

# **CASO 5**

## **COLOMBIA EN COLOR DE ROSA**

---

### **ROSAS DE LA SABANA (2004-2008)**

Clara Alicia Rojas Rodríguez  
Rosa María Chiguasuque Ruíz  
Diego Augusto Mora Novoa  
Arturo Pilonieta Gutt



## Rosas de la Sabana (2004 - 2008)

Colombia se ha regocijado de tener una floricultura bañada en oro, con unas características únicas, y productos de excelente calidad. Cada día, el mercado de las flores frescas es cada vez más competido. Un país que exhibe su belleza, su diversidad en el atributo de sus flores ante el mundo, particularmente rosas de tallos largos y cabezas grandes que produce el país con destino a diferentes mercados. Colombia exporta más de 1000 millones de dólares a los mercados internacionales. El 80% de la producción se destina al mercado norteamericano. Rusia se convirtió en el segundo mercado de destino para las flores colombianas, con ventas que en el 2008 superaron los \$ 50 millones de dólares.

Este sector está conformado en su gran mayoría por pequeñas y medianas empresas, de las cuales un gran porcentaje es de carácter familiar, caracterizándose por ser un luchador incansable para que su posición de líder en este mercado sea reconocido a nivel mundial. En este contexto nació la historia de la compañía **Rosas de la Sabana**, una empresa familiar productora exclusivamente de rosas, que ha tenido grandes logros en el mercado.

El señor Arturo Venegas, creó Rosas de la Sabana en el año 1978 y desde ahí empezó su largo y tortuoso recorrido a través del sendero de la floricultura en Colombia.



El 17 de agosto de 2004, Alberto Venegas tomó la dirección de la empresa, iniciando así la segunda generación en la compañía. Bajo su dirección la empresa logró mantenerse en el mercado de las flores, a pesar de los contratiempos ajenos a su administración.

Rosas de la Sabana, tuvo un promedio de ventas en los últimos cinco años de \$1.446 millones de pesos colombianos, estos resultados no solamente se originaron en la acertada conducción de la empresa, sino que responden a la visión y prospección del negocio. El éxito de esta actividad empezó a declinar en el año 2008 y la compañía tuvo que cerrar sus operaciones durante cinco meses, debido a la abrupta caída del dólar y por ende de los ingresos, lo cual mostraba que las pérdidas eran inminentes. Alberto Venegas, con ingenio y ganas de salir adelante, decidió reactivar la producción de flores sobrepasando las barreras económicas y ayudar a muchas familias que viven de este negocio. Con éste objetivo la empresa invirtió recursos propios, 985 millones de pesos colombianos, para solventar las necesidades de la compañía.

## Historia de la compañía

La historia de esta compañía inicia en la fría Sabana de Bogotá, en la hacienda llamada "La Aurora" Arturo Venegas, contador público de profesión, y su socio Roberto Gamboa dieron vida a este gran proyecto en el año 1978, cuando vieron la oportunidad de reemplazar otros cultivos que manejaban en estas tierras, y sacar un mejor provecho de la floricultura especializándose en rosas. Ellos formaron parte del grupo de siete pioneros rosicultores de la Sabana de Bogotá, que además tenían una visión clara respecto al negocio de rosas en Colombia.

A la muerte de Roberto Gamboa en el año 1992, esta sociedad se dividió. Previendo choques generacionales y conflictos dentro de las familias que conformaban esta sociedad, don Arturo, decidió legalizar su parte, compuesta de 9.6 hectáreas ubicadas en el municipio de Suesca, Cundinamarca. Desde ese momento se constituyó la empresa Rosas de la Sabana, Sociedad Limitada y familiar; administrada por la familia Venegas: don Arturo, su esposa Valeria y sus cuatro hijos varones. Don Arturo desde la dirección general de la empresa inició una estrategia para fortalecer el cultivo de las rosas, logrando así un crecimiento notorio, a partir del año 2004.

Rosas de la Sabana siempre tuvo a la cabeza a don Arturo, pero a partir del año 2004 su hijo menor, Alberto, fue quien asumió las riendas de la empresa, caracterizándose por tener la misma





visión de emprendimiento de su padre. En la subgerencia administrativa recayó la responsabilidad de conducir la empresa por los difíciles caminos de la rosicultura (Ver Anexo 7).

Rosas de la Sabana se caracterizó desde siempre por la calidad de sus productos, todos los pedidos que despachaba salían de sus invernaderos directamente, no eran comprados a otras empresas como solía suceder en este sector. Otra característica fundamental en su proceso de diferenciación era que todo su producto se comercializaba en el exterior, sin dejar parte de su producción para el mercado interno, con excepción de las flores con más de ocho días de cortadas, que ya no servían para ser exportadas.

| <b>Cuadro 1</b> | <b>HECHOS HISTÓRICOS MÁS RELEVANTES</b>   |
|-----------------|---|
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1978. Creación de la empresa Hacienda La Aurora</li> </ul>   |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1990. Tratando de incursionar en el mercado argentino, pierden US\$ 150.000.</li> </ul>  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1992. Inicio a la actividad rosicultora independiente.</li> </ul>  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1998. Cesión de uno de los socios.</li> </ul>  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2000. Se arriendan las instalaciones de Rosas de la Sabana por motivos de seguridad de los integrantes de la familia.</li> </ul> |

*Fuente:* Memoria Rosas de la Sabana

## Marco estratégico

Una de las estrategias de la empresa se centró en la diferenciación de sus productos, se unificaron los pedidos para que todos salieran de un mismo cultivo sin necesidad de comprar rosas a otras empresas también dedicadas a la comercialización de flores. Esta estrategia como principio básico de orientación al mercado, aportaba al cliente el producto que demandaba con calidad en los tiempos estimados. Rosas de la Sabana, había implantado todo un sistema de producción acorde con dichas necesidades, era una empresa capaz de planear. Se logró programar el proceso de corte justo para las fechas especiales y festivas de EEUU, que era su principal mercado, respondiendo a los pedidos de forma casi inmediata. Llegó a tener clientes cada vez más satisfechos y por ende con una lealtad más marcada. Todo este entramado de estrategias, constituido a lo largo de esos últimos años, había convertido a Rosas de la Sabana en una empresa reconocida en el mercado americano y al mismo tiempo en una compañía que brindaba satisfacciones económicas y empresariales a cada uno de los integrantes de la Junta Directiva. A partir del año 2004 se incrementó su facturación al 100% y sus beneficios aumentaron un 5%.



**Análisis DOFA,**

diciembre de 2008

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- No tener proyecto de expansión en países de Europa.</li><li>- La compañía no cuenta con área de mercadeo.</li><li>- Dentro de la empresa no se tenía como objetivo la asociatividad con otras compañías.</li></ul> | <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La implementación de cultivos orgánicos en terrenos no aprovechados.</li><li>- En países como Rusia, Inglaterra y Japón, la compañía tiene posibilidades de crecimiento.</li><li>- Innovación en el mercado Suramericano (Chile).</li><li>- Se hace necesario incrementar los esfuerzos en las acciones gremiales y al interior de las empresas para mejorar aún más la productividad y la competitividad como mecanismo para enfrentar la reevaluación.</li></ul> |
| <p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Las garantías que ofrece la compañía al personal que contrata.</li><li>- La mano de obra especializada.</li><li>- Nuevas estrategias para el manejo de plagas.</li></ul>  | <p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La constante fluctuación del dólar.</li><li>- No disponen de tierras para la expansión del negocio.</li><li>- El sector bancario no apoya este mercado.</li><li>- La recesión de Estados Unidos y la desaceleración de la economía.</li></ul>  |

## Factores críticos de éxito

**D**entro de los factores que generaron el éxito rotundo en Rosas de la Sabana se destacaron tres fundamentalmente: el clima organizacional, la centralización del poder y la toma de decisiones y la investigación para el adecuado manejo de suelos.

El clima organizacional fue determinante en la trayectoria de la empresa. Este siempre tuvo una evolución de forma favorable hacia los empleados, la empresa comprendió que un empleado con sentido de pertenencia, tiene un mejor rendimiento que uno inconforme con la organización. Esta razón ha tenido bastante peso dentro de las políticas internas, ya que esta se ha caracterizado como una empresa humana que se distinguió por su forma de tratar a las personas creando un arraigado sentido de pertenencia.

La centralización del poder fue un factor de éxito en la empresa ya que las decisiones eran tomadas por una sola persona, don Alberto, quien conocía todos y cada uno de los aspectos de la compañía como tal, en cuanto a finanzas, recurso humano, producción, mercados y demás factores que influían en el buen funcionamiento de la empresa.

El último factor preciso para el éxito de la empresa, se atribuyó a la continua investigación para mejorar el uso de los suelos del cultivo, sin necesidad de utilizar insumos químicos para mejorar el rendimiento de los cultivos, Rosas de la Sabana, se dedicó a buscar plantas que suministraran suficiente hidrógeno a la tierra,





para que así cuando se sembraran los nuevos rosales tuvieran un adecuado racionamiento de nutrientes provenientes del suelo, para tal fin encontraron que la arveja era una excelente opción y a su vez era otra oportunidad de negocio que se aprovechó vendiendo las cosechas a granel en distintas localidades del municipio donde se encontraba ubicada la finca.

## Entorno<sup>1</sup>

**P**or varias décadas la floricultura ha sido un ejemplo del esfuerzo innovador del empresariado colombiano, con importantes contribuciones a la generación de divisas y de empleo. Si bien la actividad ha enfrentado ciclos normales dentro de la naturaleza del comercio internacional, como pueden llegar a ser las alzas y bajas del precio del dólar en el mercado internacional, esta situación despertó cierta preocupación en el país por las dificultades cambiarias que se presentaron en el período comprendido entre el año 2004 - 2008.

La producción de flores en Colombia se destinó principalmente a la exportación, siendo el país el segundo exportador en el mundo después de Holanda y representando el 14% del valor mundial de las exportaciones del producto en el 2008.

<sup>1</sup> Fuente: Revistas ASOCOLFLORES, Hojas de Datos. Años: 2004 A 2008

En Colombia, la demanda de flores, especialmente de rosas, ha dependido directamente de factores estacionales, y fechas especiales en los mercados consumidores, haciendo que las exportaciones se vean limitadas a pocos destinos, lo que hace a los exportadores cada vez más vulnerables a las fluctuaciones que se pudiesen presentar en dichos mercados.

Sin embargo, Colombia se ha consolidado como el mayor proveedor de flores a Estados Unidos, siendo este el mercado predominante y principal destino de las exportaciones de rosas del país. (Ver Anexo 2). No obstante, los productores nacionales han llegado a nuevos mercados como Europa, Asia y Japón, en los que se ha empezado a consolidar como un gran proveedor de excelente calidad.

| <b>Principales datos</b> |                   |
|--------------------------|-------------------|
| <b>MERCADO</b>           | <b>PORCENTAJE</b> |
| Estados Unidos           | 80.44 %           |
| Reino Unido              | 3.63 %            |
| Rusia                    | 3.62 %            |
| Japón                    | 2.51 %            |
| Canadá                   | 1.77 %            |
| España                   | 1.70 %            |
| Holanda                  | 1.39 %            |
| Alemania                 | 0.78 %            |
| Otros                    | 4.16 %            |





En cuanto a innovaciones tecnológicas y al proceso de comercialización, el sector rosicultor en Colombia, ha realizado grandes inversiones, ha establecido vínculos con grandes distribuidores que se van fortaleciendo y aumentan la participación en grandes supermercados que influyen en la cadena de distribución de las rosas colombianas.

Colombia participa con el 95% del total de la oferta de flores a nivel mundial, de este porcentaje el 50% se cumple en rosas en el mercado de Estados Unidos. Las exportaciones corresponden a flores cortadas que van entre rosas y claveles principalmente (Ver Anexo 3). La fijación del precio en el mercado europeo tiene lugar mediante subastas en el mercado holandés. En el caso de los Estados Unidos el precio de venta es fijado en un mercado muy competido, con poco poder de negociación para los productores y sin un sistema organizado de subastas.

Un porcentaje considerable, el 75%, de las exportaciones de flores colombianas se realizaba de manera atomizada, lo cual limitó la obtención de mejores condiciones de precios y dificultó la activa participación de los productores colombianos en los canales internacionales de distribución.

Igualmente, un porcentaje creciente de la comercialización se desarrolló bajo la modalidad de venta directa a grandes cadenas de supermercados, lo que se denominó negocios en firme. La venta a supermercados generó un cambio en la forma de ofrecer el producto: se exportaban flores embaladas como bouquet<sup>2</sup> y no en cajas. Lo anterior facilitaba la oferta inmediata de la flor en los supermercados y la obtención de mejores precios.

---

<sup>2</sup> Ramo de Rosas, puede ser desde 12 hasta 25 unidades por cada uno de estos empaques.

La estadística de exportaciones de flores que el DANE, (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, de Colombia) ha elaborado y publicado oficialmente utilizó la fecha de declaración definitiva de los documentos aduaneros que para algunos productos como las flores no coincide y presenta importantes rezagos en relación con la fecha de embarque, momento en el que se despacha el producto al exterior.

## Mercado de los Estados Unidos

**E**l principal mercado de destino eran los Estados Unidos, que en promedio anual absorbió más del 80% del valor total exportado entre 2004 y 2008. Como ya se anotó, Colombia es el principal proveedor de flores frescas cortadas de dicho país.

En 2008, el crecimiento de las exportaciones de flores tuvo como fuente los mayores despachos hacia el mercado de los Estados Unidos, que crecieron 34.1% (US \$ 154 millones) frente a los despachos de un año atrás. Las mayores ventas externas de flores de Colombia registradas en 2005 y 2006 (2.3% promedio año) estuvieron determinadas principalmente por el incremento del volumen importado de este producto por parte de los Estados Unidos (3.2% promedio anual) (Ver Anexo 3).

La expansión de las importaciones de flores a los Estados Unidos ha tenido un crecimiento del 4.6% promedio año, un incremento en la participación de 57% promedio anual y la consolidación de las flores colombianas en dicho mercado (crecimiento 5.5% promedio año). Se trata de un mercado que





registró una importante dinámica desde 2002 y en el que las flores colombianas han ganado prestigio.

Según ASOCOLFLORES la producción de flores en 2007 y 2008 abarcaba cerca de 7.266 hectáreas, empleando intensivamente mano de obra no calificada (alrededor de 95.000 empleos directos y 80.000 indirectos) con importante participación de mujeres (60% del total de trabajadores). La producción se concentraba principalmente en los departamentos de Cundinamarca (85%) y Antioquia (12%). Se producían y exportaban principalmente rosas (48%), claveles (16%), mini claveles (8%), crisantemos (4%) y otros.

Las principales características de la producción en este sector eran:



La producción de flores en Colombia era realizada principalmente por PYMES que exportaban de manera atomizada. El 90% del valor total exportado en 2008 (US\$1.114 millones) fue transado por 228 empresas cada una de las cuáles exportó, en promedio, no más de US\$3 millones (Ver Anexo 4).



La producción de flores se destinaba básicamente al mercado externo y las ventas tenían un comportamiento estacional. Esta condición hizo que el mercado interno se surtiera con excedentes de producción y flores no exportables. El mayor acceso a grandes distribuidores y la entrada a nuevos mercados comenzaba a modificar esta situación, aunque no para la generalidad de los productores.



Altos requerimientos de capital de trabajo (flujo de caja) para la contratación continua de mano de obra.



El componente importado en la producción era bajo. Las importaciones realizadas por el sector floricultor eran principalmente agroquímicos y tallos. Estos últimos incorporaban las nuevas tendencias del mercado (cambios en gustos, colores y tamaños) y de la producción (resistencia a enfermedades y rendimiento), por lo que exigían de tecnología especializada no disponible a nivel nacional y que provenía principalmente de Holanda.



Lo anterior requería de la participación de dos tipos de agentes en la cadena productiva de flores: los importadores y propagadores de tallos<sup>3</sup> y los productores-exportadores de rosas.



El ciclo de producción de las flores en Colombia dependía de la variedad cultivada: las rosas se cosechaban cada 90 días y cada rosal tenía una vida útil hasta de 15 años. En el caso de los claveles, la cosecha se efectúa con una periodicidad semestral y la planta dura dos años en producción.

El sector floricultor colombiano se beneficiaba de ventajas naturales y económicas como:



Clima, topografía plana, tierras fértiles y pisos térmicos.



Mano de obra relativamente barata, bajos costos de transporte y almacenamiento por cercanía a los puertos de embarque (Aeropuerto El Dorado en Bogotá- y el de Rionegro en Medellín).

---

<sup>3</sup> Empresas dedicadas a modificar genéticamente rosales para la obtención de nuevas variedades de flor.





Las preferencias arancelarias de ingreso al mercado de Estados Unidos otorgadas por el sistema ATPDEA10, facilitaban la competitividad de las flores colombianas en ese mercado.

Sin embargo, también enfrentaba desventajas relacionadas con:



La imposición de restricciones de carácter ambiental y social por parte del mercado europeo y japonés. La imposición de estas barreras se originaba en: el impacto negativo sobre el medio ambiente por la utilización de ciertos insumos y las condiciones de contratación de mano de obra.



Baja actualización de tecnología útil en este proceso, poca investigación y desarrollo de nuevas variedades y técnicas de producción a nivel nacional.



Lo anterior conducía a que los requerimientos de innovación de la producción nacional dependiesen de las importaciones de tallos, que han sido desarrollados por competidores tales como Holanda e Israel, ya que son estos los dos países que más inversión realizaron en cuanto a investigación y desarrollo.



Los altos costos relacionados con el transporte especializado de flores y la introducción al mercado que se ha realizado en Estados Unidos (sistemas de manejo en frío, contratación de inspectores de control fitosanitario y controles para prevenir el tráfico de drogas, entre otros). Dichos costos eran asumidos por los exportadores.



Alta exposición a factores no controlables como los cambios climáticos (granizadas, heladas, exceso de lluvias, vientos), enfermedades y plagas.



La dificultad para las ventas de flores en los mercados internacionales se traducían en pérdidas de capital para el productor nacional ante la baja capacidad de absorción del producto en el mercado interno. Esta restricción de mercado se agravaba ante la inexistencia de canales de distribución internos organizados.



Los riesgos climáticos, la comercialización externa bajo consignación y la producción por PyMEs, conducían a una baja utilización de los servicios del sistema financiero, tales como cartas de crédito, capital de trabajo, cobertura cambiaria y seguros, entre otros.



La dependencia del desarrollo de variedades por otros productores internacionales, logró que las flores de Colombia no fueran un producto diferenciado en el mercado, por lo que se competía en el mercado de Estados Unidos con flores producidas en Holanda, Ecuador, México y Costa Rica. Este hecho no permitía obtener un valor agregado.



Vulnerabilidad al incremento de los precios internacionales del petróleo, dado que los insumos químicos, urea, plásticos y fletes se elevaban con los incrementos del hidrocarburo.



Descalce entre los ingresos y gastos de las empresas del sector; en tanto que los ingresos dependían del comportamiento de los precios internacionales de las flores y de la tasa de cambio, los principales gastos estaban sujetos a la variación de los precios internos en el caso de los gastos en mano de obra.



Lo anterior implicaba que los ingresos de estas empresas aumentarían en épocas de altas tasas de devaluación del peso frente al dólar y bajos niveles de inflación, y disminuirían sus ingresos cuando se presentara revaluación del peso, la cual se podía contrarrestar parcialmente con menores tasas de inflación.





## Situaciones críticas

**R**osas de la Sabana, atravesó por varios episodios críticos que hicieron que la empresa no diera los resultados financieros esperados. Uno de ellos se dió en el año 1998. Por problemas de seguridad se vieron en la obligación de arrendar las tierras a Efraín Loaiza, una reconocida persona en el gobierno nacional quien parecía, en ese momento, ser el candidato ideal para poner en óptimas condiciones tanto el terreno como el mercado internacional de Rosas de la Sabana; pero más adelante, esta persona dejaría la empresa con una deuda de 150.000 dólares por concepto de regalías. La compañía los asumió y los canceló, ya que por ley nacional, se estipula que el dueño de las tierras es quien debe asumir ese tipo de deudas. Esta obligación afectó notablemente los flujos de caja, tras varias inversiones y prestamos se logró salir avanti de dicha situación.

Otro hecho importante para Rosas de la Sabana, ocurrió al momento que la junta directiva tomó la decisión de dejar al frente de la empresa al hijo mayor de la familia, un ingeniero agrónomo, que no tenía una visión clara del negocio ni tampoco sabía de emprendimiento. Durante esa época se produjeron tallos de medidas que no tenían una demanda aceptable en el mercado, se dejaron de producir los tallos que se querían de mayor medida que los que se despacharon y esto conllevó a que la compañía tuviera otro gran episodio crítico a nivel financiero.

Rosas de la Sabana en el año 2008, suspendió sus operaciones por un periodo de cinco meses (de abril a agosto), debido a que el precio del dólar tuvo una caída bastante notable (ver anexo 7) que afectó de forma considerable al sector floricultor exportador de Colombia y de diferentes países. El cultivo se conservó sólo en mantenimiento ya que los bajos precios internacionales del dólar de ninguna manera justificaban el corte de la flor. Esta disminución notable en las ventas para dicho año dejó a la empresa con pérdidas de más de 1.320 millones de pesos.

Tras este receso económico y por decisión de la junta directiva se asumió el riesgo de seguir nuevamente con la empresa gracias a una inyección de capital con recursos propios por \$985 millones. Se logró así una mejora en las instalaciones; las cuales para los meses de abril y mayo de ese año, estaban con un deterioro considerable, por la falta de mantenimiento en los meses que no se operó dentro de la empresa. La nueva contratación de personal, ayudó a la empresa a mejorar resultados, a tener un mejor sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia su organización.

## Descripción de las operaciones<sup>4</sup>

**E**l cultivo de Rosas de la Sabana se estructura para sus cultivos en hileras donde se plantaban 300 unidades en una cama de 30cms de ancho, y según este proceso:

<sup>4</sup> Fuente: Entrevista con el señor Alberto Venegas





Podado y actividades de cuidado: las plantas se debían podar todos los días para evitar el crecimiento de tallos improductivos que le restaban alimento. Para el cuidado de las rosas se realizaba una fumigación de acuerdo con la necesidad de la planta ya que cada empleado debe estar al tanto de las plagas que afectan a las rosas como lo es la mosca blanca, entre otras.



Corte de los tallos de rosa: se hace en forma trasversal de esta manera se estimula a la planta para la generación de un nuevo tallo.



Hidratación: las rosas se debían pre-tratar en sustancias químicas como lo son 1-MCP o STS para prevenir los efectos del etileno. Se trata con una solución de rehidratación después del corte. Las soluciones de rehidratación comerciales son efectivas, se usa agua pura que contenga 50 partes por millón (ppm) de hipoclorito, preferentemente bajo un pH de 5,0. Esta solución ha demostrado ser segura para la flor, por lo que deben llenarse los baldes a una profundidad deseable de 20 a 30 cm.



Transporte de la mallas a las mesas de clasificación: para este transporte se utilizaba una carretilla en donde van las rosas envueltas en una malla que las cuida y protege mientras llegan a la fase de hidratación.



Clasificación de las rosas: las rosas eran clasificadas dentro del mismo cultivo, porque se corta por lotes del mismo color.



Proceso de despétale: se realizaba en postcosecha y consistía en retirar todos los pétalos que se encontraban quemados por el sol y tenían un color diferente al óptimo de cada rosa.



Armado de los ramos (embonche): se hacía de acuerdo con el pedido de los clientes, y se realizaba en postcosecha.



Transporte de los ramos a la guillotina: la empresa contaba con una maquinaria especializada para el corte de la rosa de acuerdo con las necesidades del cliente, podían ser cortadas desde 30 cm. hasta el más largo que era 70cm.



Encauche: de acuerdo con la necesidad del cliente, se le colocaba de variadas formas el caucho y esta tarea también es en la postcosecha.



Lavado y aplicación de la melaza: una vez recibida la carretilla que venía del cultivo con las rosas enmalladas se procedía a sumergir el follaje en una batea con un detergente biológico llamado **crudex** mezclado con agua, cuya función era dar un color más verde y más brillo a las hojas; las cabezas de las flores se sumergían en otra batea que contenía agua mezclada con **deminanck** con el único propósito de evitar la aparición del hongo llamado **botritis** que pudre los pétalos de la flor.



Depósito de los ramos en las finas con agua: dentro de las instalaciones de los cuartos fríos se encontraban unos tanques con agua mezclada con hipoclorito y ahí eran sumergidas las rosas por un lapso de tiempo de dos horas.



Almacenamiento de las cajas en el cuarto frío: las cajas aguardaban el momento de partir hacia el aeropuerto en el cuarto frío con el objetivo de mantener las flores siempre frescas y desacelerar su proceso de apertura. Se colocaban las cajas de manera que no quedasen muy juntas y así suministrar suficiente espacio entre ellas, para que se aprovecharan efectivamente las corrientes de aire frío.





## Canales de distribución

Los canales de distribución son los mismos para todos los productores, exceptuando aquellos que posean una comercializadora propia, ahorrándose de esta forma una serie de pasos dispendiosos y costosos para la empresa. El canal consiste primero en entregar la producción comprada al *wholesaler*<sup>5</sup> nacional, al cual llega por vía aérea; el mayorista la entrega a nivel de Estado, el cual se lo da a otro *wholesaler* de la ciudad, quien finalmente se contacta con la floristería.

## Relaciones con los canales

Debido a la estructura de costos tan estrecha determinada por el mismo mercado y la nueva tecnología en transportes, los patrones de distribución de rosa estaban cambiando dramáticamente. Esto se debía a que el puente entre el consumidor y agricultor de rosas era cada vez más pequeño, buscando que en un mercado como el de los Estados Unidos, los consumidores exigieran una mayor vida útil de la flor.

<sup>5</sup> Mayorista

Algunos importadores de Miami estaban tratando de manejar directamente el sistema de transporte, así mismo, tenían su propio sistema de tractomulas para la distribución por todo el país. El tener menos tiempo las rosas en un contenedor hacía que bajasen los costos de almacenamiento ya que el uso que se le daba al sistema de refrigeración no era tan prolongado se lograba que el precio del producto mejorara considerablemente ya que se tenía un producto mucho más fresco.



## Logística de mercado



El proceso de venta de Rosas de la Sabana básicamente se hacía a través de una investigación para determinar cuáles mercados demandarían rosas y de qué colores las preferían. La persona encargada de tener contacto con los clientes sabía, de acuerdo con la temporada, en dónde estaban los clientes (Norte América, Europa, etc.) y lo primero que hacía era ponerse en contacto con ellos, a través de correo electrónico o vía fax, ofreciendo las flores con una carta de presentación de la empresa y de su portafolio de productos. Otras veces se podía llegar a conocer un posible cliente por medio de otro productor, el cual tiene un comprador que necesitaba la variedad de flor que producía esta empresa, entonces suministraban la información a la organización para que enviase sus flores con el propósito de satisfacer el pedido de la comercializadora y así generando fidelidad, lo cual a un futuro llevaría a nuevos negocios.

La logística de mercado de la empresa estaba orientada principalmente hacia las comercializadoras internacionales, en donde hacían sus pedidos a la empresa, acordando precios y estipulando cómo iba a hacerse la entrega del producto, si es FOB Bogotá o CIAT.





## Exportación



Después de concretado el pedido, el proceso de exportación era el siguiente:

1. Envío de las cajas hacia el aeropuerto.
2. Registro de documentos.
3. Desembarque de las cajas en las bodegas.
4. Verificación de las cajas por parte de la aduana.
5. Transporte de las cajas hacia los coolers.
6. Transporte de las cajas hacia el avión.

Después de este proceso la responsabilidad de la empresa iba hasta el embarque de las cajas, a partir de allí la responsabilidad estaba en manos directamente de la agencia y del importador.

Allugar el producto a las comercializadoras, estas se encargaban principalmente de distribuir las a los supermercados y estos a su vez al consumidor final.

## Organización y recursos humanos

**E**n esta empresa las decisiones en todo lo relacionado con el personal, las tomaba el Sr. Alberto Venegas, tras tener la aprobación de los demás socios a través de un correo electrónico.

La administración de Rosas de la Sabana se centraba más en las personas y en su producto que en los sistemas, la compañía fomentaba la organización horizontal con pocos niveles jerárquicos y una amplia esfera de responsabilidades.

Don Alberto siempre se caracterizó por ser una persona exigente con sus 46 empleados fijos y 79 supernumerarios en las altas temporadas.

En Rosas de la Sabana, se enorgullecían de tener una política salarial por encima del sector y un clima de trabajo que favorecía el hecho de que muy pocos de sus empleados optasen por abandonar la empresa.

Un elemento clave de la compañía era que siempre disponían de personal femenino preparado para manejar el producto debido a sus características físicas; ya que el tamaño de sus manos es más pequeña con respecto a la de los hombres y lo que se lograba con ello era conservar mucho más las plantas y las rosas a la hora de su corte.

En Rosas de la Sabana contaron también con un fondo de empleados el cual fué fundado por el subgerente y varios





empleados. Esto lo veían como un aspecto positivo y favorable para el crecimiento laboral y personal de cada uno de ellos.

Otra política que adoptó el Sr. Alberto Venegas fue la de adaptar un comedor en las instalaciones del cultivo, específicamente en el área de postcosecha, para evitar la preocupación de sus empleados para conseguir sus comidas (desayuno, almuerzo y cena). Este cambio, también se realizó, debido a problemas de seguridad que se evidenciaban en la finca, evitando la entrada y salida de personas de las instalaciones de la empresa, con lo cual se impedía el robo de tallos, que influía directamente en la generación de pérdidas para la empresa en cuanto a regalías<sup>6</sup> se refiere.

En cuanto a la parte ética y económica, se creó una cultura de cuidado por el entorno y respeto por los derechos de cada persona. Además, con los cambios en los procesos y la concientización de todos los que se encontraban en la empresa se disminuyeron los costos en insumos y otros, y la calidad de vida era cada vez mejor para cada uno de los empleados.

---

<sup>6</sup> Regalías: proceso por el cual la empresa debe pagar a un tercero porque le sea permitido el uso de cierta variedad de rosa en su cultivo.

## Principales competidores

**E**l mercado de rosas en Estados Unidos, era un mercado atomizado en donde cada productor accedía a esta plaza de forma independiente, haciendo que el poder de negociación en los precios fuese de las comercializadoras internacionales ubicadas en este país. Por ende, para los productores de rosas tener un precio autónomo era una labor casi imposible; cada cultivo tenía su propia política de costos buscando así una reducción en los gastos y con los precios fijados por el mercado, se obtuviese la mayor utilidad posible.

En las últimas décadas se han observado ciertos comportamientos en el sector de la floricultura que muestran una nueva forma de competir, no directamente entre cultivos sino entre países exportadores de flores. Por otra parte se ha prestado más atención a aspectos tales como la aparición de nuevos productores de flores con precios inferiores al del mercado pero con condiciones de calidad mucho menores. Estas sólo son utilizadas para eventos en donde la durabilidad no es un factor determinante en la competencia, por este motivo en el país, se busca una reducción de costos y al mismo tiempo maximizar los recursos disponibles localmente para mejorar la curva costo - beneficio.

En el sector de la floricultura los competidores directos eran determinados precisamente por una lucha de precios que imponía el mismo mercado, entonces lo que proponía el



mercado era una conjugación de diferentes factores entre las empresas floricultoras, para que la entrada a una plaza o la permanencia en la misma, no fuese tan difícil ni tan marcada. Una propuesta de Rosas de la Sabana, para el año 2000 fue la de realizar un diagnóstico de cómo se encontraba frente a la competencia y realizó un proceso de *benchmarking* con otras dos empresas; una, C.I. Flores Pacífico, de un tamaño similar al de Rosas de la Sabana y C.I. G & F de Colombia, una empresa de mayor tamaño con ventajas competitivas mucho más marcadas en el ámbito de tecnología y desarrollo de nuevas variedades de rosas.

Algunos de los factores que se tuvieron en cuenta para la realización de este análisis fueron: la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control, ya que los otros factores, como el de comercialización, son básicamente los mismos para la mayoría de las empresas.

|              | ROSAS DEL A SABANA LTDA.   | C.I. FLORES PACÍFICO LTDA.  | C.I.G & F DE COLOMBIA S.A.  |
|--------------|--|---|---|
| Planeación   | <p>El proceso de planeación se basa en objetivos generales fijados a mediano plazo teniendo en cuenta las proyecciones de las ventas en las festividades.</p> <p>No hay participación de la parte operativa.</p> | <p>Fijación de metas en forma autocrática con poca participación de jefes de área y participación nula de operarios.</p> <p>Mayor grado de plantación en los niveles superiores de la organización.</p> | <p>Las metas y los objetivos generales de la empresa son fijados teniendo en cuenta las opiniones y sugerencias de los operarios.</p> <p>Se planea en todos los niveles de la organización.</p> |
| Organización | <p>Totalmente centralizada en el subgerente administrativo.</p>  | <p>Centralización de la autoridad.</p>  | <p>Descentralización de la autoridad.</p>   |

|                         | ROSAS DEL A SABANA LTDA.   | C.I. FLORES PACÍFICO LTDA.  | C.I.G & F DE COLOMBIA S.A.   |
|-------------------------|--|---|--|
| Integración de personal | Selección de personal femenino en su mayoría, con preferencia de personas que vivan cerca de las instalaciones del cultivo.  | Selección de personal especialmente de la vereda. Enfoque de personal con experiencia.              | Alta importancia del personal recomendado. Selección del personal sin distinción de lugar de vivienda.               |
| Dirección               | Descendente. Dirección unificada en el subgerente y en el agrónomo. El jefe de cultivo solo tiene un papel de transmisor de información.                             | Descendente. Bajo liderazgo por parte de los jefes de área.   | Descendente y horizontal. Alto liderazgo por parte de los jefes de área.   |
| Control                 | Control en la producción bastante alto. Por parte de los superiores no hay control en aspectos diferentes a los administrativos. Poco uso de indicadores de control. | Tramo de control amplio. Bajo grado de auto-control superiores. Poco uso de indicadores de control. | Tramo de control estrecho. Estricto control por parte de los supervisores. Uso frecuentes de indicadores de control. |

Del anterior cuadro era evidente ver que la empresa tenía, en su momento, ciertos factores que se diferenciaban de las otras dos empresas. La actitud centralista de Rosas de la Sabana, podía llegar a perjudicar en algún momento la toma de decisiones objetivas favorables para la empresa y sus socios, debido a la falta de perspectiva y la aversión al riesgo que se pudiese asumir al emprender nuevas acciones.





## Oportunidades comerciales



### Unión europea



El mercado de la Unión europea consume alrededor del 50% de la producción de flores, esto ha representado una gran oportunidad para exportadores de países en desarrollo, ya que sus compradores eran países con PIB per capita alto como Alemania, Reino Unido, Francia e Italia.

El mercado europeo se ha podido dividir en tres grupos: el maduro que comprende países como: Alemania, Holanda, Francia, Bélgica y los países escandinavos. Estos países han tenido un gasto alto para el sector florícola, por lo general eran estables y se interesaron por nuevas especies de flores.

El crecimiento de mercados como el de España y el del Reino Unido ha sido notable en los últimos años. Estos mercados eran generalmente de considerable tamaño (el Reino Unido por ejemplo era uno de los más grandes mercados consumidores), pero había la expectativa de que este país continuase con su crecimiento para los próximos años. En algunos de los mercados en crecimiento, el gasto per cápita era todavía relativamente bajo en comparación con los mercados maduros.

Los consumidores de la Unión europea pedían flores cada vez con más alta calidad. La rosa continuaba siendo la flor más popular

y cotizada. Dentro del mercado de rosas se dio un cambio de preferencias de consumo de las más pequeñas variedades de brotes a otras que tengan brotes más grandes, debido a que la demanda prefería rosas de mayor calidad y precio.

## Alemania

Alemania el país más poblado de Europa, con un mercado de 83 millones de personas, y el mayor ingreso per cápita de la Unión europea, representaba una excelente alternativa para exportadores de rosas y cualquier otro tipo de producto. Alemania, al igual que el resto de países europeos, tenían diferentes estaciones climáticas por lo que solo pueden producir flores en verano, mientras que en invierno las importaciones aumentaban, lo que era beneficioso para Colombia ya que este producía y exportaba rosas todo el año.

Alemania era uno de los miembros de la Unión europea, por lo que tener relaciones comerciales con este país era beneficioso para los PMDR (países de menor desarrollo) como Colombia, ya que eran beneficiarios de un sistema de preferencias denominado SGP ANDINO (Sistema General de Preferencias Andinas).

## Canadá

La principal fuente de ventas de flores eran las floristerías, sin embargo, más elementos florales se vendían en un mayor número de puntos de ventas, a través de líneas telefónicas gratuitas y servicios de pedidos on-line.





Además las flores también se vendían en supermercados. La calidad de las flores en los supermercados era promedio, había cada vez más competencia y sensibilidad a los precios en el mercado.

En el año 2008 Colombia exportó a Canadá 16.968 miles de USD en rosas y capullos frescos y cortados de un tipo adecuado para ramos y adornos.

Canadá se encontraba entre los países con altos ingresos per capita. Exportadores de todo el mundo aspiraban a formar parte de este lucrativo mercado.

Los negocios vía Internet se habían convertido en una herramienta esencial para comunicarse con los compradores de Canadá.

Los términos de la importación variaban según el importador. El pago de los importadores a los proveedores era generalmente en efectivo contra documentos, la mayoría de los importadores canadienses no trabajaban con cartas de crédito.



Las importaciones de este país subieron tanto en volumen como en valor total en las temporadas que se han venido estudiando. Durante el año 2008, el país importó 855 toneladas de flores por un valor CIF, de 3,5 millones de dólares, cifras superiores a las registradas en 2007 en un 43% y un 24%, respectivamente<sup>7</sup>. Los

<sup>7</sup> ODEPA- Servicio de Aduanas de Chile

principales abastecedores de flores eran Ecuador y Colombia, los cuales durante el 2008 participaron con el 98% del valor importado. Colombia ha incrementado sostenidamente sus envíos de rosas hacia Chile, alcanzando durante el mismo año un 78% del total de las importaciones chilenas de flores. Las flores provenientes de este país llegan principalmente en invierno, aprovechando la baja en la oferta nacional y el mejor precio que se puede obtener en esa época.

Durante el año 2008 ingresaron rosas, crisantemos, liliium y claveles. La principal especie importada continúa siendo la rosa, con 2,25 millones de dólares CIF, que representa el 59% del valor total de las importaciones. Le sigue el crisantemo, con 1,544 millones de dólares CIF, que quiere decir el 26% del valor total de las importaciones.

## **Japón**

El total del mercado japonés de rosas frescas cortadas ascendía a 376.5 millones de tallos anuales (2008), del cual tan solo 79 millones son importadas (21%)<sup>8</sup>. Por todo lo dicho anteriormente, era posible concluir que este 80% de producción (provisión) doméstica tenía tendencia a decrecer en el futuro, dándoles la oportunidad a proveedores extranjeros.

Otro aspecto importante que se tuvo en cuenta a la hora de evaluar el potencial de la ROSA colombiana es la marcada tendencia de consumo de rosa de cabeza/corola grande, en los últimos años. Históricamente Ecuador era el único proveedor

---

<sup>8</sup> Fuente: Embajada de Colombia en Tokio, Japón





y más recientemente Colombia, Kenia, Tanzania y Etiopía entraron a competir. Durante el 2008, las exportaciones de Kenia se habían prácticamente doblado hasta llegar a más de 5 millones de tallos en los primeros 8 meses de ese año, seguidas de las rosas colombianas. En 2008 las importaciones de rosas colombianas crecieron en 93% vs el promedio total, el cual fue decreciente (-1.9%).

La importación de rosa de Colombia en los años que van del 2004 al 2008, paso de 6.522 tallos en 2004 a 2.6 millones en 2008, con un crecimiento constante por encima de los promedios de los demás países proveedores. Si bien India y Corea eran los principales proveedores de rosa en Japón, Colombia tenía mucho por explotar en razón al tamaño de la flor colombiana "big head roses", tamaño que no se cultiva en los mencionados países.

Otro factor a favor es que los empresarios Japoneses tenían una amplia experiencia en la importación de flor de Colombia (clavel), aunque son "productos" diferentes la logística de una es aplicable a otra e igualmente los canales abiertos por el clavel son los mismos que utilizan las rosas.

# Principales

## PAÍSES IMPORTADORES

| RANK | IMPORTADORES              | TOTAL IMPORTADO EN 2007 EN MILES DE USD | ANUAL EN VALOR ENTRE 2004 Y 2008 (%) | ANUAL EN VALOR ENTRE 2007 Y 2008 (%) | LAS IMPORTACIONES MUNDIALES (%) |
|------|---------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| 1    | Alemania                  | 1.064.581                               | 8                                    | -1                                   | 17,36                           |
| 2    | Reino Unido               | 984.018                                 | 5                                    | 5                                    | 16,05                           |
| 3    | Estados Unidos de América | 974.477                                 | 10                                   | 8                                    | 15,89                           |
| 4    | Países Bajos (Holanda)    | 587.930                                 | 7                                    | 11                                   | 9,59                            |
| 5    | Francia                   | 506.135                                 | 7                                    | 1                                    | 8,25                            |
| 6    | Federación de Rusia       | 257.846                                 | 54                                   | 52                                   | 4,2                             |
| 7    | Japón                     | 225.794                                 | 12                                   | 4                                    | 3,68                            |
| 8    | Italia                    | 203.836                                 | 8                                    | -2                                   | 3,32                            |
| 9    | Suiza                     | 165.135                                 | 4                                    | 2                                    | 2,69                            |
| 10   | Bélgica                   | 130.554                                 | 9                                    | 6                                    | 2,13                            |

Fuente: TRADEMAP (Consultor Internacional)





## Situación financiera de la empresa

**E**n los años en que se hizo el estudio de la empresa, (2004 – 2008) fue posible ver una estabilidad financiera hasta el año 2008 que fue el momento en que la empresa tuvo que cerrar operaciones por cuestiones ajenas al ejercicio de la misma. Se veían aspectos positivos como los ingresos que de un año a otro tenían un crecimiento promedio del 100%. En cuanto a las utilidades de la empresa no se podía tener un mismo concepto ya que estas se advertían reducidas de un año a otro en promedio del -2%. Esto se debía a que en esos años la empresa tenía unos gastos operacionales y de producción demasiado altos, afectando el flujo de caja de la empresa y al mismo tiempo los beneficios esperados por los socios para cada uno de los períodos.

La empresa ha tenido dos años en donde se muestra un crecimiento significativo: en los años 2005 y 2007.

En cuanto a la prueba ácida (2005-2007) la empresa mostró que en los años del 2004 a 2007 se vio que la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo es satisfactoria; pero en el año 2008 se reduce debido a los problemas operacionales.

Cuando se realizó un análisis al ROA y al ROE de la empresa se pudo concluir que estos indicadores son confiables tanto para la gerencia como para los socios y accionistas. Aunque se veían

deficiencias en los años 2007 y 2008, que pudieron ser causa del decremento de las utilidades en esos periodos.

Para tener una mejor concepción de los balances y estados de resultados remítase a los anexos 7, 8 y 9.

## **A futuro**

Don Alberto preocupado por las posibles situaciones venideras se planteaba diferentes cuestionamientos acerca de cómo podría hacer para que su empresa tuviera ritmos de crecimiento más marcados y al mismo tiempo se viera reflejado en sus utilidades. Por tal motivo empezó a hacer un análisis juicioso de su empresa buscando diferentes baches en su organización para empezar a llenarlos con estrategias completas y acordes a lo que preparaba el mercado para este tipo de empresas.

La principal problemática que él mismo veía en su empresa era la inexistencia de un área específica encargada de buscar nuevos mercados y diferentes clientes en el mercado americano, debido a que la empresa no contaba con un departamento de mercadeo inició una estrategia artesanal, aduciendo problemas de costeo, en donde se utilizaba la familia como un medio para contactar diferentes clientes y al mismo tiempo la apertura de nuevos mercados a nivel regional.

De este mismo problema se desprendía otro en donde se evidenciaba la individualidad de esta empresa con respecto al sector, ya que no existía la conformación de un grupo pequeño de diferentes empresas para cumplir con pedidos de una sola juntando la producción de ese grupo de empresas.





Al buscar diferentes mercados a nivel mundial, surgió otra inquietud acerca de los costos y requisitos que se debían cumplir para la exportación de flores hacia los mercados más favorables para la empresa, es por esto que se inicia otro proceso investigativo para poner en conocimiento de la junta directiva los puntos favorables y desfavorables para la incursión en esos mercados.

## Anexo 1

| ZONAS DE PRODUCCIÓN |            |
|---------------------|------------|
| ZONA                | PORCENTAJE |
| Sabana de Bogotá    | 79 %       |
| Antioquia           | 17 %       |
| Centro / Occidente  | 4 %        |

## Anexo 2

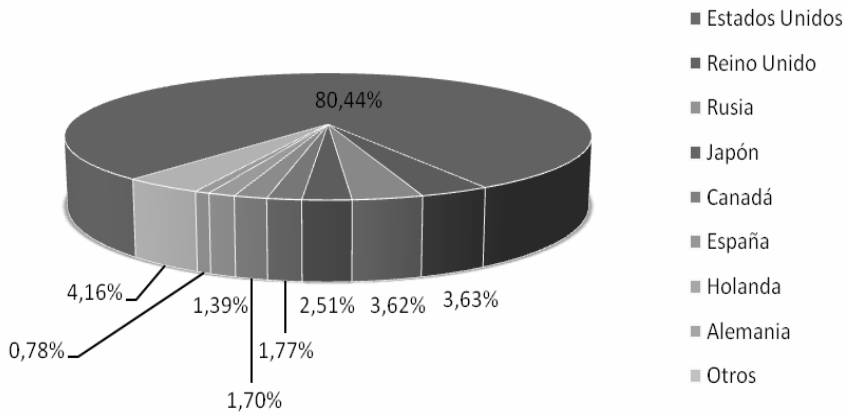
| PRODUCTOS              |            |
|------------------------|------------|
| PRODUCTO               | PORCENTAJE |
| Rosas                  | 29.69 %    |
| Claveles               | 12.74 %    |
| Mini claveles          | 6.72 %     |
| Crisantemos y Pompones | 7.56 %     |
| Bouquet y otros        | 32.48 %    |
| Los demás              | 10.81 %    |





# Anexo 3

## MERCADOS



# Anexo 4

| EXPORTACIONES COLOMBIANAS (MILES DE DÓLARES) |       |                   |         |                   |       |                   |       |                   |       |
|--|-------|-------------------|---------|-------------------|-------|-------------------|-------|-------------------|-------|
| 2004   |       | 2005              |         | 2006              |       | 2007              |       | 2008              |       |
| País   | US\$  | País              | US\$    | País              | US\$  | País              | US\$  | País              | US\$  |
| América del Norte                            | 575.1 | América del Norte | 596.6   | América del Norte | 758.7 | América del Norte | 780.5 | América del Norte | 933.0 |
| Europa                                       | 64.0  | Europa            | 62.1    | Europa            | 84.5  | Europa            | 82.1  | Europa            | 100.4 |
| Otros mercados                               | 42.1  | Otros mercados    | 44.6    | Otros mercados    | 65.7  | Otros mercados    | 76.7  | Otros mercados    | 80.5  |
| Total  | 681.3 | Total             | 703.432 | Total             | 906.0 | Total             | 966.8 | Total             | 1.114 |





## Anexo 5

### EXPORTACIONES PRODUCTOS 2008

| PRODUCTO              | TONELADAS                |
|-----------------------|--------------------------|
| Rosas                 | 59.675%                  |
| Clavel estándar       | 31.846%                  |
| Bouquets y Crisantemo | 28.258%                  |
| Clavel mini           | 18.280%                  |
| Alstroemeria          | 15.887%                  |
| Demás variedades      | 77.996%                  |
| <b>TOTAL</b>          | <b>231.943 toneladas</b> |

## Anexo 6

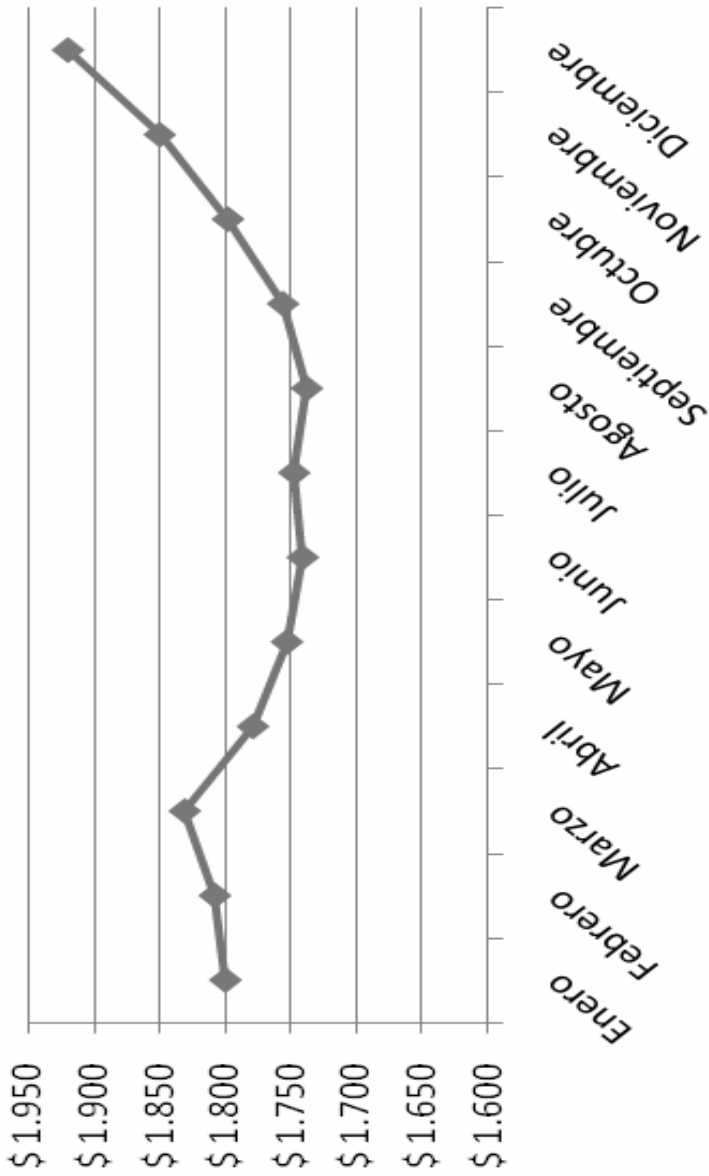
### CIFRAS DE LA GENERACIÓN DE EMPLEO EN EMPRESAS AFILIADAS

|                                       |                    |
|---------------------------------------|--------------------|
| Cubrimiento de seguridad social       | <b>100 %</b>       |
| Porcentaje de mujeres Empleadas       | <b>60 %</b>        |
| Promedio de trabajadores por Hectárea | <b>15 personas</b> |
| Promedio de duración del empleo       | <b>6 años</b>      |
| Propietarios de vivienda              | <b>36.6 %</b>      |
| Trabajadores con contrato             | <b>100 %</b>       |
| Trabajadores bajo contrato permanente | <b>84.4 %</b>      |
| Empresas con fondos de Empleados      | <b>45 %</b>        |
| Trabajadores sindicalizados           | <b>14 %</b>        |
| Trabajadores con pactos colectivos    | <b>31 %</b>        |
| <b>TOTAL</b>                          |                    |





# Anexo 7



## Anexo 7

## ESTADOS FINANCIEROS ROSA DE LA SABANA A DICIEMBRE 31

| BALANCE GENERAL                           | 2004               | 2005                 | 2006                 | 2007                 | 2008                 |
|---|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Caja y Bancos                             | \$74.210.254       | 235.961.936          | 17.772.361           | 3.425.158            | 3.128.512            |
| Cuentas por Cobrar                        | 173.694.498        | 285.179.828          | 528.570.908          | 475.518.443          | 147.987.249          |
| Inventario                                | 269.689.448        | 269.443.085          | 201.545.813          | 311.850.200          | 278.794.617          |
| Inversiones                               | 751.000            | 4.151.000            | 5.210.675            | 94.764.960           | 751.000              |
| Anticipos                                 | 44.554.759         | 129.392.049          | 3.541.872            | 3.541.872            | 3.541.872            |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>             | <b>562.899.959</b> | <b>924.127.898</b>   | <b>756.641.629</b>   | <b>889.100.633</b>   | <b>434.203.250</b>   |
| Activos Fijos                             | 193.281.221        | 254.846.737          | 325.489.526          | 388.690.242          | 374.201.727          |
| Depreciación Acumulada                    | -52.495.448        | -47.931.883          | -84.431.116          | -126.764.432         | -165.519.162         |
| Cargos Diferidos                          | 2.893.532          | 181.949.245          | 228.816.228          | 253.581.086          | 366.800.296          |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE</b>         | <b>143.679.305</b> | <b>388.864.149</b>   | <b>466.874.638</b>   | <b>515.506.896</b>   | <b>575.488.861</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                       | <b>705.579.264</b> | <b>1.312.992.047</b> | <b>1.223.516.276</b> | <b>1.404.607.529</b> | <b>1.009.686.111</b> |
| Obligaciones Bancarias corto plazo        | 79.925.926         | 276.338.276          | 213.011.283          | 237.550.533          | 207.047.160          |
| Cuentas Proveedores                       | 173.150.109        | 93.904.783           | 91.282.794           | 63.572.276           | 27.141.588           |
| Pasivos Laborales Corrientes              | 22.232.009         | 61.339.234           | 72.752.794           | 67.211.633           | 7.394.981            |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>             | <b>275.308.044</b> | <b>431.582.293</b>   | <b>377.046.980</b>   | <b>368.334.442</b>   | <b>241.583.729</b>   |
| Obligaciones Bancarias largo plazo        | 119.888.888        | 414.507.413          | 319.516.924          | 356.325.799          | 310.570.741          |
| Costos y Gastos por Pagar                 | 23.918.595         | 82.071.874           | 127.502.680          | 125.091.610          | 129.654.901          |
| Deudas con socios                         | 103.684.289        | 156.669.776          | 173.083.858          | 338.673.417          | 185.225.983          |
| Retención en la Fuente                    | 6.786.600          | 28.114.101           | 4.256.673            | 1.248.000            | 2.109.619            |
| Impuesto de Ventas Referido               | 1.046.000          | 445.791              | 661.347              | 426.000              | 806.373              |
| Impuesto de Industria y Comercio retenido | 32.000             | 19.875               | 72.338               | 26.000               | 121.000              |
| Retenciones y aportes de Nómina           | 14.858.588         | 16.161.960           | 22.263.272           | 23.397.741           | 8.060.332            |
| Acreedores Varios                         | 6.236.785          | 8.304.738            | 8.907.895            | 8.955.179            | 4.214.631            |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>          | <b>276.451.745</b> | <b>706.295.528</b>   | <b>656.326.987</b>   | <b>854.143.746</b>   | <b>640.763.580</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                       | <b>551.759.789</b> | <b>1.137.877.821</b> | <b>1.033.373.967</b> | <b>1.222.478.188</b> | <b>882.347.308</b>   |
| Capital social                            | 25.000.000         | 25.000.000           | 25.000.000           | 25.000.000           | 120.000.000          |
| Reservas                                  | 7.718.960          | 10.546.994           | 10.546.994           | 10.546.994           | 10.546.994           |
| Revalorización del Patrimonio             | 86.429.545         | 94.332.627           | 102.263.636          | 102.263.636          | 7.263.636            |
| Utilidad del Periodo                      | 31.886.340         | 15.997.669           | 11.869.065           | -8.140.162           | -54.790.539          |
| Total Utilidad o excedentes anteriores    | 3.784.630          | 29.236.936           | 40.462.605           | 52.458.873           | 44.318.711           |
| <b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>               | <b>154.819.475</b> | <b>175.114.226</b>   | <b>190.142.300</b>   | <b>182.129.341</b>   | <b>127.338.802</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>        | <b>706.579.264</b> | <b>1.312.992.047</b> | <b>1.223.516.267</b> | <b>1.404.607.529</b> | <b>1.009.686.111</b> |

**Anexo 8**

| ESTADOS DE RESULTADOS               | 2004          | 2005          | 2006          | 2007           | 2008          |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Total ingresos                      | \$658,417,337 | 1.814.940.544 | 2.133.216.334 | 2.1112.163.358 | 1.229.181.759 |
| Total ingresos operaciones          | 628.083.449}  | 1.784.705.153 | 1.970.206.596 | 1.864.967.982  | 985.847.598   |
| Total no operaciones                | 32.810.552    | 17.809.814    | 140.457.313   | 247.175.376    | 243.334.162   |
| Total operaciones de administracómm | 161.809.597   | 293.405.448   | 311.260.932   | 327.557.831    | 133.540.198   |
| Total no operaciones                | 17.309.200    | 81.964.124    | 164.900.069   | 190.421.048    | 149.813.036   |
| Total gastos                        | 189.203.085   | 433.289.058   | 553.758.515   | 587.076.740    | 483.753.368   |
| Total costo de producción y compras | 660.648.791   | 1.805.253.243 | 1.570.588.754 | 1.533.226.780  | 800.218.931   |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO            | 31.886.340    | 15.997.669    | 11.869.065    | -8.140.162     | -54.790.539   |

## Anexo 9

## INDICADORES FINANCIEROS

| INDICADORES DE LIQUIDEZ             | 2004             | 2005             | 2006             | 2007             | 2008             |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Razón corriente                     | 2.04             | 2.14             | 2.01             | 2.41             | 1.80             |
| Capital neto de trabajo             | \$287.591.915,40 | \$492.545.605,40 | \$379.594.649,20 | \$520.766.191,20 | \$192.619.520,60 |
| Prueba ácida                        | 1.07             | 1.52             | 1.47             | 1.57             | 0.64             |
| <b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>     |                  |                  |                  |                  |                  |
| Rotación del activo corriente       | 1.17             | 1.26             | 1.96             | 1.42             | 2.47             |
| Rotación activo total               | 0.93             | 1.38             | 1.74             | 1.50             | 1.22             |
| Rotación de inventario              | 2.45             | 7.67             | 6.12             | 5.19             | 5.74             |
| Rotación de cartera                 | 2.87             | 4.46             | 4.25             | 6.78             | 16.61            |
| <b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Rentabilidad del activo (ROA)       | 0.05             | 0.01             | 0.01             | -0.01            | -0.05            |
| Rentabilidad del patrimonio (ROE)   | 0.21             | 0.09             | 0.06             | -0.04            | -0.43            |
| <b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
| Endeudamiento total                 | 0.78             | 0.87             | 0.84             | 0.87             | 0.87             |
| Endeudamiento largo plazo           | 0.39             | 0.54             | 0.54             | 0.61             | 0.63             |
| Endeudamiento corto plazo           | 0.39             | 0.33             | 0.31             | 0.26             | 0.24             |

