, Green House, entre otras; y empresas que descuidan la calidad, tales

como mercados mayoristas, florerías y viveros ilegales, con un precio muy bajo, pero una calidad también muy baja.

Especificando por variedades se puede indicar lo siguiente:

- Competencia de los tulipanes: Se compite con los importadores de Tulipanes (ejemplo: Rosatel, quien a su vez es socia de Premium Flowers S.A.C).
- Competencia de los liliun: Se compite con los importadores de liliun, con Evyflor, con la importadora Blanca Ortiz- Floristería Sosa (quienes a su vez son clientes suyos).
- Competencia de Gerberas: Vivero Golf los Inkas, Danaflor y Éxtasis.
- Competencia de Waxflower: La competencia son los demás exportadores nacionales e internacionales.
- Competencia de Rosa: Son los importadores de rosa, sobre todo ecuatoriana; y los rosicultores nacionales (básicamente ubicados en Cajamarca, Huaraz, Arequipa).

Cabe resaltar que los peruanos, compiten mucho con las flores importadas, sobre todo con las importaciones tan altas de Colombia y Ecuador (ambos son países muy especializados en floricultura y con muy alta calidad). Colombia por su parte produce rosas, claveles, hortensias, liliun, gypsophila, crisantemo, etc.; mientras que Ecuador por su parte produce rosas, gypsophila, y en menor cantidad crisantemos, claveles, liliun, spider, anturios, etc.

6. Cite las flores más importantes a su punto de vista que el Perú produce y comercializa localmente a la vez:

- Crisantemos
- Gladiolos
- Rosas
- Liliun
- Hortensias

7. Cite las flores más importantes a su punto de vista que el Perú produce y exporta a la vez:

- Girasoles
- Hortensias
- Wax Flower
- Liatris
- Gypsophila
- Godetia
- Lisianthus
- Leucospermum

8. Cite las flores más importantes a su punto de vista que el Perú importa:

- Rosas
- Liliun
- Tulipanes

9. ¿Qué estrategias o acciones recomendaría para aumentar la competitividad del sector floricultura a nivel nacional?

En primer lugar es importante formalizar a los productores, a los intermediarios y clientes. La gran mayoría de floricultores en el Perú son micro empresarios con menos de una hectárea, y hay muchos empresarios informales que no pagan una planilla de trabajadores, no pagan impuestos, al igual que los intermediarios y clientes que no trabajan con factura, y de cierta manera esto pone en desventaja a las empresas formales, quienes deben competir contra la informalidad, dificultando su crecimiento y éxito empresarial. Se necesita mucho el apoyo de ministerios y entidades del estado relacionados a este tema.

En segundo lugar, los empresarios Peruanos, deben evaluar géneros y especies a cultivar, así como sus detalles, tipo aroma, color, forma, estructura, etc., que gusten a los

consumidores, y empezar a introducirlas al país. Es vital dejar de introducir al país variedades “piratas” y hacer un uso legal de variedades importadas de última generación y con sus patentes respectivas. Haber trabajado con el mismo material genético por tantos años, sin haberlo renovado, ha causado degeneración varietal y ha repercutido directamente en la baja calidad de la mayoría de las flores Peruanas.

En tercer lugar, buscar los géneros de flores casi únicas que puedan adaptarse en el Perú, tal es el caso del Wax Flower, flor del desierto, que no se puede cultivar en países tropicales, solo en desiertos, como en el caso de Israel o Perú, nos ofrece una posibilidad de ampliar nuestro abanico de ofertas. Una recomendación importante es buscar nuevas posibilidades, ser creativos, innovadores, como por ejemplo pensar en el crisantemo, variedad “Spider” (flor de frío, y no de costa), y trabajarla en la sierra Peruana, no centrarse tanto en la costa, más bien saber aprovechar los diferentes pisos ecológicos del país.

En cuarto lugar, el Perú se está haciendo conocido por exportar vía camiones, tanto rosas como crisantemos desde Arequipa hasta el norte Chileno. Los camiones no pueden llegar hasta el sur Chileno ya que son muchas horas de viaje, y no tienen cadena de frío. Sería recomendable impulsar el desarrollo de flores en el sur del Perú, para poder consolidar carga y poder hacer de Arequipa un aeropuerto internacional, y llegar tanto a Chile como Argentina, o en todo caso construir un puerto internacional en el sur del Perú, ya que si tomamos como ejemplo a Ecuador, país rosicultor por excelencia, este país exporta rosas por barco directamente hasta Chile.