

Grupos de Investigación

# ARADO & TEMCON



**UDEC**  
UNIVERSIDAD DE  
CUNDINAMARCA

## MODELO DE GESTIÓN COMPETITIVIDAD SUBSECTOR VIVERISTA

Facultad de Ciencias  
Administrativas  
Económicas y contables

# MODELO DE GESTIÓN COMPETITIVIDAD SUBSECTOR VIVERISTA



**UDEC**  
UNIVERSIDAD DE  
CUNDINAMARCA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
ECONÓMICAS Y CONTABLES

**2019**

**Estudio realizado por:** Grupos de Investigación ARADO y TEMCON  
Financiado por: Universidad de Cundinamarca, dentro del proyecto  
Estrategias para el fortalecimiento de la competitividad del  
subsector viverista, Fusagasugá-Región

### **Directivos**

Rector  
Dr. Adriano Muñoz Barrera  
Vicerrector Académico  
Dr. Pablo Emilio Flórez Vargas  
Director Investigación Universitaria  
Dr. José Zacarías Mayorga Sánchez  
Decano Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y  
Contables  
Dr. Félix Gregorio Rojas Bohórquez

### **Programas Académicos:**

Administración de Empresas – Contaduría Pública, sede Fusagasugá

### **Autores - Comité Editorial**

Elizabeth Ann Escobar Cazal  
Gonzalo Escobar Reyes  
María Cristina Velásquez Ardila  
Jeane Fernanda Gálvez Sabogal  
Olga Liliana Gutiérrez Castaño

### **Diseño:**

Elizabeth Ann Escobar Cazal  
Gonzalo Escobar Reyes  
María Cristina Velásquez Ardila  
Jeane Fernanda Gálvez Sabogal  
Olga Liliana Gutiérrez Castaño

**Diagramación y Carátula:** Jonathan Ferney Medina Guerra

**Fotografía:** Diana Marcela Aguilar Fernández

# AGRADECIMIENTOS:

## Auxiliares de Investigación:

Karen Daniela Naranjo Peñaloza  
Anggie Coraima García Aldana  
María Alejandra Torres Garay

## **Semilleristas:**

Dennis Dariana Luís García  
Karen Tatiana Martínez Pedraza  
Andreadelmar Cotrino Cubillos  
María José Angulo Arroyo  
Julissa Ángel Coy  
Diana Grisell Ledessma Maldonado  
Juan Andrés Calderón Méndez  
Diego Alejandro Contreras Avella

## **Empresarios:**

Asociación de Viveros del Sumapaz ASOVIZ  
Señor Luís Enrique Arias Vargas  
Señor Jesús Arcángel Romero Ospina  
Señora Patricia Piraquive  
Señor Javier Antonio Martínez  
Señora Luz Yaneth Hernández Vargas

Escobar Reyes, Gonzalo.  
Escobar Cazal, Elizabeth Ann  
Velásquez Ardila, María Cristina  
Cutiérez Castaño, Olga Liliana.  
Gálvez Sabogal, Jeane Fernanda.

Instructivo de Fortalecimiento.  
Guía para Fortalecer el Desarrollo de la  
Competitividad de los Viveristas.

Fusagasugá: Editorial Universidad de  
Cundinamarca, 2019  
37 p.

ISBN Digital 978-958-52032-9-7  
DOI: 10.36436/9789585203297

1. Crónicas de Casos 2. Estrategia sugerida  
hacia el mejoramiento.

**Reservados todos los derechos. queda  
prohibido reproducir parte alguna de esta  
publicación, cualquiera que sea el medio  
empleado, sin el permiso escrito de los  
editores.**

**La guía fue preparada por los autores, producto de resultados  
encontrados dentro del proyecto de investigación: Estrategias  
para el Fortalecimiento de la Competitividad Subsector  
viverista Fusagasugá – Región, como aporte a soluciones  
conjuntas a través de acciones planificadas.**

Impreso por Jonathan Ferney Medina Guerra  
Fusagasugá, Calle 20B N° 1 - 34 Este  
E-mail: [contacto@jonathanmedina.co](mailto:contacto@jonathanmedina.co)  
Página web: [www.jonathanmedina.co](http://www.jonathanmedina.co)

2019, Editorial Universidad de Cundinamarca  
Fusagasugá, Cundinamarca. Colombia  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co)

# CONTENIDO

GLOSARIO.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
Crónicas de casos.....	10
Estrategia sugerida hacia el mejoramiento.....	10
CADENA DE VALOR.....	11
Crónicas de casos.....	12
Estrategia sugerida hacia el mejoramiento.....	12
DIFERENCIACIÓN.....	13
Crónicas de casos.....	14
Estrategia sugerida hacia el mejoramiento.....	14
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	16
Crónicas de casos .....	17
Estrategia sugerida hacia el mejoramiento.....	17
MARKETING.....	20
Crónicas de casos.....	21
Estrategia sugerida hacia el mejoramiento.....	21
RIESGO.....	23
Crónicas de casos.....	24
Estrategia sugerida hacia el mejoramiento.....	25
POLÍTICAS PÚBLICAS.....	26
Crónicas de casos.....	27
Estrategia sugerida hacia el mejoramiento.....	27
CALIDAD.....	32
Crónicas de casos .....	33
Estrategia sugerida hacia el mejoramiento.....	33
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	35
Crónicas de casos.....	36
Estrategia sugerida hacia el mejoramiento.....	36
BIBLIOGRAFÍA.....	37

# GLOSARIO

**Capital de trabajo:** son los recursos requeridos por las empresas para poder funcionar. Por ejemplo: efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios.

**Endeudamiento:** es el conjunto de obligaciones de pago de una persona o empresa que tienen contraídas con otro (empresa, institución, persona)

**Segmentación de mercado:** divide un mercado en segmentos más pequeños de compradores con características similares.

**Fitosanitario:** relativo a la prevención y curación de enfermedades que pueden padecer las plantas.

**Posicionamiento:** estrategia comercial que pretende que un producto o servicio ocupe un lugar prioritario en compras, en comparación a otros que ofrezca la competencia.

**Recurso:** conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad (naturales, humanos, financieros.)

**Targeting:** apartado del marketing Online, que tiene como objetivo alinear la publicidad focalizando el mercado para definir campañas.

# INTRODUCCIÓN

La competitividad, desde la sostenibilidad, hace referencia a la capacidad que tiene una empresa, un sector o una región en general, para obtener rendimientos financieros en el mercado, con respecto a sus competidores, bajo factores que aumenten la productividad y la generación de empleo (CEPAL, 1995).

Para el caso de los viveristas participantes en el proyecto, la competitividad es la capacidad para mejorar la rentabilidad a través del uso de técnicas de producción eficientes, basadas en estrategias de sostenibilidad.

El subsector viverista, dentro de la economía real, se caracteriza por ser uno de los más competitivos en aspectos de producción; por ello es necesario, contar con planes y estrategias que de manera funcional y económica, similares a las planteadas por Porter (2000), definan el conjunto de acciones, objetivos y políticas, que desarrollarán estas organizaciones para competir en diferentes escenarios, con mayores niveles de confianza por la calidad alcanzada.

Las estrategias de competitividad cobran mayor valor frente al proceso que debe seguirse para obtener metas a mediano y largo plazo, cuando están dinamizadas por la aparición e implementación de factores innovadores en las áreas técnicas, de producción, mercadeo, etc. que generen ventajas por las diferencias alcanzadas frente a los competidores, esperándose como resultado, el reconocimiento y posicionamiento en el sector comercial.

Su importancia se enfoca en saber utilizar y aprovechar al máximo los recursos disponibles: tecnología, personal o talento humano, materias primas, logística, mercadotecnia, incidentes en el aumento de la productividad y la mayor atención a necesidades de la comunidad.

Autores

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PLANEAR LA PRODUCCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL VIVERO?

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

---

## UNIDAD 1



# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para que los viveristas continúen cumpliendo objetivos y metas relacionadas con el incremento en ventas, utilidades, administración de sus ganancias o excedentes, es importante PLANEAR, es decir, analizar los contextos regional y local; la competencia; los recursos disponibles; las necesidades de invertir en materia prima; insumos, personal, impuestos, los procesos de post-cosecha; uso y reserva de agua, etc.



## ¿Cómo la puede desarrollar?

¿Qué se planea en una empresa? Los objetivos y metas que se tengan a corto y largo plazo en temas de finanzas, compra de activos, administración del capital, pago de deudas, atención y estímulo a trabajadores por incremento en ventas, atención con calidad al cliente y lo necesario para mejorar las condiciones y resultados de la empresa. Reuniéndose con los trabajadores para atender sus opiniones, necesidades, sugerencias; revisando informes de contabilidad que faciliten identificar debilidades, fortalezas,

oportunidades y amenazas presentes. Las estrategias deben revisarse periódicamente, para establecer medidas correctivas a tiempo. En tal sentido, la planeación, acompañada de estrategias, ayuda al productor a saber dónde está, cómo está y para dónde va. No olvide registrar el proceso de planeación, ejercicio escrito que le brindará mayor organización, coordinación y control.

## Crónicas de casos

El vivero Brandt S.A. (Gutiérrez J., 2005) reconocida empresa Costarricense, que ha

permanecido en el mercado por más de 23 años, gracias al empeño y vocación de su propietario, destacándose en el diseño y decoración de zonas verdes, mantenimiento de jardines y alquileres de plantas, es un referente que permite en el análisis de la planeación estratégica, identificar cómo, debilidades sin solucionarse y extendidas en el tiempo, minimizan esfuerzos, en este ejemplo, el del propietario, en relación a estabilizar una mayor capacidad de crecimiento de su negocio, por carecer de esta previsión. Esta anomalía incide en otros puestos de trabajo de la misma empresa.

## Estrategia sugerida hacia el mejoramiento

Tabla 1. Matriz DOFA

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES ¿Qué factores nos pueden dar una ventaja sobre los demás?	AMENAZAS ¿Qué factores externos pueden afectar el vivero?
ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES ¿Qué factores nos pueden dar una ventaja sobre los demás?	ESTRATEGIAS FO (Estrategias que permitan usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	ESTRATEGIAS FA (Estrategias que permitan usar fortalezas y evitar amenazas)
	DEBILIDADES ¿En qué aspectos es débil su vivero?	ESTRATEGIAS DO (Estrategias para superar debilidades aprovechando las oportunidades)	ESTRATEGIAS DA (Reducir debilidades y Evitar Amenazas)

Fuente: Elaborado por los autores

CUÁL ES LA VENTAJA DE SU EMPRESA EN RELACIÓN CON OTRAS DEL SECTOR PRODUCTIVO.

# CADENA DE VALOR

## UNIDAD 2



# CADENA DE VALOR

Como productor viverista, usted conoce cuáles son los procesos y actividades que se desarrollan en las fases de pre-cosecha, cosecha, post-cosecha, así como su costo, identificando si se incrementa o disminuye. Esto quiere decir, que para saber dónde genera valor la empresa, hay que desagregar factores componentes del proceso de producción: proveedores, mano de obra; atención a clientes, comercialización, etc.



## ¿Cómo aprovecharla?

Identificando cada uno de los procesos y actividades en la producción y comercialización del Vivero: conocer las estrategias de ventas; determinar la logística para la producción en cada fase; disposición de los inventarios; comercialización de la producción; recursos tecnológicos y mano de obra aplicada; selección de proveedores e infraestructura.

### Crónicas de casos

Con el interés general de aportar a la reestructuración de empresas, su crecimiento y consolidación, generación de beneficios con base en la sinergia

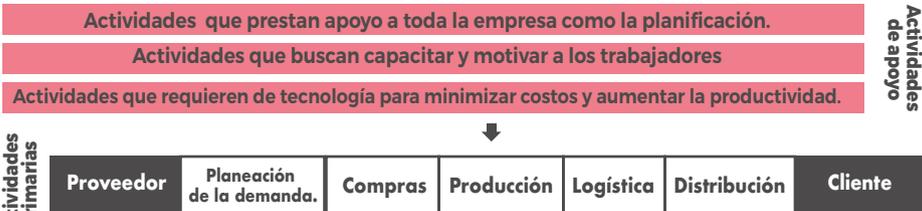
organizaciones – academia, la tesis de Maestría: Análisis Administrativo y Financiero de las Unidades Productivas de la Asociación de Viveristas de la Provincia de Sumapaz (ASOVIZ), autores: M.C. Velásquez, C. Gutiérrez, enfocada a la realización del diagnóstico y formulación del plan estratégico y de acción a esta ESAL, permitió desarrollar un conjunto de estrategias orientadas al mejoramiento de la productividad de la empresa, desde las cuales se identificó que las unidades productivas se encontraban funcionando insuficientemente,

con apenas los soportes básicos administrativos, influyendo negativamente en el logro de objetivos y afectando la competitividad. Este comportamiento se generó por no formular la cadena de valor que posibilita la desagregación de actividades, identificando las que más benefician a la organización. Dentro de los resultados del trabajo, se describe la propuesta de una cadena que da relevancia a las actividades de apoyo y a las primarias, incidentes en beneficio del consumidor final.

## Estrategia sugerida hacia el mejoramiento

### Propuesta de cadena de valor

Figura 1. Cadena de valor para el sector floricultor.



Fuente: Elaborado por los autores con base en (Porter, Estrategias Competitivas, 2000)

Cada una de estas actividades, facilitan al viverista, precisar costos en los cuales incurre durante los procesos, determinando que decisiones tomar al valorar los eslabones de la cadena.

¿POR QUÉ UN PRODUCTO Y/O SERVICIO, DEBE TENER EL SELLO PROPIO? ESTO ES:

# DIFERENCIACIÓN

---

## UNIDAD 3



# DIFERENCIACIÓN

Consiste en diseñar estrategias sencillas que muestren un producto y/o servicio único frente al que ofrece la competencia. Es una tarea importante que debe realizar el viverista, si quiere mejorar su rentabilidad y permanencia en el mercado de las plantas.



## ¿Cómo la puede desarrollar?

Por ejemplo: en la variedad de sus plantas, las características del color, la textura, su durabilidad, precios razonables de mercado; la presentación del producto, rapidez en la entrega del producto; la amabilidad y su originalidad en la prestación del servicio; en el uso de las buenas prácticas agrícolas, en la calidad del riego; la localización geográfica del vivero; en la presentación visual de su negocio, muy amigable y que inflencie el deseo del cliente para sentirse como en casa. Por ello, es muy importante conocer el entorno, la competencia y qué es aquello que le gustaría al cliente.

## ¿En qué se diferencia su vivero frente a la competencia?

### Crónicas de casos

Don Jesús Arcángel Romero Ospina, comparte la experiencia que vivió en

una Feria floral, como expositor de su vivero Frutales del Trópico. En esa ocasión, observó a una persona de avanzada edad, con apariencia sencilla y humilde, quien portaba una bolsa de plástico y para quien, a otros expositores, no era de gran importancia atender. Don Arcángel, por el contrario, tomó una actitud diferente y abordó al señor que se acercaba, buscando información en los stands, sin lograr obtenerla. Para todos, esta situación fue desapercibida. Amablemente Don Arcángel se acercó y le preguntó qué necesitaba. El adulto mayor, le contestó que estaba comprando plantas; de inmediato, lo atendió y con sorpresa, realizó un buen negocio, pues le vendió gran cantidad de plantas, que el señor pagó con dinero en efectivo que portaba en su bolsa de plástico.

La calidad humana en la atención al cliente es el factor clave para llegar a la sostenibilidad y reconocimiento del negocio.

## Estrategia sugerida hacia el mejoramiento

Una manera práctica para diferenciarse frente a la competencia es realizar acciones de planeación con estrategias para comunicar claramente al cliente, en relación con el producto que se ofrece y el servicio que acompaña la venta, etc. Para ello, usted, puede diseñar una ficha técnica sencilla, que identifique qué es lo que vende, cómo lo vende, cuáles son los canales para promocionarlo y entregarlo. Puede modificarla, de acuerdo con su necesidad.

Tabla 2 - Modelo de ficha

ITEM	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN
Calidad productos		
Precio		
Servicio al cliente		
Empaque		
Mercadeo		
Distribución		
Otros		

Fuente: Elaborado por los autores

¿CÓMO ADMINISTRAR Y GESTIONAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS DE MI VIVERO?

# SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

---

UNIDAD 4



# SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Es la condición que tiene el viverista para saber administrar los recursos con los que cuenta, el control que debe ejercer sobre ellos, con el fin de hacerlos producir eficiente y eficazmente apostándole a buenas prácticas agrícolas, que permitan, además, la optimización del ahorro y el análisis de la inversión.



## ¿Cómo la puede desarrollar?

Planeando su capital de trabajo, analizando en qué momento debe recurrir al endeudamiento y para qué; determinar qué tanto puede comprometer financieramente su negocio y aún más, saber distribuir objetiva y responsablemente sus excedentes, de tal manera que no sólo garantice el bienestar de su familia, sino también, la reutilización en la inversión de su vivero (insumos, mano de obra, impuestos, servicios públicos, asistencia técnica, etc.). Otra estrategia clave, es trabajar asociativamente para penetrar en nuevos mercados, que vayan más allá de la Provincia y posibilite la disminución de costos.

## Crónicas de casos

El caso colombiano, a través de Asocolflores, el gremio que por más de 40 años les ha apostado a diversas estrategias para posicionar a Colombia, como el segundo mayor exportador de flores después de Holanda. La asociatividad floricultora, ha permitido superar barreras geográficas, incluso, llegando a China, ofreciendo más de 1.600 variedades de flores. Este gremio ha impulsado programas como "Colombia, tierra de flores sostenibles", desde el proyecto "Flor verde", se ha impulsado y mejorado el desarrollo, fomentando las buenas prácticas agrícolas como factor de competitividad.

## Pasos para medir la sostenibilidad financiera

Tabla 3

PASOS	ACTIVIDAD
Acopiar y valorar la información disponible	Reunir información operativa, contable y financiera del vivero.
Proyectar la demanda (ventas) *	Hacer un estimado o proyección de la demanda por parte de los clientes.
Identificar fuentes de financiación	Determinar con base en la demanda proyectada las fuentes de recursos: prestamos, inversión propia, etc.
Identificar gastos e inversiones posibles	Proyectar gastos e inversiones necesarias para afrontar la Demanda estimada.
Identificar Riesgos Inherentes **	Visualizar posibles atrasos, cambios en inversiones técnicas y al Marco Legal; estimar posibles impactos en la obtención de servicios.
Establecer ingresos y egresos	Estimar ingresos y egresos a partir de las proyecciones de demanda.
Análisis de la sostenibilidad financiera	Establecer la diferencia monetaria entre ingresos y egresos.

Fuente: Elaborado por los autores con base en (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2015)

## \*Proyección de demanda:

Consiste en presupuestar las posibles ventas que se tendrían tanto en unidades como en pesos, a través del tiempo. Para ello es necesario tener en cuenta que el valor unitario de los productos aumenta cada año.

## \*\*Identificación de los riesgos:

reconocer los riesgos a los cuales se expone un vivero y que pueden afectar la producción y por ende las utilidades por un periodo determinado. Riesgos a tener en cuenta: cambios climáticos, desastres naturales, etc. Es necesario tener una provisión para invertir en planes de contingencia.

Tabla 4. Cuadro para realizar la proyección de la demanda

### Método de Análisis de registros históricos:

Consiste en analizar las ventas pasadas para determinar el crecimiento que han tenido. Por ejemplo, si en los últimos años las ventas han crecido en un 10% entonces, lo más probable, es que las ventas futuras tengan el mismo crecimiento.

AÑO	Demanda (ventas) estimadas en unidades	Demanda (Ventas) estimadas en pesos (\$)
Año 1		
Año 2		
Año 3		
Año 4		
Año 5		
TOTAL		

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 5. Cuadro para presupuestar los planes de contingencia en la solución de riesgos

Riesgo	Presupuesto para asumir el riesgo en pesos (\$)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Riesgo 1.					
Riesgo 2					
Riesgo 3					
Riesgo 4					
TOTAL					

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 6. Ficha técnica de presentación de resultados

DETALLE	Valor Total en pesos (\$)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Aporte inicial de los socios (\$)					
Créditos bancarios					
Otro tipo de créditos o préstamos					
Ventas estimadas					
Ingresos por actividades secundarias					
<b>Total ingresos</b>					
<b>Egresos</b>					
Compra anual de materia prima					
Costos de producción (Mano de obra y otros)					
Costo de distribución					
Costos de empaque					
Otros costos de venta					
Infraestructura					
Maquinaria					
Formación del personal					
Vehículos					
Edificios					
Terrenos					
Otros					
Gastos de administración					
Gastos de operación					
Planes de contingencia estimados (Riesgos)					
Otros gastos					
<b>Diferencia (Ingresos – Egresos)</b>					

Para que exista sostenibilidad financiera, es necesario que la diferencia de positiva en todos los años, de lo contrario significa que solo habrá sostenibilidad en unos años y no en otros.

Fuente: Elaborado por los autores con base en (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2015)

¿CÓMO MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y EL SERVICIO AL CLIENTE?  
ES DECIR, CÓMO HACER

# MARKETING

---

## UNIDAD 5



# MARKETING

Para producir eficientemente, hay que conocer las necesidades del consumidor, qué lo motiva a comprar, cuáles son los beneficios de la compra; analizando a la vez, el comportamiento de la competencia. Con estos dos elementos, el productor y asistentes diseñarán estrategias, actividades y acciones para mejorar la publicidad y comercialización del producto y/o servicio. Esto es Marketing



## ¿Cómo implementarlo?

Partiendo de la buena calidad del producto ofrecido y estudiando gustos y necesidades del cliente. Informando claramente sobre las características y condiciones de mantenimiento de las plantas: - calidad del sustrato sobre el cual crecen: - manejo del suelo, - control fitosanitario, - uso de abonos orgánicos, etc. Igualmente, evaluando las condiciones de acceso y canales de distribución de los productos, la facilidad con que llega al cliente; y en especial, asegurando el uso de los medios de comunicación manteniendo un grado frecuente de publicidad: acceso al mercado del internet (comercio electrónico), arte en el empaque y en vitrinas naturales. Imágenes corporativas.

El marketing como proceso surge primeramente de la actitud proactiva del viverista, su capacidad de asumir retos, desarrollar ideas

creativas, implementar estrategias de comunicación que le permitan interactuar permanentemente con los clientes, e idealmente vinculándose con expertos en publicidad y desde luego con redes de productores y comerciantes del gremio.

## Crónicas de casos

Un plan de marketing implementado en el vivero de plantas ornamentales "Viveros Juanpi", ubicado en Valencia, España, diseñado sobre una metodología para aumentar el nivel de competitividad de la empresa, logró obtener resultados positivos reflejando la importancia de

atender esta variable a la hora de competir en el mercado. El plan abarcó estrategias de segmentación, targeting, posicionamiento y marketing mix, incorporando información relacionada con factores indispensables (producto, precio, distribución y promoción) para el manejo de imágenes de mayor aceptación, afectando positivamente a los clientes. Entre los principales resultados obtenidos, se encuentra: el aumento de las ventas en un 5%, respecto al año anterior; mejora de la imagen de la empresa, ampliación de la participación en ferias y fiestas regionales y la incrementación de la satisfacción de los clientes (March, 2017).

## Estrategia sugerida hacia el mejoramiento

Instrumentos Tácticos para alcanzar los objetivos e influir en el mercado:

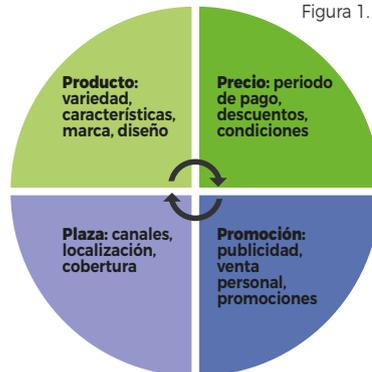


Figura 1. Marketing Mix

El mejor plan está conformado por la estrategia de marketing mix, la cual es una táctica que permite analizar el comportamiento de 4 factores indispensables a la hora de ser competitivo:

\*Precio

\*Producto

\*Plaza / Distribución

\*Promoción

**Precio:** Dentro de la variable del marketing, el precio hace referencia a la cantidad de dinero que un cliente estaría dispuesto a pagar por un producto. Este factor prevalece frente a la fidelidad de clientes y consumidores, que, en razón a valores justos, mantendrán a través del tiempo la condición de compradores satisfechos y a la vez, como valor agregado de tal beneficio, se convertirán en difusores de la calidad del producto. Algunas estrategias de precio:

**Diferenciales:** aplicar diferentes precios en función del segmento

-Descuentos por cantidad

- Descuentos por pronto pago

- Descuentos periódicos

**Psicológicos:** influir en la mente del comprador

- Precio habitual

- Precio par o impar

- Precio redondeado

- Precio de prestigio

**Producto:** Identifica sus características, determinando si tiene alta demanda en el mercado. Algunos aspectos a tener en cuenta son: calidad, variedad, diseño, marca, embalaje, servicios. Ejemplo:

**1.** Diseño del producto y empaque para determinar en qué condiciones visuales se encuentran. Ejemplo: materas, bolsas, entre otros.

**2.** Marca: es fundamental ya que le permite al cliente identificarlo y diferenciarlo de los demás. Como marca, se entiende el logotipo del vivero, para lo cual es necesario realizar el siguiente análisis:

Tabla 7 - Ficha técnica para la definición de marca

Marque con una X en la respuesta apropiada para cada pregunta		
Detalles	Si	No
¿El logotipo cuenta con colores llamativos?		
¿Los colores que usa hacen referencia a la actividad que desarrolla?		
¿La marca es propia?		
¿El logotipo es propio?		
¿El logotipo incluye el nombre del vivero?		
¿Cada parte del logotipo tiene un significado?		

Fuente: Elaborado por los autores

### Plaza /Distribución

Es la forma en la que los productos llegan al cliente o consumidor final y depende del viverista, determinar cuál es la más conveniente.

Algunos aspectos para tener en cuenta son: canales, cobertura, surtido, localización, inventario, transporte, logística.

### Promoción

Se utiliza para dar a conocer la existencia del producto a ofrecer resaltando sus características, ventajas y las necesidades que satisface. Una de las herramientas de comunicación más usadas es la publicidad entre los cuales se encuentra:

\* Publicidad en radio

\* Página web

\* Catálogo de productos

\* Carteles

\* Ferias y exposicione

POR QUÉ ES NECESARIO, PENSAR EN LAS EVENTUALIDADES, PROBABILIDADES  
Y SOBRE TODO, POR QUÉ HAY QUE EVALUAR Y CALCULAR EL

# RIESGO

---

## UNIDAD 6



# RIESGO

Es la probabilidad o posibilidad que un hecho inesperado suceda o que un hecho esperado, no acontezca. Esto quiere decir, por ejemplo, la pérdida de producción por efecto de lluvias incesantes, para las cuales, usted, no tenía un plan previsto; que, durante el año pasado, usted generó ventas por 60 millones de pesos y esperaba 90 millones, con lo cual proyectó comprar más maquinaria, pero no fue posible adquirirla, dado el comportamiento de sus ingresos.



## ¿Cómo lo puede mitigar o disminuir?

Primero, identificando cuáles son los riesgos de tipo económico, de cosecha, de clima; de financiación, de cumplimiento en entregas a clientes; de adquisición de insumos, entre otros, para poder afrontarlos y minimizarlos, poder controlarlos con anterioridad, evitando impactos negativos de resultados financieros de la empresa.

Aunque es claro que, para los viveristas, los riesgos derivan esencialmente de factores climáticos, políticos y de mercado, que dependen de factores externos, no por ello, deben dejar de planearse. Siempre es importante plantear metas y objetivos intermedios que permitan reducir en una parte, el riesgo existente (Rodríguez, 2005).

## Crónicas de casos

La investigación realizada por estudiantes de la Universidad de la Salle Bogotá-Colombia, en la empresa “Vivero la feria de las plantas”, cuyo objetivo principal fue identificar estrategias de innovación organizacional, permitió evidenciar que el vivero carecía de sistema de prevención de riesgos. Por ejemplo, observaron que la infraestructura se encontraba en estado de deterioro, afectando los distintos procesos de producción allí adelantados, poniendo en riesgo a los trabajadores. Como resultado se reflejó el impacto negativo que recae sobre la competitividad del vivero, del 4,76%. Expresaron los autores, que, de haberse contado con un plan de gestión oportuno, permitiría a la empresa tener

otra posición frente a sus competidores (Sánchez, Pinto, & Osorio, 2017). Proponen también una estrategia a implementar: Diseñar una matriz especificando cronológicamente, daños físicos que ha sufrido el vivero, así como la accidentalidad e incidencia en enfermedades de los trabajadores, durante los últimos 10 años. Para diligenciarla, es fundamental indicar con la mayor exactitud las fechas en que sucedieron los eventos.

Nota: En caso de no contar con esa información, la matriz se debe diligenciar a partir del año actual.

Tabla 8 - Matriz de riesgos

Matriz de riesgos					
	Fechas	Duración	Evento	Impacto	Posibles soluciones
2014					
2015					
2016					
2017					
2018					
2019					

Fuente: Elaborado por los autores con base en (Sánchez, Pinto, & Osorio, 2017)

POR QUÉ ES IMPORTANTE CONOCER LAS

# POLÍTICAS PÚBLICAS

---

UNIDAD 7



# POLÍTICAS PÚBLICAS

Son programas que diseñan los gobiernos con el interés de dar solución a problemas sociales y económicos en los sectores: salud, educación, vivienda, seguridad, empleo, productividad, etc. por ello, son de interés general y para su ejecución requieren recursos económicos determinados en el Presupuesto Nacional.

## ¿Cómo se aplican al sector agropecuario?

Las políticas públicas son formuladas por el Estado con el objetivo de fomentar el emprendimiento, la creación y sostenibilidad de empresas en este sector. El propósito es contribuir al crecimiento y desarrollo económico local, regional y nacional.

Los viveristas, se encuentran dentro del mayor segmento productivo del país, las mipymes, organizaciones reconocidas como las mayores generadoras de empleo en Colombia.

En este sentido, desde el Gobierno Nacional existen programas de apoyo económico para la producción agropecuaria, mediante incentivos dirigidos al desarrollo rural, como planes de crédito y financiación a campesinos, y en general microempresarios, para mejorar la producción y garantizar su permanencia en el mercado.

## Crónicas de casos

De acuerdo con el informe de Becerra Cuervo (2016), en el cual se realiza un análisis de las políticas públicas para la competencia del sector floricultor en Colombia, se observó que el país se ha caracterizado por buscar la competitividad a nivel mundial; pero eso se debe al comercio internacional y no a la existencia de un sistema competitivo interno que establezca funcionalmente, responsabilidades y acciones claras y distintas, de los actores involucrados en los procesos de planeación locales, regionales y nacionales, condición desventajosa, que obstaculiza el normal movimiento de las finanzas y de los proyectos de producción. Parcialmente, el Estado viene brindando ayuda al sector y sobre políticas aún débiles, la floricultura continúa en niveles de insuficiencia competitiva.



## Estrategia sugerida hacia el mejoramiento

Acceder a Internet para consultar información relacionada con programas de incentivos y financiación para proyectos de alto impacto en la agricultura y la alimentación, para productores rurales. Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural (Ministerio de Agricultura, 2019) FINAGRO (FINAGRO, 2019); FAO- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2019) Estos, son algunos de los programas que el Gobierno Nacional, actualmente brinda como apoyo el sector agropecuario colombiano:

Tabla 9 - Instrumentos de crédito Minagricultura

INSTRUMENTO DE CRÉDITO	DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	REQUISITOS
<p><b>Crédito agropecuario</b></p>	<p>Financia la creación y mejoras de los factores de producción, para la sistematización, fortalecimiento y competitividad de los procesos agrícolas.</p>	<p>En general</p>	
<p><b>A toda máquina</b></p>	<p>Recursos para la financiación de la compra de maquinaria y equipos nuevos de uso agropecuario para la producción primaria, obras de infraestructura nuevas para la transformación primaria y/o comercialización requeridos en los diferentes eslabones de las cadenas 1 CT: Capital de trabajo, I: Inversión y N: Normalización 14 agropecuarias, acuícolas, forestales y de pesca, así como la maquinaria y los equipos nuevos requeridos en estos procesos, en condiciones financieras especiales, con el objetivo de fomentar la modernización del sector agropecuario.</p>	<p>El pequeño productor tendrá una tasa máxima del DTF más 2 puntos, el mediano productor del DTF más 3 puntos y el gran productor del DTF más 4 puntos.</p>	<p>Los créditos se podrán otorgar con un plazo mínimo de cinco (5) años y máximo de ocho (8) años, incluido hasta un (1) año de periodo de gracia.</p>
<p><b>Fondo Agropecuario de Garantías (FAG)</b></p>	<p>Es una garantía complementaria que respalda los créditos solicitados para financiar el capital de trabajo y la inversión de los productores que no pueden ofrecer ningún tipo de garantías exigidas ordinariamente por los intermediarios financieros. **</p>	<p>Personas naturales o jurídicas clasificadas y definidas como pequeño, mediano o gran productor, y las mujeres rurales de bajos ingresos. De acuerdo con el Manual de Servicios de la entidad en mención.</p>	<p>Se puede acceder a través de una entidad financiera, quien solicita la garantía ante Finagro.</p>

Tabla 9 - Instrumentos de crédito Minagricultura

INSTRUMENTO DE CRÉDITO	DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	REQUISITOS
<p><b>Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)</b></p>	<p>Es un beneficio económico que tiene como objetivo estimular las inversiones de capitalización en el campo para realizar nuevos proyectos encaminados a mejorar la competitividad, sostenibilidad y modernización de las actividades Agropecuarias. *** Es un beneficio que se reconoce sobre un porcentaje del valor del proyecto de inversión y que es abonado por Finagro a los intermediarios financieros al saldo del crédito. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de Finagro, destinó \$67.472 millones para el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) para la vigencia del 2017.</p>	<p>Pequeños, medianos y grandes productores, individualmente considerados, grandes o medianos productores integrados con pequeños productores en alianzas estratégicas, Asociaciones, Cooperativas y Empresas de productores que cuenten con la participación de pequeños productores en el capital de esta.</p>	<p>Se requiere que el productor tenga un proyecto productivo financiado con recursos en condiciones Finagro, a través de los Bancos vigilados por la Superintendencia Financiera o de las Cooperativas vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria. El valor del crédito debe ser igual o mayor al incentivo aprobado y cuentan con un plazo de hasta 6 meses para la realización de la inversión.</p>
<p><b>Línea Especial de Crédito (LEC)</b></p>	<p>Esta línea ofrece una tasa de interés subsidiada que se destina al financiamiento de productos de ciclo corto relacionados con la canasta básica de alimentos, que son característicos de la economía campesina, de alta sensibilidad o interés exportador</p>	<p>Pequeños, medianos y grandes productores, individualmente considerados, grandes o medianos productores integrados con pequeños productores en alianzas estratégicas, Asociaciones, Cooperativas y empresas de productores que cuenten con la participación de pequeños productores en el capital de la misma.</p> <p>Para financiar la siembra de cultivos como arroz, cebada, avena, frijol, hortalizas, frutales, soya, plátano, yuca, papa, ajonjolí, algodón, tabaco, maní, trigo, sorgo, achira, maíz, arveja, y actividades para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano</p>	<p>Solicitud directamente en las entidades financieras que tengan convenio con Finagro. Aprobado el crédito, el productor recibe el beneficio automáticamente por la disminución en el valor de los intereses a pagar en cada cuota, los plazos máximos y demás condiciones financieras definidas por Finagro.</p> <p>Los productores que lo requieran pueden tener acceso al Fondo Agropecuario de Garantías, y los créditos financiados por esta Línea Especial de Créditos no tendrán acceso al Incentivo a la Capitalización Rural</p>

Tabla 9 - Instrumentos de crédito Minagricultura

INSTRUMENTO DE CRÉDITO	DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	REQUISITOS
<p><b>Normalización de cartera</b></p>	<p>Alternativas para la normalización de pasivos financieros, cuando por diversas circunstancias no se ha podido cumplir con el cronograma de pagos acordado inicialmente con la entidad en donde se encuentra registrada su obligación.</p>	<p>Reestructuración: aplica para los créditos que se encuentren al día. En el nuevo crédito, se pueden modificar tanto el plan de pagos como el plazo que requiera cada proyecto y con las condiciones financieras de Finagro, según el tipo de productor, siempre y cuando existan razones justificadas para ello.</p> <p>Consolidación de pasivos: permite recoger en un nuevo crédito y en condiciones Finagro, créditos que se encuentren al día o que se hayan vencido, cuando la actividad se ha visto afectada por razones de fuerza mayor o caso fortuito</p>	
<p><b>Instrumentos financieros de gestión de riesgo “Seguro Agropecuario”</b></p>	<p>Es un mecanismo mediante el cual los productores agropecuarios pueden proteger sus inversiones de manera individual o colectiva, amparándose contra riesgos naturales de origen climático o geológico, así como frente a riesgos fitosanitarios (enfermedades y plagas) ajenos a su voluntad, tales como: exceso o déficit de lluvias, inundaciones, vientos fuertes, heladas, granizadas, deslizamientos y avalanchas. El Gobierno Nacional cubre un porcentaje del valor de la prima de todos los cultivos y explotaciones forestales en el ámbito nacional, que va desde el 60% al 80% de valor de la póliza.</p>	<p>Todos los productores del sector agropecuario del país, tanto personas naturales o jurídicas del sector; de igual manera, para todos los cultivos, actividades pecuarias, forestales y pesqueras para el cual exista una póliza ofrecida por las compañías aseguradoras habilitadas.</p>	<p>El productor debe contactarse con una de las Compañías Aseguradoras habilitadas actualmente en el mercado e iniciar el proceso de adquisición de la póliza: Mapfre Seguros Generales de Colombia S.A, Seguros Generales Suramericana S.A., Seguros Bolívar, La Previsora S.A y La Equidad, sin perjuicio que entren nuevas en el mercado. El acceso está condicionado a los términos en que quede perfeccionado el contrato y la póliza de seguros, entre el asegurado y el asegurador, en virtud de la declaración de riesgo e información que sea entregada por el asegurado, los parámetros técnicos del cultivo, la ubicación del predio, el pago del porcentaje del costo de la prima que debe asumir el tenedor de la póliza, entre otros.</p>

Fuente: Elaborado por los autores con base en datos Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019)

\*\* El FAG garantiza capital de crédito, y la cobertura de la garantía sobre el mismo será la siguiente:  
Para: i) crédito individual; o ii) crédito asociativo con responsabilidad individual.

Tabla 10 - Cobertura de la Garantía del Fondo Agropecuario de Garantías FAC

TIPO DE PRODUCTOR	COBERTURA
<p>Pequeño productor y mujer rural:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Víctimas, Reinsertados y Desarrollo Alternativo</li> <li>● Ordinario</li> <li>● Plan Colombia Siembra</li> <li>● Embarcaciones pesqueras y de cabotaje-Buenaventura</li> <li>● Pasivos no financieros vencidos a 31 de diciembre de 2013</li> </ul> <p>Mediano productor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Víctimas, Reinsertados y Desarrollo Alternativo</li> <li>● Ordinario</li> <li>● Embarcaciones pesqueras y de cabotaje-Buenaventura</li> <li>● Pasivos no financieros vencidos a 31 de diciembre de 2013</li> <li>● Plan Colombia Siembra</li> </ul> <p>Gran productor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Víctimas, Reinsertados y Desarrollo Alternativo</li> <li>● Ordinario</li> <li>● Plan Colom</li> </ul>	<p>100%</p> <p>80%</p> <p>80%</p> <p>80%</p> <p>50%</p> <p>80%</p> <p>60%</p> <p>75%</p> <p>50%</p> <p>70%</p> <p>80%</p> <p>50%</p> <p>60%</p>
<p>Para crédito asociativo con titularidad en el encadenador, integrador o en alianza estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Esquema asociativo</li> <li>● Esquema de integración</li> <li>● Microcrédito agropecuario y rural con tecnología microfinanciera</li> </ul>	<p>80%</p> <p>70%</p> <p>50%</p>

Fuente: Elaborado por los autores con base en datos Ministerio de Agricultura (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019)

EL MEJOR SELLO DE PRESENTACIÓN:

# CALIDAD

---

UNIDAD 8



# CALIDAD

Es la característica que tiene un producto para satisfacer necesidades y expectativas del cliente, que el productor comprende y capitaliza. De esta dinámica surge la filosofía de la empresa: misión y visión. Incide sobre todos los eslabones de la cadena de valor. Para el caso, desde lo elemental, como es la siembra de la planta, su cuidado y posterior comercialización, atendiendo permanentemente los parámetros estéticos y de duración requeridos por los clientes de plantas ornamentales: tamaño, ramificación, color; condición fisiológica. Esta característica, por supuesto se complementa con la prestación de un servicio amable, ágil, y la información experta sobre los productos



## ¿Cómo la logra y mantiene?

- Participando en eventos de capacitación sobre cultura organizacional, gestión administrativa y contable, producción vegetal, etc.
- Articulando procesos de investigación biotecnológica con instituciones especializadas, para el avance en el mejoramiento de la calidad de las plantas.
- Planeando la producción, en relación con condiciones de suelo y clima; disponibilidad de agua; manejo responsable de insumos.
- Cumpliendo las buenas prácticas en la ejecución de los procesos de pre-cosecha, cosecha y post-cosecha.
- Desarrollando nuevas técnicas de siembra y de condiciones fitosanitarias, minimizando el uso de plaguicidas y herbicidas; además de una adecuada utilización de sustratos.
- Mejorando la capacidad instalada, disminuyendo riesgos por afectaciones ambientales; uso adecuado de sistemas de embalaje.
- Determinando un óptimo sistema de riego acorde con las buenas prácticas uso del agua

## Crónicas de casos

Se realizó un análisis competitivo del vivero "La feria de las plantas" ubicado en Colombia, por Mesa, Pinto, & Osorio, (2017). Dado el posicionamiento de esta empresa y su volumen de ventas en que se destaca la calidad de las flores ofertadas, se pudo establecer por los resultados obtenidos: 13.79% en esta variable que la implementación permanente de protocolos y prácticas de calidad ha logrado que clientes, y competidores geográficamente cercanos, reconozcan la excelencia de sus productos

## Estrategia sugerida hacia el mejoramiento

Para determinar la calidad del producto y/o servicio, se recomienda seguir los siguientes pasos:

PASO 1: Diseñar un programa de calidad de las plantas de acuerdo con las especificaciones técnicas entregadas por el técnico / tecnólogo o ingeniero agrónomo. Una planta es de calidad cuando cumple las especificaciones técnicas adecuadas para cada especie.

PASO 2: Evaluar la calidad del servicio

Tabla 10 - Evaluación de la calidad del servicio

**Especificaciones del servicio (Califique de 1 a 5 cada uno de los aspectos relacionados, donde: 1 es menor y 5 mayor)**

Presentación del punto de venta	
Servicio al cliente	
Conocimiento del producto	
Comunicación clara	
Presentación del producto	
Tiempo de entrega	
Precio razonable	
Producto único en su género (Innovación)	
Servicio post-venta	

Fuente: Elaborado por los autores

El servicio se considera de calidad, si los resultados comparados con otro vivero son mejores y satisfacen al cliente.

¿ESTÁ COMPROMETIDO CON LAS BUENAS PRÁCTICAS SOCIALES Y AMBIENTALES?  
PROMUEVE EN SU EMPRESA LA

# RESPONSABILIDAD SOCIAL

---

UNIDAD 9



# RESPONSABILIDAD SOCIAL

Cuando el viverista no sólo se preocupa por los resultados económicos de su empresa sino también, en fomentar una cultura de equidad laboral reconociendo obligaciones salariales y prestaciones para con sus trabajadores. Cuando prioriza el servicio al cliente con calidad, sobre las ventas. Cuando maneja prácticas de mitigación ante la problemática ambiental. Entonces está comprometido con la Responsabilidad social.



## ¿Cómo la puede fortalecer?

- Pensando y actuando éticamente frente a su familia, comunidad, país y el planeta
- Usando responsablemente el agua, a través de sistemas de riego reutilizables.
- Utilizando materiales e insumos de bajo impacto ambiental, dirigiéndose idealmente hacia la producción limpia.
- Promoviendo la protección a la integridad física y salud de los trabajadores
- Cumpliendo las normas económicas y sociales asociadas a la producción.
- Posibilitando programas y acciones de capacitación a los trabajadores.

## Crónicas de casos

Asocolflore ha implementado la estrategia de responsabilidad social dentro del sector floricultor para mejorar los mercados objetivos y ampliar las oportunidades de las empresas que se encuentran en proceso de expansión. Dentro de los resultados obtenidos, se evidencia que la imagen del sector de las flores hacia el exterior ha mejorado notoriamente, ampliando la demanda de otros países, por los productos nacionales.

## Estrategia sugerida hacia el mejoramiento

La estrategia consiste en identificar ideas y acciones que los viveristas están desarrollando, con el fin de beneficiar a las comunidades, al medio ambiente, a los trabajadores, a la economía regional.

Es importante señalarlas en cada uno de los cuatro componentes estructurales propuestos, con el fin de analizar el mayor o menor impacto obtenido por las empresas hacia el logro del mejoramiento social y ambiental.



Figura 3 - Estrategia de implementación de la responsabilidad social en el sector viverista.  
Fuente: Elaborado por los autores

# BIBLIOGRAFÍA

---

ASOCOLFLORES. (2010). Global Reporting Initiative (GRI) - Reporte GRI del sector floricultor colombiano asociado en Asocolflores. Obtenido de ASOCOLFLORES.

Cutiérrez, J. (2005). Planeación estratégica para una empresa familiar: el caso de Viveros Brandt S.A. Obtenido de Universidad de Costa Rica: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27684/27684.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

CEPAL. (1995). CEPAL. Obtenido de CEPAL: [file:///C:/Users/acerpc/Downloads/agricultura\\_americas.pdf](file:///C:/Users/acerpc/Downloads/agricultura_americas.pdf)

CEPAL. (1998). Promoción de la calidad para mejorar la competitividad . Obtenido de CEPAL: [file:///C:/Users/acerpc/Downloads/065169190\\_es.pdf](file:///C:/Users/acerpc/Downloads/065169190_es.pdf)

March, P. (2017). Plan de Marketing para un vivero de planta ornamental. Obtenido de Universitat politecnica de Valencia: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/92819/MACH%20-%20Plan%20de%20Marketing%20para%20un%20Vivero%20de%20planta%20ornamental.pdf?sequence=1>

Becerra, C. (2016). Análisis de la política para la competitividad del sector floricultor colombiano. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <file:///C:/Users/acerpc/Downloads/CamiloAndresBecerraCuervo2016.pdf>

FAO . (2010). Manual de Capacitación sobre Sostenibilidad Financiera para Áreas Protegidas en Latinoamérica . Colombia : María Isabel Vergara.

FINAGRO. (22 de 07 de 2019). [finagro.com.co](https://www.finagro.com.co). Obtenido de productos y servicios: <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/lec-programa-general>]

Rodríguez, R. (2005). Análisis de estrategias en empresas agrarias. La incorporación de los riesgos del entorno a los mapas estratégicos. Obtenido de IX Congreso Internacional de Custos: <file:///C:/Users/acerpc/Downloads/2064-2064-1-PB.pdf>

Cutiérrez, C. A., & Velásquez, M. C. (2016). Análisis administrativo y financiero de las unidades productivas de la asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz (ASOVIZ). Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD: <file:///C:/Users/acerpc/Downloads/80499430.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principios de Marketing. México: Pearson.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (6 de Marzo de 2019). Minagricultura. Instrumentos Financieros. Recuperado el 26 de Marzo de 2019, de [https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/Instrumentos\\_Financieros.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/Instrumentos_Financieros.aspx)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. (2015). FICHA METODOLÓGICA. ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL. Obtenido de La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Porter, M. (2000). Estrategias Competitivas . CECSA.

Sánchez, N., Pinto, J. C., & Osorio, C. (2017). ESTUDIO DE CASO PARA IDENTIFICAR ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VIVERO LA FERIA DE LAS PLANTAS. Obtenido de Universidad de la Salle: [file:///C:/Users/acerpc/Downloads/63122078\\_2017\(1\).pdf](file:///C:/Users/acerpc/Downloads/63122078_2017(1).pdf)