

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO A PARTIR DE LA
CONSTRUCCIÓN SOCIAL Y ORGANIZACIONAL DE LOS FLORICULTORES DEL
MUNICIPIO DE PIENDAMÓ.

EDWARD JAVIER CASTILLO CLAROS.

VIVIANA FRANCINE ALAIX FERNÁNDEZ.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA.

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS ECACEN.

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE
MERCADEO.

Popayán Septiembre de 2016.

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO A PARTIR DE LA
CONSTRUCCIÓN SOCIAL Y ORGANIZACIONAL DE LOS FLORICULTORES DEL
MUNICIPIO DE PIENDAMÓ.

Proyecto de grado aplicado.

EDWARD JAVIER CASTILLO CLAROS.

VIVIANA FRANCINE ALAIX FERNÁNDEZ.

Directora.

MAGISTER SILVANA DANIELA FORERO AUSIQUE

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA.

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS ECACEN.

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE
MERCADEO.

Popayán Septiembre de 2016.

DEDICATORIA.

A todas las personas que de una u otra forma brindaron su apoyo y contribuyeron a la construcción de este proyecto. A los floricultores del municipio de Piendamó, que con sus valiosos aportes y solidaridad, ayudaron a conseguir este objetivo.

AGRADECIMIENTOS.

A la comunidad floricultora del municipio de Piendamó.

A los líderes sociales que representan ASOFLORICA.

A la Docente Silvana Daniela Forero, por estar siempre dispuesta a brindar su colaboración y apoyo constante.

RESUMEN.

En este proyecto aplicado se realiza una investigación de los procesos socio-organizativos que surgen al interior de las comunidades rurales del municipio de Piendamó, enfocándose en la actividad agraria de la floricultura; ya que al realizar la observación del entorno se pudo identificar el interés de las unidades productivas en la aplicación del cooperativismo con el ánimo de impulsar sus procesos comerciales para obtener un mejor posicionamiento en el mercado de dicho producto partiendo de mejoras continuas en los procesos organizativos de productividad y competitividad.

Se identificó que los métodos utilizados por la comunidad carecen de herramientas técnicas competitivas, adecuadas y estructuradas lo que les restringe la posibilidad de existir en el tiempo siendo eficientes en contravía del funcionamiento de la lógica actual del mercado.

Por ésta razón surge la necesidad de realizar, evaluar y fortalecer estas iniciativas, haciendo un llamado a la responsabilidad social que existe desde la academia.

PALABRAS CLAVES.

Cooperativismo, Competitividad, Floricultura, Mercadeo, Planeación estratégica, Ruralidad, Socio-organización.

ABSTRACT.

In this applied project is accomplished a research about socio-organizational processes arose into the rural communities of the Piendamó town, Focusing in the agrarian activity of the floriculture; so observing the environment surroundings can be identified the productive unit's interest in the application of cooperativism with the objective of boosting their trading activity to get a better position in the market of these products starting from continuous improvements in the organizational processes of productivity and competitiveness.

It was identified that the strategies that the communities use do not have competitive tools, appropriate and structured which restricts its existence in time being efficient in opposition of functioning of the current market logic.

For this reason arises the need of analyze, evaluate and strengthen these initiatives requesting of social responsibility coming from the academy.

KEYWORDS.

Cooperativism, Competitiveness, Floriculture, Marketing, Strategic Planning, Rurality,
Socio-organization.

TABLA DE CONTENIDO.

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos.....	4
Resumen.....	5
Palabras Claves.....	6
Abstract.....	7
Keywords.....	8
Tabla De Contenido.....	9
Lista De Tablas.....	12
Lista De Figuras.....	13
Lista De Anexos.....	14
Capitulo I.....	15
1.1 Introducción.....	15
1.2 Planteamiento Del Problema.....	19
1.3 Justificación.....	23
1.4 Objetivos.....	29
1.4.1 Objetivo General.....	29
1.4.2 Objetivos Específicos.....	29
1.5 Marco Referencial.....	30
1.5.1 Marco Teórico.....	30
1.5.2 Marco Conceptual.....	38

1.5.3 Marco Legal.....	43
1.5.4 Marco Espacial.	44
1.5.5 Marco Metodológico.....	47
Capitulo II.	54
2.1 Analisis Del Entorno Interno Y Externo De La Cooperativa Asoflorica.....	54
Capitulo III.	65
3.1 Planeación Estratégica Al Interior De La Cooperativa Asoflorica En El Municipio De Piendamó.	65
Capitulo IV.....	89
4.1 Pensamiento Estratégico.	89
4.2 Plataforma Estratégica.	89
4.2.1 Visión.....	89
4.2.2 Misión.....	90
4.2.3 Principios Corporativos.	90
4.2.4 Valores.....	90
4.3 Plan Estratégico.	91
4.3.1 Objetivos Corporativos.....	91
4.3.2 Matriz Dofa.....	91
4.3.3 Diagnóstico Externo (Oportunidades Y Amenazas).....	94
4.3.4 Diagnóstico Interno (Fortalezas Y Debilidades).....	95

4.3.5 Formulación De Estrategias.....	97
4.4 Mando Integral.....	104
5. Resultados	105
5.1 Conclusiones.....	107
5.2 Recomendaciones.	110
6. Bibliografía.	111
7. Anexos.....	111

LISTA DE TABLAS.

Tabla 1 Marketing Estratégico.....	31
Tabla 2 Leyes que Regulan La Floricultura en Colombia.	43
Tabla 3 Tipos de Muestreo.	52
Tabla 4 Parametrización Factores de Riesgo Entorno Interno.....	80
Tabla 5 Peso Porcentual Variables de Riesgo Entorno Interno.	81
Tabla 6 Parametrización Factores de Riesgo Entorno Externo.	83
Tabla 7 Peso Porcentual Variables de Riesgo Entorno Externo.	84
Tabla 8 Matriz D.O.F.A.....	93
Tabla 9 Del Análisis Externo.....	94
Tabla 10 Del Análisis Interno.	95
Tabla 11 Estrategias F.O.....	97
Tabla 12 Estrategias F.A.....	98
Tabla 13 Estrategias D.O.....	99
Tabla 14 Estrategias D.A.....	99
Tabla 15 Calificación de Estrategias.....	100
Tabla 16 Cuadro de Mando Integral.	104

LISTA DE FIGURAS.

Gráfico 1 Factor de Riesgo Interno.....	80
Gráfico 2 Peso Porcentual factores de Riesgo Entorno Interno.....	82
Gráfico 3 Factor de Riesgo Externo.	83
Gráfico 4 Peso Porcentual factores de Riesgo Entorno Externo.....	84

LISTA DE ANEXOS.

Anexo 1 Banco de Enraizamiento.....	115
Anexo 2 Plántulas Trasplantadas a las eras.	116
Anexo 3 Cultivo José Ácalo Líder Social.....	117
Anexo 4 Entrevista Luis Adolfo Camayo, Líder Social.	118
Anexo 5 Entrevista Manuel Chacua, Líder Social.....	120

CAPITULO I.

1.1 INTRODUCCIÓN.

La estructura económica que rige la mayoría de las sociedades del mundo se centra en un sistema de producción capitalista, donde la característica principal es el intercambio de bienes y servicios a través de un medio que se podría denominar facilitador de intercambio, este es el dinero y donde el fin último es la acumulación de capital.

Ahora bien, el espacio en el que se realizan esos procesos de cambio se denomina mercado, dicho mercado se conoce en economía como el espacio en el cual interactúan oferentes y demandantes de bienes y servicios de una sociedad particular, este mercado cuenta con diversas variables influenciadas y no influenciadas unas de otras que lo afectan directa o indirectamente, bien sea del orden macro o microeconómico. Esa visión general se enfoca en el acuerdo común de interacción y del intercambio de bienes y servicios para suplir diversas necesidades que surgen en las relaciones sociales, evidenciando la racionalidad del Homo Economicus¹.

En concordancia a lo anterior, toda organización perteneciente a un mercado de cualquier naturaleza está influida por factores tanto endógenos como exógenos que la afectan de manera directa y que pueden incidir en algún momento del tiempo el modo en que dicha organización ejecuta sus actividades y por ende afectar sus resultados. De ese modo para hacer frente a estos factores altamente variables del entorno se debe contar con un plan estratégico que evite la reactividad y se enfoque en la proactividad del que hacer empresarial, eliminando la caída de la incertidumbre en las decisiones gerenciales.

¹ Este concepto es utilizado por la escuela económica de pensamiento neoclásico, para referirse a la racionalidad del comportamiento humano, en cuanto a que está guiado a maximizar sus beneficios basados en decisiones económicas racionales, optando por mejores elecciones, acorde a la información que tiene disponible el individuo en su entorno.

Las estrategias enfocadas en el mercadeo ocupan un lugar de vital importancia en el desarrollo de la vida empresarial, pues ellas permiten llevar a determinada organización a alcanzar los objetivos relacionados con el mejoramiento en cuanto a rentabilidad y posicionamiento de la compañía; hay que anotar que estos objetivos se relacionan principalmente con dar a conocer y posicionar un nuevo producto en el mercado foco de la empresa, aumentar las ventas de una compañía o ampliar su participación y cuota de mercado en el nicho objetivo, captar un incremento en el número de clientes y lograr mayor cobertura o exposición de determinado producto. En otras palabras, la estrategia enfocada en el marketing son las directrices con las que cuenta la empresa para definir y orientar el método por el cual se van a lograr los aspectos mencionados a prelación.

El presente documento expone una reflexión enfocada en la planeación estratégica a partir de las intenciones socio-organizativas del sector rural en el municipio de Piendamó en el departamento del Cauca para el caso de la floricultura particularmente. Donde dichas organizaciones sociales encuentran en el cooperativismo asociativo su mejor alternativa para hacer frente de manera eficiente al mercado local, nacional o global al cual se enfrentan, pues las unidades productivas son conscientes que de manera aislada no pueden sacar el mayor provecho del mercado en el que participan y surge la intención de asociarse a partir de esa metodología. Pero existen otras causas que han llevado a que su proceso de organización se vea impactado negativamente, impidiendo que su intención no sea tan efectiva como se puede pensar en principio.

Estos factores están enmarcados dentro de un ámbito más técnico y es el desconocimiento sobre aspectos puntuales del orden gerencial como lo es la creación de una herramienta estratégica, que es donde se evidencia su mayor falencia.

Para tal fin, la investigación cuenta con tres momentos; el primero de ellos busca realizar un diagnóstico actual de la Asociación de Floricultores del Centro Del Cauca, que permita establecer un panorama general del estado de la Cooperativa; en un segundo momento se pretende determinar si hay un proceso de planeación estratégica enfocada en la comercialización del producto dentro de la cooperativa ASOFLORICA y los fundamentos en los que está se basa, y cómo se desenvuelve, al igual que examinar si existe un proceso de planeación enfocado en estrategias de mercadeo, y de existir, analizar los fundamentos de su estructura y el proceso en el cual se desarrolla.

Finalmente se pretende desplegar y proponer un modelo de estrategias de mercado, compuesto por un plan estratégico específico, con una metodología clara que permita identificar de manera eficiente las alternativas que debe seguir la cooperativa para ganar terreno en el mercado de la floricultura.

De igual forma, el interés de la presente investigación es desarrollar como resultado del proceso, una herramienta estratégica de mercadeo que ayude la construcción social y organizacional de los floricultores de Piendamó. La intención es llevarla a cabo por medio de una metodología Exploratoria y Explicativa. La primera debido a que no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio, ello impide o limita la obtención de información a priori sobre el tema a tratar, lo que requiere necesariamente que se haga una exploración previa para obtener información relevante del asunto que se pretende conocer. Dicha información se obtendrá a partir de trabajo de campo por medio de entrevistas con los líderes floricultores pertenecientes a la cooperativa. Y explicativa, toda vez que se quiere comprender un fenómeno que se desarrolla en un entorno social, ayudando a identificar las causas por las cuales se presentan determinados eventos en el espacio de investigación.

Lo anterior con el propósito de lograr una descripción e interpretación holística del objeto a investigar, así mismo conocer el desarrollo de los procesos gerenciales que se dan al interior del objeto de estudio, las etapas principales de sus procesos y las conexiones analíticas que estos puedan tener, lo cual requiere extraer información de la realidad investigada partiendo necesariamente de la observación de los actores sociales implicados. Posteriormente realizar el estudio de la información obtenida para identificar cómo se desarrollan los procesos de planeación estratégica, y si existe conocimiento de este tema en los actores que intervienen en los procesos de liderazgo dentro de la cooperativa ASOFLORICA, al igual que comprobar el interés, la vinculación y la interacción de los sujetos que deben intervenir en estos procesos para el mejoramiento de la planificación estratégica en su parte directiva.

Para adelantar el proceso mencionado anteriormente, primero se determinará cuáles son los principios y teorías que orientan las planeación estratégica de mercados o si en su defecto, el liderazgo dentro de la cooperativa tiene algún tipo de conocimiento sobre este tema, e indagar acorde a la concepción que se tenga, sus implicaciones en el ámbito económico o de posicionamiento y se buscará valorar los impactos de los hallazgos encontrados y en esa medida proponer mejoras en el proceso de planificación estratégica de mercadeo, con el objetivo de optimizar la competitividad de la cooperativa.

Es así pues como desde la academia se procura reforzar esta iniciativa que surge en la ruralidad, para contribuir de alguna manera a que las comunidades campesinas dedicadas a la producción y comercialización de la flor de corte en el municipio de Piendamó sean más competitivas dentro de su núcleo de mercado, ayudando de esa manera a que las familias dedicadas a esta actividad permanezcan en el horizonte empresarial siendo eficientes y esto permita mejorar su calidad de vida, en la medida que se pueda atenuar factores sociales negativos

como lo es el desempleo, la pobreza, dependencia económica y baja escolarización, pues mientras se pueda contar con un ingreso financiero que les garantice acceso a factores que optimicen su calidad de vida. Toda vez que, si se logra que su iniciativa alcance la competitividad empresarial, se podrá abonar una fuente de ingresos permanente que elimine ese círculo vicioso que genera detrimento de las variables sociales que influyen en el modo particular de vida, donde la pobreza es constante y bastante acentuadas en las zonas rurales del país.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El municipio de Piendamó se encuentra ubicado en la zona centro del Departamento del Cauca en la parte media de la región montañosa de la subcuenca del río Piendamó, sobre la vertiente occidental de la cordillera central. Específicamente como lo describe Luna, D (2015), su cabecera Municipal está ubicada a la altura de la carretera panamericana a 100 Kilómetros de la Ciudad de Cali y 25 Kilómetros de la ciudad de Popayán. Su extensión total es de 197 km² dentro de los cuales el área urbana cuenta con 30 Km² y la zona rural con 147 km² y tiene una temperatura promedio de 18° C.

Piendamó se caracteriza por tener una estructura económica productiva netamente agrícola específicamente en la zona rural, las actividades agropecuarias que se desarrollan son muy limitadas y básicamente consisten en el cultivo de café, plátano, flores y algunos alimentos de pancoger. Estos aspectos de producción se dan básicamente debido a las bondades que presenta el territorio en cuanto a clima y calidad de la tierra, que benefician enormemente la producción de estos cultivos. Cabe resaltar que el Municipio de Piendamó es según el Informe sobre la situación de los trabajadores de flores en Colombia - Resumen Ejecutivo (2003) el segundo

productor de café a nivel Departamental, además contribuyó hasta finales de la década de 1990 en la economía nacional con la exportación de flores, a través de la empresa Flores del Cauca ya extinta en la actualidad. En el mercado de las flores representa el segundo renglón de mayor exportación para el país después del café y es el que más mano de obra demanda por unidad de área ocupa, en promedio 15 trabajadores por hectárea; y representa el 25% de las plazas laborales femeninas en zonas rurales. Cerca de 200,000 personas se ocupan en sus labores, ya sea de manera directa o indirecta. Lo que evidencia la importancia de este sector agroindustrial para el país de forma general y para el caso de Piendamó de manera particular.

Teniendo en cuenta lo anterior, el cierre de la empresa Flores del Cauca significó un impacto social y económico ampliamente negativo para el municipio, dado a que aumentó la tasa de desempleo en la zona y, por ende, redujo los ingresos económicos de muchas familias afectando de forma directa el desarrollo económico de esta región. Posterior a esto, muchos empleados que trabajaban en la empresa comenzaron emprendimientos en el cultivo de flores a pequeña escala aprovechando los conocimientos técnicos que habían adquirido previamente por sus actividades laborales en esa compañía.

En concordancia a lo anterior, se fue configurando un panorama de pequeños cultivadores de flores que con el paso del tiempo ven la necesidad de generar una estructura asociativa que les permita ganar mayor importancia en el mercado regional, surge así la intención que conformar la Asociación de Floricultores del Centro del Cauca ASOFLORICA enmarcado dentro del orden del cooperativismo, entendido este como una iniciativa de asociación independiente de personas que se solidarizan de manera voluntaria en pro de la consecución de unos objetivos comunes de orden económicos, sociales y culturales. Iniciativa que en la actualidad no representa un éxito absoluto en la estructura de la misma.

Lo anterior se puede atribuir a que los floricultores, pueden contar con conocimientos en el campo de la producción, pero que a su vez, tienen poca experiencia en el campo gerencial, pues no se puede omitir que no están dotados de conocimientos técnicos específicos como los son estrategias de mercadeo y comercialización del producto que les ayude a generar una ventaja competitiva en el mercado, pues sus actividades son ajenas a dichos métodos. Esta situación se ha evidenciado durante más de una década y permite plantear la carencia de procesos claramente estructurados y previamente definidos al interior de las unidades productivas, con el objetivo de contar con una estrategia eficiente para el posicionamiento del producto, que les contribuya a tener una mejor rentabilidad. Es decir, se refleja que no existe un patrón o plan que integre las principales metas y políticas de una organización y a la vez establezca una secuencia coherente de las acciones a realizar.

Esta situación se puede atribuir a que el desarrollo de la floricultura en el municipio se realiza en mayor parte de manera artesanal o con tecnología rudimentaria lo que enfatiza en la utilización de mano de obra principalmente familiar y limita a su vez en gran medida su competitividad. Es evidente que los floricultores cuentan con los conocimientos necesarios para la producción de la flor, bien sean estos, empíricos o especializados, pero que a su vez no tienen grandes fortalezas o no tienen una comprensión clara y/o competente en las actividades de estrategias de mercadeo, por lo cual se puede pensar que carecen de metodologías claras para el posicionamiento de su producto, lo que impide obtener una mayor utilidad de la unidad de negocio.

La importancia de la estrategia organizacional para una empresa la expone Mintzberg H (1997), cuando la define como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia

adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Es decir que dicha estrategia es claramente un mapa de ruta que orienta la actividad empresarial. Y de ese modo no se puede pensar en el éxito empresarial sin contar con una estrategia bien definida.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario en el sector de la floricultura del municipio de Piendamó y específicamente en el caso ASOFLORICA, la formulación de un método basado en estrategias de mercadeo que sirva como guía en el objetivo de alcanzar mayores índices de comercialización, y con ello maximizar los beneficios empresariales. Pues se debe mencionar que los productores de flores del municipio realizan esta actividad con un fin comercial y de acumulación de capital financiero, no solamente como medio de subsistencia, es decir que esperan obtener una rentabilidad económica por dicha ejercicio, ya que están guiados dentro de una lógica de mercado y de acumulación.

Así las cosas, se han detectado carencias en temas fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa empresarial y organizacional. Como por ejemplo: la planeación estratégica o la prospectiva, debido a que sin ellas se restringe de manera importante el desarrollo y la permanencia en el tiempo de la misma, al igual que detiene la posibilidad de posicionar el producto en el mercado regional e incluso nacional.

Las insuficiencias mencionadas con anterioridad, probablemente pueden terminar debilitando la capacidad competitiva de la cooperativa. En dicho sentido se hace importante estudiar los procesos y las metodologías que utiliza la cooperativa ASOFLORICA para elaborar su planeación estratégica teniendo en cuenta las siguientes preguntas que ayudaran a dilucidar si

dentro de la cooperativa se están adelantando métodos estructurados de planeación estratégica y la efectividad de los mismos; lo que lleva a exponer las siguientes inquietudes que pueden reflejar el problema:

- 1) ¿Conocen los líderes sociales de la cooperativa sobre temas de planeación estratégica y cómo se desarrolla?
- 2) ¿Qué metodología sigue la cooperativa Asociación de Floricultores del Centro del Cauca (ASOFLORICA) para realizar su planeación estratégica?
- 3) ¿Cuáles podrían ser las estrategias que le permita ser competitiva en ese nicho de mercado?

Teniendo en cuenta lo anterior, el problema identificado se percibe en la ausencia y/o carencia de procesos estratégicos organizacionales notoriamente definidos al interior del ámbito empresarial, lo que pone en jaque el éxito de la cooperativa y con ello arriesga claramente su permanencia en el tiempo.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Colombia es un país favorecido debido a las grandes riquezas naturales que posee, es bien sabido que el país cuenta con uno de los mejores cafés del mundo, debido a las propiedades de la tierra donde se cultiva este grano y a las condiciones climáticas que benefician su desarrollo.

Chagüendo (2011) expone que el departamento del Cauca está conformado por 3.461.073 hectáreas, de las cuales 829.800 tienen vocación agrícola. Para el año de referencia según el mismo autor, el Departamento reporta un promedio de 176.800 hectáreas sembradas con diferentes cultivos.

En el municipio de Piendamó, ubicado en la zona centro del departamento del Cauca, contribuye enormemente a las exportaciones de café, pero esta región del departamento no solo es fuerte en la producción del grano, también lo es en la producción de flores, tanto así que el municipio lleva 55 años celebrando la feria del café y de las flores, donde se dan a conocer las más de 50 variedades del producto propias de esta localidad.

La comercialización de estas flores es muy limitada y se centra principalmente en el Valle del Cauca y en el sur occidente del país y proviene de pequeños productores, los cuales en su mayoría aprendieron esta labor de manera empírica, cultivando bajo invernaderos variedades de flor como los son; girasoles, pompones, margaritas, crisantemos y micropompones, principalmente en los municipios de Piendamó, Tunía, Silvia y Cajibío.

De otro modo es importante mencionar que la competitividad de una empresa depende de múltiples variables, tanto de orden interno como externo como se resaltó en páginas anteriores. En el orden exógeno por su interacción con el entorno social, demográfico, ambiental y económico y en el orden endógeno de acuerdo a su estructura organizacional. Lo anterior lleva a reflexionar sobre la importancia que tiene el generar una herramienta estratégica particular para cada organización, y con ello lograr un mayor éxito en la comercialización de los productos que ofrezca al mercado, como por ejemplo realizar un análisis detallado de las Oportunidades y Amenazas entendidos estos como factores externos que inciden en el éxito o fracaso de una organización y las Fortalezas y Debilidades entendidas estas como aspectos internos en cuanto a ventajas y desventajas frente a los competidores de manera particular.

Partiendo de la idea expuesta con antelación, no se puede concebir el funcionamiento de una organización empresarial sin una herramienta estratégica de comercialización que actúe como mapa de ruta, facilite y oriente sus actividades comerciales en pro de la consecución de unos

objetivos empresariales preliminarmente definidos, debido a que el entorno donde se relacionan las empresas son altamente cambiantes y se requiere de una especial atención que oriente las actividades empresariales.

Según el Plan de Ordenamiento territorial para el año 2011 del municipio, Piendamó cuenta con una iniciativa de asociación denominada ASOFLORICA, conformada por 55 productores para el año de referencia, los cuales cuentan con 30 hectáreas de tierra, destinadas a la siembra de flores y de la cual dependen directamente 450 familias de la localidad. Desde ese punto de vista, este estudio se justifica en la medida que el sector rural de manera general y el proceso de la floricultura de forma particular, presenta amplias falencias en las estrategias de comercialización de ese producto. Es así cómo se busca contribuir al fortalecimiento de dicho proceso, generando así un aporte a mejorar las estructuras de la organización campesina del municipio.

Debido a la poca y limitada comercialización que tiene este municipio con relación al producto, se ve la necesidad de crear una herramienta estratégica enfatizada en la comercialización, que les permita a los productores de flores aperturarse a más y nuevos mercados teniendo como base la situación actual de la cooperativa, observando su funcionamiento socio-organizativo. Lo anterior teniendo en cuenta el planteamiento de David F (2003) donde el concepto planeación estratégica se centra en la formulación de las estrategias para una empresa en particular, esto en busca de plasmar una idea o una ruta para lograr un equilibrio y una mayor expansión de la asociación, fortaleciendo el área de mercadeo y dando a conocer a la cooperativa de manera más amplia.

La importancia en este proceso radica en gran medida también, en el planteamiento que expone Belloso RJ (2010) donde para él, en un entorno de cambios constantes y permanentes, se

necesita aprender a reaccionar rápidamente en terrenos poco seguros, sin embargo, ello no basta, también es necesario un punto de vista claro sobre hacia dónde se dirige; una visión de dónde se quiere estar y qué direcciones tomar para llegar con éxito, de lo contrario se avanzaría hacia el futuro perdiendo oportunidades mientras otros las aprovechan, y este aspecto se logra a partir de una adecuada herramienta estratégica.

Así las cosas, es importante recalcar que Colombia es un país con niveles bajos de industrialización, y su producción se centraliza específicamente en la obtención de bienes del sector agropecuario. El municipio de Piendamó, no es ajeno a esta lógica de funcionamiento, su producción se centraliza específicamente en obtención de productos agrícolas y pecuarios, los cuales son desarrollados por pequeñas o medianas unidades productivas familiares ubicadas en el sector rural. A pesar de que dichas unidades productivas cuentan con un gran interés en la organización con perspectiva social como lo es el cooperativismo, ellas están guiadas y condicionadas por el razonamiento del mercado capitalista, el cual tiene como objetivo la maximización de los beneficios económicos de las personas que las desarrollan y que a su vez esas actividades puedan generar, por lo cual es indispensable que estas iniciativas sean eficientes en sus procesos.

Pero pese a lo anterior se desconoce un factor fundamental para el éxito de cualquier compañía pues es claro que se carece del conocimiento concreto en modelos de planeación y comercialización. Ese aspecto les resta competitividad, debido a que, aunque cuenten con un enfoque comercial, deben interactuar dentro de una lógica de mercado altamente exigente, que se rige por las teorías de oferta y demanda y que no obstante aunque su enfoque sea social, se debe contar con estructuras eficientes.

Por lo tanto es claro que su actividad de mercadeo es desarrollada por agentes que no cuentan con la formación que les permita vislumbrar la importancia de un proceso como este, lo que puede poner en riesgo a la empresa.

La elaboración de un plan estratégico, debe proponer una serie de acciones, políticas y/o procesos para ser ejecutados por un o unos actores específicos, donde se demuestre la importancia que tiene la misma inclusive en la vida diaria. Es decir dicha planeación una la intención con la ejecución para garantizar la consecución de metas definidas previamente. Es claro que omitir este proceso dentro de cualquier estructura empresarial o inclusive de cualquier índole pone en riesgo variables económicas y para el caso particular también sociales, por ello es importante contar con procesos que ayuden a generar estrategias claras, eficientes y efectivas al momento de alcanzar metas organizacionales.

El anterior aspecto es muy limitado en las estructuras productivas rurales, es decir estos procesos no cobran fuerza ni se desarrollan al interior de las mismas, bien sea por desconocimiento en cuanto importancia o por ausencia de directivos que puedan realizar un método adecuado de planificación y estrategia. Lo anterior impide que se genere una perspectiva adecuada de las dificultades futuras y obstaculiza la generación de respuestas adecuadas a los problemas, volviendo la organización reactiva mas no proactiva, esta idea la comparte (Matus, 1987) al proponer que la ineficacia de la planeación general facilita y estimula un estilo de gobierno dominado por la cotidianidad intrascendente y la imprevisión, donde las muestras más significativas de vitalidad se identifican con reacciones espasmódicas tardías para enfrentar los problemas. Además a largo plazo no permite plantear soluciones reales a las dificultades que se puedan generar en el entorno, esto porque no se han realizado ni existen metodologías adecuadas

previamente formuladas por la ausencia de planificación, que permitan realizar un análisis de las variables endógenas y exógenas que puedan afectar la actividad empresarial.

El objetivo como lo exhibe Fred (2006), es que las organizaciones logren adaptarse según las exigencias del mercado, con respecto a gustos, exigencias y tendencias y a la modificación de productos de ser el caso, para asegurar un lugar en el mercado, logrando una mayor penetración y diversificación en el mismo. Como es de amplio conocimiento, las empresas más exitosas relacionan tanto las oportunidades como las fortalezas para lograr un mayor índice en ventas.

Una adecuada dirección estratégica genera consecuencias significativas y positivas a largo plazo para cualquier empresa, teniendo como base la situación actual de la compañía y buscando puntos de mejora que le proporcionen a la organización una estabilidad futura, ya que las empresas que no están en constante cambio con el resto del mercado quedan condenadas a la quiebra y el fracaso, por esta razón siempre es fundamental realizar un análisis actual de la empresa objeto de estudio para definir e identificar los puntos de mejora.

Se busca plasmar una herramienta estratégica que aumente los niveles de comercialización de la cooperativa y para esto se debe evaluar según David F (2003) citando a Rumelt, la congruencia y la ventaja que comprenden la evaluación externa de la empresa y la concordancia y la viabilidad que contiene la parte interna de la organización.

De ese modo la presente investigación se justifica en que evalúa e identifica las falencias que puedan existir en la planeación estratégica al interior de las iniciativas socio-organizativas en las comunidades rurales del municipio de Piendamó, particularmente en el caso de la floricultura, y con ello proponer una herramienta de planificación por medio del reconocimiento real de las necesidades estructurales y organizativas de la comunidad implicada en el marco de estudio.

1.4 OBJETIVOS.

1.4.1 Objetivo General.

Diseñar una propuesta de planeación estratégica de mercadeo para la cooperativa ASOFLORICA, que le permita tener un plan específico con el fin de darle una orientación más eficiente a sus procesos organizacionales y de esa manera contribuir a que estas iniciativas socio-empresariales campesinas sean más competitivas en su nicho de mercado.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis del entorno tanto interno como externo de la cooperativa ASOFLORICA, con el ánimo de contextualizar el estado actual de la misma y el medio con el cual interactúa.
- Determinar si hay un proceso de planeación estratégica enfocada en el mercadeo del producto dentro de la cooperativa ASOFLORICA, los fundamentos en los que está se basa y cómo se desarrolla en su interior. Lo antes expuesto se pretende abordar por medio de entrevistas, teniendo como foco los líderes sociales de la cooperativa, con el ánimo de identificar las falencias que existan en dicho proceso y de ese modo poder contribuir a corregirlas.
- Estudiar y proponer un modelo de estrategias de mercado, compuesto por una plataforma estratégica y un plan estratégico definidos, con una metodología clara que permita identificar de manera eficiente las alternativas que debe seguir la cooperativa ASOFLORICA para posicionarse en el mercado de la floricultura.

1.5 MARCO REFERENCIAL.

1.5.1 Marco Teórico.

El objetivo de todo oferente es ampliar la demanda del bien o servicio que produce, es en este aspecto donde radica la importancia de contar con una estrategia que permita obtener información sobre aspectos como; conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, focalizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales y posibles, valorar el interés y potencial de esos mercados, orientar la organización en busca de oportunidades de crecimiento y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos propuestos. Lo mencionado previamente se desarrolla a través de una herramienta denominada mercadeo estratégico, la cual es responsable de fijar los lineamientos para alcanzar los objetivos comerciales propuestos que le permiten a una empresa mantenerse y posicionarse en el mercado a través del tiempo, el cuadro comparativo que se relaciona a continuación permite entender de manera más sencilla lo expuesto anteriormente.

Tabla 1 Marketing Estratégico.

Características	De que se encarga
Conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, valorar el potencial de interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades, diseñar un plan de actuación, que consiga los objetivos buscados.	Plantear la estrategia de marketing que le permita adaptarse al entorno y conseguir ventajas frente a la competencia. Aumentar la demanda efectiva del bien o servicio ofrecido.

Fuente: elaboración propia.

El proceso de posicionamiento de un producto debe contar con una planificación y gestión proyectada, que permita definir el camino que dirija a su vez la consecución de los objetivos y metas propuestos por determinada organización, aquí es donde radica la importancia del Marketing Estratégico.

Ahora bien, es claro que alcanzar la competitividad para una organización debe ser una de las principales preocupaciones de su parte gerencial, pues dicho estado le certifica la permanencia en el tiempo, toda vez que ello le ayuda a que sea sustentable, pues le permite asegurar la rentabilidad y la eficiencia en toda su estructura funcional. Es allí donde reside la importancia del pensamiento estratégico y la planeación de dicha estrategia, -andamiajes contenidos dentro del mercadeo estratégico- como eje fundamental de funcionamiento empresarial, esta importancia de la planeación estratégica la expone Castellanos J. y Cruz M. (2014) citando a Buitrago (2007),

cuando plantean que toda decisión estratégica dentro de las organizaciones define el camino que se debe seguir para asegurar las condiciones de supervivencia, crecimiento y rentabilidad sostenida de la misma.

Mintzberg H. (1997) define la estrategia como un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Partiendo de lo plantado por Mintzberg, el pensamiento estratégico al igual que su modelo de planeación es en la actualidad un instrumento fundamental para el posicionamiento de cualquier empresa, siendo este el puente que une la organización con su entorno. Es dentro de esta andamiaje metodológico donde surgen las estrategias fundamentales para la competitividad, y por ende la permanencia y posicionamiento de la organización en el mercado definido. Es por ello que aspectos como su estudio, comprensión, planificación, elaboración, ejecución y evaluación son fundamentales para cualquier empresa que pretenda ser exitosa y quiera tener una ventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado. Lo anterior debido a que es uno de los más eficientes instrumentos que tiene el mercadeo para realizar el análisis que permite a la organización contar con una carta de navegación frente a la incertidumbre de su, ya que por medio de esta técnica se pueden puntualizar instrumentos adecuados que contribuyen de manera eficaz a que la organización gane una participación importante en el mercado, garantizando su sostenibilidad en el largo plazo.

Ahora bien, aspectos como los avances tecnológicos, la globalización y el libre comercio entre naciones generan que el intercambio de conocimiento se realice con mayor facilidad, lo anterior ha llevado a que los cambios en la sociedad, las culturas, economías, el medio ambiente y en particular el mercado se desplieguen mediante procesos que cuentan con mayores grados de celeridad, lo que impide que sea conveniente tener una sola visión para un futuro deseable, ello precisamente por la divergencia de estructuras que se dan a partir de los numerosos intercambios de saberes y culturas. Estructuras que se caracterizan por tener en la actualidad procesos con facilidad más inestables.

Es por lo anterior que mantener la competitividad de una organización en una economía como la actual, es más difícil cada día y requiere que las empresas cuenten con métodos cuidadosamente elaborados y que le den una visión integradora tanto de presentes como de futuros posibles, a la vez que garantice a las empresas su existencia y permanencia en el tiempo generando idoneidad y la maximización de sus beneficios. Acorde a lo mencionado con antelación es claro que la planeación estratégica debe tener un monitoreo constante pues ello le va a permitir contrarrestar las irregularidades que puedan generar los cambios en el entorno. David F. (2003) propone que el proceso de dirección estratégica debe ser dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; afirma por ejemplo, que un cambio en la economía puede representar para la empresa una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio en la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Es de ese modo que la formulación, implementación y evaluación de las estrategias deben desarrollarse en forma continua y dinámica.

El pensamiento estratégico enmarcado dentro de la planeación estratégica resalta la importancia de conocer las diversas variables del entorno con el cual interactúan las organizaciones, y develar de esa manera el mejor escenario posible para un posicionamiento adecuado. En concordancia a lo anterior Ortega, F. (2013), expone que no se puede realizar un planteamiento único dentro de una visión organizacional, sino que es preciso contar con estrategias robustas y planes contingentes basados en diferentes escenarios probables y posibles. Siendo en este aspecto donde la planeación estratégica genera su mayor beneficio. Es decir la organización debe saber cómo está hoy, para definir claramente dónde y cómo quiere estar mañana.

Así las cosas, se destaca en este campo la importancia entonces del comienzo de todo proceso estratégico orientado al diagnóstico de la empresa tanto interno como externo. En este aspecto Castellanos J. y Cruz M. (2014) destacan la importancia del proceso partiendo del diagnóstico de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en mira de evaluar la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello definir la estrategia, qué hacer con el negocio y cómo se proyecta tener la organización en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que sirvan a futuro como sustento de formulación de estrategias.

Lo preliminar lleva a reflexionar sobre la importancia que requieren los lineamientos empresariales y/o organizacionales enmarcados dentro de procesos metodológicamente determinados, ya que ello permite la correcta implementación de estrategias claras, concisas que puedan guiar el accionar organizacional en busca de alcanzar unos objetivos específicos. Es en este aspecto donde la planeación estratégica cobra su mayor importancia dentro del proceso de

planificación para toda organización empresarial que pretenda ser exitosa en su núcleo de mercado.

Para Godet citando a Ackoff (2007), la planificación es la encargada de concebir un futuro deseado, así como los medios reales para adquirirlo, se puede inferir que esos medios se dan a partir de la prospectiva como visionaria del futuro y con la planeación estratégica como generadora de la estructura para alcanzar los objetivos, por medio de la planificación es donde se estructura en forma conjunta los dos conceptos anteriores para alcanzar las metas proyectados por la organización. Esta idea la refuerza Balbi, E. (2003) cuando afirma que los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan; de hecho, esa es la génesis para hablar de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

Una proyección bien estructurada, que se realice a partir de una metodología prospectiva y que cuenta con una estrategia adecuadamente definida, ayudará no solo a formular unos objetivos factibles, sino que garantizará la consecución de los mismos y con ello la sustentabilidad de la organización en el largo plazo, pues permitirá definir y/o redefinir la estrategia en la medida que el entorno lo exija y pueda amoldarse a dicho ambiente cada que exista un cambio. Ese éxito dependerá en que la planificación sea capaz de recoger los aportes de cada estructura, darle una organización global y definir los lineamientos bases y los procedimientos para obtener las metas propuestas, evitando la reactividad y utilizando la preactividad y proactividad como estandarte de su proceso.

De otro modo hay que mencionar que la intención del cooperativismo surge en las áreas campesinas, especialmente cuando sus autores reconocen la importancia de asociarse para dar respuesta en primera instancia a los problemas sociales que afecta el campo colombiano, como lo

son la falta de acceso a empleo, vivienda digna, ausencia de educación, salud y otros malestares sociales relacionados principalmente con la falta de ingresos adecuados y continuos; y en segunda medida por la intención de hacer frente a los desafíos que trae implícito el mercado al cual se pretende enfrentar. Desde ese punto de vista las estructuras cooperativistas en las zonas rurales germinan como iniciativa social con la pretensión de organizar y fortalecer los procesos que se desarrollan de manera aislada, con la intención de mejorar la calidad de vida en las áreas rurales y ser competitivos dentro de sus unidades productivas, toda vez que el cooperativismo genera un inmenso aporte a esos aspectos ya que es un “sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad (...)” Banco de la República (s.f). Esa filosofía de unión es la que permite fortalecer los procesos estructurales de la producción rural.

La importancia del cooperativismo al interior de una iniciativa socio-organizativa la expone Arboleda G. (2012) cuando manifiesta que los movimientos sociales tienden a ser divididos y fragmentados, pero en un mundo como éste, de cambio incontrolado y confuso la gente tiende a reagruparse en torno a identidades primarias, el género, las religiones, las etnias, los territorios, en fin. Aquí caben las ideas primarias del cooperativismo y esa será probablemente la fuerza más próxima y formidable de seguridad ante las amenazas y de movilización colectiva o resignificado social.

Pero a esta intención de competitividad campesina y rural, requiere necesariamente impregnarla de factores y estructuras encauzadas a mejorar la competitividad dentro de un mercado ya de por si altamente estricto. Es en este aspecto donde surge la importancia de relacionar e involucrar estas intenciones socio-organizativas rurales con el marketing estratégico, pues de ese modo se podrá pensar en factores de éxito dentro de la economía rural, agraria y campesina.

Habiendo mencionado los aportes de diversos autores a la planeación estratégica, el lector podrá concluir que no se puede concebir en la actualidad procesos de direccionamiento estratégico de manera aislada, estáticos y reactivos, sin importar de donde germine la iniciativa, bien sea esta de enfoque social, industrial o de cualquier otra índole, al igual que se resalta la urgente necesidad de incluir el pensamiento estratégico en las iniciativas de organización social en las comunidades rurales, para fomentar una cultura organizacional que les permita ser competentes en el mercado.

Lo anterior debido a que los factores de competencia en las actividades comerciales, exigen que la interacción de la empresa con su entorno sea un factor que contemple no solo variables endógenas, sino también exógenas. Con ello cobra mucha relevancia la necesidad de realizar un concienzudo examen que relacione la empresa con su entorno y dicho análisis como se mencionó en páginas anteriores se sule a partir de la evaluación interna y externa, la cual por medio de la estructura FODA, permite hacer una comparación de la asociación acorde a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con base en dicho análisis corregir los fallos que puedan existir en el interior de la organización y frente a las empresas participantes en la industria en particular.

Es así que el direccionamiento estratégico debe ser dinámico y continuo que permita amoldar la estructura de la organización de manera eficiente a cualquier cambio en el entorno donde se contextualiza. De allí la definición de la estrategia a partir de la competitividad que tenga una empresa con respecto a su entorno.

1.5.2 Marco Conceptual.

En el caso particular de esta investigación para realizar la planeación estratégica de la cooperativa ASOFLORICA, se deben realizar primero una serie de análisis de los conceptos claves que envuelven a esta empresa y que son piezas fundamentales para poder identificar los procesos y el paso a paso del funcionamiento y la dinámica de la misma.

La floricultura es una rama de la horticultura, la cual se basa en el cultivo de flores, bien sea de forma artesanal o industrializada. En Colombia según Cárdenas (1998) el arte de la floricultura se inició a finales de la década de los sesentas y principios de los setentas, cuando en el año 1965 Edgar Wells floricultor empírico exportó a EEUU flores Colombianas y convenció a sus amigos americanos de recibir un primer lote de las flores de este país en calidad de prueba, a raíz de esto y al ver los americanos la calidad de las flores Colombianas, estas se comienzan a exportar, actividad que generó en Colombia la creación de una asociación destinada a la comercialización de flores, esta asociación se creó con el fin de satisfacer una demanda de mercado, el cual iba a tener unos objetivos específicos, dando paso al cooperativismo, como lo expone Soler (2005), el cual busca armonizar los intereses comunes de determinado número de individuos, teniendo como objetivo la organización social libre y voluntaria, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de género, en la búsqueda de obtener mayores beneficios para todos sus integrantes obrando siempre como un solo ente con metas específicas y comunes, es por esto que aunque en esta época no se tenía mucho conocimiento acerca del cooperativismo, en el año 1973 y con la premisa de buscar bienes y objetivos comunes para sus asociados, se crea ASOCOLFLORES (Asociación Colombiana de Exportadores de flores), una organización gremial sin ánimo de lucro la cual asoció la mayoría de productores de flores de la época, para

poder ejercer la comercialización de flores en el exterior y que gracias a esto en la actualidad es la asociación más reconocida a nivel nacional y maneja más del 70% de las exportaciones de flores en Colombia y está compuesta por cerca de 300 firmas representadas en su mayoría en la sabana de Bogotá, Antioquia y la región centro occidente del país.

Esta asociación fue la que impulsó a los floricultores en el largo camino de la exportación de sus productos y contribuyó en gran manera al fortalecimiento de las exportaciones de flores en el país y al crecimiento en cuanto a empleos directos por mano de obra en los campos Colombianos.

Según el Ministerio de Agricultura (2015), en Colombia la exportación de flores es un rubro importante en la economía del país, ya que está posicionado como uno de los mayores y mejores exportadores de flores a nivel mundial, siendo para el año 2015 el segundo exportador después de Holanda, lo que lo ratifica como un país competitivo en materia de flores, ya que busca día a día optimizar el producto a exportar y destacar los puntos fuertes del productos ofrecerlos al mercado, que le brinden una mayor ventaja frente a sus competidores para lograr un mejor y más alto posicionamiento en este campo, con el fin de garantizar la estabilidad de la organización bajo condiciones idóneas que permitan la permanencia y continuidad de la asociación en el tiempo. Pues tal y como lo expone Porter, M (1997) al afirmar que toda empresa para ser competitiva, debe contar con cinco fuerzas competitivas básicas

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El Poder negociador de los clientes.

- El Poder negociador de los proveedores.

Estas fuerzas determinan en la organización el punto de partida para establecer los focos de referencia y parámetros a seguir para elaborar una planeación estratégica correcta en la organización, lo cual va a determinar el éxito o fracaso de la misma.

En el mundo moderno, se observa que la gran mayoría de las empresas siempre están creando nuevas tácticas de mercado con lo cual atraen a nuevos posibles clientes, pues entienden que deben evolucionar en ideas y habilidades para atraer, crear y administrar nuevos mercados.

Se ha evolucionado la idea de estrategia en el tiempo y de cómo las empresas llegan a sus clientes innovando, observando e incentivando tanto el producto, los clientes y los competidores, como al talento humano o equipo que lo conforma. Determinando que otros factores afectan en la constitución de habilidades estratégicas, para obtener el éxito comercial y la permanencia en el tiempo de las organizaciones.

Las empresas deben estar actualizadas en todos los sentidos para así, poder dar una mejor respuesta al consumidor. En este punto se habla de planta física, personal idóneo, capacitado, dispuesto, comprometido, buenas líneas de distribución, el cual en este caso y por tratarse de exportaciones pues puede explorarse nuevas alternativas tanto de entrega del producto, como de su redistribución en los países de destino, la promoción adecuada del producto buscando siempre llegar a un mayor número de clientes a través de los diferentes medios de comunicación y difusión para hacer más comercial y conocido el producto a ofrecer, realizando un análisis de gustos y preferencias de los posibles compradores, determinando que y cuáles son las tendencias de los diferentes nichos de mercado para de esta forma llegar a hacer una correcta promoción del producto captando más y mejor la atención de los posibles consumidores, quien en últimas

decidirán optar por uno de los productos porque para ellos tiene algún valor agregado, color, olor, diseño, entre otros, lo cual puede ser el factor determinante que motive al consumidor a tomar una decisión en el momento de escoger el producto a demandar.

La asociación ASOFLORICA está situada en un municipio pequeño perteneciente al departamento del Cauca, esto tiene sus puntos a favor y puntos en contra, ya que al ser un departamento afectado altamente por los grupos insurgentes, generan en los posibles clientes un mayor grado de desconfianza para entablar una relación comercial con los clientes. El cultivo de las flores en este municipio se da en zonas rurales, las cuales abundan en el país, estas zonas están relacionadas con el desarrollo de actividades agropecuarias como pesca, caza, minería, silvicultura, agricultura, ganadería entre otros y con el número de habitantes que posee cada población, la cual para el caso de Colombia no debe superar los 2.500 habitantes.

Las actividades agrícolas en la actualidad han dado un vuelco muy grande, por esta razón se habla de procesos modernos de agricultura, los cuales reducen las necesidades de trabajo de campo. Estas actividades agrícolas forman parte importante de la economía Colombiana como es el caso del café y las flores, los cuales generan importantes ingresos para el país y forman una parte fundamental de sus rubros con mayor movimiento, es por esto que no se puede dejar de lado ni mucho menos descuidar, con el fin de atender otros intereses, los cuales no sabemos si va a ser o no provechosos, fuera de esto, estos rubros cuentan con un buen nombre en el exterior, ya que el café Colombiano es denominado el mejor café del mundo y las flores gozan también de un alto reconocimiento a nivel mundial.

Colombia se determina competitivo en este campo, tanto así que según el Ministerio de Agricultura en su publicación Apoyo del Minagricultura consolida exportación de la floricultura en el mundo (2016) es el primer productor-exportador de claveles a nivel mundial y en Estados

Unidos es el primer proveedor de flores, exportando a este país el 75% de su producción total y el 25% restante lo exporta a otros 89 países. Fuera de esto, esta actividad genera más de 130 mil empleos rurales formales el 25% del empleo rural femenino en Colombia y más de un millón de colombianos dependen de esta práctica.

1.5.3 Marco Legal.

En Colombia existe una serie de leyes para poder ejercer la floricultura legalmente, las cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 2 Leyes que Regulan La Floricultura en Colombia.

Norma	Título	Publicación	Área	Observación
Ley 1196 (05/06/2009)	Por medio de la cual se aprueba el "Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes," hecho en Estocolmo el 22 de mayo de 2001, la "Corrección al artículo 1° del texto original en español", del 21 de febrero de 2003, y el "Anexo G al Convenio	Diario Oficial: 47011 (05/06/2008)	Agrícola	Reglamentada mediante Decreto 377/5/09.
Ley 1159 (21/09/2007)	Por medio de la cual se aprueba el "Convenio de Rotterdam para la Aplicación del Procedimiento de Consentimiento Fundamentado previo a ciertos Plaguicidas y Productos Químicos Peligrosos, Objeto de Comercio Internacional", hecho en Rotterdam el diez (10) de septiembre de mil novecientos noventa y ocho (1998).	Diario Oficial: 46757 (21/09/2007)	Agrícola	Convenio y ley aprobatorio declarado exequibles por la Corte Constitucional Sentencia C-538-08.
Ley 1133 (09/04/2007)	Por medio de la cual se crea e implementa el programa "Agro, Ingreso Seguro - AIS".	Diario Oficial: 46595 (29-06-2005)	Agrícola	Promulgada mediante Decreto 934 de 2008.
Ley 960 (28/06/2005)	Por medio de la cual se aprueba la "Enmienda del Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono", adoptada en Beijing, China, el 3 de diciembre de 1999.	Diario Oficial: 45954 (29/06/2005)	Agrícola	Promulgada mediante Decreto 934 de 2008.
Ley 822 (10/07/2003)	Por la cual se dictan normas relacionadas con los Agroquímicos Genéricos.	Diario Oficial: 45244 (10/07/2003)	Agrícola	
<u>Ley 618</u> (06/10/2000)	Por medio de la cual se aprueba la "Enmienda del Protocolo de Montreal aprobada por la Novena Reunión de las Partes", suscrita en Montreal el 17 de septiembre de 1997.	Diario Oficial: 44190 (11/10/2000)	Agrícola	Ley declarada exequible mediante Sentencia C-671-01.
<u>Ley 139</u> (21/06/1994)	Por la cual se crea el certificado de incentivo forestal y se dictan otras disposiciones	Diario Oficial: 41401 (22/06/1994)		
Ley 299 (26/07/1996)	Por la cual se protege la Flora Colombiana, se reglamentan los Jardines Botánicos y se dictan otras disposiciones.	Diario Oficial: 42845 (30/07/1996)	Agrícola	

Fuente: Recuperado de ICA Instituto Colombiano Agropecuario. Ministerio de Agricultura.

Estas leyes buscan preservar el medio ambiente y que los floricultores puedan desarrollar su actividad de la manera más adecuada sin generar externalidades negativas a los ecosistemas por ejemplo; la regulación sobre los contaminantes orgánicos, plaguicidas, sustancias que afectan la capa de ozono, agroquímicos genéricos, entre otras disposiciones que regulan el cultivo de flores, el cual busca preservar los ecosistemas terrestres y acuáticos.

El gobierno en la actualidad apoya a los pequeños floricultores, según el ministerio de agricultura en su publicación *Apoyo del Ministerio de Agricultura consolida expansión de la floricultura en el mundo*. Bogotá, 02 de febrero de 2016 (@MinAgricultura) ha aportado a lo largo del año 2015 \$8.660 millones de pesos para las exportaciones agrícolas, brindándoles asistencia técnica, estimulando las buenas prácticas de producción, ofreciéndoles capacitaciones, buscando que los pequeños floricultores puedan incursionar con nuevos productos como plantas ornamentales, teniendo en cuenta las normativas que existen para la floricultura en Colombia, en especial en Piendamó ya que los productos con mayor rotación son los claveles, margaritas, pompones, crisantemos y alstroemerias. Tanto así que en 2015 fueron beneficiados 193 productores de los municipios de Cajibío, Piendamó, El Tambo y Silvia, ubicados en el departamento del Cauca.

1.5.4 Marco Espacial.

El municipio de Piendamó está ubicado en la zona centro del departamento del Cauca, es atravesado por la vía panamericana que comunica la ciudad de Cali con Popayán y se considera como puerto terrestre, debido a que en él confluyen las únicas vías que llevan hacia otros municipios de la región como lo son Morales y Silvia, este último con gran afluencia turística

por la etnia indígena Guambiana o Misak. Por tal motivo Piendamó cuenta con adecuado acceso terrestre lo que implica un amplio dinamismo económico. Para el caso particular de la floricultura, este aspecto facilita el ingreso de insumos para la producción de la flor que se trae principalmente de la ciudad de Cali y Popayán, los cuales son distribuidos en el municipio por diferentes casas agrícolas a las cuales los productores tienen acceso. Ello también facilita la extracción y comercialización del producto obtenido por los floricultores.

Hacia los años noventa el municipio sufrió grandes incidentes por la violencia a causa de la guerrilla de las FARC, la cual hacía presencia con la Columna Móvil Jacobo Arenas. Pero el Estado mitigó esta influencia de grupos al margen de la ley ampliando la presencia de fuerza pública con la implementación de una estación fija de la Policía Nacional y el apoyo del Batallón de Infantería Número 7 General José Hilario López ubicado en la ciudad de Popayán. Lo anterior ayudó a que la violencia sufrida en el municipio a causa de grupos subversivos que afectaban la región se disminuyera considerablemente. Esto desde entonces y hasta la actualidad ha generado mayor confianza para la inversión y el apoyo tanto del Estado a nivel municipal a través de la UMATA que es la encargada de prestar apoyo técnico a los floricultores, y de entes extranjeros como es el caso de la Agencia de Estados Unidos para el desarrollo Internacional (USAID), la cual tiene como pilares fundamentales ayudar al gobierno de Colombia para alcanzar la paz a través de promover la prosperidad económica y mejorar las condiciones de vida de la población considerada vulnerable, quienes brindan soporte y capacitación a los campesinos de la región.

Los antecedentes de producción de flores en el municipio de Piendamó se remiten hacia la década de los ochenta por iniciativa privada de una empresa proveniente de Medellín Antioquia, que se denominaba Flores del Cauca S.A. Dicha empresa fue la encargada de introducir el conocimiento técnico para la producción y obtención de la flor de corte en el municipio. La

llegada de esta sociedad a la región generó un impacto positivo en la economía en cuanto a empleabilidad y desarrollo, pues a raíz de ellos todas las personas que trabajaron en dicha compañía adquirieron el conocimiento para cultivar ese producto. Con el paso del tiempo, el empleo en Piendamó se volvió muy dependiente de esta empresa, pues era la que mayor número de personas ocupaba por la naturaleza de su producción. Ya hacía mediados del año 2.000 los directivos de esta compañía a causa de la baja rentabilidad de la empresa, decidieron suspender operaciones, esto generó un caos en la región afectando negativamente aspectos sociales y económicos en el municipio, puesto que muchas personas se quedaron sin empleo. A partir de allí algunos decidieron tomar la iniciativa de desarrollar su propia microempresa de orden familiar, aprovechando el conocimiento que habían obtenido de sus actividades laborales en la empresa Flores del Cauca S.A. De ese modo promueven el surgimiento de pequeñas unidades productivas encaminadas a la obtención de flor de corte en el municipio, como respuesta a la necesidad de obtener una fuente de ingresos y como alternativa para mitigar la alta tasa de desempleo que por esa fecha afectaba a la región.

En la actualidad, según el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio, más de 450 familias dependen económicamente de este cultivo siendo este producto después del café el de más importancia en la región.

El cultivo de la flor de corte en el municipio cuenta con gran autonomía, puesto que la semilla para su explotación la obtienen los productores de sus mismas cosechas y dentro de su proceso cuentan con lo que se denomina como bancos de enraizamiento lo que hace que su producción no dependa de agentes externos o multinacionales para la obtención de la semilla como se presenta en otros tipos de cultivos, el acceso a los insumos e infraestructura se hace de manera sencilla, pues todo se puede conseguir en la cabecera municipal lo que hace que el cultivo de

flores en cuanto a su producción sea altamente sustentable. De igual manera, existen en el municipio diferentes entidades financieras que apoyan esta actividad productiva, tal es el caso de Banco Agrario de Colombia entidad pública que se especializa en el financiamiento al sector agropecuario y entidades privadas de microcrédito que apoyan las iniciativas microempresariales como lo son el Banco de la Mujer y el Word Women´s Banking o Banco WWB S.A. quienes con acompañamiento especializado contribuyen al fortalecimiento de este negocio a través de financiamiento para activo fijo o capital de trabajo.

1.5.5 Marco Metodológico.

Dentro de la metodología para la investigación se seleccionó la de análisis de variables cualitativas por la naturaleza del proyecto, el tipo de población a indagar y por la dificultad para predecir las alternativas de las preguntas de manera concreta. Lo anterior debido a que son personas del sector rural específicamente campesinos para los cuales el conocimiento técnico generalmente está por fuera de su propio entendimiento. Una adecuada herramienta para obtener información de la población bajo estudio es la entrevista, pues ella le permite al investigador obtener una información más amplia del tema bajo análisis. Según un artículo de Asociación Americana de Psicología o APA por sus siglas en inglés, Creación de Cuestionarios Para la Metodología de la Tesis (2016), las preguntas abiertas hacen referencia fundamentalmente al estudio cualitativo sobre las variables a analizar y son interrogantes que no limitan las opciones de respuesta del encuestado. Con esta modalidad de preguntas, la variabilidad es elevada y, por tanto, más compleja de medir. No obstante, resultan muy útiles cuando el investigador no sabe o no puede predecir las alternativas de sus preguntas.

Con el tipo de preguntas abiertas se pretende obtener información más amplia en la medida que la persona entrevistada puede aportar un conocimiento más profundo sobre el tema de estudio.

Según Peláez y Rodríguez (sin fecha de publicación), La entrevista es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas, en este proceso el investigador obtiene información del entrevistado de forma directa. La entrevista no se considera una conversación normal, sino una conversación formal con una intencionalidad que lleva implícitos unos objetivos englobados en una investigación.

La utilización de la entrevista tiene como fin determinar el punto de vista de las personas entrevistadas, es un instrumento de investigación que aclara el panorama de cierta situación o hecho que está sujeto a estudio o comprobación.

Metodología de la entrevista.

Según su estructura y diseño (Semiestructurada): Debido a que se determina de antemano cual es el tipo de información relevante que se quiere conseguir.

Se hacen preguntas abiertas, dando oportunidad a recibir más matices de respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere una gran atención por parte del investigador para poder encauzar los temas.

- Enfoque de la entrevista (Objeto-Sujeto): El interés se centra en aprender del tema o de las situaciones propuestas por los sujetos entrevistados.

- Según su momento de realización (iniciales o exploratorias, diagnóstico): permite identificar aspectos relevantes para formar una impresión inicial. Es utilizada para familiarizarse con el concepto que permita elaborar un plan de acción futura.

Modelo de Entrevista.

Análisis del entorno interno.

¿Cómo está conformada su estructura organizacional? (Misión, Visión, Objetivos, Valores Corporativos)

¿Considera usted que hace falta mejoras o áreas dentro de la organización?

¿Cuántas personas conforman la cooperativa y como están distribuidas?

¿Cree usted que sobra o hace falta personal dentro de la organización?

¿Cómo es el proceso de producción? (Fortalezas y Debilidades) ¿Hace falta algo?

¿En el proceso de producción, cree usted que falte una mayor capacitación para los floricultores?

¿Cuál cree usted que sería la mejor capacitación para los floricultores?

a. Capacitación del Sena b. Producción empírica c. Perfil profesional

¿Cómo es el proceso de comercialización? ¿Hace falta algo?

¿Existe al interior de la cooperativa un área de mercadeo, que desarrolle la comercialización del producto? Si es así, explique cómo se desarrolla.

Si no existe área de mercadeo. ¿Cómo se desarrollan las estrategias de comercialización del producto?

Análisis del entorno Externo

¿Cuáles son las variables que inciden positivamente en la producción de flores en el municipio? Explique.

¿Cuáles son las variables que impactan negativamente en la producción del producto? Explique.

¿Qué variables económicas creé usted que inciden (positiva o negativamente) en el nivel de demanda de flores?

a. Precio b. Poder Adquisitivo c. Producción d. Gustos o preferencias

¿Qué oportunidades y amenazas cree usted que existan en el mercado de la floricultura para la empresa? (factor externo)

¿Qué normatividad vigente puede afectar la productividad de la cooperativa?

¿Cómo impacta la competencia a la cooperativa de floricultores?

¿Cómo determinan el precio y formas de pago del producto?

¿Cómo establecen la calidad del producto?

Posventa

¿Qué seguimiento se le realiza al cliente para no perderlo?

¿Evalúan el nivel de satisfacción del cliente cuando venden el producto?

¿Manejan algún indicador para la comercialización?

Selección de la muestra, metodología cualitativa.

Según Valles, J.M. (1997) La investigación cualitativa se diferencia de la investigación cuantitativa, en la medida que la primera se realiza bajo diseños muestrales no probabilísticos, mientras que en la segunda uno de los objetivos principales es poder realizar la inferencia estadística a través de la recolección de datos.

Para ambos casos se requiere un espacio muestral; la importancia de la muestra en ambos enfoques se da por la dificultad que existe para acceder a toda la población que conforman el universo de estudio, para el presente caso los productores de flores del municipio de Piendamó que conforman la cooperativa. Toda vez que en ambos tipos de investigación no todos los sujetos tienen la probabilidad de formar parte de la muestra.

Para obtener la muestra bajo la metodología de investigación cualitativa existen seis tipos de muestreo principalmente, los cuales se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 3 Tipos de Muestreo.

TIPO DE MUESTREO	CONCEPTO	CARACTERÍSTICAS
Intencional o de conveniencia	Se escogen las unidades a entrevistar siguiendo criterios de conveniencia del investigador o de los objetivos de la investigación (riqueza de información en el caso, posición que ocupa en relación al fenómeno estudiado, etc.)	Suele utilizarse la estrategia de "bola de nieve". Encontramos un informador clave, y este identifica a otro a quien entrevistar, y así sucesivamente
De casos extremos	Selección solo de aquellos casos que se encuentran en los extremos del rango de una variable.	Especialmente útil cuando se pretende conocer las fronteras de la acción social. Dificultades en la interacción cara a cara
De casos poco usuales	Selección de aquellos casos cuyos valores en el rango de la variable son poco frecuentes. No implica que sean extremos.	Útil en contextos o problemáticas del alta conflictividad social para descubrir discursos de consenso o conjuntos de acción
Por cuotas	Presupone variabilidad discursiva en función a determinados parámetros de la población. Es frecuente el uso de variables de control como criterio de estratificación	Dificultad en el diseño cuando se trabaja con más de 3 variables de control (función multiplicativa)
Estructural	Selección de los individuos en virtud a posiciones conectadas dentro de una estructura o cadena	Útil en el estudio de estructuras sociales jerarquizadas o dimensiones comunicacionales de los problemas
De casos críticos	Elección de casos que pueden servir de referencia lógica para el resto de la población con relación al tema de estudio	Útil para el abordamiento de problemas emergentes o prospectivos.

Fuente: Técnicas de Investigación Social Para el Trabajo Social.

Acorde a lo anterior, se evidencia que el tipo de muestreo que se ajusta más a las necesidades del estudio, es el muestreo Intencional o de Conveniencia debido a que este permite realizar las entrevistas de acuerdo a las necesidades del estudio, para de ese modo obtener la información relevante y necesaria, identificando a priori un(os) informador(es) clave(s) y vislumbrando a través de la información obtenida de este -o estos informadores- los actores con igual grado de

importancia dentro del contexto poblacional, para posteriormente ser abordados. Por ello no se define de antemano el número de personas a entrevistar. Se aplica lo que en la tabla anterior se denomina estrategia “bola de nieve”.

CAPITULO II.

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA COOPERATIVA ASOFLORICA.

El comercio de las flores en Colombia representa para el país un rubro muy importante, según Cadavid, J (2016) en el 2014 la floricultura se consolidó en el primer renglón de exportaciones agrícolas no tradicionales en el país con un valor de 1.374 millones de dólares con clientes en 90 países, claro esta que esta cifra disminuyó para el 2015 en un 5.7% dejando el valor total de las ventas para ese año en 1.295 millones de dólares con 7.000 hectáreas de producción, creando más de 130.000 empleos formales directos de los cuales el 65% de los trabajadores eran mujeres.

Esta disminución de 79 millones de dólares se genera al tener una sobre oferta del producto por otros países, pues realmente en toneladas la diferencia no fue significativa, teniendo para el año 2014 una venta total 222.566 toneladas y para el año 2015 un total de 222.356 toneladas, con una diferencia total de 210 toneladas.

Esto obedece a una sobre oferta y por ende una amenaza para los exportadores de flores en Colombia.

Cabe resaltar que en Colombia la gestión ambiental en el sector floricultor de Asocolflores, busca garantizar la gestión ambiental empresarial y sectorial, en pro de satisfacer las necesidades de sostenibilidad, para acompañar y orientar a los afiliados en los cumplimientos de la legislación ambiental vigente.

Enfocando el análisis en el ambiente interno de la cooperativa Asoflorica, es importante resaltar nuevamente que nace cuando se termina la empresa Flores del Cauca, la cual empleaba a muchos habitantes del municipio de Piendamó y quien fue la que les enseñó un poco del conocimiento que hoy tienen en materia de flores.

Para iniciar con la cooperativa Asoflorica, estos habitantes al quedar desempleados, vieron la necesidad de buscar un sustento para sus familias por lo cual empezaron cada uno de manera independiente a cultivar la flor a pequeña escala, con los conocimientos que habían adquirido en la empresa Flores del Cauca. Al observar que eran un número considerable de desempleados que ahora realizaban ellos mismos el cultivo de flores decidieron crear esta cooperativa con el fin de buscar ser más competitivos en esta actividad.

La Cooperativa Asoflorica es relativamente pequeña, pues la conforman 83 miembros aproximadamente (no hay registros de estos datos) todos ellos son productores de flores activos, esa es su principal actividad, (información otorgada por el sr Luis C en entrevista), lo que buscan sus asociados y líderes es mejores oportunidades y mayores beneficios para el cultivo de las flores y su comercialización, es por esta razón y con este fin que se creó la cooperativa, promoviendo oportunidades de mejora para sus asociados, pero esta intención de mejora, se ha visto truncada por falta de conocimiento tanto administrativo como organizativo.

Los asociados en la actualidad desean obtener más beneficios, pero no saben realmente como llegar a ellos, esto se debe en parte, a la falta de capacitación de los miembros que la conforman, puesto que en su gran mayoría por no decir que todos, son personas que aprendieron el proceso de cultivar la flor de manera empírica con los conocimientos que le dejó la empresa Flores del Cauca ya extinta.

Estos conocimientos se basan principalmente en el proceso del cultivo, desde que plantan la semilla madre hasta el producto terminado que es la flor de corte, donde también se observa que hay grandes falencias, puesto que los floricultores no tienen claridad de cómo obtener ni calcular sus costos de producción, este tema en particular es bastante preocupante, debido a que no es claro si la actividad está generando rentabilidad.

En la actualidad no cuentan con una misión y una visión clara de la cooperativa, no tienen enfocado ni delimitado el rumbo de la misma lo cual ocasiona que los intereses se desvíen, ya que no describen un horizonte claro al que apuntar, siendo esto una gran debilidad para la organización puesto que si los asociados no están comprometidos con el futuro de la empresa y aun peor si no saben hacia donde se dirige la misma nacen dentro de la organización luchas particulares que no aportan crecimiento para la organización ya que cada quien está enfocando esfuerzos de manera independiente por objetivos particulares que en este caso son insignificantes e ineficientes en comparación con los objetivos de toda la estructura organizacional.

En la parte de la comercialización del producto se observa que no hay un área dentro de la cooperativa que se encargue de realizar el mercadeo, dependen del voz a voz para primero establecer los precios de cada cosecha y segundo para ofertar a un intermediario su producto a un precio que realmente establece el cliente (entiéndase por cliente el intermediario).

Una de las grandes falencias de esta organización radica en la falta de capacitación para sus asociados y en la ausencia de un área específica que realice la comercialización del producto o área de mercadeo. Esto se ve reflejado en la manipulación que tienen los intermediarios sobre los floricultores al ser ellos quienes en primera medida establecen el precio y con esto perjudican al floricultor, dado que fijan precios a su conveniencia y no a la del productor. Es aquí donde se puede pensar que quienes realmente sacan la mayor ganancia en esta transacción son los

intermediarios, que se limitan a comprar la flor a un bajo precio y a venderlo a precios muy superiores en otros mercados de la región, obteniendo una ganancia mayor de la que puede estar generando el floricultor quien es el que realmente hace el trabajo duro, él y su familia, ya que en estos cultivos la fuerza de trabajo esta sumada en la del floricultor y su familia quienes realizan todo el proceso del cultivo y cosecha y de quienes muy seguramente no son remunerados ni tenidos en cuenta a la hora de evaluar sus costos de producción.

En esta cooperativa a pesar de tener más de 10 años en el mercado no se observa una evolución grande y esto puede obedecer a la falta de unión de los mismos asociados, que aunque tienen clara una intención, no se ve reflejado el trabajo en equipo dentro de la asociación, prueba de esto es la venta del producto a distintos precios alterados por la desinformación y las condiciones del mercado con el cual se interactúa, que logra cabida en ese entorno por la falta de unión y de establecer parámetros adecuados para llegar a un acuerdo del precio a ofertar.

Fuera de esto se sabe que los clientes en su gran mayoría se encuentran en la ciudad de Cali. La idea es que la cooperativa llegue directamente al mercado eliminando los intermediarios y estableciendo vínculos sostenibles con los verdaderos clientes que otorgaran al floricultor una mayor ganancia en la comercialización de su producto.

Claro está que cuentan con una gran competencia, la cual es muy difícil de pasar por alto, pues lo asociados en las entrevistas realizadas, manifestaron que los floricultores de Medellín cuando su producto no es exportado en su totalidad, llegan a los mercados nacionales ofreciendo la flor a precios extremadamente bajos, precios con los cuales los floricultores de Piendamó no pueden competir. Esto afecta en gran medida a los pequeños floricultores, los cuales en últimas y en el afán de ver que pueden perder toda la producción dan su producto a precios muy bajos para recuperar al menos una parte de la inversión realizada en dicha cosecha.

Es clave que toda organización cuente con un área específica que se dedique a crear espacios apropiados para llegar a nuevos mercados, a través de la interacción con nuevos sectores realizando una campaña de promoción y ventas que posicionen el producto en el mercado.

Para poder realizar un buen trabajo de marketing, se debe contar en primera medida con un objetivo misional, saber hacia dónde va la empresa, cuál es su visión, a que clientes quiere llegar, es la consecución de los objetivos básicos y la realización de funciones en pro de cumplir esas metas que se dan en el día a día. Esta área debe tener un enfoque verdadero hacia las ventas y el producto.

La investigación comercial, es en donde se obtiene la información necesaria y relevante para la toma de decisiones de la organización, es el punto de partida de la empresa donde se hace un estudio de la situación actual de la misma examinando el mercado y sus clientes potenciales. Para realizar una correcta comercialización del producto se deben tener en cuenta gustos, preferencias, precio, formas de pago, imagen, durabilidad del producto, entre otros. La distribución hace referencia a los puntos de venta o acopio y a cómo deben ser distribuidos estos puntos. La comunicación se ejecuta realizando una promoción de ventas adecuada para el producto. La competencia ayuda a la organización a evaluar las tendencias actuales, y la participación en el mercado de los competidores.

La planificación comercial, se basa en tomar decisiones acordes para conseguir los fines estipulados, recogiendo la información necesaria y determinando los puntos débiles y fuertes de la comercialización planteando nuevas alternativas de comercialización.

La organización comercial debe estructurarse para conseguir los objetivos fijados acoplando la fuerza de ventas y haciendo un seguimiento post venta al cliente

El control comercial establece y evalúa si las decisiones tomadas en la organización la están llevando a la consecución de los objetivos previstos

La logística se encarga del aprovisionamiento del producto en los puntos de acopio, la distribución, los medios de transporte entre otros.

En toda empresa es fundamental que exista una estructura organizacional, la cual se logra con el sentido de pertenencia de sus asociados o colaboradores que la conforman. En la cooperativa Asoflorica se observa la falencia de la estructura organizacional y con ello la división o distribución de las tareas de la cooperativa.

En toda andamiaje empresarial debe haber un orden jerárquico y una coordinación adecuada para la división y distribución de tareas, asignando funciones específicas y responsabilidades conforme al cargo que desempeñe cada asociado, teniendo autoridad para la toma de decisiones en pro de los objetivos comunes dentro de la compañía y de las diferentes tareas que se presenten, para otorgarle a la organización forma y figura con el fin de cumplir con los objetivos y planes planteados y efectuar los respectivos controles internos.

Ballesteros (2007) manifiesta que existen varios tipos de estructuras organizacionales:

- La estructura Simple:

Es donde la jerarquización se da de manera vertical. Se da en negocios pequeños MYPES PYMES, minoristas donde haya un jefe que por lo general es el mismo dueño de la empresa y dos o tres vendedores, normalmente una sola persona realiza todas las funciones.

- La estructura burocrática:

Se genera por desarrollar operaciones rutinarias y la aplicación de normas y procedimientos establecidos. Se rige bajo la pirámide de mando bajo el criterio administrativo de quien informa a quien.

- La estructura matricial:

En esta estructura se rompe el concepto de unidad de mando, por lo cual obedece a una doble cadena de mando, donde se tienen al tiempo dos jefes.

Organizaciones Modernas:

- Organización Virtual: Es muy centralizada. El núcleo es un grupo de ejecutivos que supervisa la actividad realizada.
- Organización sin Fronteras: Es donde se involucra a ejecutivos con operativos y donde se tienen en cuenta las opiniones y aportes de toda la organización en pro de encontrar oportunidades de mejoras que los lleven a cumplir el objetivo común de la empresa.
- Organización Femenina: Se caracteriza por un trato más humano de los individuos, el compromiso es con el crecimiento del trabajador.

Es claro que dentro de la organización de la cooperativa no se encuentra o se reconoce ninguna de las estructuras mencionadas anteriormente, es decir no existe alguna noción de orden y liderazgo o direccionamiento al interior de la asociación.

Ahora bien, realizando un análisis del entorno externo se encuentran varios factores que influyen positivamente y favorecen en gran medida la producción de flor en Colombia de forma general y en Piendamó para el caso particular.

- **Clima**

Colombia es un país privilegiado en cuanto a climas se trata, ya que cuenta con todos los pisos térmicos, fuera de eso su ubicación geográfica y fuentes hídricas lo posicionan en un muy buen lugar apto y propicio para el cultivo no solo de flores, sino también de muchas variedades de frutas y hortalizas.

Para obtener buena calidad de flores, se debe contar con un clima propicio para ello, en el municipio de Piendamó la temperatura promedio es de 17.7°C y la calidad de sus tierras son adecuadas para el cultivo de flores ya que según cuentan los asociados la flor de esta zona del país dura más tiempo fresca, esto puede obedecer a los químicos usados en los cultivos o al clima. Mientras que en la sabana de Bogotá es de 14°C, siendo este el mejor clima para el cultivo de flores, pues por estar situado en la zona ecuatorial, no sufre de alteraciones de temperatura, ya que no posee estaciones climáticas.

Las exportaciones en Colombia se iniciaron con claveles, pompones, crisantemos y rosas, pero al finalizar la década de los 70 y para conservar su puesto en el mercado internacional como el segundo productor de flores a nivel mundial, Colombia tuvo que diversificar su producción y sacó al mercado variedades como Clavel Miniatura, Lirios, Gerberas, Estatice, Margaritas Gypsophilia, entre otras.

Según Asocolflores (2017), En la actualidad se exportan más de 50 tipos de flor, lo cual ha mantenido al país en la posición del segundo lugar de exportaciones del mundo, para el 2015 las

variedades con mayor exportación eran las rosas con 48.866 toneladas, correspondiente al 22%, claveles 39.929 toneladas equivalente a 18% crisantemo 36.712 toneladas, correspondiente al 16% y otros con 96.849 toneladas, equivalente a 44%.

- **Transporte.**

El transporte es otro aspecto a tener en cuenta, debido a que por la fragilidad del producto, su traslado de un lugar a otro puede ser complicado y esto se debe a que para que las flores conserven su frescura se deben tener refrigeradas y deben ser acomodadas cuidadosamente para que no se magullen, maltraten o quiebren. Esto no es un tema nuevo para los grandes floricultores a nivel nacional como son los de Asocolflores, los cuales si cuentan con los recursos necesarios y los equipos adecuados para poder realizar el transporte de este producto a diferencia de los pequeños floricultores incluidos los del municipio de Piendamó, los cuales no cuentan muchas veces ni con los recursos necesarios para sus cultivos, ahora mucho menos para transportes especiales para poder llevarlas adecuadamente.

Esto es una debilidad para estas personas ya que el producto que venden no puede ser llevado a mayores distancias de su lugar de origen puesto que al ser transportadas sin los equipos adecuados, llegaría al lugar de destino mallugado o seco por la mala manipulación del producto o por la falta de refrigeración. Esto genera en los floricultores una dependencia total de sus intermediarios, los cuales en caso de ver la necesidad de transportarlas a lugares más lejanos cuentan o contratan los equipos necesarios para llevarlas conservadas correctamente al destino requerido.

Los floricultores de Piendamó son temerosos con respecto a salir a explorar nuevos mercados, debido a que argumentan tener miedo a la incertidumbre de conocer clientes nuevos y que no

cumplan con lo pactado en una posible negociación de venta, estos temores son muchas veces inculcados por los mismos intermediarios quienes no le conviene que los floricultores contraten directamente con el cliente.

Cuando se desea explorar nuevos mercados se genera un riesgo alto para el productor, pero si logra establecerse en esta nueva meta, puede lograr la diversificación tanto de clientes como de productos, ya que al llegar directamente al consumidor puede captar mejor los gustos y preferencias del mismo y satisfacer sus necesidades, es aquí donde al realizar directamente la comercialización con el cliente final se puede obtener un nivel de ingreso mayor y conocer más al cliente en cuanto a gustos y preferencias, aspecto que genera más beneficios para negociaciones presentes y futuras.

En la actualidad los floricultores están -por decirlo de una manera- en su zona de confort donde no asumen ningún riesgo, ya que están acostumbrados a sacar X tipo de flor y a negociar con una persona determinada, es decir que siguen con su producto y mercado actual, sin preocuparse por explorar nuevos mercados, ni mucho menos nuevos clientes.

Se debe examinar la expansión del producto, y es claro que esto se hace a partir de asumir riesgos implícitos en la búsqueda de nuevos mercados que le brinden al floricultor la posibilidad de obtener un incremento en ventas y con esto una mayor ganancia en la comercialización de la flor.

Si se aplicara en la cooperativa una estructura organizacional adecuada, esta podría fortalecer el proceso de producción y comercialización de la flor, donde trabajen en sinergia todos los asociados en busca de un bien común, que aunque en un inicio sea complicado implementarlo y

adecuarse al nuevo modelo de estructura organizacional, esto podría atraer nuevos y mejores mercados.

La falta de trabajo en equipo de la cooperativa se ve reflejada en que los floricultores no siguen pautas para la elaboración de su producto, ya que no tienen buenas prácticas en la industria ni hay un engranaje de los asociados los cuales no identifican las falencias de la organización ni mucho menos buscan oportunidades de mejora que le brinden a la cooperativa y a sus asociados una mayor estabilidad productiva y comercial.

Lo anterior evidencia que en cuanto a los factores internos, la cooperativa tiene mucho que mejorar en aspectos como organización y administración. Pero pese a lo anterior en cuanto al factor externo tiene aspectos positivos que de ser aprovechados correctamente, pueden fundar muchos beneficios para esa iniciativa socio-organizativa.

CAPITULO III.

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AL INTERIOR DE LA COOPERATIVA ASOFLORICA EN EL MUNICIPIO DE PIENDAMÓ.

Dentro de la búsqueda del bien común existen diferentes procesos asociativos, es así como surgen métodos organizativos entre individuos con características comunes, con el objetivo de establecer aspectos que generen bienestar para un grupo particularmente definido. Se asume que esa noción organizativa legitima una serie de normas pre-establecidas y socialmente aceptadas con el ánimo de guardar un orden que promulgue una forma de convivencia en pro del bienestar común.

El problema nace en la medida en que dichas normas pueden tener para cada individuo, diferentes formas de interpretarse esto crea una disidencia entre los mecanismos y procedimientos que se creen para cada sujeto son los más idóneos en mira de lograr un fin determinado, surgiendo así obstáculos para una visión general sobre un asunto específico. Pues cada sujeto va ir en la dirección que considere más conveniente, aspecto que obstaculiza el proceso. Eso evidentemente lleva a crear un conflicto que genera contraposiciones para realizar un proyecto inclusivo.

Se resalta aquí la importancia de la organización, entendida esta como un mapa de ruta que ayuda a orientar y concentrar las actividades y visiones individuales en focos específicos aprovechando la sinergia que pueda existir de esa intención asociativa. Lo anterior en cuanto a que permite establecer un orden y reorganizar las divergencias que existan entre los actores sociales pertenecientes un proceso asociativo particular.

Es en este proceso, para el caso particular de la Cooperativa Asoflorica donde puede encontrar su mayor problema y el que puede limitar en gran parte el apalancamiento como cooperativa competente dentro del mercado de la flor de corte, a nivel regional y si se quiere nacional. Por eso es importante resaltar que *el cooperativismo rural con enfoque social* necesita definir estrategias claras para alcanzar objetivos particulares y a su vez identifique cuáles son los instrumentos y/o métodos que los van a llevar a alcanzar esos objetivos. Pues de otro modo pueden seguir fracasando en ese intento, toda vez que no podrán conseguir ser competitivos dentro de su nicho de mercado.

En concordancia a lo anterior, hay que resaltar que el proceso de planeación estratégica y específicamente en el área de mercadeo, el cual se entiende como un sumario organizativo que contempla la elaboración, desarrollo y ejecución de un plan estratégico y operativo elaborado por una organización con mira a alcanzar objetivos y/o metas previamente establecidas a mediano corto o largo plazo.

Dicha planeación le permite a la organización ser competente en el mercado, mantener grados continuos de innovación, realizar cambios cada vez que el entorno con el cual interactúa lo requiera -más a aun en el mundo actual, altamente globalizado- pues de esa manera se garantizará la toma de adecuadas decisiones para obtener lo mejor de la empresa y sacar provecho de su entorno y además asegurar así su permanencia en el tiempo. Todo lo anterior teniendo una visión conjunta, una participación activa e inclusiva de todos sus integrantes, y en general, un trabajo en equipo. Sin esos aspectos la planeación carecerá de sentido y no será capaz de producir una ventaja competitiva en el mercado.

Para identificar si existe un proceso de planeación estratégica enfocada en el mercadeo del producto de la flor de corte dentro de la cooperativa Asoflorica, los fundamentos en los que está

se basa y cómo se desarrolla al interior de la misma, al igual que identificar factores que generan riesgo. Se hizo una entrevista a los líderes sociales que tienen mayor influencia en la cooperativa,

Siendo estos principalmente tres floricultores líderes en la región e integrantes de la organización rural, a saber, los señores Manuel José Chacua, Luis Adolfo Camayo y José Ácalo. Quienes permitieron obtener información relevante por medio de una entrevista realizada a cada uno, que ayudó a identificar el conocimiento que tienen sobre el tema en particular y las nociones sobre la organización y el mercadeo al interior de la misma. Al igual que las fortalezas y debilidades de la producción y comercialización a percepción de cada uno de ellos.

- **Entrevista.**

Análisis del entorno interno.

- ¿Cómo está conformada su estructura organizacional? (Misión, Visión, Objetivos, Valores Corporativos).

José Acalo (JA): En este momento la verdad no, yo no tengo conocimiento de que la cooperativa tenga algo relacionado con lo que usted me está preguntando, allí si estoy neutro.

Luis Adolfo Camayo (LC): Bueno, la visión y el objetivo que tenemos ahora es adquirir un terreno para un centro de acopio con la mira de exportar esa es como la visión pero no la tenemos plasmada en ninguna parte ni en ningún documento formal.

Manuel José Chacua Oviedo (MC): Por ahora se ha establecido el centro de acopio para que los clientes compren la flor allá, con el objetivo de regular el precio, porque siempre ha estado muy bajo, el objetivo es regular el precio. Para que eso funcione hay unas reglas, las cuales son

estar asociado y estar registrado ante el ICA. Con el ánimo de regular también el mercado. Para poner la gente que no se quiere organizar en cintura.

- ¿Considera usted que hace falta mejoras o áreas dentro de la organización?

JA: La verdad si, por ejemplo nosotros no recibimos ningún tipo de capacitación por parte de la cooperativa, cada cual hace lo que sabe hacer acorde como lo hemos aprendido durante los años que llevamos trabajando con esto. Desde ese punto de vista hace falta que la cooperativa mejore en ese aspecto, apoyando más a los floricultores en esos temas.

LA: Hacen falta mejorar en el tema de la organización a pesar de que se han hecho capacitaciones en aspectos como mercadeo, no se ha podido desengranar porque cada uno tira para su propio lado. El alcalde ya dijo que él iba a trabajar en proyectos solo con la cooperativa, el que no estuviera en ella no podía hacer parte de los proyectos que saque la alcaldía. Pero hasta el momento no hay nada, hay unos personajes nombrados de papel pero no hay nada de organización dentro de la asociación.

MC: Se necesita capacitación en temas de mercadeo y comercialización de los floricultores, hacer que la gente se interese más sobre el tema de asociarse y de comercializar y de buscar un mejor precio. Es decir que haya más organización, porque los floricultores tienen el temor de soltar sus clientes que prácticamente vienen explotándonos.

El otro objetivo es establecer un almacén de insumos, para que los floricultores compren allí lo que necesitan para la producción y regular el mercado de los insumos porque ahora todo está muy caro. Esas son por ahora como las metas o la visión de la cooperativa.

- ¿Cuántas personas conforman la cooperativa y como están distribuidas?

JA: Somos alrededor de 80 entre asociados y líderes.

LC: Somos 83 personas.

MC: Somos más o menos 80 personas que conforman la cooperativa.

- ¿Cree usted que sobra o hace falta personal dentro de la organización?

JA: Si, yo creo que hace falta personal más capacitado, personas profesionales que nos orienten en el proceso para mejorar en muchas cosas que estamos fallando, que nos capaciten, como por ejemplo procesos de fertilización, qué químicos son los más adecuados, cómo se deben aplicar, eso en cuanto a la producción. En el área administrativa hace falta personal que sepa el manejo administrativo que pueda llevar un orden de la cooperativa.

LA: Hace falta personas con más conocimiento en la parte administrativa que tengan un perfil profesional, ya que todos los que estamos allí no somos estudiados y eso si ayudaría bastante. Porque eso en un futuro puede llevar a fallar la cooperativa.

MC: Hace falta gente que mueva la parte comercial, es decir como un área de mercadeo porque no la hay en la cooperativa. Todos lo que estamos allí tenemos cultivos, entonces para todos lo primero va a ser sus cultivos y no tenemos tiempo para realizar otras actividades. Pero esas personas deben sestar capacitadas en lo relacionado por ejemplo, para apoyo técnico y administrativo, es decir personal idóneo que se dedique solo a eso, a asesorarnos en la producción y comercialización.

- ¿Cómo es el proceso de producción? (Fortalezas y Debilidades) ¿Hace falta algo?

JA: Hace falta mejorar el proceso para sacar flor de mayor calidad.

LC: Si, hace falta fortalecer el tema de los procesos de producción, por ejemplo indagar sobre la calidad del suelo donde se va a sembrar, asistencia en la fertilización, control en los ciclos de producción.

MC: Tenemos debilidades en la parte técnica, hace falta por ejemplo un agrónomo que nos explique las fumigaciones, la mayoría de los productores no tienen control sobre los ciclos de producción. Hace falta fortalecer esa parte con el fin de mejorar el producto. Gente capacitada en un área determinada y también la falencia es que la gente no trabaja unida y no está muy interesada en la organización.

- ¿En el proceso de producción, cree usted que falte una mayor capacitación para los floricultores?

JA: Si, hace falta fortalecer la parte técnica de producción.

LC: Si, hay que mejorar la parte técnica, porque nosotros aquí trabajamos es de acuerdo a la experiencia que tenemos pero no hay una formación calificada. Hay ausencia en temas cómo análisis de suelo, eso es primordial y aquí nadie lo hace.

MC: Si, necesitamos más capacitación técnica.

- ¿Cuál cree usted que sería la mejor capacitación para los floricultores?

JA: Para tener más conocimiento en la parte técnica y administrativa, yo creo que la mejor capacitación es de personas profesionales y expertas en los temas que nos competen y son fundamentales como producción y comercialización.

LC: En la parte técnica más que todo pero realizada por personal profesional.

MC: En los temas técnicos y de estrategias de comercialización, pero realizados por personas profesionales, pero también hay que resaltar la parte empírica, hay gente que no tiene títulos pero sabe mucho del tema por su experiencia.

- ¿Cómo es el proceso de comercialización? ¿Hace falta algo?

JA: En el momento no manejamos estrategias de comercialización, cada floricultor tiene su contacto, lo que conocemos como intermediarios y ellos son los que le compran el producto al floricultor para venderlo en otras ciudades, ellos son los que se llevan la mayor ganancia.

LC: El tema que más afecta la comercialización es el precio porque siempre se ha mantenido y no cambia, las ventas están buenas pero el precio no cambia. Y nos afecta que de Medellín traen flor tipo exportación y la traen más barata, eso afecta la comercialización. Pero la ventaja es que nuestra flor es fresca en cambio la de ellos apenas la cortan la mandan a cuarto frío y eso daña la calidad de la flor.

MC: No hay ningún proceso de comercialización, lo hace cada uno de manera independiente. Por eso lo que se busca ahora es que todos los clientes compren en el centro de acopio. También para buscar con eso nuevos mercados.

- ¿Existe al interior de la cooperativa un área de mercadeo, que desarrolle la comercialización del producto? Si es así, explique cómo se desarrolla.

JA: No, en el momento no existe un área de mercadeo.

LC: En este momento no hay estrategias de comercialización.

MC: No lo hay, esa es la meta, tener un área de mercadeo a través de la cooperativa.

- Si no existe área de mercadeo. ¿Cómo se desarrollan las estrategias de comercialización del producto?

JA: En este momento se está trabajando en un centro de acopio que está en la vereda Quebrada Grande, donde la intención es que cada floricultor lleve allí sus productos y las personas compren a un mismo precio la flor en ese lugar, con el ánimo de organizar un poco el tema de la venta del producto. Esa es la única estrategia de mercadeo que tenemos ahora.

LC: Cada floricultor ya tiene sus clientes particulares y por eso no nos hemos preocupado por hacer un área de mercadeo.

MC: La única estrategia hasta el momento es el centro de acopio. No hay otra más.

Análisis del entorno Externo.

- ¿Cuáles son las variables que inciden positivamente en la producción de flores en el municipio? Explique.

JA: Un punto que tenemos a favor, es que esta zona centro del departamento del Cauca está declarada como zona libre de roya blanca, lo que hace que las flores que cultivamos acá sean preferidas en el mercado por esa calidad.

LC: Acá nos favorece el clima y la calidad del terreno, eso ayuda que se dé una flor de buena calidad, la ubicación geográfica también es buena para sacar la flor al mercado.

MC: Nos favorece la ubicación geográfica, tenemos buenas rutas de acceso y el clima también ayuda mucho a que se dé una flor de muy buena calidad.

- ¿Cuáles son las variables que impactan negativamente en la producción del producto?

Explique.

JA: El precio de los insumos, cada vez son más costosos, lo que encarece la producción de las flores y cómo el precio de la flor está establecido por el intermediario, pues entonces no sube lo que hace que las ganancias que tengamos sean cada vez menores.

LC: Las plagas afectan mucho.

MC: El precio de los fertilizantes.

- ¿Qué variables económicas creé usted que inciden (positiva o negativamente) en el nivel de demanda de flores?

a. Precio b. Poder Adquisitivo c. Producción d. Gustos o preferencias.

JA: Bueno el tema que más nos afecta es el precio, por ejemplo Medellín que es exportador de flores, ellos nos están inundando el mercadeo de nosotros. Debido a que los ramos que no cumplen con las condiciones de calidad para ser exportadas ellos los traen a venderlos en esta zona. Esos ramos ya están protegidos por un seguro que ellos pagan, es decir que ellos no tienen pérdidas por esa flor, lo que les permite venderlos a precios muchos más bajos de lo que nosotros las vendemos y tienen ganancias porque la póliza ya les paga esa flor que no se pudo exportar. Eso nos afecta mucho, porque muchos floricultores han tenido que botar su producto porque no encuentran quien se los compre.

LC: Yo diría que el precio nos inquieta de manera negativa por el tema de la flor que traen de Medellín y eso nos afecta en las ventas. Pero de manera positiva nos favorece la calidad de la flor, porque a pesar del precio el producto tiene preferencia en el mercado.

MC: Nos afecta el tema de los impuestos, por ejemplo el IVA porque eso nos encarece el precio de los insumos y como el precio de la flor no cambia, entonces cada vez es menor el margen de ganancia que tenemos.

- ¿Qué oportunidades y amenazas cree usted que existan en el mercado de la floricultura para la empresa? (factor externo).

JA: Bueno, la oportunidad de vender el producto a otros mercados, el sueño de nosotros es poder exportar y algo que nos amenaza es el tema de la competencia de otros departamentos que cultivan flor, porque se pueden venir a meter a esta zona.

LC: Una amenaza son los grandes comercializadores de flores como ASOCOLFLORES, que es una empresa de nivel nacional.

MC: El tema de la reglamentación laboral, porque ningún cultivo paga a sus empleados prestaciones sociales y esas cosas y el tema de la competencia.

- ¿Qué normatividad vigente puede afectar la productividad de la cooperativa?

JA: La certificación fitosanitaria, que es una certificación que da el ICA, y si el cultivo no cumple ellos no dan esa certificación, y la policía en los controles pide esa certificación y si no la tiene quitan la flor, lo que afecta al floricultor dueño de ese producto, allí hace falta apoyo de la cooperativa para que todos puedan tener esa certificación.

LC: El tema de las certificaciones fitosanitarias, debido a que eso lo exigen para poder vender la flor y muchos floricultores no han hecho el deber de sacar esa certificación y eso les pone en riesgo el producto y pone en riesgo la reputación de la cooperativa porque no hay un control en todos los cultivos.

MC: Si, que no todos los floricultores tienen las certificaciones que pide el ICA para producir y comercializar la flor.

- ¿Cómo impacta la competencia a la cooperativa de floricultores?

JA: Bueno la competencia impacta de forma negativa, porque eso puede generar que las ventas de nosotros disminuyan y ponga en riesgo los ingresos y sustentos de las familias que vivimos de esto.

LC: Creo que el tema de las grandes empresas como ASOCOLFLORES que le mencioné antes, ellos pueden meterse en el mercado de nosotros y pueden poner en riesgo las ventas. Eso afecta de manera directa y negativa nuestro negocio.

MC: La competencia, pero en especial la competencia entre nosotros mismos, porque al no llevar un control se genera una sobre producción y eso lleva a frenar la demanda del producto. Entonces es claro que la competencia afecta de manera directa.

- ¿Cómo determinan el precio y formas de pago del producto?

JA: El precio lo establece el intermediario, es él, el que decide a qué precio va a pagar la flor porque él es el que sabe a qué precio está en el mercado, nosotros no podemos fijar el precio, el intermediario decide a qué precio va a pagarla y uno se tiene que someter a lo que el intermediario diga.

LC: No tenemos una forma de calcular el precio, siempre estamos sujetos a lo que diga el intermediario y él es el que le pone el precio a la flor y si uno le pone el precio, el intermediario ya no la compra y a uno le queda difícil irse a buscar otros mercados como en Cali por ejemplo,

a uno le queda difícil ir a buscar su propio mercado además de que eso representa un riesgo alto. Yo me agarro a producir mejor, pero no me le mido a comercializar.

MC: El precio está determinado por el mercado, nosotros no hemos hecho para cambiar eso. Allí el que se beneficia es el intermediario, porque ellos son los que dicen a cómo van a pagar la flor.

- ¿Cómo establecen la calidad del producto?

JA: La calidad se da a partir de la producción, eso va en el proceso de fertilización y cuidado de la flor para que la plaga no afecte la flor. Y esa calidad se ve en el tamaño de la flor principalmente.

LC: La calidad depende del cuidado en la siembra y durante el proceso de crecimiento, siempre hay que hacerle un seguimiento constante.

MC: Pues en mi caso hacer seguimiento a las condiciones de siembra, eso determina la calidad del producto.

Posventa

- ¿Qué seguimiento se le realiza al cliente para no perderlo?

JA: No, ninguno.

LC: En el tema de pedidos, no quedarles mal con lo que ellos necesitan más que todo en las fechas especiales como día de la madre, semana santa, pero al cliente hay que tenerlo contento con lo que necesita.

MC: No se realiza ningún tipo de seguimiento.

- ¿Evalúan el nivel de satisfacción del cliente cuando venden el producto?

JA: Si, el intermediario mira la calidad del producto, es un tema de confianza entre el intermediario y el productor de flor y ya sabe que ese intermediario siempre le va a comprar ese producto.

LC: Si, más que todo con la calidad del producto velar para que la flor siempre sea de buena calidad.

MC: Yo creo que el seguimiento se hace a partir de entregar un buen producto, con eso garantiza que el cliente siempre le va a comprar a uno.

- ¿Manejan algún indicador para la comercialización?

JA: No, ninguno.

LC: No señor, no manejamos ningún indicador.

MC: No se maneja ningún tipo de indicador.

Acorde a la información recolectada en las entrevistas realizadas a los líderes sociales, se identifican y definen unos factores de riesgo latentes tanto en el entorno interno como en el externo, los cuales se exponen a continuación.

Análisis del entorno Interno.

- No existe una estructura organizacional definida.
- No hay procesos de capacitación al interior de la cooperativa.
- Las actividades se desarrollan a través del conocimiento empírico.
- Falta interés en procesos socio-organizativos por parte de los floricultores.
- No existe seguimiento pos venta ni procesos de fidelización de clientes.
- No hay división ni asignación de trabajo.
- Ausencia de personal capacitado (profesionales)
- No existen estrategias de comercialización.
- No hay área de mercadeo.
- Falencias en procesos técnicos de producción.
- Temor de apertura a nuevos mercados.
- No hay seguimiento posventa.

Análisis del entorno externo.

- Altos costos de los insumos.
- Limitantes para fijar el precio.
- Presencia de nuevos competidores en la zona.
- Certificaciones fitosanitarias.
- Intermediarios.

En total se identificaron 17 factores de riesgo para la cooperativa, según los entornos propuestos en la entrevista. Algunos factores identificados en la pregunta de determinado

entorno, contribuyeron a enriquecer otro, en esa medida se clasificó en el grupo que correspondía.

A continuación se elabora una matriz que permite identificar las variables que más están generando riesgo tanto en el entorno interno, como en el externo, clasificando dicho riesgo acorde a las veces que cada participante mencionó el factor en la entrevista.

Parametrización²

Los factores se puntúan de 0 a 8, siendo el cero (0) no genera factor de riesgo y 8 genera un riesgo potencial.

0: No representa riesgo

2: Riesgo débil

4: Riesgo medio

6: Riesgo fuerte

8: Riesgo potencial.

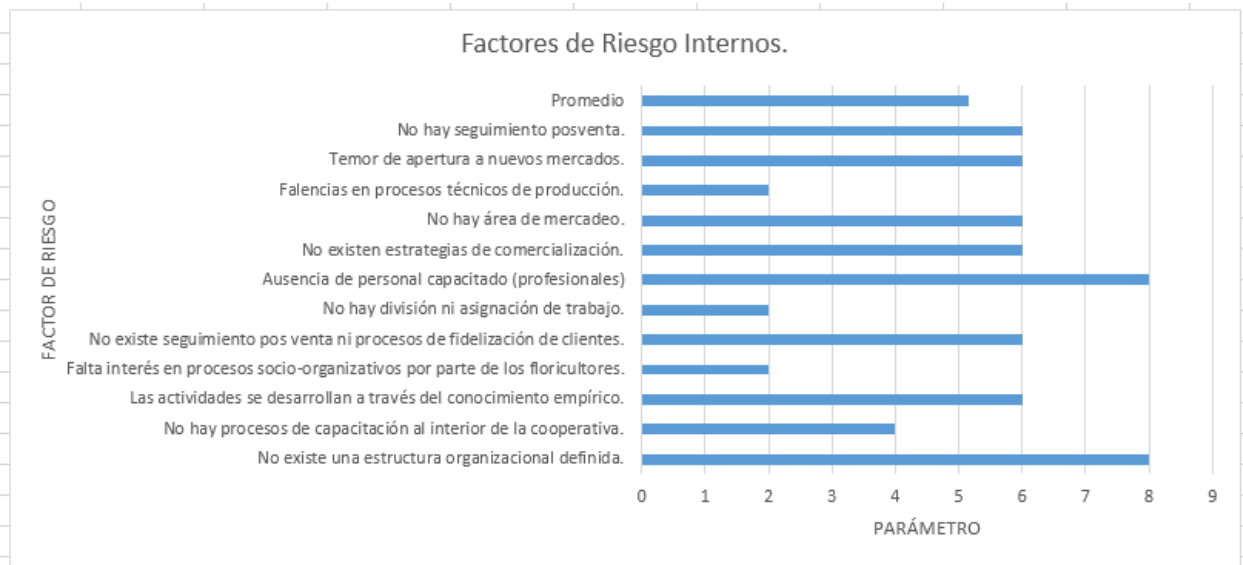
² La parametrización se hizo a partir de un análisis propio.

Tabla 4 Parametrización Factores de Riesgo Entorno Interno.

FACTOR DE RIESGO	PARAMETRIZACIÓN
No existe una estructura organizacional definida.	8
No hay procesos de capacitación al interior de la cooperativa.	4
Las actividades se desarrollan a través del conocimiento empírico.	6
Falta interés en procesos socio-organizativos por parte de los floricultores.	2
No existe seguimiento pos venta ni procesos de fidelización de clientes.	6
No hay división ni asignación de trabajo.	2
Ausencia de personal capacitado (profesionales)	8
No existen estrategias de comercialización.	6
No hay área de mercadeo.	6
Falencias en procesos técnicos de producción.	2
Temor de apertura a nuevos mercados.	6
No hay seguimiento posventa.	6
Promedio	5,1

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 1 Factor de Riesgo Interno



Fuente: elaboración propia.

Dentro del análisis del entorno interno, se evidencian seis factores de riesgo fuerte, tales como Ausencia de seguimiento pos venta, temor a la apertura de nuevos mercados, la falta de un área de mercadeo dentro de la organización, la inexistencia de estrategias de comercialización, la falta de un seguimiento pos venta que garantice la retención de clientes. Estos factores afectan de manera directa la existencia de la cooperativa en el tiempo, ya que de forma global si no les presta especial atención, en el tiempo puede repercutir en la disminución de las ventas comprometiendo los ingresos y con ello la permanencia la sustentabilidad de la empresa. Esto sumado a los otros factores, que aunque representen menor riesgo en la tabla en cuanto a su parametrización, en conjunto y en pueden ser altamente perjudiciales para la continuidad de la cooperativa.

Es claro que a estos factores al ser del ambiente interno, la cooperativa tiene las posibilidades de ejercer control sobre los mismos y de ese modo mitigar el riesgo que para ella genera. De allí la importancia en identificarlos, pues ello permitirá establecer un punto de partida para hacer y poner en marcha un plan acción conciso que mitigue ese riesgo.

El promedio obtenido para esta tabla de riesgo es de 5.1 lo que representa que en conjunto todas las variables están representando un riesgo alto.

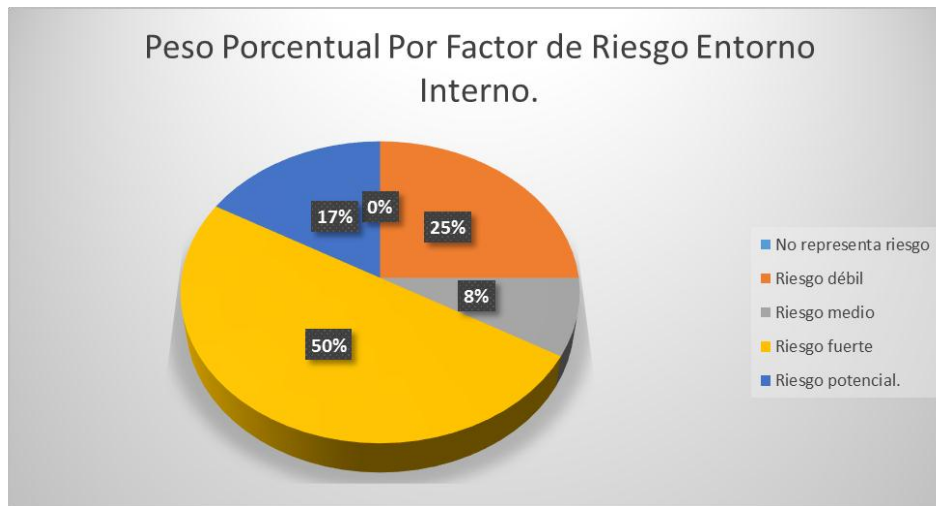
Tabla 5 Peso Porcentual Variables de Riesgo Entorno Interno.

PARAMETRO ENTORNO INTERNO	NÚMERO DE VARIABLES IDENTIFICADAS	PORCENTAJE
No representa riesgo	0	0%

Riesgo débil	3	25%
Riesgo medio	1	8%
Riesgo fuerte	6	50%
Riesgo potencial.	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2 Peso Porcentual factores de Riesgo Entorno Interno.



Fuente: elaboración propia.

Como lo muestra el gráfico 2, la mitad de las variables que implican algún riesgo para la cooperativa, están clasificadas con el nivel más alto, es decir un riesgo fuerte. De ese modo se evidencia que de manera urgente la cooperativa necesita una estrategia y un plan de acción para su mitigación, debido a que de no hacerlo, el funcionamiento de la misma puede verse altamente vulnerada por cualquiera de los factores de riesgo internos identificados. Este factor puede obedecer a la falta de organización y planificación, lo que refleja la importancia que tiene áreas administrativas, operativas y comerciales dentro de una organización.

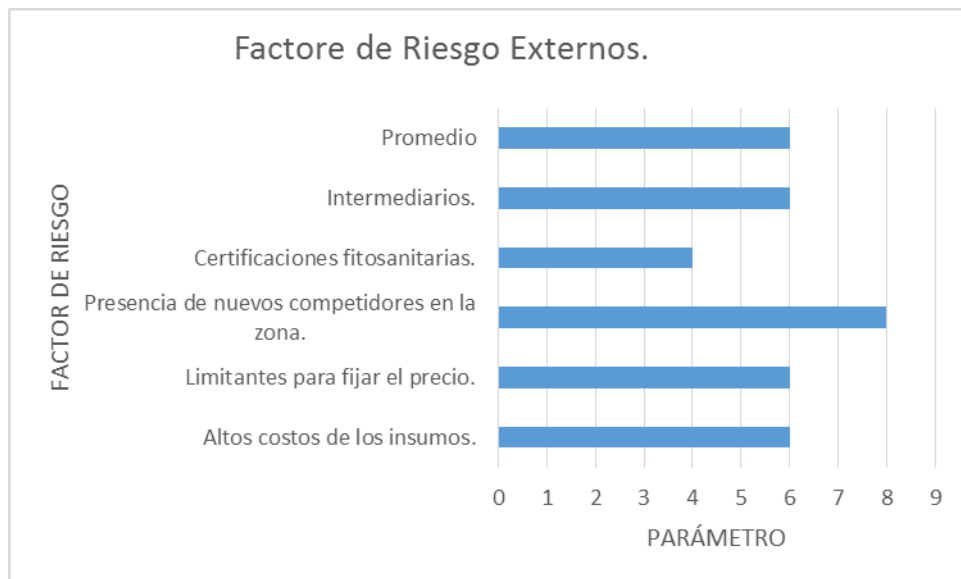
También es importante mencionar que las variables que representan mayor riesgo, están enfocadas en temas de comercialización y mercadeo, por lo cual este tema en particular debe concentrar gran parte de la estrategia realizada en la planeación.

Tabla 6 Parametrización Factores de Riesgo Entorno Externo.

FACTOR DE RIESGO	PARÁMETRO
Altos costos de los insumos.	6
Limitantes para fijar el precio.	6
Presencia de nuevos competidores en la zona.	8
Certificaciones fitosanitarias.	4
Intermediarios.	6
Promedio	6

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3 Factor de Riesgo Externo.



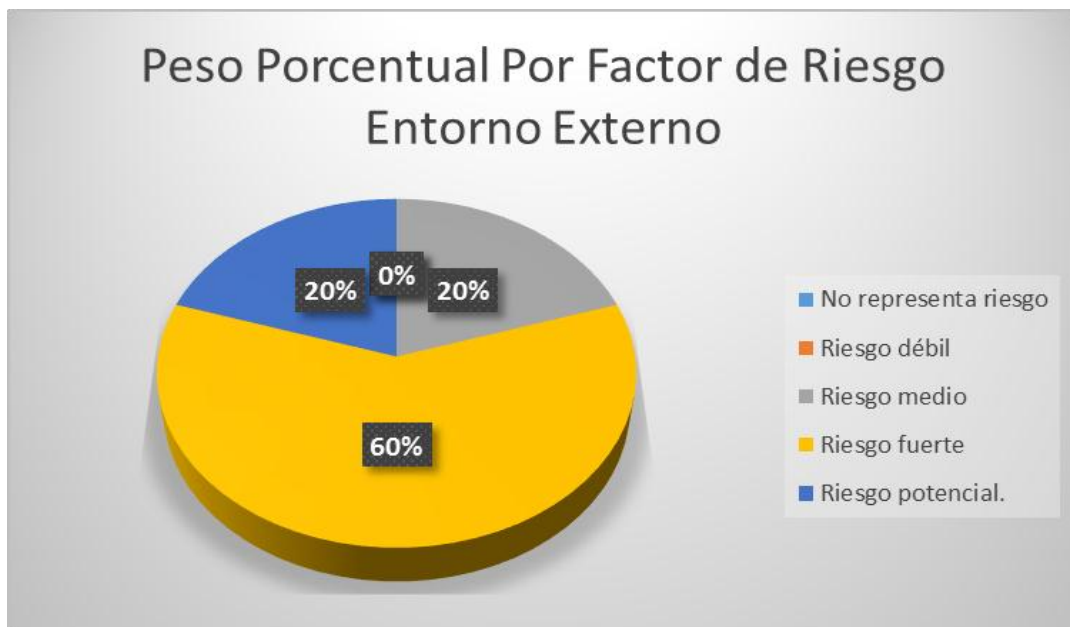
Fuente: elaboración propia.

Tabla 7 Peso Porcentual Variables de Riesgo Entorno Externo.

PARAMETRO ENTORNO EXTERNO.	NUMERO DE VARIABLES IDENTIFICADAS	PORCENTAJE
No representa riesgo	0	0%
Riesgo débil	0	0%
Riesgo medio	1	20%
Riesgo fuerte	3	60%
Riesgo potencial.	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 4 Peso Porcentual factores de Riesgo Entorno Externo.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al análisis del entorno externo, la totalidad de las variables fueron menores, 5 para ser exactos, de las cuales 3 son consideradas de alto riesgo es decir el 60% del total de las variables identificadas. Dichas variables están generando un riesgo fuerte, cifra que debe generar una alerta y por ende un plan de acción para mitigarlo.

Un factor a tener en cuenta es el tema de los intermediarios que existen en el mercado de la flor de corte en el municipio, toda vez que les quitan el poder de mercado a los productores y ponen las condiciones bajo las cuales se transan la oferta y la demanda de la floricultura en Piendamó, este aspecto va de la mano con variables identificadas en el entorno interno, como por ejemplo el temor a la apertura de nuevos mercados, ello ha creado una alta dependencia de la oferta en el mercado local lo que impide el crecimiento de la empresa en cuanto a opciones de mejora en el nivel de ingresos percibido por los floricultores pertenecientes a la cooperativa. Evidenciando aquí un claro ejemplo de fallo de mercado, el cual se denomina Monopsonio³.

Habiendo contextualizado lo anterior, es importante resaltar la importancia de un aprendizaje democratizador, el cual reside en permitir e identificar problemas sobre un tema específico, toda vez que cada actor participe ayuda a evidenciar problemas y aportar conocimiento para su resolución. Pero es de mucha importancia saber utilizar la información, reconocer los aspectos positivos y negativos del tema en cuestión y poder aplicar ese conocimiento para obtener ventajas competitivas y ganar terreno en el mercado. Para el caso particular de la cooperativa es claro acorde a las entrevistas, que sus actores influyentes conocen las ventajas y desventajas del mercado de la flor de corte, reconocen Debilidades y Fortalezas del entorno interno e identifican Oportunidades y Amenazas del entorno externo, pero no están haciendo uso de esa información para analizar, corregir y redefinir el rumbo de la organización. Es decir no existe un proceso organizativo, esto es por falta de conocimiento y ausencia de interés en el tema de estrategia organizacional y de planeación, ello les impide establecer un rumbo claro de dónde y hacia qué punto se quiere llevar la cooperativa.

³ El tema sobre el monopsonio se aborda más adelante.

Ahora bien, es evidente que el ejercicio de aprendizaje a través de la entrevista permite identificar que en ese proceso asociativo no existe una visión conjunta para alcanzar un objetivo común, no se cuenta con una estructura organizacional previamente definida o claramente identificada, no se cuenta con asesoría técnica especializada por parte de personal profesional en los temas requeridos, ni con áreas que ayuden a que la producción y comercialización de las flores sea más eficiente. Tampoco existen un área especializada en el mercadeo del producto o por lo menos, que se encargue de la creación de estrategias para mejorar los índices de ventas de la cooperativa, tampoco se hace un seguimiento posventa para garantizar la retención de los clientes.

También se identifica que los floricultores no tienen poder de mercado, es decir que existe un *Monopsonio* o en otras palabras un “*Monopolio de la demanda*”. El monopsonio es lo contrario al *Monopolio* y se presenta cuando existen en un mercado varios oferentes y pocos o un solo demandante del bien o servicio, este aspecto genera que el demandante pueda ejercer presión hacia los oferentes e influir con sus decisiones en aspectos como el precio, la calidad y la cantidad del producto o servicio a ofertar, generando mayores beneficios para la demanda y restringiendo los beneficios para la oferta.

Lo mencionado anteriormente está dado por lo que ellos denominan “el intermediario” quien es la persona encargada de comprar la flor y es quien fija el precio al cual se les compra. Desde ese punto de vista, los productores tienen que adherirse a sus condiciones de compra, porque de otra forma pueden perder el producto generado en el periodo de una cosecha de la flor. Este aspecto se exhibe cuando los entrevistados revelan que no han podido desde hace años cambiar el precio de la flor y que es el intermediario quien se encarga de decir a qué precio se compra y ese valor es el que determina el precio del mercado en la zona. Manifiestan también

que él se lleva la mayor ganancia y que ellos tienen que aceptar lo que él o los intermediarios propongan al momento de la compra. Este problema y la forma de hacerle frente indudablemente deben estar contemplado en la planeación de la cooperativa, pero claramente aunque lo han identificado, no cuentan con propuestas claras para afrontarlo.

Toda la estrategia que existe al interior de esta organización, no es más que la suma de esfuerzos e iniciativas particulares de cada floricultor para poder mantener a flote una iniciativa social que lleva alrededor de diez años intentando sobre vivir en un medio altamente competitivo como lo es el mercado de la floricultura en Colombia. Es decir en este momento la estrategia al interior de la cooperativa no existe, y todas sus iniciativas son más reactivas que proactivas.

Los inconformismos en los aspectos mencionados con antelación mantienen una tendencia constante en las personas entrevistadas, reflejando solo la resignación, que se mantiene dentro de la estructura actual de la organización.

Bajo esas características, se afecta el objetivo del cooperativismo rural, el cual es acceder a mejores condiciones de vida. De seguir presentándose esta constante en la cooperativa, no se podrá llegar a conseguir una organización fuerte que permita ser punto de referencia en la floricultura regional y se seguirá contando con medidas aisladas que impiden que la cooperativa pueda ser un referente importante del mercado de la flor de corte a nivel regional, departamental y nacional.

Todo lo anterior permite inferir al lector, que el aporte a una construcción de una planeación estratégica de mercadeo es altamente necesaria y más aún en iniciativas de organización sociales.

Es innegable que la asociación bajo esos parámetros no es, ni conseguirá ser competitiva al no contar con una planeación estratégica de mercadeo.

CAPITULO IV.

4.1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

4.2 Plataforma Estratégica.

La competitividad de una empresa en la actualidad depende de diferentes variables, bien sea del orden exógeno por su interacción con el entorno social, demográfico, ambiental y económico. Al igual que variables del orden endógeno de acuerdo a su estructura. Lo anterior lleva a reflexionar sobre la importancia que existe en la planificación estratégica el realizar un análisis detallado de las Oportunidades y Amenazas de la empresa entendidos estos como factores externos que inciden en el éxito o fracaso de una organización y las Fortalezas y Debilidades, entendidas estas como aspectos internos en cuanto a ventajas y desventajas frente a los competidores.

A continuación se expone la plataforma estratégica realizada a partir de las experiencias recogidas con los diferentes líderes sociales representado el sentido de pertenencia de la floricultura en el municipio.

4.2.1 Visión.

Ser para el año 2022 uno de los principales referentes de producción y comercialización de flor de corte a nivel regional y nacional, reconocidos por la calidad en los productos ofertados y aportando progreso de manera eficiente a la estructura social y organizativa del sector rural en el municipio.

4.2.2 Misión.

Contribuir al desarrollo de la floricultura en el municipio, específicamente en la producción y comercialización del producto. Garantizando procesos sustentables que permitan el crecimiento y bienestar de los asociados y de sus familias.

4.2.3 Principios Corporativos.

Satisfacer las necesidades de los clientes, con productos que cuenten con excelentes estándares de calidad.

Inclusión social de todos los floricultores de la región para garantizar procesos equitativos en la actividad de la floricultura en el municipio de Piendamó.

Promover el desarrollo sustentable con procesos productivos que disminuyan el impacto al medio ambiente y el entorno donde se desarrolla la actividad de la floricultura.

4.2.4 Valores.

- Inclusión social.
- Responsabilidad ambiental.
- Desarrollo integral y competitivo.
- Integridad y trabajo en equipo.

4.3 PLAN ESTRATÉGICO.

4.3.1 Objetivos Corporativos.

Garantizar la satisfacción de los clientes promoviendo el mejoramiento continuo de los procesos acorde a las necesidades del mercado.

Crear una estructura organizacional que dirija la cooperativa a la ampliación de nuevos mercados y contribuya a instaurar procesos de sinergia beneficiando a los floricultores del municipio.

Establecer un centro de acopio para fijar precios estables, eliminando así los intermediarios.

Realizar cursos de actualización y capacitación a los asociados en busca de proporcionar a la cooperativa una mejor estructura, con el fin de obtener mejores resultados dentro de la misma y disminuir el impacto negativo al medio ambiente.

4.3.2 Matriz DOFA.

La matriz D.O.F.A es una de las herramientas estratégicas más utilizadas para evaluar de manera interna y externa una organización. Puede ser aplicado a cualquier empresa, bien o servicio que sea foco de estudio en un momento determinado del tiempo.

Este análisis ofrece información sobre los procesos y/o elementos internos de la empresa y por tanto controlables por la misma, tales como Fortalezas y Debilidades los cuales son inherentes a la organización. También permite obtener información sobre los factores exógenos a

la compañía y por lo tanto no controlables, tales como Oportunidades y Amenazas existentes en el entorno donde se desarrolla la actividad económica.

Lo anterior se realiza con el objetivo de contar con la información pertinente que ayude a tomar mejores decisiones a la parte directiva en cuanto al rumbo que se tenga o quiera definir.

El análisis D.O.F.A funciona como una radiografía de la empresa captada en un espacio y tiempo específico, momento en el cual se desarrolla el estudio, las variables analizadas y la información que ellas ofrezcan deben ser utilizadas para tomar decisiones estratégicas con el objetivo de mejorar el rumbo de la empresa, toda vez que ofrece un diagnóstico preciso que permite prescribir objetivos y estrategias para alcanzarlos.

Para tener un poco más claros los conceptos que componen la matriz se va a hacer una breve descripción a continuación.

- Fortalezas: Son todos los elementos positivos que diferencian a la empresa de la competencia, es decir resalta todo lo positivo que exista en la organización.
- Oportunidades: Son todas las situaciones positivas que existen en el medio donde interactúa la compañía, y que de igual forma se encuentran disponibles para todas las empresas y que son potenciales oportunidades de mercado cuando se identifiquen y se aprovechen en función de sus fortalezas.
- Debilidades: Son factores que afectan de manera negativa a la empresa y/o problemas presentes en esta, y que una vez identificados debe trabajar para eliminarse.
- Amenazas: Son situaciones externas a la organización y que pueden poner en riesgo su estructura y/o permanencia en el tiempo.

Tabla 8 Matriz D.O.F.A

	Fortalezas	Debilidades
Factor Interno	1. Calidad del producto.	1. Ausencia de planificación.
	2. Mayor durabilidad del producto frente al de la competencia.	2. Ausencia de organización.
	3. Disponibilidad del producto.	3. Inadecuados procesos productivos.
	4. Preferencia en el mercado por la flor que se cosecha por los asociados de la cooperativa.	4. No hay una estructura organizacional definida (misión, visión, objetivos y valores corporativos).
	5. Ubicación estratégica.	5. No hay métodos claros sobre mercadeo y comercialización del producto. 6. No hay personal específico en el área administrativa ni productiva, Todo se realiza por los mismos asociados. 7. No hay seguimiento posventa.
	Oportunidades	Amenazas
Factor Externo	1. Zona libre de roya blanca.	1. Precios de altos de los insumos.
	2. Adecuado clima y buena calidad de los terrenos por la ubicación geográfica del municipio, que favorece positivamente el cultivo de la flor y su comercialización.	2. Bajo precio de venta del producto.
	3. Vías de acceso a los cultivos.	3. Limitantes para fijar el precio.
	4. Ampliación a nuevos mercados.	4. Impuestos. 5. Llegada de más competidores a la zona de influencia de la cooperativa. 6. Existencia de Intermediarios. 7. Certificaciones fitosanitarias. 8. Presencia de fallos de mercado como el Monopsonio.

Fuente: elaboración propia.

4.3.3 Diagnóstico Externo (Oportunidades y Amenazas).

La evaluación interna y externa de una empresa es un método que permite identificar las falencias que pueda tener la empresa tanto internas (operativas) como externas (frente a sus competidores), con respecto a la industria y poder a partir de dicha identificación formular estrategias de defensa y mejora de falencias, garantizando su competitividad en la industria donde interactúa.

A continuación se exponen las variables del entorno externo que afectan la organización, acorde a lo evidenciado en el trabajo de campo y la información suministrada por los líderes sociales. Es decir las oportunidades y amenazas que inciden de manera directa o indirecta en la cooperativa y en las cuales la organización no tiene ningún tipo de control.

Tabla 9 Del Análisis Externo.

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1. Zona libre de roya Blanca.	1. Precios de altos de los insumos.
2. Adecuado clima y buena calidad de los terrenos por la ubicación geográfica del municipio, que favorece positivamente el cultivo de la flor y su comercialización.	2. Bajo precio de venta del producto.
3. Vías de acceso a los cultivos.	3. Limitantes para fijar el precio
4. Ampliación a nuevos mercados.	4. Impuestos.
	5. Llegada de más competidores a la zona de influencia de la cooperativa.
	6. Existencia de Intermediarios.
	7. Certificaciones fitosanitarias.
	8. Presencia de fallos de mercado como el Monopsonio.

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la tabla demuestra que existen siete amenazas identificadas para la cooperativa Asoflorica y de no ser tenidas en cuenta pueden poner en riesgo su operatividad, de otro modo las oportunidades son más reducidas pero no menos influyentes y reflejan un campo importante que pueden ayudar a la competitividad de la organización y se centran básicamente en aspectos positivos a partir de la ubicación geográfica de los cultivos.

4.3.4 Diagnóstico Interno (Fortalezas y Debilidades).

Ahora se exponen las fortalezas y debilidades identificadas para la cooperativa,

Tabla 10 Del Análisis Interno.

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1. Calidad del producto.	1. Ausencia de planificación.
2. Mayor durabilidad del producto frente al de la competencia.	2. Ausencia de organización.
3. Disponibilidad del producto.	3. Inadecuados procesos productivos. No hay capacitaciones ni en la parte operativa ni en la de producción.
4. Preferencia en el mercado por la flor que se cosecha por los asociados de la cooperativa.	4. No hay una estructura organizacional definida (misión, visión, objetivos y valores corporativos).
5. Ubicación estratégica.	5. No hay métodos claros sobre mercadeo y comercialización del producto.
	7. No hay personal específico en el área administrativa ni productiva. Todo se realiza por las mismas personas
	8. No hay seguimiento posventa.

Fuente: elaboración propia.

Dentro del ambiente interno, la tabla muestra que las debilidades superan en número a las fortalezas, pues al igual que el análisis de los factores de riesgo realizado en páginas anteriores la ausencia de planificación y organización de la cooperativa está reflejando la necesidad que tiene la organización de establecer un pensamiento estratégico que ayude a mitigar y mejorar los factores negativos que están influyendo en el desempeño actual de la misma.

4.3.5 Formulación de Estrategias.

- Estrategias F.O

Indican que con las fortalezas existentes al interior de la cooperativa se debe sacar el mayor provecho a las oportunidades que han sido identificadas en el entorno a partir del diagnóstico externo.

Tabla 11 Estrategias F.O

Estrategias F.O

Incursionar en nuevos mercados regionales y nacionales, haciendo provecho de la durabilidad y calidad del producto. F2, O4.

Resalta la importancia de la producción de flor en una zona libre de roya blanca con el objetivo de ganar clientes nuevos y fidelizar a los ya existentes. Toda vez que el producto se obtiene con mayores estándares de calidad. F1, O1.

Aprovechar la producción continua y programada de la flor para hacer frente a los nuevos mercados mejorando la reputación de la cooperativa contribuyendo al posicionamiento y reconocimiento regional y nacional. F3, O2.

Aprovechar la ubicación estratégica de los cultivos de flor de los asociados, la preferencia de la demanda por su producto y las buenas vías de acceso a los mismos, con la intención crear una cultura alrededor de la producción de flor en el municipio evidenciando la importancia que tiene este sobre la economía del pueblo, generando mayor sentido de pertenencia de los entes administrativos del municipio sobre este proceso y canalizando mayor atención por parte de las autoridades administrativas. F3, F4, O3.

Fuente: elaboración propia.

- Estrategias F.A.

Con estas estrategias se pretende combatir las amenazas identificadas y existentes en el entorno a partir de las fortalezas que tiene la cooperativa.

Tabla 12 Estrategias F.A

Estrategias F.A

Resaltar la calidad del producto y sus beneficios en cuanto a durabilidad y/o resistencia para mejorar y fijar el precio de venta de la flor optimando el margen de utilidad. F1, F2, A3, A4.

Crear un sitio específico para el acopio, la exposición y venta de la flor, partiendo de la disponibilidad y preferencia constante del producto, para eliminar los intermediarios y tener mayor poder de mercado regional (pasar de monopsonio a oligopolio) igual que hacer frente de manera más organizada a la entrada de posibles competidores. F3, F4, A2, A6, A5, A8.

Establecer un convenio con un proveedor de materias específico, que garantice adecuados precios de insumos para tener mayor control sobre estos recursos, lo cual garantiza la calidad del producto y el acceso a certificaciones fitosanitarias. F5, A1, A7.

Fuente: elaboración propia.

- Estrategias D.O

Su enfoque se centra en disminuir las debilidades de la cooperativa para aprovechar las oportunidades evidenciadas en el diagnóstico externo.

Tabla 13 Estrategias D.O

Estrategias D.O
Adelantar procesos de capacitación de manera continua en temas de producción comercialización y mercadeo para dar a entender la importancia de estos procesos en toda organización independientemente de su naturaleza. D3, D5, O4
Establecer una estructura organizacional clara y definida, con el ánimo de crear mayor compromiso frente a la cooperativa por parte de sus asociados crear sentido de pertenecía frente a la misma. D1, D2, D4, O2, O3.
Crear cargos específicos ocupados por personal idóneo para equiparar carga comercial y administrativa y contar de ese modo con procesos más eficientes y mejor estructurados, manteniendo la ventaja comparativa que tiene la organización en la actualidad. D7, D8, O1.

Fuente: elaboración propia.

- Estrategias D.A

El objetivo de estas estrategias es disminuir las debilidades para evitar las amenazas evidenciadas en el diagnóstico externo.

Tabla 14 Estrategias D.A

ESTRATEGIAS D.A
Desarrollar una cultura organizacional hacia los líderes sociales de la cooperativa fomentando el liderazgo, y a su vez trasmitan ese pensamiento a todos los floricultores vinculados a este proceso social. D2, A5, A6, A8.
Desarrollar brigadas informativas sobre las ventajas que tiene el producto y promover el buen nombre de la cooperativa. D5, A2, A3.
Establecer un plan claro que defina métodos, estrategias y propuestas para el posicionamiento de la cooperativa en la región. D1, D4, D7, A1, A4.
Establecer indicadores que permitan el monitoreo constante de los procesos y así determinar cómo corregir aspectos en los cuales se estén fallando. Facilitar capacitaciones a los asociados para el manejo operativo de la organización y de sus cultivos. D3, D8, A1, A4, A7.

Fuente: elaboración propia.

4.3.6 Calificación De Estrategias.

La calificación de estrategias establece cuanto contribuye cada una de estas estrategias a alcanzar los objetivos corporativos propuestos en la asociación. Por lo tanto y teniendo en cuenta su calificación, se le debe dar prioridad a las más importantes o que más contribuya a la consecución de los objetivos.

La calificación se realizara de la siguiente forma.

1: No contribuye

2: Contribución Mínima.

3: Contribución Mediana.

4: Alta Contribución.

Tabla 15 Calificación de Estrategias.

CALIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS	CALIFICACIÓN
Incursionar en nuevos mercados regionales y nacionales, haciendo provecho de la durabilidad y calidad del producto. F2, O4	4
Resaltar la importancia de la producción de flor en una zona libre de roya blanca con el objetivo de ganar clientes nuevos y fidelizar a los ya existentes. Toda vez que el producto se obtiene con mayores estándares de calidad. F1, O1.	3
Aprovechar la producción continua y programada de la flor para hacer frente a los nuevos mercados mejorando la reputación de la cooperativa contribuyendo al posicionamiento y reconocimiento regional y nacional. F3, O2.	3
Aprovechar la ubicación estratégica de los cultivos de flor de los asociados, la preferencia de la demanda por su producto y las buenas vías de acceso a los	2

mismos, con la intención de crear una cultura alrededor de la producción de flor en el municipio evidenciando la importancia que tiene este sobre la economía del pueblo, generando mayor sentido de pertenencia de los entes administrativos municipio sobre este proceso y canalizando mayor atención por parte de las autoridades administrativas. F3, F4, O3.

Resaltar la calidad del producto y sus beneficios en cuanto a durabilidad y/o resistencia para mejorar y fijar el precio de venta de la flor mejorando el margen de utilidad. F1, F2, A3, A4. 3

Crear un sitio específico para el acopio, la exposición y venta de la flor, partiendo de la disponibilidad y preferencia constante del producto, para eliminar los intermediarios y tener mayor poder de mercado regional (pasar de monopsonio a oligopolio) igual que hacer frente de manera más organizada a la entrada de posibles competidores. F3, F4, A2, A6, A5, A8. 4

Establecer un convenio con un proveedor de insumos específicos, que garantice adecuados precios de insumos para tener mayor control sobre estos recursos, lo cual garantiza la calidad del producto y el acceso a certificaciones fitosanitarias. F5, A1, A7 2

Adelantar procesos de capacitación de manera continua en temas de producción comercialización y mercadeo para dar a entender la importancia de estos procesos en toda organización independiente de su naturaleza. D3, D5, O4. 4

Establecer una estructura organizacional clara y definida, con el ánimo de crear mayor compromiso frente a la cooperativa por parte de sus asociados crear sentido de pertenecía frente a la misma. D1, D2, D4, O2, O3. 4

Crear cargos específicos ocupados por personal idóneo para equiparar carga comercial y administrativa y contar de ese modo procesos más eficientes y mejor estructurados, manteniendo la ventaja comparativa que tiene la organización en la actualidad. D7, D8, O1. 3

Desarrollar una cultura organizacional hacia los líderes sociales de la cooperativa fomentando el liderazgo, y que a su vez transmitan ese pensamiento a todos los floricultores vinculados a este proceso social. D2, A5, 3

A6, A8.

Desarrollar brigadas informativas sobre las ventajas que tiene el producto y promover el buen nombre de la cooperativa. D5, A2, A3. 3

Establecer un plan claro que defina métodos, estrategias y propuestas para el posicionamiento de la cooperativa en la región. D1, D4, D7, A1, A4. 4

Establecer indicadores que permitan el monitoreo constante de los procesos y así determinar cómo corregir aspectos en los cuales se estén fallando. D3, D8, A1, A4, A7. 3

Fuente: *elaboración propia.*

4.4 MANDO INTEGRAL.

EL Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión, que cuantifica las estrategias y canaliza los esfuerzos de la empresa hacia la consecución de sus objetivos. Se convierte en un sistema de planeación, medición, ejecución y control de las estrategias.

Según Kaplan y Norton (2005) el cuadro de mando integral organiza y establece objetivos concretos que ayudan a la empresa a desarrollar sus actividades de una manera más precisa, con el fin de gestionar las metas propuestas al corto plazo.

Estas metas son medidas paso a paso a través de los indicadores y las variables que se establecen en dicho cuadro, estos indicadores deben ser preferiblemente numéricos, ya que así se puede establecer un nivel aceptable de margen de error.

Existen diferentes tipos de CMI:

- CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo
- CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
- CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
- CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.

La herramienta más importante en el CMI son los indicadores, lo cuales pueden establecer según como se direccionen: la eficacia, la eficiencia, la economía, la efectividad, la excelencia y también el entorno de la organización, pues los valores que arrojan son herramientas estadísticas e informáticas que determinan la evolución del CMI.

Es importante resaltar que el CMI tiene una relación directa con el ciclo de Deming el cual consiste en planificar, hacer, verificar y actuar y la implementación de esta metodología permite una mejora integral de la competitividad de la empresa.

Tabla 16 Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA	RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	META PARA CADA SEMESTRE			PROGRAMAS DE ACCIÓN
				sep-17	mar-17	sep-18	
Clientes y mercado	Área de marketing	Expandir la comercialización a mercados nacionales	Porcentaje de mercados penetrados. $MP = (MP/MO)$	Eliminar intermediarios	Investigación de mercado	Penetración de mercado 1	Evaluar semestralmente el porcentaje de penetración en nuevos mercados.
			Porcentaje de aumento de la formación. Número de personal incorporado con la consecución de objetivos. $PC = (PC/PCO)$	Designar cargos específicos que faciliten el manejo y la unión de los asociados dentro de la cooperativa.	Realizar convenios con entidades, primeramente el sena para capacitaciones	Realizar convenios con la cámara de comercio para capacitaciones	Realizar informes trimestrales a los asociados para mantenerlos informados e interesados en el continuo desarrollo de la asociación.
Desarrollo y aprendizaje	Área de Talento Humano	Establecer procesos de sinergia entre los asociados.	Número de quejas de los clientes. $Q = (QR/QE)$	Búsqueda de clientes	Escogencia de clientes	Realizar seguimiento de pos-venta, para evaluar la satisfacción del cliente.	Evaluar los procesos efectuados cada seis meses para establecer planes de mejoramiento.
			Porcentaje de crecimiento de clientes actuales en el periodo de análisis $Crecimiento Clientes = \frac{VRf - VRi}{VRi}$				
Fidelización del cliente	Área comercial	Garantizar la satisfacción de nuestros clientes promoviendo el mejoramiento continuo de los procesos acorde a las necesidades del mercado.					

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro de Mando Integral, se puede observar que los indicadores están enfocados en la consecución de nuevos mercados, en la capacitación de personal y en el aumento del número de clientes, teniendo como base la situación actual de la empresa y buscando que a partir de estos indicadores, se pueda establecer un control y seguimiento hacia estas categorizaciones internas.

4.5 RESULTADOS.

En la cooperativa Asoflorica, se observa grandes falencias tanto al interior de la organización como con el medio en el cual interactúa, ya que en la actualidad no hay dentro de la organización procesos productivos adecuados, ni métodos establecidos sobre el proceso de producción, ni mucho menos sobre la comercialización y el mercadeo del producto.

En la parte administrativa, no existe una estructura organizacional definida y sus asociados no cuentan con la capacitación adecuada para poder determinar ni establecer tanto los procesos productivos como de comercialización del producto.

La cooperativa no cuenta con un orden jerárquico por lo tanto todos y cada uno de los asociados, no tiene un horizonte definido y lucha de manera independiente para obtener en ultimas un mismo fin, el cual es contar con mayores ventas y mayores ganancias en la comercialización de su producto, pero que al realizarlo de manera aislada generan en los clientes o intermediarios una ventaja, ya que estos últimos generan en los floricultores una gran desinformación y con esto obtienen el producto a un precio más bajo cuando especulan que los precios en el mercado están muy por debajo de lo que los floricultores pretenden venderlos.

Cuando se habla de los clientes, se habla de que cada uno de los asociados de la cooperativa cuenta con un intermediario quien se encarga realmente de comercializar la flor en

los verdaderos mercados, principalmente en la ciudad de Cali y son estos intermediarios quien en ultimas y sin realizar un mayor esfuerzo están obteniendo la rentabilidad de la que perciben los floricultores puesto que son los intermediarios los que establecen la cantidad de flor a comprar, el valor que están dispuestos a pagar por cada cosecha y fuera de esto exigen la exclusividad del vendedor (floricultor), el cual solo puede realizar comercio con un solo intermediario.

Se observa que el floricultor tiene un gran temor que muy seguramente ha sido inculcado por el intermediario y este temor radica en negociar directamente con los clientes en otros mercados, ya que tienen la creencia de que estos potenciales clientes pueden no cumplir con los compromisos pactados y por lo cual afirman que prefieren ganar menos pero contar con su dinero fijo, cerrando la posibilidad a nuevas oportunidades de negociación y disminuyendo las posibilidades de llegar a nuevos mercados.

Por lo tanto se observa que al interior de la organización no existe un proceso de planificación estratégica, ni una estructura organizacional donde se definan misión, visión, objetivos y valores corporativos, que impulsen a la empresa y a sus asociados a la lucha conjunta por metas específicas, donde se planteen propósitos específicos a cumplir, impulsando un engranaje adecuado para realizar un proceso de mercadeo correcto y una mejor comercialización del producto.

Un punto a tener en cuenta y que se debe aprovechar por parte de la cooperativa es la ubicación estratégica con la que cuenta este municipio, la disponibilidad del producto y la calidad de la flor que se produce la cual tiene un valor agregado para los compradores, los cuales la prefieren por encima de otras flores por su durabilidad y frescura.

4.6 CONCLUSIONES.

Como se ha mencionado en páginas anteriores, no se puede concebir en la actualidad procesos de direccionamiento estratégico de manera aislada, estáticos y reactivos, los factores de competencia acorde a las características actuales del mercado que son altamente cambiantes exigen que la interacción de la empresa con su entorno sea un factor que contemple no solo variables endógenas, sino también exógenas. De allí que el direccionamiento estratégico debe ser dinámico y continuo, que permita amoldar la estructura de la organización de manera eficiente a cualquier cambio en el entorno donde interactúa. Es por ello que se encuentran varias falencias en la iniciativa socio-organizativa Asoflorica, las cuales se exponen a continuación.

En cuanto al primer objetivo específico se evidencia que dentro de la cooperativa no existe una organización ni una planeación definida lo que lleva a restarle competitividad dentro del mercado de las flores a nivel regional y nacional, lo anterior porque no existe claridad y/o conocimiento dentro de los líderes sociales en procesos organizativos y mucho menos gerenciales que ayuden a fortalecer la organización. Existen factores externos que favorecen altamente la cooperativa tales como; clima, zona de producción, ubicación de los cultivos, entre otros que de ser identificados por los líderes sociales y aprovechados de manera eficiente existe gran potencial de crecimiento para la cooperativa, es por ello que la presente investigación genera un gran aporte para las comunidades productoras de flor de corte en el municipio en cuanto les permite realizar un primer acercamiento a la competitividad a través de la planeación estratégica, partiendo de la comprensión y asimilación de estos temas fundamentales dentro de cualquier organización.

Para el segundo objetivo específico, se encuentra a través del dialogo con los líderes sociales de la cooperativa que no existe ningún proceso de planeación estratégica al interior de la misma, ni si quiera se tiene la noción de planificación tanto en líderes como en asociados. Cada floricultor trabaja de manera aislada en la consecución de objetivos que individualmente creen son los más convenientes para su unidad de negocio, tales como obtener un producto de buena calidad y cumplir con las cuotas de producto a sus clientes (intermediarios). Pero no existe una intención de trabajo en equipo, no hay objetivos claros de hacia donde se quiere llevar la cooperativa, no hay más pues que solamente intenciones impulsadas por líderes sociales, en apalancar un proyecto organizativo a través de la cooperativa, pero el interés de la gente es poco frente a los temas de organización y trabajo social.

Es importante recalcar que las variables operativas y organizacionales juegan un papel fundamental en el direccionamiento estratégico, toda vez que permiten dar un rumbo a la metodología con la que se quiere alcanzar determinados objetivos gerenciales, orden que a su vez se trasmite a la empresa. De ese modo permiten orientar el desarrollo de las actividades cotidianas de la organización, garantizando pautas claras a seguir y un estado normal de funcionamiento que en la actualidad no existe en la cooperativa.

Teniendo en contexto lo antes expuesto es que en el tercer objetivo específico se propone un modelo de plataforma y un plan estratégico acorde a las intenciones y sentimientos percibidos en los conversatorios con líderes sociales a través de las entrevistas. El objetivo de ese direccionamiento estratégico es el de establecer un mapa de ruta a la organización para la consecución de los objetivos organizacionales también formulados en el presente documento,

orientados bajo una guía estratégica previamente diseñada y establecida para tal fin en una línea de tiempo de cuatro años. Lo anterior debido a que no existe esta metodología organizativa dentro de la empresa. Esa propuesta tiene la intención de recoger de manera organizada y cronológica aspectos como: qué quiere llegar a ser la empresa, en donde quiere estar en el largo plazo, cuales son los objetivos a alcanzar por medio del direccionamiento estratégico y qué aspectos los van a diferenciar de la competencia. Son ápicos de mucha importancia que ayudan a distinguir, posicionar y mantener a la organización siendo exitosa en el tiempo y realizando un gran aporte al cooperativismo rural.

Es de suma importancia impregnar la producción rural y agraria de la competitividad, al igual que darles a conocer esos conceptos, en la medida que se pueda cambiar la visión que tiene los campesinos del entorno y darles a entender la importancia de la estructura social con organización clara, toda vez que con ello se puede hacer del campo colombiano un sector más productivo y eficiente, ese es el aporte que pretende hacer el documento al cooperativismo rural del sector floricultor en el municipio de Piendamó en el departamento del Cauca.

4.7 RECOMENDACIONES.

- De acuerdo al trabajo de investigación realizado, se debe reforzar el área de talento humano de la asociación y establecer y designar los cargos específicos dentro de la cooperativa lo cual contribuirá a que haya un mejor manejo de la misma.
- Capacitar constantemente a todos los asociados, para obtener un mejor desempeño tanto en el plano administrativo como en el de producción.
- Establecer centros de acopio, donde se establezcan los precios justos y se termine con el monopsonio.
- Es necesario buscar nuevos clientes y mercados, eliminando de esta forma los intermediarios de la asociación, logrando con esto una mayor penetración en el mercado de la cooperativa.
- Realizar seguimiento pos venta, teniendo en cuenta las recomendaciones y sugerencias de los clientes para acatar y establecer planes de mejora para el producto y su comercialización.

5. BIBLIOGRAFÍA.

Arboleda, G. (2012) "El Cooperativismo: Una opción para el desarrollo con equidad". Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, en la página web:
<http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/FORO.pdf>

Balbi, E. (2003). Utilidad y objetivos de la prospectiva. Recuperado el 17 de Octubre 2013 de:
<http://marcocar.tripod.com/id7.html>

Belloso, RJ. (2010) Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales. Consultado el 06 de diciembre de 2014, en la página web
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206042/2015/Unidad_uno/PENSAMIENTO ESTRATEGICO_Y_EXITO_GERENCIAL_EN_LAS_ORGANIZACIONES.pdf

Hoyos Ballesteros Ricardo (2007), Marketing 100 años de historia: Génesis y evolución de un concepto, Bogotá: Asomercadeo. Consultado el 18 de Abril de 2017, en la página web:

http://usfx.info/contaduria/carrera_16/libros/texto_guia.pdf

Cadavid, J (2016) Las exportaciones de flores colombianas cayeron 5.7%. *Portafolio*. Consultado el 18 de abril de 2016, en la página web:
<http://www.portafolio.co/negocios/exportaciones-flores-colombianas-febrero-2016-491086>

Cárdenas, J. (1998) Floricultura Colombiana: Economías de Aglomeración. *El Tiempo*. Consultado el 17 de noviembre de 2016, en la página web:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-771171>

Castellanos, J. Cruz, M. (2014) Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. Consultado el 05 de diciembre de 2014, en la página web:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206042/2015/Unidad_uno/Una_mirada_a_la_evolucion_Historica_de_la_Estrategia_organizaiciona.pdf

Castillo E. y Millán J. (2010) Desarrollo Local y Planeación: Una Reflexión A Partir Del Proceso de Gobierno Municipal En Piendamó Durante El Periodo 2008-2009 (Tesis de Pregrado). Universidad del Cauca, Popayán.

Chagiendo, F. (2011) Cauca Octavo Puesto en el Ranking Industrial de Colombia. *El País*. Consultado el 19 de septiembre de 2016, en la página web: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/cauca-octavo-puesto-en-ranking-industrial-colombia>

Creación de Cuestionarios Para la Metodología de la Tesis (2016). Consultado el 17 de Diciembre de 2016 en la página web: <http://normasapa.net/cuestionarios-metodologia-tesis/>

David, F. (2003) Concepto de Administración Estratégica. Evaluación externa e interna. Novena edición. Pearson Prentice Hall. Consultado el 05 de diciembre de 2014, en la página web http://dateca.unad.edu.co/contenidos/206042/2015/Unidad_uno/Libro_Fred_David.pdf

Godet, M. (2009). Prospectiva estratégica. Recuperado el 26 de Octubre 2013 de: <http://es.scribd.com/doc/49593974/56/I-GENESIS-Y-AUGE-DE-LA-PROSPECTIVA-TERRITORIAL>

Informe Situación de los Trabajadores de las Flores en Colombia (2013). Corporación para la Defensa de los Derechos Laborales y de la Mujer Trabajadora – Corpolabor Unión Nacional de Trabajadores de las Flores – Untraflores. Consultado el 23 de septiembre de 2016, en la página web: http://www.untraflores.org/images/stories/pdfs/dossier/Situacion_trabajadores_floricultura_colombia.pdf

Kaplan, R, Norton, D (2005) El cuadro de mando integral. Consultado el 11 de junio de 2016 en la página web: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf

Matus, C. (1987) “Planificación y gobierno”, pp. 231-259, en: cuadernos de Economía. Universidad Nacional de Colombia. Volumen XIV. Número 23. Santafé de Bogotá. Segundo semestre de 1995.

Ministerio de agricultura. (2015). Colombia se consolida como segundo exportador de flores del mundo y se expande a nuevos mercados. 29 de noviembre de 2016, de Minagricultura Sitio web: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Colombia-se-expande-a-nuevos-mercados-flores.aspx>

Mintzberg, H. (1997) El proceso estratégico. Proceso y conceptos. Consultado el 05 de diciembre de 2014, en la página web: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206042/2015/Unidad_uno/Estrategico_1_.pdf

Ortega, F. (2013) La prospectiva herramienta indispensable en una era de cambios (Antecedentes y Escuelas de prospectiva). Recuperado el 10 de Octubre 2013 de: <http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>

Peláez A, Rodríguez J. (sin fecha de publicación), Entrevista. Consultado el 17 de Diciembre de 2016 en la página web: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf

Plan de Ordenamiento territorial 2011 Piendamó Cauca, recuperado de: [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pot%20E2%80%93%20piendam%20-%20plan%20ordenamiento%20territorial%20E2%80%93%20componente%20general%20E2%80%93%20\(104%20p%20C3%A1g%20E2%80%93%20242%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pot%20E2%80%93%20piendam%20-%20plan%20ordenamiento%20territorial%20E2%80%93%20componente%20general%20E2%80%93%20(104%20p%20C3%A1g%20E2%80%93%20242%20kb).pdf)

Porter, M (1997) Estrategia Competitiva. Editorial Continental, S.A de C.V México. Consultado el 20 de Noviembre de 2016. En la página web. <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

Quirós, M (2001) La floricultura en Colombia en el marco de la globalización: aproximaciones hacia un análisis micro y macroeconómico. *Universidad EAFIT*. Consultado el 22 de noviembre de 2016 en la página web: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiAq5Pbtb3QAhVC5CYKH8iCuUQFggqMAM&url=http%3A%2F%2Fpublicaciones.eafit.edu.co%2Findex.php%2Frevista-universidad-eafit%2Farticle%2Fdownload%2F992%2F893&usq=AFQjCNE4UHtoz_sQn0lhWyIagbojFm96jw&sig2=y5xCee3NxjcPe7sa4Se1Zw&bvm=bv.139250283,d.eWE

[Soler, F \(2005\). Trabajo asociado Opción Estratégico-Empresarial de tercerización laboral con flexibilidad. Tesis de Pregrado. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere7/DEFINITIVA/TESIS%2051.pdf)
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere7/DEFINITIVA/TESIS%2051.pdf>

Valles, J.M. (1997) Técnicas cualitativas de investigación social, Madrid, Síntesis, capítulo 3, 5 y 7. Consultado el 17 de Febrero de 2017 en la página web: <https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/bibliografa.html>

En línea

<http://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-nacionales/Leyes.aspx?page=7>

<http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Apoyo-del-MinAgricultura-consolidacion-de-la-floricultura-en-el-mundo---03-de-Febrero-de-2016.aspx>

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>

6. ANEXOS.

Anexo 1 Banco de Enraizamiento.



Fotografía: Edward Javier Castillo, Vereda Farallones Piendamó Cauca (2017)

Anexo 2 Plántulas Trasplantadas a las eras.



Fotografía: Viviana Alaix. Vereda Farallones Piendamó Cauca (2017)

Anexo 3 Cultivo José Ácalo Líder Social.



Fotografía: Isabel Manrique, Vereda Farallones Piendamó Cauca (2017).

Anexo 4 Entrevista Luis Adolfo Camayo, Líder Social.





Fotografía: Viviana Alaix, Vereda Farallones Piendamó Cauca (2017).

Anexo 5 Entrevista Manuel Chacua, Líder Social.



Fotografías: Isabel Manrique. Vereda Villa Mercedes Piendamó Cauca (2017)