

Bases para el planteamiento de un modelo de consultoría empresarial, fundamentado en competencias del consultor, para PYMES del sector floricultor del Oriente Antioqueño

Brayan Andrés Vélez Mesa^a

Jaime Mosquera^b

^a *Estudiante de Especialización en Alta Gerencia para Sistemas Integrados de Gestión, Universidad Católica de Oriente, Rionegro - Antioquia*

^b *Profesor, Asesor del Proyecto de Grado, Universidad Católica de Oriente, Rionegro-Antioquia*

Resumen

El sector floricultor constituye un importante renglón en la economía local de la subregión del Oriente Antioqueño. El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), estima que actualmente existen cerca de 2200 predios productores en la región. Durante el último lustro, la agroindustria florícola ha crecido sostenidamente gracias a la tasa de cambio y a las amplias inversiones realizadas para mejorar la competitividad. Este auge económico ha llevado al asentamiento de grandes grupos empresariales, los cuales han ido dejando rezagados del mercado a los pequeños floricultores del Oriente Antioqueño. Para la supervivencia de las PYMES del sector floricultor antioqueño, es necesario que los pequeños y medianos empresarios adopten un nuevo enfoque de gestión y se apoyen en profesionales capaces de comprender las nuevas realidades de estas empresas, a su vez que van ofreciendo una gama de soluciones a las problemáticas presentadas. Para cumplir con este cometido, el consultor organizacional del sector floricultor debe poseer una serie de competencias técnicas y habilidades blandas, que puestas en práctica facilitarían la interacción y cumplimiento de los objetivos trazados en el servicio de consultoría organizacional. Gracias a la recopilación de información secundaria, se pudieron establecer las principales características e indicadores claves para la gestión de una PYME floricultora, para lo cual, a partir de esta identificación inicial se determinaron las competencias del consultor organizacional para las PYMES del sector floricultor. El presente artículo presenta las bases de un modelo de consultoría empresarial basado en las competencias necesarias del consultor, para prestar el servicio a las PYMES del sector floricultor del oriente antioqueño.

Palabras clave: Consultoría, Floricultura, PYMES.

Abstract

The floriculture sector constitutes an important line in the local economy of the Oriente Antioqueño subregion. The Colombian Agricultural Institute (ICA) estimates that there are currently about 2,200 producing farms in the region. During the last five years, the floricultural agribusiness has grown steadily thanks to the exchange rate and the extensive investments made to improve competitiveness. This economic boom has led to the establishment of large business groups, which have been leaving small flower growers in eastern Antioquia behind from the market. For the survival of SMEs in the Antioquia flower sector, it is necessary for small and medium-sized entrepreneurs to adopt a new management approach and rely on professionals capable of understanding the new realities of these companies, while offering a range of solutions to the problems presented. To fulfill this mission, the organizational consultant of the floriculture sector must possess a series of technical competences and soft skills, which when put into practice will facilitate the interaction and fulfillment of the objectives set in the organizational consulting service. Thanks to the collection of secondary information, it was possible to establish the main characteristics and key indicators for the management of a flower SME, for which, based on this initial identification, the competencies of the organizational consultant

for SMEs in the flower sector were determined. This article presents the bases of a business consulting model based on the necessary skills of the consultant to provide the service to SMEs in the floriculture sector of eastern Antioquia.

Keywords: Consulting, Floriculture, SMEs

1. Introducción

Según un reporte de Procolombia, [1] durante el año 2018 se exportaron 259.523 toneladas de flores, lo cual representó un ingreso cercano a los 1.463 millones de dólares, que comparados con el año 2017 constituyen un incremento del 4,2%. A pesar de que año tras año el volumen de las exportaciones del sector ha aumentado, los ingresos por este concepto no han crecido en la misma proporción.

En un artículo denominado ¿Cuáles son los retos del Sector Floricultor Colombiano? Universidad Eafit [2], se presenta un análisis con relación a la mejora de la competitividad del sector, dentro de los temas abordados se resaltan la necesidad de sortear la competencia de países como Kenia, Etiopía y Ecuador, optimizar las cadenas de suministro, sacar provecho de la variabilidad climática, incrementar el desarrollo tecnológico y por último aumentar la mecanización de los procesos en los cultivos.

De acuerdo con el Boletín de Exportación de Asocolflores, [3] correspondiente al primer trimestre del 2020 actualmente en el país hay sembradas cerca de 7,700 hectáreas, de las cuales el 33% se encuentran ubicadas en el departamento de Antioquia, principalmente en la subregión del oriente antioqueño con un asentamiento de 2.199 predios productores, según el reporte SISFITO del ICA. [4]

A pesar de que la participación del departamento de Antioquia en el total de las exportaciones y en las hectáreas sembradas ha aumentado en la última década, actualmente existe una amplia incertidumbre de los productores locales por el aumento en la siembra de crisantemos y otras especies en los cultivos que tradicionalmente eran productores de rosas en la sabana de Bogotá. [5]

Ante este panorama, se ha vuelto mucho más complejo competir para los pequeños y medianos productores de la subregión del Oriente Antioqueño, no solo por las características propias de sus negocios, sino porque también existe una oferta limitada de instituciones o empresas que presten servicios enfocados a mejorar la gestión por procesos de las PYMES del sector floricultor.

Otro aspecto que también cobra relevancia es que, a pesar de que existe una gran variedad de consultores organizacionales, su oferta se enfoca en los aspectos técnicos de la producción de flores y por lo general no consideran toda la complejidad subyacente en este tipo de empresas, como lo son la gestión humana, la gestión estratégica, la gestión financiera, entre otras. Giraldo [6] concluye que en la subregión del Oriente Antioqueño las PYMES presentan la necesidad de consultoría en temas como, marketing, ventas, finanzas, formalización empresarial, manejo administrativo y capacitación del personal.

Es por esto que la propuesta de esbozar un modelo de consultoría empresarial, enfocado en el mejoramiento de la gestión de las PYMES del sector floricultor, cobra relevancia toda vez que este servicio visto y ejecutado desde un enfoque sistémico e integrador, ofrece un gran abanico de soluciones para las empresas que se están viendo afectadas por un mercado mucho más dinámico, competitivo y sin duda exigente.

Para las micro, pequeñas y medianas empresas floricultoras es fundamental poder acceder, a un servicio de consultoría integral, que les permita optimizar sus procesos organizacionales, reducir sus costos operativos, incrementar sus niveles de calidad, mejorar su posición competitiva en el mercado y, por ende, incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes y grupos de interés.

Por tal motivo, el objeto de este artículo es proponer un modelo de consultoría empresarial, enfocado en la mejora de la gestión de las PYMES del sector floricultor del Oriente Antioqueño.

A continuación, se presenta una tabla con el análisis documental referente al problema planteado.

Tabla 1
Análisis documental

*Especialización Alta Gerencia para Sistemas Integrados de
Gestión*

Proyecto de Grado

TÍTULO-AUTOR(ES)	OBJETIVOS	BASE CONCEPTUAL UTILIZADA	METODOLOGÍA(S) UTILIZADA(S)	RESULTADOS OBTENIDOS
<p>Análisis del Sector Floricultor En Bogotá.</p> <p>(Alvis Angie, Florez Angie, Estrada Sara, Romero Carolina) [7]</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Diseñar un plan estratégico que ayude a estas empresas a integrar nuevos métodos de automatización de productos para ser más eficientes, y aumentar el alcance del mercado.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el alcance de nuevos mercados en estas pequeñas empresas de flores en la ciudad de Bogotá. - Analizar la cadena de valor y sus procesos, para de esta manera encontrar los recursos y capacidades de las empresas y así generar una ventaja competitiva para las floristerías de la ciudad. - Diseñar un sistema de estrategias para aumentar los niveles de competitividad de estas empresas en relación con sus competidores directos e indirectos en 	<p>Gestión del conocimiento y la innovación</p> <p>Método sistemático de mejora de procesos</p> <p>Reingeniería</p> <p>Six sigma</p>	<p>El enfoque de la tesis es cualitativo de corte exploratorio, con el cual se pretende construir una estrategia que contribuya a la mejora de la eficiencia y participación del mercado de floristerías en Bogotá. Para esto se aplicaron 380 encuestas a floristerías de 18 localidades de Bogotá.</p>	<p>Como resultado del estudio se obtuvieron indicadores acerca del manejo de herramientas electrónicas para gestionar los inventarios, el tipo de pago empleado en estas empresas, el nivel de escolaridad de los propietarios, la estrategia de mercado empleada, y manejo de la contabilidad. Se evidencia que a pesar de que obtuvo información valiosa, no se alcanzaron los objetivos propuestos.</p>

TÍTULO-AUTOR(ES)	OBJETIVOS	BASE CONCEPTUAL UTILIZADA	METODOLOGÍA(S) UTILIZADA(S)	RESULTADOS OBTENIDOS
	la industria y fuera de ella.			
<p>Diagnóstico Financiero del Sector Florícola de la Provincia de Sabana Centro</p> <p>(Samra María) [8]</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar la estabilidad de la salud financiera de la actividad florícola en la Provincia de Sabana Centro, Cundinamarca.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir la importancia económica y social del sector floricultor en Colombia, su relevancia en los mercados internacionales y el aporte de la provincia de Sabana Centro en dicha actividad. - Realizar un diagnóstico del desempeño financiero de las empresas florícolas de la provincia de Sabana Centro, a partir de algunos indicadores financieros. - Analizar, desde los indicadores financieros, el impacto que tienen las empresas florícolas, tanto en la economía, como en la sociedad colombiana. 	<p>Evaluación de indicadores financieros.</p> <p>Análisis de Varianza.</p>	<p>El estudio es de corte exploratorio, y bajo el método de análisis de la información financiera, se presenta un diagnóstico financiero de las empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostico financiero del sector florícola de la sabana centro - Análisis de varianza del sector florícola de la sabana centro respecto al comportamiento del sector a nivel nacional

TÍTULO-AUTOR(ES)	OBJETIVOS	BASE CONCEPTUAL UTILIZADA	METODOLOGÍA(S) UTILIZADA(S)	RESULTADOS OBTENIDOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar, a partir de análisis de varianza ANOVA, la relación que existe entre el sector florícola de la provincia de Sabana Centro y el colombiano 			
<p>Intercambio de información en las cadenas de suministro internacionales: el caso de la cadena de suministro de flor fresca cortada colombiana para la exportación</p> <p>CEPAL – NACIONES UNIDAS</p> <p>(González Andrea C) [9]</p>	<p>Presentar un plan de mejora basado en el diagnóstico a la cadena de suministro de flores frescas cortadas colombianas para la exportación</p>	<p>Cadenas de suministro. Cadena de valor. Gestión estratégica.</p>	<p>Artículo de tipo descriptivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de la cadena colombiana de exportación de flores - Situación actual y futura de la cadena de suministro - Plan de mejoramiento
<p>Percepciones de los Consultores Expertos sobre las Necesidades de Consultoría Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas del Oriente Antioqueño</p> <p>(Giraldo Katherine) [10]</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Analizar las percepciones de consultores expertos sobre las necesidades de consultoría empresarial de las Pequeñas y Medianas empresas del Oriente Antioqueño.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar transcripción y análisis de entrevistas a consultores expertos. - Identificar las necesidades de las 	<p>Consultoría Organizacional. Desarrollo Organizacional.</p>	<p>El enfoque del estudio es exploratorio cualitativo en el que, a través de la aplicación de entrevistas a un grupo focalizado, se obtuvo una comprensión general de la temática planteada.</p>	<p>El resultado del estudio fue un conjunto de conclusiones que se obtuvieron a partir de entrevistas a consultores, y en las cuales se destacan aspectos referentes a las necesidades consultoría de las pymes en temas como marketing, ventas, finanzas, formalización, manejo administrativo y capacitación del personal.</p>

TÍTULO-AUTOR(ES)	OBJETIVOS	BASE CONCEPTUAL UTILIZADA	METODOLOGÍA(S) UTILIZADA(S)	RESULTADOS OBTENIDOS
	<p>Pequeñas y Medianas empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar puntos críticos al momento de prestar un servicio de consultoría 			
<p>Estructuración de una Propuesta para un Esquema de Consultoría Con Base en los Competencias del Consultor.</p> <p>(García Carlos) [11]</p>	<p>Objetivo general: Estructurar una propuesta para un esquema de consultoría con base en las competencias del consultor</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar aspectos generales de la consultoría. - Especificar los perfiles básicos del consultor. - Distinguir las características de calidad del servicio de consultoría en gestión organizacional. - Desarrollar una estructura para la consultoría que integre las competencias del consultor y su conocimiento experto. 	<p>Consultoría Organizacional. Competencias del consultor. Norma de competencias laborales de la profesión de consultoría en Colombia.</p>	<p>El tipo de estudio empleado en este trabajo es exploratorio, ya que posterior a una revisión bibliográfica, se identificaron algunas características del universo de investigación. Posterior a esto, se propuso un esquema de consultoría con base en las competencias del consultor.</p>	<p>El estudio presenta los siguientes resultados:</p> <p>Identificación de las áreas claves del proceso de consultoría (planeación estratégica, gestión de calidad, gestión ambiental, gestión humana, gestión de mercadeo y comercialización), adicionalmente se exponen los roles y competencias básicas del consultor de acuerdo a tres fuentes entre las que se destacan la Norma de Competencia Laboral de la Consultoría Empresarial. Por otra parte, el autor representa una referencia cruzada entre diversos enfoques de competencias del consultor organizacional y establece que la eficacia, metodología, cumplimiento de actividades, oportunidad del servicio, versatilidad flexibilidad, confidencialidad, la relación costo - beneficio y la gestión de calidad del proyecto son atributos relevantes de calidad en el servicio de consultoría en gestión organizacional. Finalmente, el texto propone un esquema metodológico que integra las competencias del consultor con los conocimientos propicios de acuerdo con las fases del proceso de consultoría.</p>

TÍTULO-AUTOR(ES)	OBJETIVOS	BASE CONCEPTUAL UTILIZADA	METODOLOGÍA(S) UTILIZADA(S)	RESULTADOS OBTENIDOS
Propuesta de Indicadores de Gestión para las Empresas Exportadoras Florícolas en la Provincia de Pichincha (Castellanos Sylvia & Vega David) [12]	Diseñar los indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia y economicidad de los procesos del sector florícola de la Provincia de Pichincha	Gestión Estrategia Diseño de objetivos y metas Recursos	El tipo de estudio es exploratorio cualitativo en el cual se parte de la información recopilada en una serie de entrevistas, para finalmente establecer una propuesta.	Batería de indicadores de gestión para las empresas florícolas de la Provincia de Pichincha
La Consultoría en España. Consolidación y Futuro Boletín de Estudios Económicos Vol. LXXI - N.º 218 - agosto 2016 (Matías Alonso) [13]	Explicar la importancia estratégica de la consultoría en España y el mundo	Historia de la consultoría. Globalización. Transformación digital. Innovación. Estrategia.	El artículo fue abordado a través del método inductivo, puesto que allí se parte de un análisis específico de la consultoría en España, para posteriormente exponer una serie de planteamientos sobre la importancia estratégica de la consultoría en el plano mundial.	El artículo presenta la opinión de un experto, acerca de los desafíos que ha afrontado la consultoría en España y también expone los retos futuros para este sector, entre los que se destacan la transformación digital y la globalización.
Planeación por Escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia (Mejía Christopher, Isabel Agudelo, Soto Osman) [14]	Resaltar la importancia de la planeación de escenarios como herramienta estratégica dentro de las organizaciones, detallar el procedimiento de aplicación (en el cual se involucran técnicas como entrevistas, encuestas, analytic hierarchy process [AHP] y grupos focales) y demostrar su eficiencia a través de un caso de estudio en una empresa colombiana dedicada a la prestación de servicios de consultoría en logística.	Planeación estratégica y estrategia corporativa. Cadena de abastecimiento. Planeación por escenarios.	Metodología de planeación por escenarios.	Como resultado de la aplicación de la metodología de planeación por escenarios, la empresa de consultoría logística decidió apostar a la posible ocurrencia del primer escenario arrojado en el caso de estudio. De esta forma, los autores del estudio recalcan la importancia de incorporar la planeación por escenarios en los procesos de planeación estratégica de las empresas.

TÍTULO-AUTOR(ES)	OBJETIVOS	BASE CONCEPTUAL UTILIZADA	METODOLOGÍA(S) UTILIZADA(S)	RESULTADOS OBTENIDOS
<p>La Consultoría en Gestión Organizacional en el Valle de Aburrá. Análisis de su Calidad en Cuanto a las Competencias de los Consultores y a la Metodología Utilizada</p> <p>(Bustamante Ramón, & Valencia Jorge) [15]</p>	<p>Caracterizar la consultoría en Gestión Organizacional en el Valle de Aburrá en cuanto a las competencias fundamentales de los consultores y a la metodología de consultoría utilizada, mediante la aplicación de un cuestionario a diferentes organizaciones, grandes y medianas, que han utilizado el servicio de consultoría en gestión organizacional con el que se pretende conocer la percepción de la calidad de la consultoría, para identificar posibles caminos que orienten a los actuales y futuros consultores en el mejoramiento de esta actividad.</p>	<p>Consultoría Organizacional. Roles del consultor. Competencias del consultor. Consultoría en Colombia. Norma de competencias laborales de la profesión de consultoría en Colombia.</p>	<p>Es una investigación cualitativa de corte exploratorio que servirá de base para realizar una investigación más amplia que analice la calidad de la consultoría en gestión organizacional a nivel de Colombia.</p>	<p>La investigación arroja como resultado las percepciones de 19 empresas del Valle de Aburrá que utilizaron servicios de consultoría. Los 4 atributos del servicio de consultoría hacen referencia a: las competencias del consultor, metodología del consultor, atributos de calidad y beneficios percibidos. Respecto a los elementos analizados, se resalta que la competencia mejor evaluada fue la de relaciones interpersonales efectivas pero la competencia que tiene una mayor oportunidad de mejora es la de apertura del consultor, esto entendido como la capacidad para adaptar y adoptar el enfoque conceptual a cada realidad organizacional. Respecto a la metodología utilizada por los consultores la única observación realizada es que se requiere mejorar el control y seguimiento al proyecto abordado en la consultoría. Para el 95% de las 19 empresas entrevistadas el atributo más importante es el de eficacia de la consultoría entendida como el cumplimiento de los objetivos trazados del proyecto de consultoría. En segundo lugar, la confidencialidad con un 89%. El tercer y cuarto lugar en orden de importancia lo ocuparon la pertinencia y la oportunidad del servicio con un 68%. Finalmente, frente a los beneficios percibidos por la empresa, se obtuvo que el mejoramiento de los resultados</p>

TÍTULO-AUTOR(ES)	OBJETIVOS	BASE CONCEPTUAL UTILIZADA	METODOLOGÍA(S) UTILIZADA(S)	RESULTADOS OBTENIDOS
				de la organización fue el de menor resultado del estudio.
<p>El Gerente de Consultoría en Inocuidad Alimentaria</p> <p>AGROALIMENTARIA. Vol. 25, N° 48. 2019</p> <p>(Lobato Gabriela & Juárez Luis)</p> <p>[16]</p>	<p>Elaborar un análisis documental del concepto y características del gerente de consultoría</p>	<p>Consultoría. Competencias gerenciales. Liderazgo. Inocuidad alimentaria.</p>	<p>El artículo corresponde a un análisis de tipo exploratorio que pretende por medio del método deductivo, identificar unas características particulares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Categorización del Gerente de Consultoría en Inocuidad Alimentaria. - Caracterización de Gerente de Consultoría en Inocuidad Alimentaria. - Diferenciación del Gerente de Consultoría en Inocuidad y el Gerente de Ventas - Aplicación del Término Gerente de Consultoría en Inocuidad
<p>Implementación de tecnologías de información y administración del conocimiento en empresas consultoras</p> <p>Estudios de la Gestión: revista internacional de administración. No. 2 (julio-diciembre de 2017), 9-32. ISSN: 2550-6641</p> <p>(Arévalo Danny & Padilla Carmen)</p> <p>[17]</p>	<p>Construir un mapa cognitivo de las TI para empresas que buscan mejorar su productividad mediante la implementación de tecnología.</p>	<p>Tecnologías de la información. Innovación. Gestión del conocimiento. Competitividad.</p>	<p>Se empleó la metodología cualitativa bajo una lógica inductiva basada en el estudio de enunciados singulares que, en este caso, son la recopilación de datos en entrevistas a profundidad, ejecución de un grupo focal y cuestionarios semiestructurados. El diseño que se usó en la investigación es el de análisis del discurso, ya que permite sacar conclusiones relevantes de cada una de las personas (gerentes) entrevistadas.</p>	<p>A partir del trabajo desarrollado por los autores, se presenta como resultado tres esquemas que pueden ser utilizados como una guía para las empresas consultoras interesadas en implementar tecnología.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La implementación de las TI y la administración del conocimiento para generar innovación. - Etapas de incorporación de las TI en empresas. - Mapa cognitivo de las TI en consultoras.
<p>Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos</p>	<p>Ofrecer una visión acerca del surgimiento y evolución de la consultoría.</p>	<p>Proceso de la consultoría</p>	<p>Artículo de tipo descriptivo</p>	<p>Recopilación de aspectos generales sobre el origen de la consultoría.</p>

TÍTULO-AUTOR(ES)	OBJETIVOS	BASE CONCEPTUAL UTILIZADA	METODOLOGÍA(S) UTILIZADA(S)	RESULTADOS OBTENIDOS
Ciencias de la Información, vol. 38, núm. 1-2, abril- agosto, 2007, pp. 41-50 (López Maigret, León Magda, Portela Lourdes) [18]				
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>				

Al realizar una revisión de la literatura sobre el problema planteado en este artículo, se evidenció que es muy limitado el estudio del fenómeno en mención, por lo cual algunos autores han realizado sus abordajes, en aspectos genéricos relacionados con las competencias y cualidades propias del consultor, la valoración de los atributos de la consultoría, los desafíos actuales de la consultoría, las necesidades de las empresas en el servicio de consultoría, entre otros.

Un ejemplo de esto son Bustamante & Valencia, [19] que evaluaron en el Valle de Aburra cuatro atributos del servicio de consultoría, que hacen referencia a:

- Las competencias del consultor.
- La metodología del consultor.
- Los atributos de calidad
- y por último, los beneficios percibidos.

Como elemento a destacar y que requiere de especial atención, es que el atributo de beneficio percibido por la empresa fue el de menor puntuación de los cuatro evaluados.

Por su parte, Giraldo [6] analizo las percepciones de un grupo de consultores, frente a cuáles eran las principales necesidades de las PYMES del oriente antioqueño, en materia de consultoría organizacional. Como resultado de este trabajo, se obtuvo que los consultores consideran que este tipo de empresas tienen necesidad de recibir consultoría en temas como marketing, ventas, finanzas, formalización empresarial, manejo administrativo y capacitación del personal.

Actualmente el planeta se encuentra inmerso en un proceso de cambio totalmente abrupto; conceptos como el de la transformación digital toma cada día más fuerza y la consultoría organizacional no es ajena a esta nueva realidad, por lo cual este tema constituye uno de los principales retos a sortear de acuerdo con Matías Alonso [13] quien también recalca la importancia de la consultoría para el desarrollo empresarial.

En otros estudios se ha decidido establecer diagnósticos de tipo financiero, logístico y de la cadena de valor, para estructurar propuestas de mejora para el sector floricultor. De acuerdo con Gonzales [9] la cadena de suministro de la floricultura colombiana ha tenido importantes avances para mejorar la logística documental del proceso de exportación, pero aún existen acciones que deben ser abordadas por el gobierno y el sector privado para consolidar esta situación.

Respecto a la situación financiera de las empresas floricultoras en la Provincia de la Sabana Centro (Cundinamarca), epicentro de la actividad floricultora del país, se concluye que sus indicadores presentan un buen comportamiento, tomando como referencia los resultados generales del sector Samra. [8]

2. Materiales y métodos

A continuación, se presenta la ruta metodológica a seguir, la cual se establece por medio del significado etimológico de los verbos mencionados en los objetivos específicos.

Con base en esta definición, se determinaron aquellos elementos que se pueden asociar con diferentes técnicas para la investigación y construcción documental.

Tabla 2
Ruta metodológica

Objetivo Especifico	Ruta Metodológica
Elaborar un diagnóstico del sector apoyado en informes o entrevistas a floricultores, instituciones o expertos de la región del Oriente Antioqueño.	Se desarrollarán una serie de procedimientos que permitan determinar la situación actual del sector floricultor, utilizando información secundaria tales como informes sectoriales y gremiales, trabajos previos, entrevistas, entre otros.
Identificar a través de la metodología de benchmarking, los elementos y métricas claves para la gestión de las empresas floricultoras	Se reconocerá por medio de la metodología del benchmarking, los elementos claves para la gestión de las empresas del sector floricultor
Construir la dinámica del modelo de consultoría, con base en los elementos estructurales identificados.	A partir de la identificación de los elementos estructurales claves del sector, se diseñará la propuesta de un modelo de consultoría, considerando este como un oficio de competencias.

Fuente elaboración propia

2. Resultados y análisis

2.1 Diagnóstico del sector floricultor

Tras más de 60 años de historia, el sector floricultor colombiano se ha posicionado como el segundo exportador a nivel mundial. Es así como en el año 2018 las exportaciones de flores nacionales representaron el 16.2% del total de las exportaciones mundiales. [20]

Según información del ICA, [4] en el país hay sembradas 7.700 hectáreas de flores de las cuales el 66% se encuentran ubicadas en Cundinamarca, el 33% en Antioquia y el restante 1% en otros departamentos del país.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2019), en Colombia hay sembradas más de 1600 variedades de flores. [21]

Con relación a las principales especies sembradas, la tabla 3 presenta el porcentaje de hectáreas sembradas por especie.

Tabla 3
Porcentaje de especies sembradas en Colombia

ESPECIE	% DE HECTÁREAS SEMBRADAS
Rosa	33.5%
Hortensia	20.5%
Crisantemo	12%
Clavel	11.6%
Alstroemeria	4.9%
Otras especies	17.5%

Fuente elaboración propia a partir de información del Boletín de exportación marzo 2020. Asocolflores [3]

Conforme al boletín de exportación de Asocolflores, de marzo del 2020, en el primer trimestre del año se exportaron 67.896 toneladas de flores, lo cual representó un incremento del 4.8%, respecto al mismo periodo del año anterior. En términos monetarios el aumento fue equivalente a un 4.6%

En la tabla 4 se presentan las exportaciones del primer trimestre del 2020.

Tabla 4
Exportación de flor. Marzo 2019 vs marzo 2020.

Mercado	Enero - marzo 2019		Enero - marzo 2020		% variación 2020/2019		% participación en 2020	
	Valor (USD)	Toneladas	Valor (USD)	Toneladas	Valor	Toneladas	Valor	Toneladas
Estados Unidos	\$ 318.071.550	48.437	\$ 336.093.153	51.468	↑ 5,7%	↑ 6,3%	78,9%	75,8%
Japón	\$ 14.268.607	2.225	\$ 14.165.698	2.280	↓ -0,7%	↑ 2,5%	3,3%	3,4%
Reino Unido	\$ 14.182.061	3.445	\$ 12.910.241	2.935	↓ -9,0%	↓ -14,8%	3,0%	4,3%
Holanda	\$ 10.481.213	1.942	\$ 12.241.135	2.210	↑ 16,8%	↑ 13,8%	2,9%	3,3%
Canadá	\$ 11.172.006	1.925	\$ 10.329.561	1.837	↓ -7,5%	↓ -4,6%	2,4%	2,7%
Rusia	\$ 6.664.174	1.108	\$ 6.533.057	1.128	↓ -2,0%	↑ 1,8%	1,5%	1,7%
España	\$ 5.806.305	916	\$ 5.301.385	819	↓ -8,7%	↓ -10,6%	1,2%	1,2%
Polonia	\$ 3.280.041	608	\$ 4.313.879	817	↑ 31,5%	↑ 34,4%	1,0%	1,2%
Chile	\$ 3.025.600	897	\$ 3.336.189	974	↑ 10,3%	↑ 8,6%	0,8%	1,4%
Corea	\$ 1.715.679	355	\$ 2.096.086	420	↑ 22,2%	↑ 18,3%	0,5%	0,6%
Otros	\$ 18.403.744	2.958	\$ 18.404.246	3.008	↑ 0,0%	↑ 1,7%	4,3%	4,4%
Total	\$ 407.070.980	64.816	\$ 425.724.630	67.896	↑ 4,6%	↑ 4,8%	100%	100%

Fuente Boletín de exportación marzo 2020. Asocolflores [3]

El recuadro permite concluir que se presentó una importante caída en las exportaciones a algunos de los países que se vieron inicialmente afectados por la pandemia del Covid 19. Augusto Solano, presidente de Asocolflores, citado por el portal Agronegocios (2020) plantea que:

Los principales retos del sector son los de enfrentar la caída de la demanda, especialmente en Europa y la de los mayoristas en Estados Unidos, y encontrar soluciones a la menor capacidad de transporte aéreo de carga y mayores costos, debido a la disminución de vuelos y a la carga adicional que representan elementos médicos como tapabocas y ventiladores. [22]

Respecto al destino de las exportaciones de flores colombianas, históricamente los Estados Unidos se ha constituido como su principal consumidor, no obstante, este país es el principal importador mundial de flores. [20]

A continuación, la tabla presenta el valor de las exportaciones de flores a los diferentes países desde el año 2014 hasta el año 2018.

Tabla 5
Exportaciones de Colombia – país destino

(Millones US \$ FOB)					
País destino	2014	2015	2016	2017	2018
Estados Unidos	1.043,1	984,3	972,1	1.042,8	1.090,9
Japón	53,8	48,6	47,2	53,9	52,1
Reino Unido	53,5	53,9	48,2	43,5	40,2
Canadá	38,2	40,5	37,1	36,7	38,1
Holanda	30,5	27,7	26,4	28,1	34,0
España	19,7	20,1	20,5	22,3	25,7
Rusia	67,2	37,4	27,6	27,8	24,0
Otros	80,1	77,0	76,4	87,3	98,0
Total	1.386,1	1.289,5	1.255,4	1.342,4	1.402,9
Fuente: MADR. 2018					
Incluye esquejes, flor fresca cortada, follajes y plantas vivas					

Fuente Cadena de Flores. Dirección de Cadena Agrícolas y Forestales. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia [23]

A pesar de la importancia del mercado estadounidense para el sector floricultor, diversos agentes de la cadena de valor, han planteado la necesidad de abrir nuevos mercados. Duque [24] citado por el portal Agronegocios, manifiesta que “el sector floricultor es inspirador, aún en los momentos más difíciles, por lo que se debe avanzar en la apertura del mercado del Japón, aumentar las exportaciones a la China y continuar conquistando el mercado norteamericano”.

Es por esto que el gobierno nacional en cabeza del Ministerio de Agricultura y la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores), establecieron la Agenda Estratégica del Sector Floricultor 2020-2030, con la cual se pretende desarrollar una serie de programas y acciones que permitan duplicar en 10 años las exportaciones de flores colombianas Presidencia de La República. [24]

La Agenda Estratégica del Sector Floricultor 2020-2030, también denominada Agenda Por la Sostenibilidad del Sector Floricultor:

Se enfoca en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, buscando que el sector floricultor sirva de modelo de implementación de acciones específicas encaminadas a cumplir con la sostenibilidad económica, social y ambiental, al tiempo que se aprovechen las herramientas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo y los instrumentos de política pública. [24]

Respecto a la situación financiera del sector, la Supersociedades [25] afirma que “Durante el 2016, las 163 empresas del sector floricultor registraron, de manera general, un incremento en sus activos, patrimonio, ingresos y utilidades”.

Por su parte, Samra [8] concluye que las empresas floricultoras en la Provincia de la Sabana Centro (Cundinamarca), presentan indicadores favorables y acordes al comportamiento de los indicadores financieros a nivel nacional, pero es conveniente que el precio de dólar se mantenga fuerte para poder seguir cubriendo los costos del proceso florícola.

En términos generales se podría expresar que la situación financiera del sector ha venido mejorando paulatinamente en los últimos años, proceso que se ha posibilitado por la devaluación del peso frente al dólar Revista Dinero. [26]

2.2 Indicadores Claves

Para el año 2019 las micro y pequeñas empresas del oriente antioqueño representaron el 93,35% del tejido empresarial. Contenidas en este dato se encuentran las PYMES del sector floricultor, las cuales, a pesar de no contar con estructuras organizacionales robustas, si aportan a la dinámica de la economía regional. [27]

Con relación a la estructura genérica de este tipo de PYMES, en muchos de los casos estas empresas no poseen estructuras organizacionales definidas, o sus procesos son poco claros. En cuestión, Castellanos y Vega (2015) identificaron que en las empresas floricultoras de la provincia de Pichincha en Ecuador hay tres tipos de procesos: gerenciales, operativos, y de apoyo. [12]

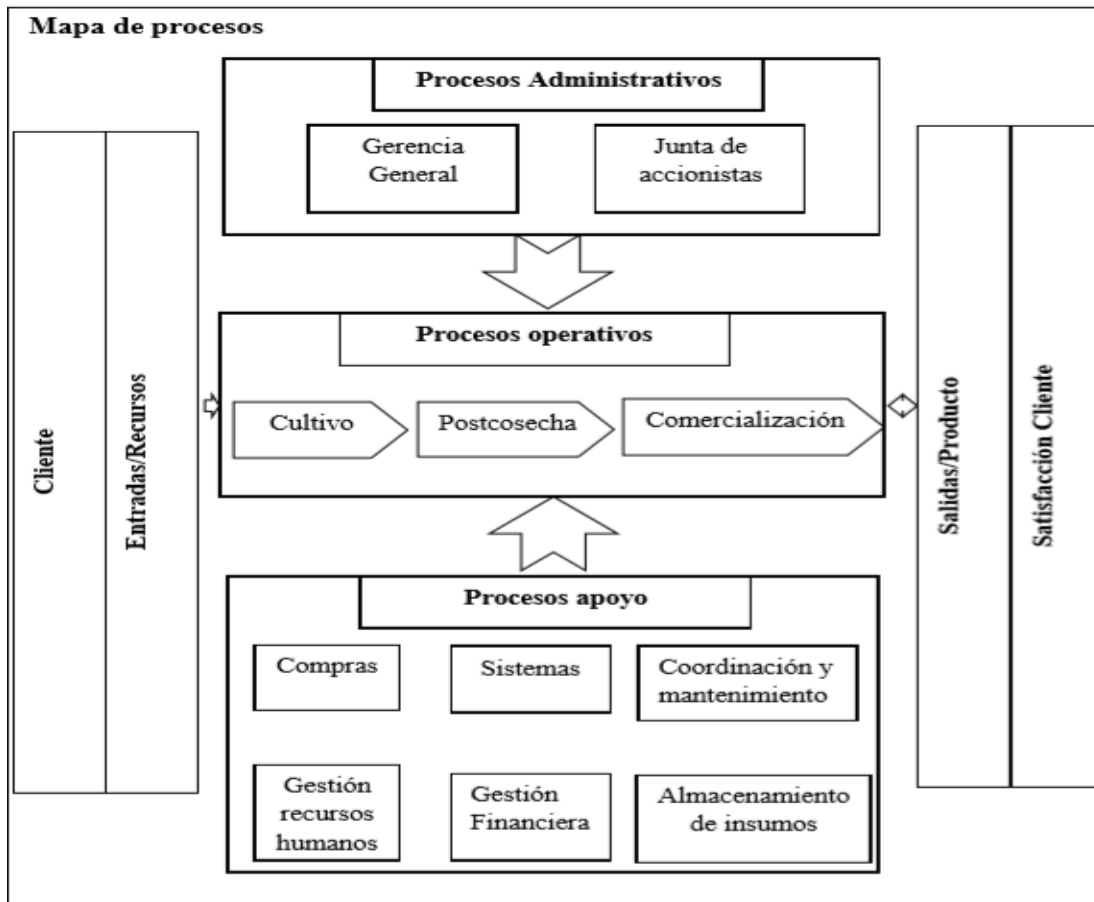


Figura 1. Mapa de procesos empresa florícola

Fuente Propuesta de Indicadores de Gestión para las Empresas Exportadoras Florícolas en la Provincia de Pichincha. Sylvia Mercedes Castellanos, David Adrián Vega. [12]

Para comprender la estructura orgánica de las PYMES floricultoras del oriente antioqueño, la caracterización presentada en la figura anterior expone unas aproximaciones importantes, sin embargo, existen algunas variaciones entre las dos caracterizaciones. A continuación, se presenta una caracterización general de los procesos de una PYME del sector floricultor del Oriente Antioqueño:

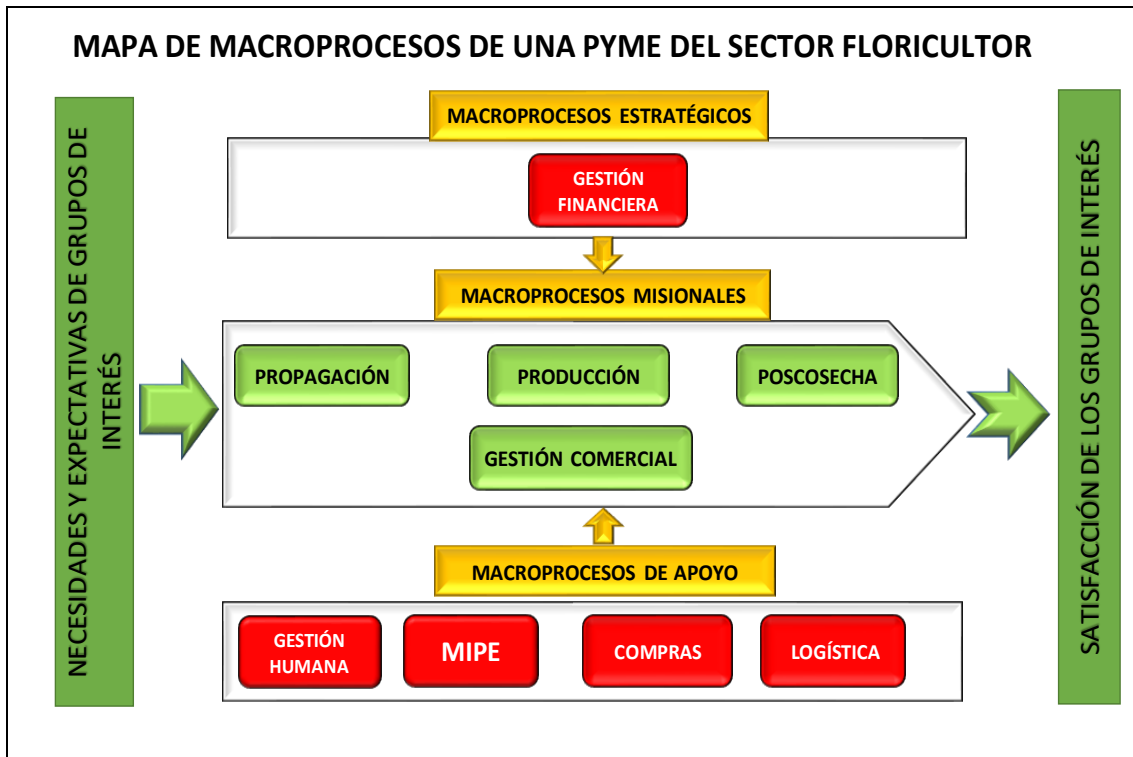


Figura 2. Mapa de Macroprocesos PYME del Sector Floricultor
Fuente Elaboración propia

Castellanos y Vega [12] identificaron que los procesos de Cultivo, Postcosecha y Comercialización son los procesos claves para las empresas florícolas de Pichincha. Este planteamiento es extrapolable a las PYMES floricultoras del Oriente Antioqueño, al igual que algunos de los indicadores planteados por estos autores.

Referente a la importancia de establecer indicadores financieros, Pruna [28] afirma de la perspectiva financiera que “ayudará a determinar la economía de las empresas, además abarca lo relacionado con las necesidades de los accionistas, esto es rentabilidad, liquidez, ganancias, rendimiento económico”.

En la identificación de los indicadores claves de gestión para las PYMES del sector floricultor antioqueño, también se consideraron indicadores asociados a gestión humana, gestión ambiental y gestión financiera.

Tabla 6
Indicadores Claves de Gestión en Empresas Floricultoras

Indicador Floricultoras Pichincha	Indicador Floricultoras Oriente Antioqueño	Observación
Crecimiento en ventas	Crecimiento anual de ventas	Este indicador se plantea anual para las PYMES del oriente antioqueño. Aquí se evalúa el crecimiento anual de las ventas respecto a un periodo anterior. La meta será establecida a criterio propio de las
Número de flores por planta	Productividad de Variedad	El indicador para las floricultoras del oriente se denominará Productividad de Variedad, pero su función es la misma, medir las flores cosechadas sobre las plantas sembradas, o sobre la

Indicador Floricultoras Pichincha	Indicador Floricultoras Oriente Antioqueño	Observación
		productividad esperada en caso de que las plantas sean de más de un ciclo.
Número de hectáreas sembradas	Porcentaje de hectáreas sembradas	El indicador mide cuanto son las hectáreas sembradas sobre las hectáreas disponibles del cultivo.
Participación en ventas por especie cultivada	Participación en ventas por especie cultivada	El indicador mide los ingresos percibidos por especie sobre el total de los ingresos.
Satisfacción del Cliente	Créditos de Calidad	El objetivo del indicador es medir el número de reclamos del mes sobre el total de las ventas del mes. Para las empresas floricultoras del oriente, este indicador no hace referencia a la satisfacción del cliente
Reciclaje de desperdicios	Aprovechamiento de desperdicios	En concordancia con el nuevo enfoque de economía circular, este indicador busca establecer el porcentaje de residuos aprovechados sobre el total de desperdicios generados.
Compras Realizadas	Cumplimiento presupuesto de compras	En el planteamiento de este indicador se presentan diferencias: el indicador de Pichincha busca establecer las compras aceptadas sobre las compras realizadas; para las floricultoras del oriente antioqueño se pretende evaluar el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de compras.
Crecimiento o disminución de incidentes	Accidentalidad	Este indicador busca medir la variación en la accidentalidad de los colaboradores de la empresa.
	Incidencia de Plagas y Enfermedades	Dada la regulación fitosanitaria, es importante medir la incidencia y severidad de cada una de las plagas y enfermedades del cultivo.
	Ingresos percibidos por hectárea sembrada	Este indicador financiero busca medir cuanto son los dólares (o pesos) que percibe una compañía por cada hectárea sembrada.
	Rotación del personal	Este indicador asociado al proceso de talento humano busca establecer cual es la rotación mensual del personal. Adicionalmente serviría como insumo para determinar cuál es la pérdida de conocimiento de la empresa.
	Eficacia	Este indicador busca medir el porcentaje de ejecución de las actividades previamente programadas. Este indicador es transversal a todos los procesos de la empresa.

Indicador Floricultoras Pichincha	Indicador Floricultoras Oriente Antioqueño	Observación
	Eficiencia	Este indicador se plantea con base a estándares de rendimiento en algunas labores del cultivo como cosecha de esquejes, corte, siembra, empaque, selección y armado de ramos entre otros. Con este indicador se puede evaluar cuanto fue el tiempo invertido para realizar cierta labor comparado contra un estándar de rendimiento.
	Huella de carbono	El indicador busca medir la emisión de carbono generada por las empresas. Este indicador es relevante dadas las nuevas dinámicas sociales, los nuevos patrones de consumo y los requerimientos legales.
	Satisfacción de las partes interesadas	El indicador es transversal a diferentes procesos de la empresa y busca medir el nivel de satisfacción de partes interesadas como clientes, empleados, proveedores, accionistas.
	Costo del tallo	Este indicador pretende evaluar cual es el costo unitario de los tallos respecto a los precios del mercado.

Fuente elaboración propia a partir de información del texto: Propuesta de Indicadores de Gestión para las Empresas Exportadoras Florícolas en la Provincia de Pichincha. Sylvia Mercedes Castellanos, David Adrián Vega. [28]

2.3 Base del Modelo de Consultoría

En la actualidad no existe certeza sobre el origen de la consultoría organizacional, en algunos casos se plantea que esta disciplina surgió después de la concepción de la administración científica del trabajo. [18]

Para hablar de consultoría, es necesario comprender que este concepto abarca múltiples definiciones y alcances, por ejemplo, la OIT manifiesta que:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los Gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. [29]

En otra definición se expresa que:

El término consultoría abarca un abanico de empresas muy distintas entre sí y con objetivos diferenciados. Sin embargo, y como se señala desde la Asociación Española de Empresas de Consultoría, todas ellas coinciden en una labor común orientada a proporcionar conocimientos y capacidades a las empresas para resolver problemas prácticos en su operativa y estrategia. Ofrecen así soluciones enfocadas a convertir a sus clientes en organizaciones de alto rendimiento y facilitar la consecución de objetivos estratégicos. [13]

En Colombia esta profesión ha ido tomando fuerza con el paso de los años. Es así como para el año 2006 el gobierno decidió definir algunos mecanismos de regulación de la profesión, a través del establecimiento de la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial –MSCE, en donde se definieron seis normas de competencia laboral y dieciséis elementos descriptivos de las competencias conexas al ejercicio de la consultoría empresarial.

Entre tanto la universidad EAFIT a través de su Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo – CICE, también dispone de un esquema de competencias necesarias para el proceso de consultoría en una organización.

En el plano internacional la OIT asignó a Milán Kubr para el diseño y publicación de una guía de la profesión de consultoría de empresas, la cual ha servido como marco de referencia alrededor del mundo.

A continuación, se presentarán las competencias del consultor propuestas por las tres instituciones anteriormente mencionadas, y se presentará un esquema de competencias necesarias para el consultor empresarial del sector floricultor.

Tabla 7
Desarrollo de procesos de consultoría

NORMA	ELEMENTO DE COMPETENCIA LABORAL OBLIGATORIA
240101005 1 Diagnosticar la situación de la organización cliente según sus necesidades	01 Especificar los requerimientos del cliente frente a la problemática y condiciones encontradas.
	02 Plantear las oportunidades de mejoramiento del cliente de acuerdo con las evidencias encontradas.
240101006 1 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente	01 Definir el alcance de la aplicación de la consultoría de acuerdo con la situación del cliente.
	02 Establecer las metodologías de trabajo frente a las características del (los) problema(s) y la capacidad del cliente.
	03 Documentar la propuesta del servicio de consultoría según necesidades del cliente y condiciones de la empresa consultora.
240101007 1 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente	01 Programar las actividades de consultoría según acuerdo suscrito con el cliente.
	02 Asesorar a la organización en las acciones de mejora según el(los) escenario(s) establecido(s) con el cliente.
	03 Orientar la capacitación del talento humano de la organización cliente según necesidades detectadas y alcance de la consultoría.
	04 Monitorear el desarrollo del proceso de consultoría según cronograma trazado e indicadores propuestos.
240101008 1 Precisar los términos del contrato del servicio de consultoría de acuerdo con las condiciones del cliente y de la empresa consultora	01 Sustentar la propuesta de consultoría de acuerdo con las necesidades del cliente.
	02 Negociar los términos del contrato, con el cliente, según alcance del proceso de consultoría.
	01 Planificar el proceso de auditoría de acuerdo con el objetivo, alcance y criterios establecidos.

NORMA	ELEMENTO DE COMPETENCIA LABORAL OBLIGATORIA
240101009 1 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente	02 Ejecutar el proceso de auditoría de la organización de acuerdo con los objetivos, alcance y criterios establecidos.
	03 Presentar el informe de la auditoría de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos.
240101010 1 Hacer la interventoría de un proyecto de acuerdo con los requerimientos del contrato y la normativa vigente.	01 Planificar el proceso de interventoría según requerimientos del contrato y normativa vigente.
	02 Verificar el cumplimiento de las especificaciones del proyecto según condiciones del contrato.

Fuente La Consultoría en gestión Organizacional en el Valle de Aburra. Análisis de su Calidad en Cuanto a las Competencias de los Consultores y a la Metodología Utilizada. Ramón Bustamante Vélez, Jorge Alberto Valencia [15]

Tabla 8
Competencias del Consultor. La Consultoría de Empresas. Kubr, Milan

COMPETENCIA	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
1. Capacidad intelectual	Capacidad para aprender rápida y fácilmente; Capacidad para observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos; Buen juicio; Capacidad de razonamiento inductivo y deductivo; Capacidad de sintetizar y generalizar; Imaginación creativa; pensamiento original.
2. Capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas	Respeto de los demás; tolerancia; Capacidad para prever y evaluar las reacciones humanas; Facilidad para establecer contactos; Capacidad para ganarse la confianza y el respeto; Cortesía y buenos modales.
3. Capacidad para comunicar, persuadir y motivar	Capacidad para escuchar; Facilidad para expresarse verbalmente y por escrito; Capacidad para enseñar y formar a otras personas; Capacidad para persuadir y motivar.
4. Madurez intelectual y emotiva	Estabilidad de comportamiento y actitud; Independencia para llegar a conclusiones imparciales; Capacidad para soportar presiones y vivir con frustraciones e incertidumbres; Capacidad para actuar con serenidad y de manera tranquila y objetiva; Autocontrol en todas las situaciones; Flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas condiciones.
5. Energía personal e iniciativa	Grado adecuado de confianza en sí mismo; Ambición sana; Espíritu empresarial; Valentía, iniciativa y perseverancia en la acción.

COMPETENCIA	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
6. Ética e integridad	Deseo sincero de ayudar a los demás; Gran honestidad; Capacidad para reconocer la limitación de la propia competencia; Capacidad para admitir los errores y sacar enseñanzas de los fracasos.
7. Salud física y mental	Capacidad para soportar las condiciones concretas de trabajo y de vida de los consultores de empresas

Fuente La Consultoría de Empresas. Kubr, Milan. 2003, pág. 758 [30]

Competencias del Consultor. CICE Universidad EAFIT

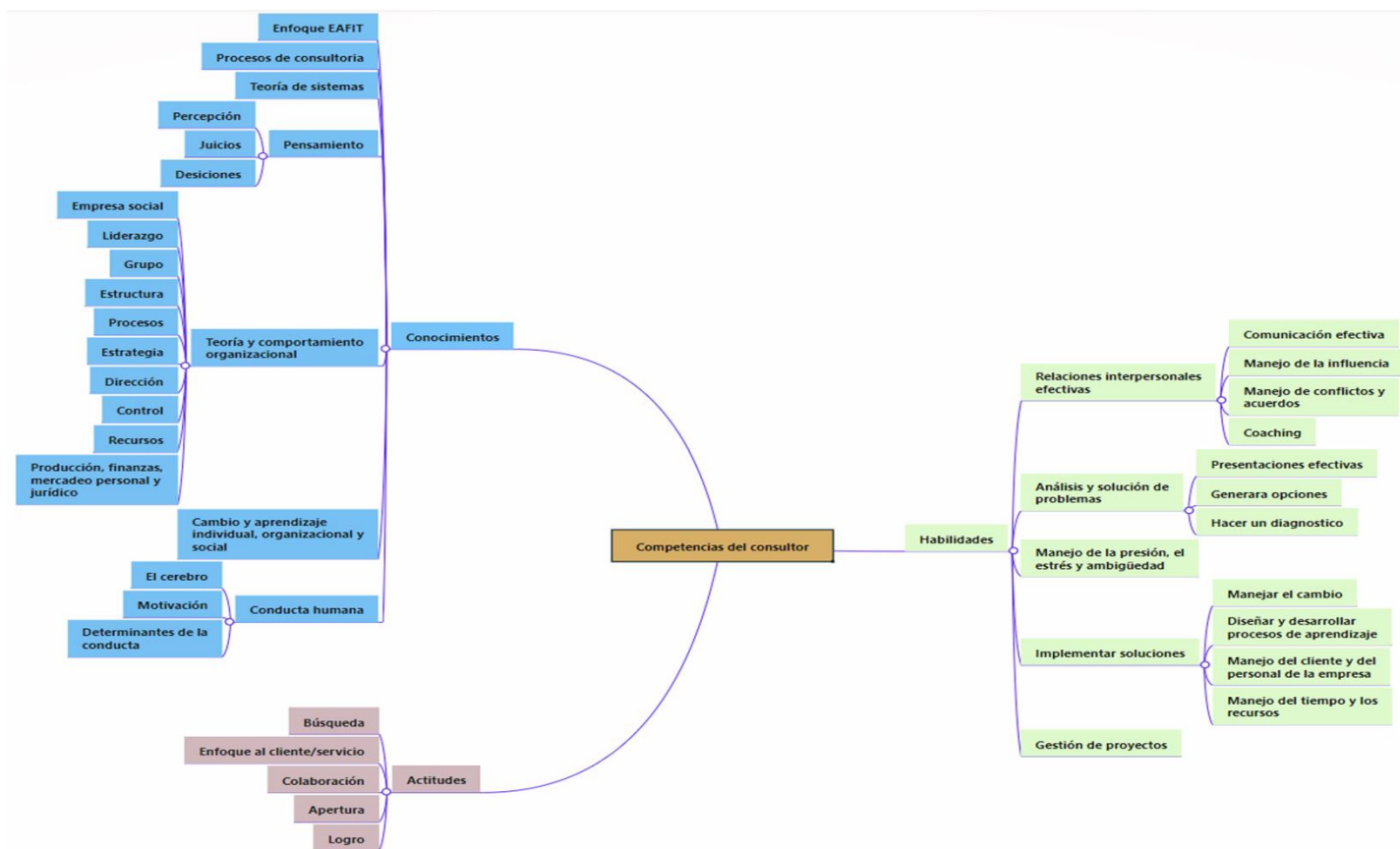


Figura 3. Desarrollo de procesos de consultoría

Fuente La Consultoría en gestión Organizacional en el Valle de Aburra. Análisis de su Calidad en Cuanto a las Competencias de los Consultores y a la Metodología Utilizada. Ramón Bustamante Vélez, Jorge Alberto Valencia.[15]

De acuerdo con Bustamante & Valencia [15], el esquema presentado por la MSCE se centra en las competencias laborales que debe desarrollar una persona para certificar su idoneidad como consultor, entre tanto la propuesta de la OIT focaliza su planteamiento en las cualidades personales del consultor.

Por otra parte, el esquema de EAFIT recoge las propuestas de MSCE y la OIT, ya que este modelo agrupa los conocimientos y las competencias esenciales presentados en el primer esquema, y también categoriza algunas habilidades y actitudes de la propuesta de la OIT Bustamante. [15]

Para proponer un modelo de consultoría para el sector floricultor, es necesario comprender que actualmente las organizaciones se han visto inmersas en un entorno denominado con el acrónimo inglés VUCA, lo que traducido al español hace referencia a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, por tanto cobra relevancia la planeación estratégica, que de acuerdo con Mejía, Agudelo y Soto [14] “es una de las herramientas administrativas esenciales para la gestión empresarial, pues de esta depende en gran parte el desempeño de cada compañía”.

A su vez Alonso [13] afirma que “La innovación es un componente intrínseco en el ADN de la consultoría”, lo cual lleva a considerar que la gestión del cambio y la gestión de la innovación, son conocimientos que debería poseer el consultor empresarial del sector floricultor.

Otras competencias esenciales para el desarrollo de esta profesión son la comprensión de los aspectos de formalización empresarial, modelos andragógicos y dirección de equipos trabajo. Giraldo (2019) a partir de su investigación concluye que:

En general se puede ver que el principal problema o necesidad que presentan las Pequeñas y Medianas Empresas del Oriente Antioqueño está relacionado con la formalización, articulación y la capacitación, en la subregión nos encontramos con mucha informalidad por parte de los empresarios, también desconocen la reglamentación que se exige por entes externos y la formación desde gerentes hasta operarios no es del día a día. [10]

Como parte del proceso de consultoría integral para el sector floricultor, existen dos conocimientos imprescindibles los cuales tienen que ver con la producción florícola y la dirección de poscosechas. No obstante, las habilidades blandas juegan un papel protagónico en la actual dinámica empresarial, ante lo que Lobato y Juárez [16] citan a Alarcón para expresar que los “valores universales que influyen en particular en el comportamiento ético, liderazgo transformador, trabajo en equipo, actitud de servicio, desarrollo de talentos y potencialidades, innovación y competitividad son características necesarias del gestor del cambio en una organización”.

A continuación, se presenta el esquema de competencias del consultor empresarial del sector floricultor, el cual se basa en el modelo de competencias de la Universidad Eafit, e incorpora otros elementos adicionales, que dadas las características de las PYMES floricultoras del oriente antioqueño, es posible que en algunos casos no se requiera la aplicación de todas las competencias presentadas en el siguiente esquema, pero sin duda facilitarían el éxito del proceso de consultoría organizacional.

Competencias del Consultor Empresarial de PYMES del Sector Floricultor

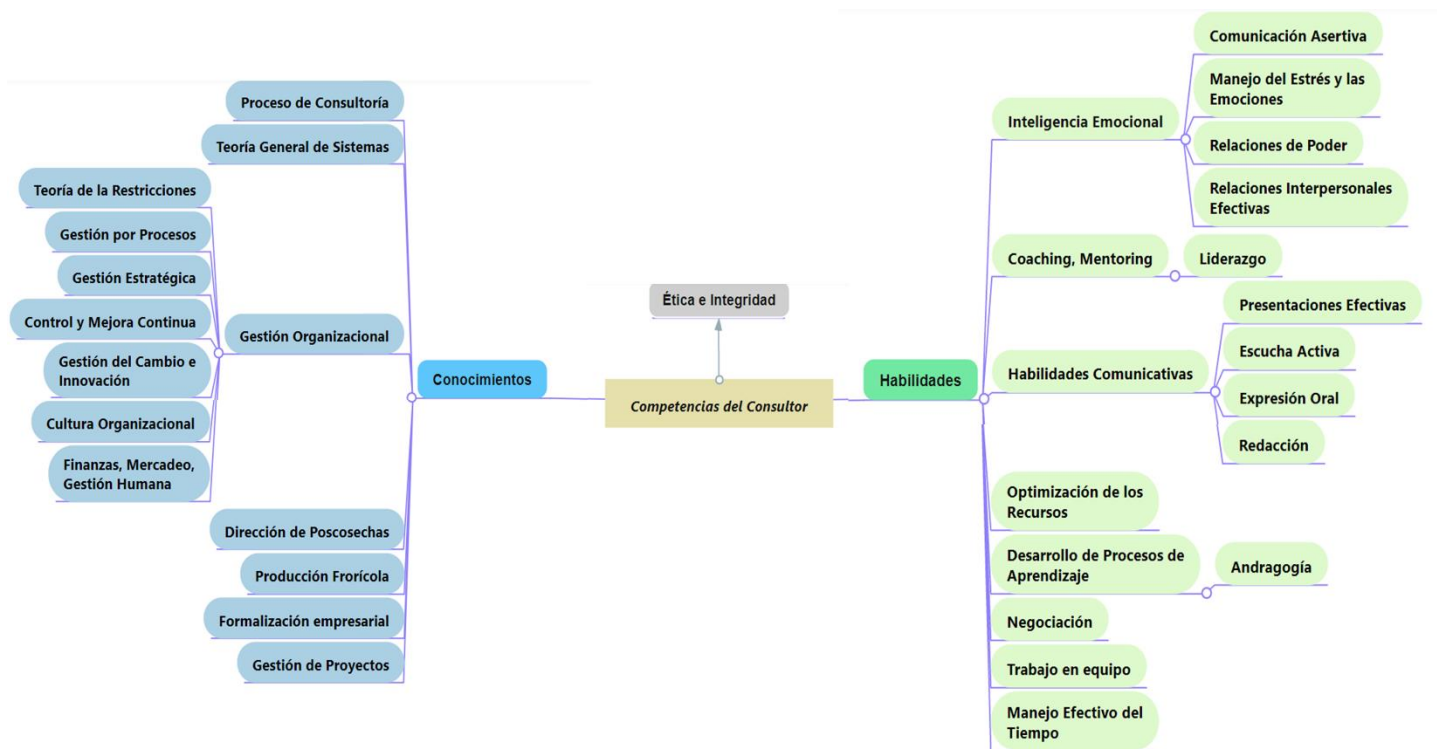


Figura 4. Competencias del Consultor Empresarial de PYMES del Sector Floricultor
Fuente elaboración propia

3. Conclusiones

En los últimos años el sector floricultor colombiano, ha presentado un buen comportamiento en su dinámica exportadora. Por ejemplo, para el primer trimestre del 2020 las exportaciones registraron un aumento del 4.8% respecto al mismo periodo del año anterior, a su vez los ingresos aumentaron en un 4.6% en el mismo periodo de referencia.

Sin lugar a duda el crecimiento sostenido del sector floricultor se debe a diversos aspectos, pero el que más se resalta es el de la tasa de cambio, que ha constituido una ventaja competitiva frente a otras naciones exportadoras de flores.

A pesar del buen desempeño de la agroindustria florícola, la competencia proveniente de Ecuador, Kenia y Etiopía ha tomado una importante fuerza, para lo cual el gobierno y Asocolflores establecieron la Agenda Estratégica del Sector Floricultor 2020-2030, la cual se fundamenta en aspectos de sostenibilidad y nuevos enfoques de gestión empresarial, que requerirán la adopción de una nueva visión de negocios por parte de los floricultores.

Alineado con ese nuevo enfoque de gestión empresarial para el sector floricultor, es necesario que el consultor organizacional considere el establecimiento de una serie de indicadores claves de gestión, que permitirán medir el desempeño organizacional de una forma mucho más integral.

Con estos indicadores no solo se evaluarán aspectos económicos o productivos, sino que se podría establecer la base de un cuadro de mando integral que oriente a los gerentes y propietarios en la toma de decisiones.

Dentro de la batería de indicadores sugeridos, es importante que en ellos se evalué cuatro elementos esenciales para la sostenibilidad de las PYMES floricultoras, los cuales tienen que ver con la productividad de las especies sembradas, la gestión financiera y comercial, el impacto socioambiental y por último la gestión del talento humano.

Para brindar un servicio de consultoría eficaz para las PYMES floricultoras, es necesario que el consultor posea una serie de competencias que no solo se basan en conocimientos técnicos de floricultura, sino que también es esencial que cuente con habilidades blandas que le faciliten la comprensión de los fenómenos organizacionales y la interacción con las personas que conforman la empresa.

Es gracias a la visión sistémica, el enfoque integrador de procesos y la multiplicidad de saberes, que el consultor organizacional podrá desarrollar un adecuado proceso de gestión del cambio, que lo llevará a la consecución de los objetivos en el servicio de consultoría para las PYMES del sector floricultor del oriente antioqueño.

Referencias

- [1] Procolomba, «<https://www.colombiatrade.com.co>,» 26 Febrero 2019. [En línea]. Available: <https://www.colombiatrade.com.co/noticias/como-funciona-el-sector-floricultor-en-colombia>. [Último acceso: 4 Marzo 2020].
- [2] Eafit, «<https://www.eafit.edu.co>,» 9 Abril 2019. [En línea]. Available: <https://www.eafit.edu.co/noticias/agenciadenoticias/2019/cuales-son-los-retos-del-sector-floricultor-colombiano>. [Último acceso: 25 Enero 2020].
- [3] Asocolflores, «Boletín de exportación,» 2020.
- [4] ICA, «<https://sisfито.ica.gov.co>,» [En línea]. Available: https://sisfито.ica.gov.co/reportes/reporte_inicio_I.php. [Último acceso: 4 Marzo 2020].
- [5] J. J. Restrepo, Interviewee, *Entrevista sobre siembra de flores en Antioquia*. [Entrevista]. 5 Febrero 2020.
- [6] K. A. Giraldo Castaño, «Percepciones de los consultores expertos sobre las necesidades de consultoría empresarial de las pequeñas y medianas empresas del Oriente Antioqueño,» Rionegro . Antioquia . Colombia, 2019.
- [7] A. C. Alvis Martínez, A. F. Florez Barreto y C. Romero Matiz, «<https://www.researchgate.net>,» Junio 2019. [En línea]. Available: https://www.researchgate.net/publication/333659737_ANALISIS_DEL_SECTOR_FLORICULTOR_EN_BOGOTA. [Último acceso: 23 Enero 2020].
- [8] L. E. Torres Guevara y M. A. Samra Escobar, «<https://intellectum.unisabana.edu.co>,» Junio 2018. [En línea]. Available: [https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/35386/Samra%20\(2018\)%20Desempen%20o%20Empresas%20Flores%20Ene%2020-19%20\(VF\).pdf?sequence=1](https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/35386/Samra%20(2018)%20Desempen%20o%20Empresas%20Flores%20Ene%2020-19%20(VF).pdf?sequence=1). [Último acceso: 18 Marzo 2020].
- [9] CEPAL, «Intercambio de información en las cadenas de suministro internacionales: el caso de la cadena de suministro de flor fresca cortada colombiana para la exportación,» Naciones Unidas, Santiago de Chile , 2013.
- [10] J. J. González Millán, M. T. Rodríguez Díaz y L. M. Duarte, «Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá,» *Cuadernos de Administración - Universidad del Valle*, vol. 27, n° 46, pp. 67-80, 2011.
- [11] C. García y J. Mosquera Orozco, «Estructuración de una Propuesta para un Esquema de Consultoría Con Base en los Competencias del Consultor.,» Rionegro - Antioquia - Colombia, 2016.
- [12] S. M. Castellanos Rodríguez y D. A. Vega Gordillo, «Propuesta de Indicadores de Gestión para las Empresas Exportadoras Florícolas en la Provincia de Pichincha,» Quito - Ecuador, 2015.
- [13] M. Alonso, «La consultoría en España. Consolidación y futuro,» *Boletín de estudios económicos*, vol. 71, n° 218, pp. 361-382, 2016.
- [14] C. Mejía Argueta, I. Agudelo y O. C. Soto Cardona, «Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia,» *Estudios Gerenciales*, vol. 32, n° 138, pp. 96-107, 2016.
- [15] R. E. Bustamente Vélez y J. A. Valencia de los Rios, «La Consultoría en Gestión Organizacional en el Valle de Aburrá. Análisis de su Calidad en Cuanto a las Competencias de los Consultores y a la Metodología Utilizada,» <https://repository.eafit.edu.co>, Junio 2009. [En línea]. Available: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1181/Ram%C3%B3nE%C3%ADas_BustamenteV%C3%A9lez_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [Último acceso: 4 Marzo 2020].
- [16] G. Lobato Belmont y L. G. Juárez Hernández, «El Gerente de Consultoría en Inocuidad Alimentaria,» *AGROALIMENTARIA*, vol. 25, n° 48, p. 20, 2019.
- [17] D. Arévalo Avecillas y C. Padilla Lozano, «Implementación de tecnologías de información y administración del conocimiento en empresas consultoras,» *Estudios de la Gestión*, vol. 2, pp. 9-32, 2017.

- [18] «Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos,» *Ciencias de la Información*, vol. 38, n° 1 - 2, pp. 41-50, 2007.
- [19] «LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL VALLE DE ABURRÁ. ANÁLISIS DE SU CALIDAD EN CUANTO A LAS COMPETENCIAS DE LOS CONSULTORES Y A LA METODOLOGÍA UTILIZADA,» Medellín . Colombia, 2009.
- [20] CEPAL, «<https://www.cepal.org>,» Septiembre 2019. [En línea]. Available: <https://www.cepal.org/es/notas/cumbre-inteligencia-artificial-america-latina>. [Último acceso: 5 Marzo 2020].
- [21] Minagricultura, «Cadena de Flores. Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales,» Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Bogotá - Colombia, 2019.
- [22] Agronegocios, «<https://www.agronegocios.co>,» Junio 2020. [En línea]. Available: <https://www.agronegocios.co/agricultura/floricultores-deben-apuntarle-a-la-internacionalizacion-dijo-el-presidente-duque-3016826>. [Último acceso: 1 Julio 2020].
- [23] Minagricultura, «<https://www.minagricultura.gov.co>,» [En línea]. Available: <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Paginas/Direccion-de-Cadenas-Agricolas-y-Forestales.aspx>. [Último acceso: 6 Mayo 2020].
- [24] Presidencia de la República, «<https://id.presidencia.gov.co>,» 11 Febrero 2020. [En línea]. Available: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Presidente-Duque-firmo-agenda-2030-sector-floricultor-seis-temas-estrategicos-para-potenciar-economia-200211.aspx>. [Último acceso: 2 Marzo 2020].
- [25] Supersociedades, «Desempeño del Sector Floricultor,» Bogotá, 2017.
- [26] Dinero, «<https://www.dinero.com>,» 12 Marzo 2016. [En línea]. Available: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-floricultura-se-recupera-en-colombia-gracias-a-preciso-del-dolar/218789>. [Último acceso: 8 Abril 2020].
- [27] Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, «Concepto Económico para el Oriente Antioqueño,» Rionegro - Antioquia, 2017.
- [28] W. R. Jiménez Silva y R. G. Pruna Tapia, «Desarrollo den un sistema integral de indicadores de gestión para medir y comparar el nivel de desempeño de las empresas del Grupo Florícola Ecuansros S.A.,» Ambato - Ecuador, 2015.
- [29] CREACY, «<https://www.creacy.net>,» [En línea]. Available: <https://www.creacy.net/consultoria/>. [Último acceso: 6 Mayo 2020].
- [30] M. Kubr, «La Consultoría de Empresas. Guía para la Profesión,» OIT, Ginebra - Suiza, 1997.