

Universidad del Rosario



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración

Informe técnico: Gestión humana en empresas en transición del sector floricultor

Opción de grado Capstone

Autora Catalina Angélica Casas Jamocó.

Bogotá, D.C.
2024

Universidad del Rosario



Universidad del
Rosario

Informe técnico: Gestión humana en empresas en transición del sector floricultor

Opción de grado Capstone

Autora: Catalina Angélica Casas Jamocó.

Tutor: Juan Carlos Espinosa

Programa: Marketing y Negocios Digitales

Bogotá, D.C.
2024

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto, en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Pregrado por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Catalina Angélica Casas Jamocó

Firmado en Bogotá D.C., el 16 de agosto de 2024.

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Catalina', with a large, stylized flourish above the name.

Catalina Angélica Casas Jamocó

Firmado en Bogotá D.C., el 16 de agosto de 2024

Tabla de contenido

Declaración de originalidad y autonomía	3
Declaración de exoneración de responsabilidad	4
Resumen	6
Abstract.....	7
1. Contexto Actual del Sector Floricultor en Colombia.....	8
2. Transición de empresa familiar de primera a segunda generación: Desafíos y Oportunidades	10
2.1. Desafíos	10
2.2. Oportunidades.....	12
3. Importancia de las buenas prácticas en recursos humanos en empresas exportadoras de flores	13
3.1. Beneficios para la empresa y los trabajadores.....	14
3.1.1. <i>Beneficios para la empresa:</i>	14
3.1.2. <i>Beneficios para los trabajadores:</i>	15
3.2. Beneficios e incentivos como buenas prácticas en recursos humanos.....	16
4. Conclusión	19
5. Referencias.....	20

Resumen

Este informe se centra en información crucial para el sector floricultor colombiano, destacando el contexto actual en el que el país está ganando terreno en la exportación de flores a nivel global, resaltando la importancia de este sector para la economía nacional al ser el segundo mayor exportador a nivel global. Se destaca también la particularidad del sector, donde predominan las empresas familiares, lo que conlleva a grandes desafíos en la operación y el cambio generacional. Ante este panorama, el documento muestra la importancia de la gestión del talento y la creación de beneficios e incentivos para el éxito de las empresas floricultoras colombianas familiares, y a su vez, se enfatiza en la necesidad de retener personal calificado con el fin de optimizar las operaciones y garantizar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el mercado nacional. La implementación de estas estrategias de gestión del talento puede generar múltiples beneficios para las empresas floricultoras colombianas, como las mejoras en retención del personal, en productividad y eficiencia, y un impacto importante en el fortalecimiento de la cultura de la organización.

Palabras clave: Gestión humana, floricultura, beneficios, exportación.

Abstract

This report dives into crucial information regarding the Colombian floriculture sector, shedding light on the current context where the country is gaining prominence in global flower exports. Notably, Colombia ranks as the second-largest global flower exporter, underscoring the sector's significance for the national economy. Additionally, the report highlights the unique nature of the industry, characterized by a prevalence of family-owned enterprises, which presents substantial challenges related to operations and generational transitions.

Due to this, the document emphasizes the importance of talent management and the establishment of incentives and benefits to ensure the success of Colombian family-owned flower companies. Retaining qualified personnel is crucial for optimizing operations and maintaining competitiveness among small and medium-sized enterprises in the domestic market. Implementing these talent management strategies can yield multiple benefits, including improved employee retention, increased productivity, efficiency gains, and a significant impact on organizational culture.

Keywords: Human resource management, floriculture, benefits, exportation.

1. Contexto Actual del Sector Floricultor en Colombia

El sector floricultor en Colombia es un componente fundamental en la economía del país. Con más de 40 años de experiencia exportadora, Colombia se ha consolidado como el segundo exportador de flores del mundo después de Holanda (Expórtame, 2023). La floricultura de nuestro país ofrece una amplia variedad de flores, incluyendo rosas, claveles, astromelias, crisantemos, pompones, hortensias, anturios, heliconias y follajes, entre otros (Legis, 2022).

Este sector tiene un alto impacto social; de acuerdo con Asocolflores, las "Flores de Colombia" son tan importantes que generan más de 200 mil empleos formales, directos e indirectos, aportan el 25% del empleo formal rural femenino del país, producen el mayor número de empleos por hectárea en la actividad agrícola (14 frente a 2 o menos de otras actividades) y representan el 80% de la exportación total que se realiza desde el país por vía aérea, entre otras variables (Asocolflores, 2022).

Actualmente, de acuerdo con el la firma Mordor Intelligence (s.f.), el tamaño del mercado de floricultura de Colombia se estima en 2 mil millones de dólares en 2024, y se espera que alcance los 2,54 mil millones de dólares en 2029, creciendo a una tasa compuesta anual del 4,81% durante el período 2024-2029. Además, esta industria contribuye aproximadamente al 7 % del Producto Interno Bruto (PIB) del sector agropecuario nacional. En la actualidad, existen más de 200 empresas dedicadas a la exportación floricultora en todo el país, concentradas en su mayoría en Bogotá (45.52% de participación), Cundinamarca (36.05%) y Antioquia (17.74%) (Legis,

2022) y a su vez, la producción de flores de exportación se encuentra focalizada en Cundinamarca (66%) y Antioquia (33%), con algunas regiones complementarias como Risaralda, Caldas, Quindío y Valle del Cauca, que representan el 1% del volumen nacional (Minagricultura, 2020).

Aunque existen más de 400 empresas productoras, y poco más de 200 empresas exportadoras de flores en Colombia, en su mayoría pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas familiares, hay algunas grandes organizaciones que se han encargado de posicionar a nuestro país en el mercado global como un referente en la exportación de flores. De acuerdo con el portal de comercio Treid, para el año 2021 hubo 5 empresas que abarcan la mayor parte de la exportación nacional, principalmente a Estados Unidos. Estas son: Flores Ipanema SAS (34.53%), The Elite Flower SAS (27.22%), MG Consultores SAS (15.87%), CI Sunshine Bouquet Colombia SA (14.54) y Alexandra Farms SAS (7.64%).

2. Transición de empresa familiar de primera a segunda generación: Desafíos y Oportunidades

En Colombia, aunque no es posible determinar la cifra exacta de empresas familiares que existen en el sector floricultor, se habla de una mayoría en esta tipología, es por esto por lo que al perdurar en el mercado deben prepararse para posibles relevos generacionales, en donde el control y el liderazgo de la empresa pasa de primera a segunda y hasta tercera generación, es decir, que los fundadores o padres transfieren su posición a sus hijos. Este proceso es interesante ya que es en donde se enfrentan a distintos desafíos, y a su vez, cuentan con oportunidades para la sostenibilidad de la compañía a pesar de tener una figura de liderazgo distinta.

2.1. Desafíos

- La institucionalización: Los Recursos Humanos en la transición son fundamentales, pues es necesario generar roles operativos claros y firmes dentro del negocio, y buscar a las personas óptimas para ejecutarlos, ya sea dentro o fuera del núcleo familiar, con el fin de marcar límites entre los momentos de convivencia familiar y los momentos en los que se debe desempeñar el rol empresarial durante la sucesión (*Aguñaga, 2023*).
- Falta de experiencia: Los herederos pueden carecer de experiencia para liderar la organización, en tanto muchos de ellos aspiran a ser parte de la empresa familiar una vez

culminan sus estudios, sin embargo, el 74% de las empresas familiares en Colombia esperan que los miembros de las nuevas generaciones obtengan experiencia externa antes de incorporarse al negocio familiar. Esto contrasta con la preferencia global de que ganen experiencia dentro de la empresa familiar (PWC Colombia, s.f.)

- **Preparación:** Más que preparar a uno de los hijos para hacerse cargo de la empresa desde muy joven, se trata de preparar a todos los hijos para la vida. Si están preparados para la vida y uno de ellos es la persona que mejor reúne las características que requiere la compañía en el momento determinado que se va a dar la sucesión, hay que elegirla, porque será quien le dé un impulso adicional a la empresa familiar (Bolio, 2023)
- **Expectativas:** Solo el 55% de las empresas familiares colombianas espera que los sucesores trabajen en el negocio familiar, mientras que a nivel global el 76% tiene esa expectativa (PWC Colombia, s.f.)
- **Personal operativo:** El envejecimiento de la mano de obra es uno de los retos que enfrenta el sector floricultor, lo que puede dificultar la transición generacional (El Tiempo, 2023).

- **Conflictos de intereses:** Es importante que se reconozcan las capacidades, intereses e inclinaciones de los posibles sucesores antes de iniciar el proceso, y que se realice un involucramiento progresivo desde pequeños a la empresa, de modo que la conozcan bien, sus objetivos y valores, para que al asumir el liderazgo no afecten intereses personales sobre los de la compañía (Bolio, 2023).

- **Presión del entorno:** Para lidiar con la presión del entorno y de la competencia en empresas familiares que prevén una sucesión, es necesaria la profesionalización de la empresa. Esto es crucial para mejorar su desempeño estratégico y competitividad. Sin embargo, este proceso puede generar tensiones con la familia y requerir la incorporación de directivos externos para aportar una visión objetiva y experiencia en la gestión (Bosch, s.f.)

2.2.Oportunidades

- **Innovación:** La innovación es fundamental para la supervivencia y crecimiento de las empresas familiares. Las nuevas generaciones pueden aportar una visión fresca y diferente y ganas de emprender nuevos proyectos, lo que puede ser beneficioso para la empresa (Faura, 2022).

- Continuidad: La sucesión exitosa garantiza la continuidad del negocio y la preservación del legado familiar, para esto es necesario ejecutar buenas prácticas de transición ordenada (Feliu, 2021).
- Flexibilidad y adaptabilidad al cambio: Las empresas familiares deben ser capaces de adaptarse a los cambios en el entorno y superar obstáculos e incertidumbres. Esto implica mantener intactos los valores y el propósito de la empresa, pero aplicar la proactividad y la asunción de riesgos para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno (Faura, 2022).

La transición de empresa familiar de una generación a otra en el contexto de una floricultora en nuestro país requiere una combinación de adaptabilidad, gestión de recursos humanos efectiva y visión a largo plazo, además de la buena cohesión entre los miembros de la sucesión, por lo que la colaboración entre generaciones y el enfoque en la sostenibilidad son fundamentales para el éxito a largo plazo.

3. Importancia de las buenas prácticas en recursos humanos en empresas exportadoras de flores

La importancia de las buenas prácticas en recursos humanos en empresas exportadoras de flores en Colombia es fundamental para garantizar la competitividad y el éxito en el mercado

internacional, y su liderazgo en el sector floricultor. Los temas relacionados con el personal, como encontrar y retener empleados talentosos y desarrollar una cultura de alto desempeño, encabezan la agenda estratégica corporativa para lograr una ventaja corporativa sustentable (Guevara et al, s.f.). Esta ventaja competitiva se evidencia, por ejemplo, al considerar que en 2019, las flores colombianas representaron el 65 % de las importaciones de flores en EE. UU., consolidando al país como el principal proveedor durante tres décadas (Avendaño et al, 2023).

Las compañías son lo que son, gracias a sus colaboradores, es por esto que hacer uso de buenas prácticas en recursos humanos no solo es beneficioso, también es necesario, pues la gestión en recursos humanos comprende factores que van desde la selección y capacitación del mejor talento, hasta la retención del personal, la estructuración de planes de carrera y la creación de un entorno de trabajo adecuado. De una buena gestión en Recursos Humanos se benefician ambas partes, la empresa y los trabajadores, a continuación, revisaremos de qué manera puede impactar en cada uno.

3.1. Beneficios para la empresa y los trabajadores

3.1.1. Beneficios para la empresa:

- Mejora la productividad y competitividad al contar con personal calificado y motivado (Bosch, s.f.)
- Facilita la implementación de la estrategia corporativa al alinear las prácticas de RRHH con los objetivos del negocio (Guevara et al, s.f.).

- Fortalece la cultura organizacional y la imagen de la empresa como un buen lugar para trabajar (Great Place to Work, 2024).
- Reduce la rotación de personal y los costos asociados a la contratación y capacitación.

3.1.2. Beneficios para los trabajadores:

- Ofrece oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización (Guevara et al, s.f.)
- Provee un ambiente laboral seguro, saludable y respetuoso (Delgado, 2012).
- Reconoce y recompensa el desempeño y los aportes de los empleados (Bermúdez et al, 2022).
- Brinda beneficios adicionales a los legales que mejoran la calidad de vida (Trelles, 2023).

Entonces, las buenas prácticas de RRHH como la selección detallada, la creación de beneficios e incentivos, la capacitación continua y los planes de carrera, entre otras, son una inversión que genera retornos tangibles e intangibles tanto para la empresa como para sus colaboradores. Esto se traduce en mayor productividad, compromiso y satisfacción de todos los miembros de la organización, y en el caso particular de las empresas floricultoras de nuestro país, el resultado de mantener un equipo de trabajo que goza de los beneficios de una buena gestión humana, se traduce en el liderazgo de la industria no sólo en la economía nacional, sino en el mercado global.

3.2. Beneficios e incentivos como buenas prácticas en recursos humanos

Según un artículo del Wall Street Journal titulado "Los cinco impulsores de la felicidad en el trabajo", se mencionan los beneficios de tener un sistema de incentivos en el entorno laboral. Esto incluye que los empleados permanezcan el doble de tiempo en la empresa en comparación con sus colegas menos contentos, dediquen el doble de tiempo a sus labores y sientan que están más cerca de alcanzar su máximo potencial (Pryce-Jones, 2011).

Existen diversas formas de incentivos laborales que las empresas pueden implementar, como los incentivos salariales (basados en el rendimiento y reflejados en comisiones, bonificaciones o aumentos), incentivos de desarrollo profesional (reembolsos educativos, cursos de formación, programas de mentoría) y beneficios no monetarios (promociones internas, servicios, viajes, reconocimientos, flexibilidad laboral, entre otros) (Vicedo, 2022). Adoptar este enfoque tiene ventajas como reducir la rotación de personal, aumentar la motivación, mejorar la productividad, reconocer el trabajo, fortalecer el sentido de pertenencia y formar equipos orientados a resultados. Es esencial establecer un sistema de evaluación basado en el desempeño y la permanencia para valorar estos beneficios de manera efectiva.

Para llevar a cabo un plan de incentivos exitoso, se recomienda identificar aliados estratégicos, establecer bonificaciones según áreas de interés, desarrollar un sistema de evaluación

basado en resultados y contar con métricas adecuadas en Recursos Humanos para garantizar la organización, aplicación correcta y transparencia del proceso. Al implementar este plan, es importante considerar posibles limitaciones y efectos negativos, como errores en la implementación que generen desconfianza, falta de métricas claras, influencia de relaciones personales en los incentivos, entre otras (Casas et al, 2023).

Existen empresas floricultoras y del sector agro que aplican planes de incentivos para sus empleados a partir de asesorías realizadas por universidades como la Universidad del Rosario, en el caso de Tucán Flowers. Algunos ejemplos son:

1. Flores del Hato S.A.S: Esta empresa ha desarrollado un plan de incentivos y mejoras en el proceso de vinculación laboral para evitar la rotación del personal y mantener un clima laboral positivo. A través del plan diseñado en conjunto con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, han desarrollado una cultura en donde existen programas de incentivos y mejoras en la gestión humana, buscan conservar a sus empleados satisfechos y mejorar la productividad (Bermúdez et al, 2022).
2. Jardines de San Nicolás S.A.S: Esta empresa antioqueña es productora y exportadora de crisantemos, y cuentan con un enfoque centrado en las personas, a juzgar por su lema “Primero cultivamos personas, luego flores”. En conjunto con la Universidad EIA, desarrollaron un plan de incentivos basado en puntos para el

cultivo de flores Jardines de San Nicolás S.A.S con el fin de disminuir la rotación de personal a largo plazo (Ramirez, M. 2019).

3. Tucán Flowers S.A: En conjunto con la Universidad del Rosario, desarrollaron un plan de incentivos para reconocer el desempeño y la permanencia en la compañía, a través de la acumulación de puntos y redención de beneficios monetarios y no monetarios.

4. Conclusión

El sector floricultor en Colombia representa un componente fundamental de la economía nacional, generando miles de empleos, aportando significativamente al PIB agropecuario y consolidando al país como un referente global en la exportación de flores. Actualmente, existen pocas grandes empresas que se dedican a esta labor en nuestro país, a la par de una gran mayoría de empresas familiares floricultoras, por lo cual este sector enfrenta desafíos como la transición de empresas familiares de primera a segunda generación, donde la gestión efectiva de recursos humanos, la innovación y la adaptabilidad al cambio son claves para el éxito a largo plazo.

Las empresas exportadoras de flores deben implementar buenas prácticas en recursos humanos, como la selección detallada del personal, la creación de beneficios e incentivos, la capacitación continua y los planes de carrera, para garantizar su competitividad y liderazgo en el mercado internacional. En este sentido, los beneficios e incentivos como bonificaciones, comisiones, programas de formación y reconocimientos, son herramientas valiosas para reducir la rotación de personal, aumentar la motivación, mejorar la productividad y fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores.

En conclusión, la combinación de una gestión efectiva de recursos humanos, la innovación, la adaptabilidad al cambio y la implementación de buenas prácticas como los planes de incentivos y la gestión de sucesiones ordenadas, serán claves para que las grandes y medianas empresas

familiares floricultoras colombianas continúen prosperando y consolidando su liderazgo en el mercado global.

5. Referencias

Aguiñaga, D (2023). Empresas familiares, relevo generacional. Deloitte México. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/empresas-familiares-sobreviviendo-el-relevo-generacional.html>

Asocolflores (2023). Informe del Presidente 2023.pdf. Google Docs. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1R2cMR_Rgezw8xIUeteLE-fbcSMVUYGGD/view?usp=embed_facebook

Asocolflores y el éxito de la floricultura colombiana en los mercados internacionales. (s. f.). Recuperado de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Asocolflores-y-el-%C3%A9xito-de-la-floricultura-colombiana-en-los-mercados-internacionales.aspx>

Bermúdez, J. et al (2022) Plan de mejora al proceso de vinculación de la empresa Flores del Hato S.A.S. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/50689/SJROMEROOCR.pdf?sequence=1>

Bolio, A. (2023). Empresas Familiares: El paso de las generaciones | IPADE. IPADE Business School. <https://www.ipade.mx/newsmedia/factor-humano/empresas-familiares-el-paso-de-las-generaciones/>

- Bosch, V. (s.f.) Alta dirección y empresa familiar. Recuperado de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/download/512/683?inline=1>
- Casas, C. Duque, J. Villalba, I. (2023) Gestión de recursos humanos frente a la rotación de personal en una empresa productora de mini rosas. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/42213>
- Colombia Verde (2023). Cultivos de flores en Colombia <https://colombiaverde.com.co/geografia/agricultura/cultivos-de-flores-en-colombia/>
- Guevara, J. M. et al (s. f.). UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO. ESCUELA DE POSTGRADOS EN ADMINISTRACIÓN ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS. Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1604/T175.pdf>
- El Espectador (2022). Colombia exporta cerca de 650 millones de tallos de flores por el Día de la Madre. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/colombia-exporta-cerca-de-650-millones-de-tallos-de-flores-por-el-dia-de-la-madre-noticias-hoy/>
- El Tiempo. Flores colombianas: Oportunidades y desafíos del sector para el 2023. (2023). Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/flores-colombianas-oportunidades-y-desafios-del-sector-para-el-2023-767114>
- Faura, M. Á. (2022). El reto de la sucesión en la empresa familiar. KPMG Tendencias. <https://www.tendencias.kpmg.es/2022/11/reto-sucesion-empresa-familiar/>
- Feliu, N. (2021, febrero 3). ¿Cuáles son las claves para una sucesión exitosa en la empresa familiar? LGA - Asesores Globales de Empresas Familiares. <https://lga.global/es/claves-para-una-sucesion-exitosa/>

- Heredia, C. (2023). El top 5 de los exportadores de flores a nivel global. Expórtame.<https://exportame.com.es/principales/principales-exportadores-de-flores-en-el-mundo/>
- Legis, E. de R. (2022). Análisis de la exportación de flores en Colombia. Recuperado de <https://blog.legis.com.co/comercio-exterior/exportacion-de-flores-colombia>
- Marcela, C. B. N., Alejandra, O. P. A., Fredy, S. V. J., & Sandoval, S. I. D. (s. f.). TALENTO HUMANO: SU IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS.
- Mordor Intelligence (s.f.) Análisis del tamaño del mercado de la floricultura en Colombia y el análisis de acciones—Informe de investigación de la industria—Tendencias de crecimiento. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/colombia-floriculture-market>
- Procolombia. (2022). Exportaciones de flores colombianas llegan a la cifra más alta en su historia. Sala de Prensa | PROCOLOMBIA. <https://prensa.procolombia.co/exportaciones-de-flores-colombianas-llegan-la-cifra-mas-alta-en-su-historia>
- Pryce-Jones, J. (2011). The five Drivers of Happiness at work. WSJ. <https://www.wsj.com/articles/BL-SOURCEB-21785>
- PwC Colombia Family Business (s. f.). Empresas Familiares en Colombia: Un Legado que Trasciende. Recuperado de <https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20%281%29.pdf>
- Ramírez, M. Saldarriaga, C. (2019) Modelo de incentivos en la empresa Jardines de San Nicolás S.A.S. Recuperado de <https://repository.eia.edu.co/server/api/core/bitstreams/c18156ac-1060-460a-aec0-52b6f1f5c2c1/content>

Salazar, C. (2023). Las exportaciones de flores crecieron 19,1% en 2022 y las rosas lideran el segmento. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/las-exportaciones-de-flores-crecieron-19-1-en-2022-y-las-rosas-lideran-el-segmento-3543818>

Treid (2021). En Colombia 200 empresas exportaron rosas entre enero y agosto de 2021. Treid. <https://www.treid.co/post/en-colombia-200-empresas-exportaron-rosas-entre-enero-y-agosto-de-2021>

Vicedo, M. (2022). Tipos de incentivos laborales [Ejemplos] - WorkMeter. WorkMeter. <https://www.workmeter.com/blog/incentivos-laborales/>

Villafranco, G. (2016) 4 retos de las empresas familiares y su transición generacional - Negocios - Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/4-retos-de-las-empresas-familiares-y-su-transicion-generacional/>