Análisis financiero sector floricultor del Oriente antioqueño

Estefany Restrepo Román

Jair Arded Murillo Mosquera

Jesús Alberto Valenzuela Barrera

Trabajo de investigación

Asesores

Beatriz Amparo Uribe de Correa, Mag.

Ricardo Uribe Marín, Mag.

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración – MBA

Medellín

2025

UNIVERSIDAD EAFIT

Contenido

Introducción 9

1. Planteamiento del Problema 11

2. Objetivos 15

2.1 Objetivo General 15

2.2 Objetivos Específicos 15

3. Marco Teórico o Marco Conceptual 16

3.1 Análisis Financiero 16

3.1.1 Indicadores financieros 16

3.1.2 Indicadores de liquidez 16

3.1.3 Indicadores de rentabilidad 16

3.1.4 Indicadores de endeudamiento 17

3.1.5 EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) 17

3.1.6 Capital de trabajo neto operativo (KTNO) 17

3.1.7 Análisis vertical 18

3.1.8 Aplicación del análisis vertical al estado de resultados 18

3.1.9 Aplicación del análisis vertical al balance general 19

3.1.10 Vigilancia tecnológica en el sector 19

4. Metodología 21

5. Desarrollo 22

5.1 Análisis del sector a partir de un análisis PESTEL 22

5.2 Empresas del sector floricultor del Oriente antioqueño 24

5.2.1 Flores El Capiro S. A. 24

5.2.2 Flores Silvestre S. A. 26

5.2.3 Flores de la Campiña S.A.S 28
5.2.4 CI Cultivos Sayonara S.A.S 30
5.2.5 Blooms Direct S.A.S 32
5.2.6 Resultados financieros del sector floricultor en Colombia 35
5.2.7 Entrevistas actores sector floricultor 35
5.2.8 Metodología de análisis 36
5.2.9 Interpretación general 40
5.2.10 Metodología del análisis 41
5.3 Presentación de Resultados 41
5.3.1 Visión general del sector floricultor 41
5.3.2 Estrategia comercial y diversificación de mercados 41
5.3.3 Innovación, tecnología y preparación técnica 42
5.3.4 Fortalezas gerenciales y cultura organizacional 42
5.3.5 Retos gerenciales y riesgos del entorno 42
5.3.6 Gestión financiera y reinversión 43
5.3.7 Comparación sectorial 43
5.3.8 Interpretación general 45
5.3.9 Metodología del análisis 46
5.4 Presentación de Resultados 46
5.4.1 Modelo de negocio 46
5.4.2 Estrategia comercial y posicionamiento 47
5.4.3 Gestión de riesgos y cobertura cambiaria 48
5.4.4 Sostenibilidad económica, ambiental y social 48
5.4.5 Gestión operativa y eficiencia 48
5.4.6 Visión y liderazgo gerencial 49

5.4.7 Retos y oportunidades 49
5.4.8 Interpretación general 51
6. Análisis de Resultados 53
6.1 Indicadores Financieros 53
6.1.1 Liquidez 53
6.1.2 Rentabilidad 59
6.1.3 Endeudamiento 69
6.1.4 Valor 72
7. Recomendaciones 79
8. Conclusiones 91
Referencias bibliográficas 95

UNIVERSIDAD EAFIT

Lista de Figuras

Figura 1. Análisis del sector PESTEL. 23
Figura 2. Prueba ácida 54
Figura 3. Rotación de cartera 55
Figura 4. Rotación de inventario 56
Figura 5. Rotación de proveedores 57
Figura 6. Ciclo operacional 58
Figura 7. Margen bruto 60
Figura 8. Margen EBITDA 62
Figura 9. Margen neto 64
Figura 10. ROA 66
Figura 11. ROE 68
Figura 12. Endeudamiento total 69
Figura 13. Endeudamiento a corto plazo 71
Figura 14. KTNO 73
Figura 15. PKTNO 75
Figura 16. PDC 77
Figura 17. Cuadro resumen comparativo de las empresas 89
Figura 18. Cuadro resumen de retos y desafíos de las empresas 89
Figura 19. Cuadro resumen de fortalezas de las empresas 90

UNIVERSIDAD EAFIT

Lista de Tablas

Tabla 1. Estado de situación financiera de Flores El Capiro S. A. para los años 2021 a 2023 24
Tabla 2. Estado de resultados de Flores El Capiro S. A. para los años 2021 a 2023. 25
Tabla 3. Estado de situación financiera de Flores Silvestre S. A. para los años 2021 a 2023..... 26
Tabla 4. Estado de resultados de Flores Silvestre S. A. para los años 2021 a 2023..... 28
Tabla 5. Estado de situación financiera de Flores de la Campiña S.A.S. para los años 2021 a 2023..... 29
Tabla 6. Estado de resultados de Flores de la Campiña S.A.S. para los años 2021 a 2023..... 30
Tabla 7. Estado de situación financiera de CI Cultivos Sayonara S.A.S. para los años 2021 a 2023 31
Tabla 8. Estado de resultados de CI Cultivos Sayonara S.A.S. para los años 2021 a 2023. 32
Tabla 9. Estado de situación financiera de Blooms Direct S.A.S. para los años 2021 a 2023. 33
Tabla 10. Estado de resultados de Blooms Direct S.A.S. para los años 2021 a 2023. 34
Tabla 11. Indicadores financieros del sector floricultor de 148 empresas. 35
Tabla 12. Presentación de resultados..... 36
Tabla 13. Citas textuales e interpretaciones más relevantes..... 44
Tabla 14. Citas textuales e interpretaciones más relevantes..... 47
Tabla 15. Citas textuales e interpretaciones más relevantes..... 49

Resumen

El trabajo de investigación presenta un análisis de gestión financiera del sector floricultor del Oriente antioqueño, una región clave para la floricultura colombiana y la economía nacional por su alta participación en exportaciones y generación de empleo. El estudio utiliza una metodología mixta, combinando el análisis de estados financieros entre 2021- 2023 de cinco empresas líderes (Flores El Capiro, Flores Silvestre, Flores de la Campiña, Cultivos Sayonara y Blooms Direct) con entrevistas a directivos y representantes gremiales. Los resultados muestran que, aunque el sector ha demostrado resiliencia ante crisis como la pandemia, enfrenta retos estructurales como el aumento de costos de producción, presión sobre los márgenes de rentabilidad, dependencia de mercados internacionales (especialmente EE. UU.), desafíos logísticos y la necesidad de innovación constante. Se identifican diferencias significativas en la gestión financiera y estratégica entre las empresas, destacándose Flores El Capiro y Sayonara por su eficiencia, diversificación y cultura organizacional. El estudio concluye que la sostenibilidad y competitividad del sector dependen de una gestión financiera prudente, inversión en tecnología, diversificación de mercados y fortalecimiento de la infraestructura logística.

Palabras claves: Análisis financiero, Gestión financiera, Indicadores financieros, Sector floricultor Oriente antioqueño, Rentabilidad, Competitividad, Exportaciones, Sostenibilidad.

Abstract

This research analyzes the financial management performance of the floriculture sector in Eastern Antioquia, Colombia, a region of strategic importance for national flower exports and rural employment. Using a mixed-methods approach, the study examines financial statements from 2021-2023 for five leading companies and supplements quantitative findings with qualitative insights from interviews with industry executives and association representatives. The findings reveal that, despite the sector's resilience to external shocks such as the pandemic, it faces structural challenges including rising production costs, shrinking profit margins, high dependence on international markets (especially the U.S.), logistical bottlenecks, and the need for ongoing innovation. Significant differences in financial management and strategy are observed among companies, with Flores El Capiro and Sayonara standing out for their efficiency, market diversification, and organizational culture. The study concludes that the sector's long-term sustainability and competitiveness hinge on prudent financial management, technological investment, market diversification, and improvements in logistical infrastructure.

Key words: Financial Analysis, Financial management, Floriculture sector, Eastern Antioquia, Profitability, Competitiveness, Exports, Sustainability.

Introducción

La floricultura es una actividad económica de gran relevancia a nivel mundial, reconocida por su dinamismo y por el papel que juega en el comercio exterior. En este contexto, Colombia ha logrado posicionarse como uno de los mayores exportadores de flores en el mundo (Pineda Bonilla & Olarte Peña, 2017). Dentro del país, este sector tiene un peso estratégico en la economía, ya que representa la segunda mayor fuente de exportaciones agrícolas, superada solo por el café (Duque Castaño, 2022). La mayor parte de la producción se concentra en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia, destacándose especialmente la zona del Oriente antioqueño como una región fundamental para el desarrollo de esta industria (Anaya, 2006).

El Oriente antioqueño sobresale por contar con condiciones geográficas especialmente adecuadas para el cultivo de flores diversas. La riqueza de sus suelos, la abundancia de agua y la presencia de procesos ecológicos naturales, junto con una ubicación que lo protege de las heladas, hacen de esta región un lugar ideal para el desarrollo de la floricultura (Pineda Bonilla & Olarte Peña, 2017). La concentración de esta actividad en zonas como el Oriente antioqueño tiene un impacto importante en las economías locales, ya que contribuye a la generación de empleo e ingresos para sus comunidades. Por eso, analizar el comportamiento de este sector a nivel regional resulta clave para formular estrategias que impulsen el desarrollo económico.

Para alcanzar el objetivo de este estudio se utilizó una metodología mixta que combina fuentes secundarias y primarias. En primer lugar, se recopilaron y examinaron los estados financieros (Estado de situación financiera y Estado de resultados integrales) reportados por las empresas del sector entre 2021 y 2023, a través de la plataforma Emis University. Posteriormente, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a directivos de empresas floricultoras de la región, con el propósito de complementar la información cuantitativa con perspectivas cualitativas sobre la gestión financiera y los desafíos operativos del sector. Este enfoque permitió calcular indicadores clave de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y generación de valor, integrando tanto los datos contables como la visión estratégica de los actores involucrados

Los hallazgos del estudio permiten tener una visión más clara del estado actual del sector floricultor en el Oriente antioqueño, mostrando tanto sus fortalezas como los retos estructurales que enfrenta. Entre estos desafíos, se destacan el aumento de los costos de producción, la necesidad constante de innovar, la inestabilidad de los mercados internacionales y las exigencias crecientes en materia ambiental y social. Estas

condiciones obligan a las empresas a adoptar una gestión financiera más estratégica y eficiente. En este contexto, el trabajo busca aportar herramientas de análisis que faciliten la toma de decisiones gerenciales y contribuyan a mejorar la gestión financiera de las empresas del sector.

Este trabajo se divide en varias secciones que permiten abordar el análisis de forma estructurada. Primero, se presenta un contexto general del sector floricultor en Colombia y, en particular, en el Oriente antioqueño, destacando sus características económicas y productivas. Posteriormente, se desarrolla el marco teórico, donde se introducen los conceptos clave que fundamentan el análisis. Luego, se describe la metodología utilizada y se exponen los resultados obtenidos, combinando información financiera con aportes cualitativos derivados de entrevistas. Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar la gestión empresarial y apoyar el fortalecimiento estratégico de las empresas del sector en la región.

1. Planteamiento del Problema

Colombia ocupa el segundo lugar a nivel mundial en exportaciones de flores cortadas, solo superado por los Países Bajos. El país participa con aproximadamente el 15 al 16 % del comercio global en este sector. En 2019, las exportaciones superaron los 1.400 millones de dólares, destacándose su fuerte presencia en el mercado de Estados Unidos, al cual se dirige el 95 % de las ventas (Universidad de América, s.f.). Además, el sector floricultor genera alrededor de 200,000 empleos formales, de los cuales aproximadamente el 60 % son ocupados por mujeres, muchas de ellas madres cabeza de familia (Instituto Colombiano Agropecuario [ICA], 2024).

A nivel nacional, el sector de las flores aporta aproximadamente el 15 % del Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario. Asimismo, es el tercer mayor generador de divisas, después de los sectores minero-energético y cafetero. En cuanto a su aporte al Producto Interno Bruto agrícola, representa alrededor del 4 %, cifra inferior a la del café (9 %) y al del ganado (45 %). No obstante, su importancia estratégica radica en la generación de empleo, especialmente para mujeres, y en su elevado valor agregado en comparación con otros productos agrícolas (Torrado, 2025).

En particular, las exportaciones del sector floricultor en el Oriente antioqueño se concentran principalmente en el mercado estadounidense, que absorbe alrededor del 80 % del total exportado. Esta preferencia responde a la cercanía geográfica, la infraestructura logística y los acuerdos comerciales vigentes, que facilitan el comercio internacional. Además, la región ha logrado consolidar su presencia en otros mercados como Canadá y países europeos, lo que contribuye a diversificar sus destinos y reducir riesgos asociados a la dependencia de un solo comprador (Caracol Radio, 2025; Periódico El Oriente, 2019).

Un factor clave que fortalece la competitividad del sector en esta región es la logística de exportación. La mayoría de las flores cultivadas en el Oriente antioqueño son enviadas por vía aérea a través del aeropuerto José María Córdova, ubicado en Rionegro. Este aeropuerto gestiona aproximadamente el 92 % de la carga aérea de flores en Antioquia, lo que asegura entregas rápidas que conservan la frescura y calidad del producto. Gracias a esta eficiencia logística, las flores colombianas continúan siendo altamente reconocidas y demandadas en los mercados internacionales, contribuyendo de manera significativa a los ingresos tanto de la región como del país (El Colombiano, 2024).

A pesar de la relevancia económica y social del sector floricultor en el Oriente antioqueño, existe una carencia significativa de análisis financieros desde una perspectiva gerencial, que permitan comprender con profundidad su situación actual, identificar oportunidades de mejora y enfrentar los retos que impone un mercado global cada vez más competitivo y dinámico. Esta falta de información estratégica limita la capacidad de las empresas para adaptarse a variables externas como las fluctuaciones cambiarias, costos de producción y tendencias internacionales, afectando la rentabilidad, eficiencia y sostenibilidad del sector.

El rendimiento financiero de las empresas dedicadas a la floricultura está condicionado por múltiples factores, tanto del entorno interno como externo. Aspectos como las variaciones en el tipo de cambio, los costos de producción, las tendencias del mercado internacional, las condiciones laborales y la eficiencia en los procesos influyen de manera directa en la rentabilidad y la estabilidad del sector (Anaya, 2006). Para entender cómo estos elementos se relacionan y afectan al sector, es necesario realizar un análisis que tenga en cuenta las particularidades del Oriente antioqueño.

La creciente presión de la competencia internacional y las nuevas demandas de los mercados globales obligan a las empresas floricultoras del Oriente antioqueño a mantenerse en constante innovación y mejora de sus procesos. Sin una comprensión financiera clara y actualizada, estas compañías pueden enfrentar obstáculos para acceder a recursos de financiación, adoptar nuevas tecnologías o fortalecer su cadena de valor, lo cual limita sus posibilidades de consolidación y crecimiento (Corficolombiana, 2025). Por esta razón, es fundamental contar con evaluaciones financieras que reflejen tanto la realidad operativa como las estrategias del sector en esta región.

En este contexto, la vigilancia tecnológica surge como una herramienta clave para anticiparse a los cambios del entorno y mantener la competitividad. Esta consiste en un procedimiento estructurado y continuo que una empresa realiza para monitorear, recopilar, examinar, compartir y recuperar información importante relacionada con su entorno económico, tecnológico, social o comercial. Su objetivo es detectar aspectos que puedan significar oportunidades o riesgos para la organización, facilitando una mejor comprensión del contexto en el que opera y de su estrategia (Palop & Vicente, 1999).

El propósito fundamental de esta práctica es transformar la información obtenida en conocimiento valioso, que facilite la toma de decisiones estratégicas con un menor nivel de riesgo y que permita anticipar las variaciones del entorno. De esta forma, la vigilancia tecnológica se convierte en un recurso esencial para

gestionar la innovación (I+D+i) y preservar la ventaja competitiva de la empresa en mercados cambiantes (Palop & Vicente, 1999).

La vigilancia tecnológica resulta esencial para que el sector floricultor pueda innovar y conservar su competitividad en un mercado global que está en constante evolución. Esta práctica permite a las empresas adelantarse a las transformaciones al seguir de cerca los avances en genética, métodos de cultivo y procesos posteriores a la cosecha, así como comprender las estrategias de sus competidores y las cambiantes demandas de los consumidores, especialmente la creciente preocupación por la sostenibilidad. Esta capacidad de anticipación facilita el desarrollo de productos nuevos, la diferenciación en el mercado, un mejor posicionamiento estratégico y la reducción de riesgos en la inversión en investigación y desarrollo.

Estas herramientas también son clave para mejorar la eficiencia operativa y fomentar la sostenibilidad. La vigilancia constante de tecnologías para el ahorro de agua y energía, métodos más sostenibles de manejo integrado de plagas, regulaciones ambientales y fitosanitarias, y mejores prácticas en gestión de residuos permite a los floricultores optimizar el uso de insumos y reducir costos. Al implementar estas prácticas, no solo reducen su impacto ambiental y cumplen con las normativas, sino que también responden a la demanda del mercado por flores producidas de forma responsable, lo que fortalece su viabilidad a largo plazo.

El efecto socioeconómico que tiene el sector floricultor en las comunidades locales requiere una gestión empresarial que sea tanto responsable como eficiente, buscando el bienestar de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente. Un análisis financiero completo que incorpore estos elementos permitirá identificar no solo los aspectos económicos, sino también las prácticas gerenciales que favorecen el desarrollo sostenible del Oriente antioqueño (Pineda Bonilla & Olarte Peña, 2017).

Esta investigación se fundamenta en la relevante aportación económica que el sector floricultor hace tanto al Oriente antioqueño como al país en general (Superintendencia de Sociedades, 2016). Más allá de los ingresos que genera a través de sus exportaciones, este sector es clave para la creación de empleo, beneficiando especialmente a mujeres y madres cabeza de familia (Corficolombiana, 2025). En la región del Oriente antioqueño, la producción de flores genera una cantidad significativa de puestos de trabajo directos e indirectos, lo que refleja la importancia de esta actividad para la economía de numerosas familias (Arias Jiménez, 2017).

Es esencial disponer de información basada en datos confiables para apoyar la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas del sector. Un análisis financiero desde el nivel gerencial ayudará a identificar las fortalezas que se pueden aprovechar para fortalecer la posición del sector en el mercado. De igual forma, detectar nuevas oportunidades en áreas como mercadeo, gestión humana y operaciones facilitará la creación de estrategias orientadas al crecimiento y la expansión. Además, reconocer los principales desafíos que enfrentan los gerentes permitirá diseñar planes de acción efectivos para reducir sus impactos y garantizar la sostenibilidad del sector a largo plazo.

Este estudio aportará al conocimiento actual sobre la industria agrícola y floricultora en Colombia, enfocándose de manera particular en la región del Oriente antioqueño. Los resultados obtenidos podrán ser útiles para empresarios, inversionistas, responsables de políticas públicas y académicos, ya que les brindarán una comprensión más profunda sobre la gestión financiera y administrativa de este sector clave, además de servir como base para diseñar acciones que fomenten su competitividad y desarrollo sostenible.

En conclusión, llevar a cabo un análisis financiero y de gestión del sector floricultor en el Oriente antioqueño resulta fundamental para entender las dinámicas económicas que caracterizan a esta actividad. Este tipo de estudio ofrece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, facilita la identificación de áreas con potencial de mejora, optimiza el uso de recursos y ayuda a prever y a manejar los riesgos internos y externos.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

- Realizar un análisis de gestión financiera del sector floricultor del Oriente antioqueño, con el fin de identificar fortalezas, oportunidades y retos gerenciales para el sector a nivel gerencial.

2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar las empresas floricultoras ubicadas en el Oriente antioqueño.
- Realizar un diagnóstico financiero (análisis vertical y horizontal, y/e construcción de indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad, EBITDA, margen EBITDA y KTNO) del sector floricultor y de algunas empresas.
- Identificar las fortalezas, oportunidades y retos a nivel gerencial del sector floricultor.

3. Marco Teórico o Marco Conceptual

Para llevar a cabo un análisis financiero del sector floricultor en el Oriente antioqueño, es necesario establecer una base conceptual sólida que facilite la interpretación adecuada de la información contable y la evaluación del desempeño de las empresas seleccionadas. El marco teórico de esta investigación se centra en la definición de los principales conceptos financieros que orientan el análisis, permitiendo comprender la situación económica de las organizaciones, diagnosticar su salud financiera y proponer recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de su gestión.

3.1 Análisis Financiero

"El análisis financiero consiste en examinar los estados financieros de una empresa para comprender su desempeño pasado y proyectar su comportamiento futuro, con el fin de facilitar la toma de decisiones" (White, Sondhi & Fried, 2003, p. 5).

Según Gitman y Zutter (2012), el análisis financiero permite evaluar el estado financiero actual y el desempeño pasado de la empresa para tomar decisiones que aumenten su valor en el tiempo (p. 74).

3.1.1 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son instrumentos que ayudan a medir el rendimiento económico y la situación financiera de una empresa.

3.1.2 Indicadores de liquidez

Estos indicadores evalúan la habilidad de una empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo.

- Razón corriente: Se obtiene al dividir los activos corrientes entre los pasivos corrientes. Este indicador muestra cuántos pesos en activos líquidos posee la empresa por cada peso que debe a corto plazo.
- Prueba ácida: Excluye los inventarios de los activos corrientes para medir la liquidez inmediata.

3.1.3 Indicadores de rentabilidad

Evalúan la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de sus ventas o activos:

- Margen neto: Utilidad neta sobre ventas. Refleja qué porcentaje de las ventas se convierte en ganancia.

- ROA (return on assets): Utilidad neta entre activos totales. Mide la eficiencia en el uso de los activos.
- ROE (return on equity): Utilidad neta entre patrimonio. Evalúa el rendimiento para los propietarios.

3.1.4 Indicadores de endeudamiento

Miden el nivel de apalancamiento financiero y el riesgo asociado a la estructura de capital:

- Razón de endeudamiento: Total pasivos sobre total activos. Indica qué parte de los activos está financiada por deuda.

3.1.5 EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)

Es una medida de rentabilidad que ayuda a entender cómo le va a una empresa en su operación principal, sin tener en cuenta factores como intereses, impuestos, depreciación o amortización. Es útil porque muestra el desempeño real del negocio, sin que influyan decisiones contables o financieras. Se puede calcular de dos maneras: sumando esos elementos al beneficio neto, o agregando la depreciación y amortización al resultado operativo.

Aunque no es un indicador oficial bajo normas contables como las NIIF, se usa mucho, sobre todo en empresas que manejan muchos activos fijos o tienen altos gastos por depreciación. Permite comparar la rentabilidad operativa entre empresas del mismo sector y es clave para estimar el flujo de caja libre antes del pago de deudas. Un buen EBITDA, en términos financieros, es aquel que al menos duplica los gastos por intereses. Además, el margen EBITDA —que se calcula dividiendo el EBITDA entre las ventas— muestra qué tan rentables son las operaciones en relación con los ingresos. Este indicador es muy usado para valorar empresas, especialmente a través del múltiplo Valor Empresa/EBITDA. Sin embargo, tiene limitaciones: no refleja inversiones en activos ni el capital de trabajo que se necesita para operar (Hayes & Brock, 2024).

3.1.6 Capital de trabajo neto operativo (KTNO)

Es el dinero en efectivo que una empresa necesita para cubrir sus operaciones diarias. Se calcula sumando el inventario y las cuentas por cobrar, y restando las cuentas por pagar. Cuando el KTNO es alto, significa que la empresa requiere más efectivo para funcionar, lo cual suele ser negativo. Por otro lado, un KTNO bajo muestra que la empresa está manejando bien su efectivo operativo. Este indicador es útil para entender las necesidades de financiamiento a corto plazo, ya que su comportamiento afecta el flujo de caja disponible para los inversionistas. Además, al comparar el KTNO con los promedios del sector y con la evolución histórica de la empresa, se puede obtener una mejor idea de qué tan eficiente es en su operación (Cardona Gómez & Cano Atehortúa, 2017).

3.1.7 Análisis vertical

El análisis vertical se usa para revisar las cuentas de un estado financiero comparándolas con una cifra base que representa el 100%. Esto ayuda a entender qué porcentaje representa cada cuenta dentro del estado financiero en un periodo específico. Además, facilita comparar esos porcentajes entre diferentes periodos o con otras empresas, incluso si tienen tamaños distintos (Escadia, 2024).

En el análisis financiero, el análisis vertical es una técnica importante que se suele usar junto con el análisis horizontal para entender mejor la situación financiera de una empresa (IPADE Business School, 2025); mientras que el análisis vertical compara las cuentas en un solo periodo con una cifra base, el análisis horizontal se enfoca en observar las tendencias a lo largo de varios periodos contables. Estos dos tipos de análisis no se excluyen, sino que se complementan (Guerra, 2023).

3.1.8 Aplicación del análisis vertical al estado de resultados

Fórmula de análisis vertical (estado de resultados) = (partida del estado de resultados / ventas totales) * 100

Para aplicar el análisis vertical al estado de resultados, se sigue un proceso sencillo. Primero, se toma como base los ingresos totales o las ventas netas de la empresa y se les asigna un valor del 100%. Luego, cada partida del estado de resultados —como el costo de los bienes vendidos, los gastos operativos, los gastos por intereses y la utilidad neta— se divide entre esa cifra de ingresos totales. Finalmente, el resultado se multiplica por 100 para expresar cada partida como un porcentaje de los ingresos totales (Escadia, 2024). Usar los ingresos totales como referencia en muchos análisis financieros es una práctica común. Esto permite comparar de forma clara y significativa los diferentes gastos y ganancias en relación con el dinero que la empresa genera (Escadia, 2024).

Este tipo de análisis brinda información importante sobre cómo están distribuidos los ingresos y gastos de una empresa. Por ejemplo, el porcentaje que representa el costo de los bienes vendidos respecto a las ventas muestra cuánto se gasta directamente en producir los productos o servicios. Si este porcentaje es alto, puede indicar que la empresa tiene menos rentabilidad o que existen problemas de eficiencia en sus costos de producción (Escadia, 2024).

El margen de utilidad bruta se calcula dividiendo la utilidad bruta entre los ingresos totales. Este margen muestra qué tan rentable es la actividad principal de la empresa antes de considerar los gastos operativos. Por lo general, un margen de utilidad bruta alto se ve como algo positivo (Escadia, 2024). Los

gastos operativos, cuando se expresan como un porcentaje de las ventas, ilustran la proporción de los ingresos que se utiliza para cubrir los costos generales de la empresa, como salarios, alquiler y servicios públicos. Un porcentaje alto en esta categoría podría señalar posibles áreas de ineficiencia dentro de las operaciones de la empresa (IPADE Business School, 2025). El margen de utilidad operativa, derivado de dividir la utilidad operativa por los ingresos totales, refleja la rentabilidad de las actividades comerciales principales de la empresa después de contabilizar los gastos operativos, pero antes de considerar los intereses e impuestos. Este margen es un indicador clave de la eficacia con la que una empresa gestiona sus operaciones comerciales primarias (Escadia, 2024).

Finalmente, el margen de utilidad neta, calculado al dividir la utilidad neta por los ingresos totales, representa la rentabilidad final de la empresa, mostrando el porcentaje de cada dólar de ventas que queda como utilidad después de que se han deducido todos los gastos (Escadia, 2024).

3.1.9 Aplicación del análisis vertical al balance general

Según IPADE Writing (2024), Nieto Dorado y Cuchiparte Tisalema (2022), el análisis vertical del balance general es un método financiero que permite evaluar la composición financiera de una empresa en un momento específico. Consiste en expresar cada elemento del balance como un porcentaje del total de activos, lo que facilita entender cómo están distribuidos los activos y de qué manera se financian, ya sea con deuda o con capital. En el análisis vertical del activo, cada cuenta se divide entre el total de activos (100%). Esto revela la proporción de activos corrientes, como efectivo, cuentas por cobrar e inventario, respecto al total. Una alta proporción de activos corrientes puede indicar buena liquidez, aunque un exceso de efectivo podría señalar ineficiencia en la inversión de recursos.

Para el pasivo y el patrimonio, cada cuenta se expresa como un porcentaje del total de pasivo y patrimonio (100%). Esto muestra cómo se financian los activos, ya sea a través de pasivos corrientes (cuentas por pagar, préstamos a corto plazo), pasivos no corrientes (deuda a largo plazo) o patrimonio (capital social, ganancias retenidas). El análisis vertical facilita la toma de decisiones al ofrecer una perspectiva clara de la estructura financiera y el perfil de riesgo de la empresa, independientemente de su tamaño. Además, al analizar varios períodos, se pueden identificar cambios en la composición financiera a lo largo del tiempo.

3.1.10 Vigilancia tecnológica en el sector

La vigilancia tecnológica consiste en un procedimiento estructurado y continuo que una empresa realiza para monitorear, recopilar, examinar, compartir y recuperar información importante relacionada con

su entorno económico, tecnológico, social o comercial. Su objetivo es detectar aspectos que puedan significar oportunidades o riesgos para la organización, facilitando una mejor comprensión del contexto en el que opera y de su estrategia (Palop & Vicente, 1999).

El propósito fundamental de esta práctica es transformar la información obtenida en conocimiento valioso, que facilite la toma de decisiones estratégicas con un menor nivel de riesgo y que permita anticipar las variaciones del entorno. De esta forma, la vigilancia tecnológica se convierte en un recurso esencial para gestionar la innovación (I+D+i) y preservar la ventaja competitiva de la empresa en mercados cambiantes (Palop & Vicente, 1999).

La vigilancia tecnológica resulta esencial para que el sector floricultor pueda innovar y conservar su competitividad en un mercado global que está en constante evolución. Esta práctica permite a las empresas adelantarse a las transformaciones al seguir de cerca los avances en genética, métodos de cultivo y procesos posteriores a la cosecha, así como comprender las estrategias de sus competidores y las cambiantes demandas de los consumidores, especialmente la creciente preocupación por la sostenibilidad. Esta capacidad de anticipación facilita el desarrollo de productos nuevos, la diferenciación en el mercado, un mejor posicionamiento estratégico y la reducción de riesgos en la inversión en investigación y desarrollo.

Estas herramientas también son clave para mejorar la eficiencia operativa y fomentar la sostenibilidad. La vigilancia constante de tecnologías para el ahorro de agua y energía, métodos más sostenibles de manejo integrado de plagas, regulaciones ambientales y fitosanitarias, y mejores prácticas en gestión de residuos permite a los floricultores optimizar el uso de insumos y reducir costos. Al implementar estas prácticas, no solo reducen su impacto ambiental y cumplen con las normativas, sino que también responden a la demanda del mercado por flores producidas de forma responsable, lo que fortalece su viabilidad.

4. Metodología

Para alcanzar el objetivo de este estudio se emplearon dos tipos de fuentes: secundarias y primarias. Las fuentes secundarias se obtuvieron principalmente a través de las herramientas Emis University y el Sistema Integrado de Información Societaria (SIIS), de donde se extrajeron los Estados de Situación Financiera, los Estados de Resultados Integrales y sus respectivas notas, reportados por las empresas del sector floricultor del Oriente antioqueño. Las fuentes primarias, por su parte, consistieron en entrevistas realizadas a directivos de empresas floricultoras de la región y a representantes de Asocolflores.

La investigación se enfocó en realizar un análisis financiero del sector floricultor en el Oriente antioqueño durante el periodo 2021-2023. Para ello, se evaluarán indicadores clave de desempeño como liquidez, endeudamiento, rentabilidad y valor, los cuales serán comparados con los promedios del sector. El propósito final es generar conclusiones y recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de la gestión gerencial en las empresas floricultoras de la región.

5. Desarrollo

5.1 Análisis del sector a partir de un análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite examinar de manera integral los factores del entorno que inciden directa o indirectamente en el desempeño de un sector económico. En el caso del sector floricultor del Oriente antioqueño, esta herramienta resulta especialmente pertinente, dada su alta exposición a condiciones externas como regulaciones internacionales, variaciones económicas globales y transformaciones sociales y ambientales.

La floricultura no solo constituye una actividad económica relevante para la región, sino que también desempeña un papel clave en la generación de empleo rural, la diversificación productiva y la inserción en mercados internacionales. No obstante, su sostenibilidad y competitividad dependen en gran medida de la capacidad de las empresas para adaptarse y anticiparse a los cambios que se presentan en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

En este contexto, el análisis PESTEL que se presenta a continuación, identifica los principales factores externos que configuran el entorno estratégico del sector, facilitando así una comprensión más profunda de los retos y oportunidades que enfrentan las empresas floricultoras del Oriente antioqueño en su gestión actual y su proyección futura.

Figura 1

Análisis del sector PESTEL

Fuente: Elaboración propia a través de IA Mindpal, 2025.

El sector floricultor en el oriente de Antioquia, se desarrolla en un entorno PESTEL complejo, donde la regulación estatal en temas laborales, ambientales y comerciales, junto con acuerdos internacionales y programas de apoyo, configuran el marco político; en lo económico, el crecimiento del PIB, la inflación, la variabilidad cambiaria y la orientación exportadora, especialmente hacia Estados Unidos, determinan su competitividad y proyección; socialmente, destaca por su importante generación de empleo formal en zonas rurales, su aporte al bienestar comunitario y el protagonismo femenino, mientras que la tecnología impulsa el uso de inteligencia artificial, la optimización logística y el desarrollo de nuevas variedades; ambientalmente, el sector se enfoca en la sostenibilidad, reducción de insumos, eficiencia energética y gestión de recursos hídricos ante desafíos como el cambio climático; y, en el ámbito legal, debe cumplir

normativas sobre datos, propiedad intelectual, derechos laborales y protección de marcas, todo ello en un contexto de innovación y adaptación constante para mantener su liderazgo internacional.

5.2 Empresas del sector floricultor del Oriente antioqueño

A continuación, se presentarán las cinco (5) principales compañías del sector floricultor del Oriente antioqueño, seleccionadas en función de sus ingresos y relevancia en el mercado. Así mismo, se hará una descripción de cada compañía y los estados de su situación financiera y de resultados integrales en los años 2021, 2022 y 2023. Este enfoque facilitará una visión integral sobre el impacto de estas empresas en la generación de empleo, la innovación en procesos productivos y la promoción de prácticas sostenibles, elementos clave para comprender la dinámica y la competitividad de la floricultura en esta región de Antioquia.

5.2.1 Flores El Capiro S. A.

Flores El Capiro S.A., fundada en 1982 y con su sede principal ubicada cerca al cerro El Capiro en La Ceja, Antioquia, se ha posicionado como referente global en su sector y exportación de Crisantemos con una amplia variedad de más de 80 tipos, y destacándose especialmente en el transporte marítimo de estos mismos. Hasta el 2024 contaba con 2409 empleados y es la empresa más grande del sector floricultor del Oriente antioqueño y la tercera a nivel nacional. Entre sus principales logros se encuentra el ser reconocido como uno de los mayores cultivadores de pompones a nivel global y pionera en la logística de exportación de crisantemos por contenedor marítimo. Así mismo, se destaca por su compromiso ambiental y sus prácticas sostenibles (Flores El Capiro S.A., s. f.)

5.2.1.1 Estado de situación financiera.

Tabla 1

Estado de situación financiera de Flores El Capiro S.A. para los años 2021 a 2023

FLORES EL CAPIRO S.A.			
	Año 2021	**Año 2022**	**Año 2023**
Activos			
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 8.995.910	$ 12.732.089	$ 7.882.608
Deudores (cartera clientes)	$ 19.567.074	$ 26.129.805	$ 22.573.208,00
Inventarios corrientes	$ 8.053.482	$ 8.455.024	$ 8.197.113,00
Otros activos corrientes	$ 23.311.403	$ 26.931.770	$ 28.133.076,00

Total activo corriente	**59.927.869**	**74.248.688**	**66.786.005**
Activo no corriente			
Propiedades de inversión	$ 6.034.240	$ -	$ -
Propiedad planta y equipo neto	$ 90.332.308	$ 142.139.110	$ 165.474.668
Intangibles	$ 19.820.593	$ 33.889.162	$ 36.940.692
Otros activos no corrientes	$ 1.316.997	$ 1.325.210	$ 1.400.210
Total activos no corriente	**117.504.138**	**177.353.482**	**203.815.570**
Total activos	**177.432.007**	**251.602.170**	**270.601.575**
Pasivos corrientes			
Proveedores y cuentas por pagar	$ 16.739.582	$ 18.401.012	$ 18.769.781
Impuestos por pagar	$ 8.408.583	$ 12.911.484	$ 7.951.656
Otros pasivos corrientes	$ 20.498.436	$ 40.565.523	$ 33.395.640
Total pasivo corriente	**45.646.601**	**71.878.019**	**60.117.077**
Pasivos no corrientes			
Obligaciones financieras largo plazo	$ 36.927.474	$ 58.965.303	$ 60.504.183
Otros pasivos no corrientes	$ 13.050.475	$ 26.588.997	$ 30.653.343
Total pasivos no corrientes	**49.977.949**	**85.554.300**	**91.157.526**
Total pasivos	**95.624.550**	**157.432.319**	**151.274.603**
Patrimonio			
Capital	$ 1.200.040	$ 1.200.040	$ 1.200.040
Reservas	$ 2.404.133	$ 1.726.280	$ 590.698
Utilidades acumuladas	$ 33.782.402	$ 52.849.687	$ 61.627.397
Otras cuentas de patrimonio	$ 44.420.882	$ 38.393.844	$ 55.908.837
Total patrimonio	**81.807.457**	**94.169.851**	**119.326.972**
Pasivo y patrimonio	**177.432.007**	**251.602.170**	**270.601.575**

Fuente: Superintendencia de Sociedades y elaboración propia, 2025.

5.2.1.2 Estado de resultados integrales.

Tabla 2

Estado de resultados de Flores El Capiro S.A. para los años 2021 a 2023

FLORES EL CAPIRO S.A.			
	Año 2021	**Año 2022**	**Año 2023**
INGRESOS OPERATIVOS	$ 164.485.202	$ 219.127.144	$ 230.939.356
COSTO DE VENTAS	$ 92.036.348	$ 111.021.926	$ 127.292.390
UTILIDAD BRUTA	**$ 72.448.854**	**$ 108.105.218**	**$ 103.646.966**

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	$ 7.615.562	$ 10.097.213	$ 11.466.218
GASTOS DE VENTAS	$ 35.299.119	$ 54.417.439	$ 53.843.465
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	$ 2.991.317	$ 2.955.797	$ 3.331.956
OTROS GASTOS OPERACIONALES	$ 362.271	$ 541.381	$ 368.040
RESULTADO OPERATIVO (EBIT)	**$ 32.163.219**	**$ 46.004.982**	**$ 41.301.199**
GASTOS FINANCIEROS	$ 12.039.181	$ 22.977.540	$ 29.272.366
INGRESOS FINANCIEROS	$ 6.503.074	$ 11.963.854	$ 12.998.635
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	**$ 26.627.112**	**$ 34.991.296**	**$ 25.027.468**
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	$ 7.576.969	$ 11.406.299	$ 8.749.758
UTILIDAD NETA	**$ 19.050.143**	**$ 23.584.997**	**$ 16.277.710**

Fuente: Superintendencia de Sociedades y elaboración propia, 2025.

5.2.2 Flores Silvestre S. A.

Flores Silvestre S.A., establecida en 1988 con sede principal en Medellín, Colombia, y fincas en El Carmen de Viboral y La Ceja, se dedica al cultivo y exportación de una amplia variedad de flores frescas cortadas, principalmente crisantemos y pompones, llegando a mercados en más de 9 países. Con una producción anual de alrededor de 80 millones de tallos, la empresa genera aproximadamente 927 empleos directos. Entre sus logros se destaca su compromiso con la calidad, la implementación de prácticas sostenibles como la energía fotovoltaica para reducir su huella de carbono, y el establecimiento de alianzas estratégicas para ofrecer variedades de flores con alto potencial en el mercado global (Flores Silvestres, s.f.).

5.2.2.1 Estado de situación financiera.

Tabla 3

Estado de situación financiera de Flores Silvestre S.A. para los años 2021 a 2023

FLORES SILVESTRES S.A.			
	Año 2021	**Año 2022**	**Año 2023**
Activos corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 326.195	$ 913.389	$ 128.454
Deudores (cartera clientes)	$ 15.631.368	$ 17.560.414	$ 16.411.235
Inventarios corrientes	$ 1.681.463	$ 2.312.362	$ 1.884.822
Otros activos corrientes	$ 8.462.123	$ 9.367.412	$ 14.122.223

Total activos corriente	**$ 26.101.149**	**30.153.577**	**32.546.734**
Activo no corriente			
Propiedad planta y equipo	$ 49.596.487	$ 52.599.973	$ 49.700.241
Intangibles	$ 137.519	$ 115.598	$ 107.699
Otros activos no corrientes	$ 1.678.865	$ 7.460.102	$ 6.946.982
Total activos no corrientes	**51.412.871**	**60.175.673**	**56.754.922**
Total activos	**77.514.020**	**90.329.250**	**89.301.656**
Pasivo corriente			
Obligaciones financieras corto plazo	$ 4.749.411,00	$ 7.989.482,00	$ 10.566.322,00
Proveedores y cuentas por pagar	$ 10.789.120,00	$ 14.373.537	$ 18.305.631,00
Impuestos por pagar	$ 613.251,00	$ 716.239,00	$ 1.659.409,00
Beneficios a empleados	$ 1.361.218	$ 1.633.421,00	$ 2.089.285,00
Total pasivo corriente	**17.513.000**	**24.712.679**	**32.620.647**
Pasivo no corriente			
Obligaciones financieras largo plazo	$ 9.962.506,00	$ 14.652.715,00	$ 10.819.655,00
Otros pasivos no corrientes	$ 5.670.697	$ 4.847.857	$ 5.323.052,00
Total pasivos no corrientes	**15.633.203**	**19.500.572**	**16.142.707**
Total pasivos	**33.146.203**	**44.213.251**	**48.763.354**
Patrimonio			
Capital	$ 1.287.326,00	$ 1.287.326,00	$ 1.287.326,00
Reservas	$ 704.363,00	$ 704.363,00	$ 704.363,00
Utilidades acumuladas	$ 39.843.682,00	$ 41.591.864,00	$ 36.014.167,00
Otras cuentas de patrimonio	$ 2.532.446,00	$ 2.532.446,00	$ 2.532.446,00
Total patrimonio	**44.367.817**	**46.115.999**	**40.538.302**
Pasivo y patrimonio	**77.514.020**	**90.329.250**	**89.301.656**

Fuente: Superintendencia de Sociedades y elaboración propia, 2025.

5.2.2.2 Estado de resultados integrales.

Tabla 4

Estado de resultados de Flores Silvestre S.A. para los años 2021 a 2023

FLORES SILVESTRES S.A.			
	Año 2021	**Año 2022**	**Año 2023**
INGRESOS OPERATIVOS	$ 54.663.182,00	$ 68.563.342,00	$ 72.333.088,00
COSTO DE VENTAS	$ 41.567.664,00	$ 51.193.735,00	$ 61.308.463,00
UTILIDAD BRUTA	**$ 13.095.518**	**$ 17.369.607**	**$ 11.024.625**
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	$ 5.806.025,00	$ 6.750.595,00	$ 7.253.302,00
GASTOS DE VENTAS	$ 4.204.410,00	$ 7.653.273,00	$ 8.476.558,00
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	$ 197.538,00	$ 2.549.960,00	$ 1.938.361,00
OTROS GASTOS OPERACIONALES	$ 367.037,00	$ 222.840,00	$ 243.335,00
RESULTADO OPERATIVO (EBIT)	**$ 2.915.584**	**$ 5.292.859**	**-$ 3.010.209**
GASTOS FINANCIEROS	$ 819.760,00	$ 1.868.058,00	$ 4.261.720,00
INGRESOS FINANCIEROS	$ 426.793,00	$ 13,00	$ 4.610,00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	**$ 2.522.617**	**$ 3.424.814**	**-$ 7.267.319**
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	$ 913.733,00	$ 123.238,00	-$ 1.689.622,00
UTILIDAD NETA	**$ 1.608.884**	**$ 3.301.576**	**-$ 5.577.697**

Fuente: Superintendencia de Sociedades y elaboración propia, 2025.

5.2.3 Flores de la Campiña S.A.S.

Flores de la Campiña S.A.S., fundada el 10 de abril de 1992 y con sede en Medellín, Antioquia, y fincas en El Carmen de Viboral, se dedica al cultivo y exportación de flores frescas cortadas, incluyendo principalmente claveles, gerberas y lirios, llegando a mercados como Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico. Con una planta de personal de aproximadamente 280 empleados directos y 50 indirectos, la empresa se ha destacado por su compromiso con la calidad y el servicio al cliente. Entre sus logros se encuentra una trayectoria de más de 25 años en la industria floral y la construcción de un parque ecológico con materiales reciclables cerca de su finca, además de su apoyo a fundaciones benéficas (Flores de la Campiña, 2024).

5.2.3.1 Estado de situación financiera.

Tabla 5

Estado de situación financiera de Flores de la Campiña S.A.S. para los años 2021 a 2023

FLORES DE LA CAMPIÑA S.A.S.			
	Año 2021	**Año 2022**	**Año 2023**
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 683.053,00	$ 649.870,00	$ 1.513.795,00
Deudores (cartera clientes)	$ 4.352.050,00	$ 3.836.186,00	$ 3.409.254,00
Inventarios corrientes	$ 2.076.061,00	$ 2.494.285,00	$ 2.284.351,00
Otros activos corrientes	$ 3.353.845,00	$ 3.067.093,00	$ 2.564.467,00
Total activo corriente	**10.465.009**	**10.047.434**	**9.771.867**
Activo no corriente			
Propiedad planta y equipo neto	$ 635.097,00	$ 905.176,00	$ 1.052.810,00
Otros activos no corrientes	$ 6.600,00	$ 6.600,00	$ 7.352,00
Total no corriente	**641.697**	**911.776**	**1.060.162**
Total activos	**11.106.706**	**10.959.210**	**10.832.029**
Pasivo corriente			
Obligaciones financieras corto plazo	$ 524.942,00	$ -	$ -
Proveedores y cuentas por pagar	$ 4.846.018,00	$ 4.862.779,00	$ 4.520.366,00
Total pasivo corriente	**5.370.960**	**4.862.779**	**4.520.366**
Pasivo no corriente			
Otros pasivos no corrientes	$ 2.705.959,00	$ 2.798.580,00	$ 2.860.969,00
Total pasivos no corrientes	**2.705.959**	**2.798.580**	**2.860.969**
Total pasivos	**8.076.919**	**7.661.359**	**7.381.335**
Patrimonio			
Capital	$ 250.000,00	$ 250.000,00	$ 250.000,00
Reservas	$ 25.260,00	$ 25.260,00	$ 25.260,00
Utilidades acumuladas	$ 1.351.317,00	$ 1.619.381,00	$ 1.772.224,00
Otras cuentas de patrimonio	$ 1.403.210,00	$ 1.403.210,00	$ 1.403.210,00
Total patrimonio	**3.029.787**	**3.297.851**	**3.450.694**
Pasivo y patrimonio	**11.106.706**	**10.959.210**	**10.832.029**

Fuente: Superintendencia de Sociedades y elaboración propia, 2025.

5.2.3.2 Estado de resultados integrales.

Tabla 6

Estado de resultados de Flores de la Campiña S.A.S. para los años 2021 a 2023

	Año 2021	Año 2022	Año 2023
INGRESOS OPERATIVOS	$ 37.622.775,00	$ 45.293.365,00	$ 49.184.099,00
COSTO DE VENTAS	$ 31.701.386,00	$ 36.681.208,00	$ 42.449.232,00
UTILIDAD BRUTA	**$ 5.921.389**	**$ 8.612.157**	**$ 6.734.867**
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	$ 1.742.203,00	$ 1.868.055,00	$ 2.333.074,00
GASTOS DE VENTAS	$ 3.822.785,00	$ 4.779.360,00	$ 4.806.094,00
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	$ 1.543.696,00	$ 1.620.034,00	$ 2.583.362,00
OTROS GASTOS OPERACIONALES	$ 1.698.425,00	$ 3.331.211,00	$ 2.041.153,00
RESULTADO OPERATIVO (EBIT)	**$ 201.672**	**$ 253.565**	**$ 137.908**
GASTOS FINANCIEROS	$ 0 -	$ 0 -	$ 0 -
INGRESOS FINANCIEROS	$ 0 -	$ 0 -	$ 0 -
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	**$ 201.672**	**$ 253.565**	**$ 137.908**
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	$ 0 -	$ 0 -	$ 0 -
UTILIDAD NETA	**$ 201.672**	**$ 253.565**	**$ 137.908**

Fuente: Superintendencia de Sociedades y elaboración propia, 2025.

5.2.4 CI Cultivos Sayonara S.A.S.

CI Cultivos Sayonara S.A.S., fundada el 5 de julio de 1990 y con sede principal en El Carmen de Viboral, Antioquia, se dedica a la floricultura, especializándose en la producción y exportación de flores frescas cortadas, principalmente crisantemos y pompones, con una amplia variedad de más de 100 tipos y exportaciones a diversos países. Con una planta de personal de aproximadamente 537 empleados, la empresa ha logrado consolidarse en el mercado internacional gracias a su compromiso con la calidad, la implementación de certificaciones como Rainforest Alliance y BASC, y su capacidad logística para exportar tanto vía aérea como marítima, inclusive contenedores consolidados (Cultivos Sayonara, s.f.).

5.2.4.1 Estado de situación financiera.

Tabla 7

Estado de situación financiera de CI Cultivos Sayonara S.A.S. para los años 2021 a 2023

CI CULTIVOS SAYONARA S.A.S.			
	Año 2021	**Año 2022**	**Año 2023**
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 2.412.034	$ 10.365.196	$ 8.629.912
Deudores (cartera clientes)	$ 1.022.447	$ 953.924	$ 2.622.759
Inventarios corrientes	$ 299.859	$ 367.828	$ 392.409
Otros activos corrientes	$ 3.279.161	$ 3.283.933	$ 3.358.198
Total activo corriente	**7.013.501**	**14.970.881**	**15.003.278**
Activo no corriente			
Propiedad planta y equipo neto	$ 10.536.610	$ 10.729.326	$ 10.977.480
Intangibles	$ 11.192	$ -	$ -
Otros activos no corrientes	$ 204.035	$ 205.977	$ 71.523
Total no corriente	**10.751.837**	**10.935.303**	**11.049.003**
Total activos	**17.765.338**	**25.906.184**	**26.052.281**
Pasivo corriente			
Obligaciones financieras corto plazo	$ 417.599	$ 481.349	$ 402.437
Proveedores y cuentas por pagar	$ 2.160.712	$ 2.816.370	$ 2.599.623
Impuestos por pagar	$ 128.189	$ 143.666	$ 382.484
Beneficios a empleados	$ 1.424.154	$ 1.202.242	$ 1.519.162
Otros pasivos corrientes		$ 2.500.099	$ 1.331.125
Total pasivo corriente	**4.130.654**	**7.143.726**	**6.234.831**
Pasivos no corriente			
Obligaciones financieras largo plazo	$ 800.000	$ 200.000	$ 430.309
Otros pasivos no corrientes	$ 2.381.515	$ 8.435.997	$ 8.538.791
Total pasivos no corrientes	**3.181.515**	**8.635.997**	**8.969.100**
Total pasivos	**7.312.169**	**15.779.723**	**15.203.931**
Patrimonio			

Capital	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000
Reservas	-$ 26.980	-$ 254.898	$ 314.977
Utilidades acumuladas	$ 1.230.759	$ 1.348.086	$ 1.485.562
Otras cuentas de patrimonio	$ 9.049.390	$ 8.833.273	$ 8.847.811
Total patrimonio	**10.453.169**	**10.126.461**	**10.848.350**
Pasivo y patrimonio	**17.765.338**	**25.906.184**	**26.052.281**

Fuente: Superintendencia de Sociedades y elaboración propia, 2025.

5.2.4.2 Estado de resultados integrales.

Tabla 8

Estado de resultados de CI Cultivos Sayonara S.A.S. para los años 2021 a 2023

	Año 2021	**Año 2022**	**Año 2023**
INGRESOS OPERATIVOS	$ 24.647.161	$ 29.634.138	$ 33.380.563
COSTO DE VENTAS	$ 17.490.589	$ 21.711.076	$ 25.134.962
UTILIDAD BRUTA	**$ 7.156.572**	**$ 7.923.062**	**$ 8.245.601**
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	$ 2.807.249	$ 3.178.882	$ 3.766.011
GASTOS DE VENTAS	$ 2.782.566	$ 2.927.370	$ 3.147.844
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	$ 24.939	$ 118.694	$ 135.503
OTROS GASTOS OPERACIONALES	$ 196.849	$ 562.978	$ 316.667
RESULTADO OPERATIVO (EBIT)	**$ 1.394.847**	**$ 1.372.526**	**$ 1.150.582**
GASTOS FINANCIEROS	$ 2.296.615	$ 1.728.676	$ 3.039.109
INGRESOS FINANCIEROS	$ 1.066.691	$ 647.883	$ 2.227.536
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	**$ 164.923**	**$ 291.733**	**$ 339.009**
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	$ 83.791	$ 174.406	$ 201.533
UTILIDAD NETA	**$ 81.132**	**$ 117.327**	**$ 137.476**

Fuente: Superintendencia de Sociedades y elaboración propia, 2025.

5.2.5 Blooms Direct S.A.S.

Blooms Direct S.A.S., establecida en 2015 y con sede en Medellín (Antioquia) Colombia, se enfoca en la comercialización y distribución de flores frescas cortadas, actuando como un intermediario directo entre los cultivadores y los clientes finales, principalmente en mercados internacionales como Estados

Unidos y Europa. Cuenta con 802 empleados y su modelo de negocio se apoya en una red de proveedores y una plataforma logística eficiente. Su principal producto es una amplia gama de flores colombianas de alta calidad, incluyendo rosas, claveles, pompones y otras variedades. Entre sus logros se encuentra el establecimiento de una cadena de suministro ágil y la facilitación del acceso directo a las flores colombianas para compradores internacionales.

5.2.5.1 Estado de situación financiera.

Tabla 9

Estado de situación financiera de Blooms Direct S.A.S. para los años 2021 a 2023

BLOOMS DIRECT S.A.S.			
	Año 2021	**Año 2022**	**Año 2023**
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 117.562	$ 178.754	$ 121.188
Deudores (cartera clientes)	$ 5.887.844	$ 6.707.856	$ 802.139
Inventarios corrientes	$ 885.794	$ 793.986	$ 821.458
Otros activos corrientes	$ 512.253	$ 510.387	$ 5.322.138
Total activo corriente	**7.403.453**	**8.190.983**	**7.066.923**
Activo no corriente			
Propiedad planta y equipo neto	$ 4.882.305	$ 7.720.589	$ 13.484.514
Intangibles	$ 54.416	$ 67.087	$ 67.087
Otros activos no corrientes	$ 6.262.176	$ 7.282.894	$ 3.100.735
Total no corriente	**11.198.897**	**15.070.570**	**16.652.336**
Total activos	**18.602.350**	**23.261.553**	**23.719.259**
Pasivo corriente			
Obligaciones financieras corto plazo	$ 1.038.318	$ 2.658.940	$ 1.394.200
Proveedores y cuentas por pagar	$ 13.177.253	$ 15.660.965	$ 7.284.342
Impuestos por pagar	$ 103.620	$ 49.821	$ -
Beneficios a empleados	$ 464.684	$ 515.635	$ 581.025
Total pasivo corriente	**14.783.875**	**18.885.361**	**9.259.567**
Pasivo no corriente			

Obligaciones financieras largo plazo	$ 899.491	$ 967.401	$ 1.806.483
Otros pasivos no corrientes	$ 276.133	$ 323.178	$ 11.613.954
Total pasivos no corrientes	**1.175.624**	**1.290.579**	**13.420.437**
Total pasivos	**15.959.499**	**20.175.940**	**22.680.004**
Patrimonio			
Capital	$ 881.700	$ 881.700	$ 881.700
Utilidades acumuladas	$ 1.259.420	$ 1.702.182	-$ 344.176
Otras cuentas de patrimonio	$ 501.731	$ 501.731	$ 501.731
Total patrimonio	**2.642.851**	**3.085.613**	**1.039.255**
Pasivo y patrimonio	**18.602.350**	**23.261.553**	**23.719.259**

Fuente: Superintendencia de Sociedades y elaboración propia, 2025.

5.2.5.2 Estado de resultados integrales.

Tabla 10

Estado de resultados de Blooms Direct S.A.S. para los años 2021 a 2023

BLOOMS DIRECT S.A.S.			
	Año 2021	**Año 2022**	**Año 2023**
INGRESOS OPERATIVOS	$ 27.547.535	$ 33.089.870	$ 32.058.825
COSTO DE VENTAS	$ 26.077.846	$ 31.352.741	$ 32.283.516
UTILIDAD BRUTA	**$ 1.469.689**	**$ 1.737.129**	**-$ 224.691**
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	$ 961.452	$ 1.050.801	$ 1.244.568
GASTOS DE VENTAS	$ -	$ -	$ -
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	$ 151.197	$ 243.199	$ 224.649
OTROS GASTOS OPERACIONALES	$ 127.070	$ 150.564	$ 190.393
RESULTADO OPERATIVO (EBIT)	**$ 532.364**	**$ 778.963**	**-$ 1.435.003**
GASTOS FINANCIEROS	$ 164.439	$ 446.724	$ 657.989
INGRESOS FINANCIEROS	$ 36.119	$ 92.617	$ 204.545
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	**$ 404.044**	**$ 424.856**	**-$ 1.888.447**
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	$ 182.927	-$ 17.907	$ 157.911

UTILIDAD NETA	**$ 221.117**	**$ 442.763**	**-$ 2.046.358**

Fuente: Superintendencia de Sociedades y elaboración propia, 2025.

5.2.6 Resultados financieros del sector floricultor en Colombia

Del sitio web Sectorial obtuvimos los resultados financieros de un promedio de 148 empresas en todo Colombia, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 11

Indicadores financieros del sector floricultor de 148 empresas

Indicador	2021	2022	2023
Margen bruto	22,8%	29,6%	24,3%
Margen EBITDA	19,7%	18,9%	14,9%
Margen operativo	11,8%	8,9%	3,9%
Margen neto	7,5%	4%	1,1%
ROA	12,5%	9,3%	4,2%
ROE	21,7%	12,4%	3,4%
Liquidez			
Razón corriente	0,97	0,84	0,84
Prueba ácida	0,87	0,74	0,74
Rotación cartera clientes (días)	72	68	54
Rotación inventario (días)	18	22	18
Rotación proveedores (días)	112	140	111
Ciclo operacional (días)	-22	-50	-38
Endeudamiento			
Endeudamiento	62,9%	66,0%	64,7%
Apalancamiento	169,8%	194,5%	183,1%

Fuente: Superintendencia de Sociedades y elaboración Sectorial con ajustes propios, 2025.

5.2.7 Entrevistas actores sector floricultor

Se llevó a cabo una serie de entrevistas con representantes de las principales empresas del sector floricultor, con el objetivo de contrastar los resultados reflejados en sus estados financieros con la realidad operativa y particularidades de cada organización. Esta práctica permite identificar posibles diferencias entre los indicadores contables y la situación real de las compañías, enriqueciendo el análisis financiero con perspectivas cualitativas y contextuales. Entre las ventajas de este enfoque destacan la obtención de

información más completa y precisa, la detección de factores internos o externos que pueden no estar reflejados en los informes financieros, la validación de datos contables, la mejora en la transparencia, y el fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas al considerar tanto cifras objetivas como experiencias y percepciones directas de los actores clave del sector.

1. **Entrevista Asocolflores**

A continuación, se examinan las respuestas obtenidas a través de entrevistas realizadas a la directora de Economía y Logística y al Coordinador de Economía de Asocolflores, con el objetivo de entender mejor las perspectivas, retos y oportunidades que enfrenta la industria floricultora en Colombia.

Durante la entrevista se abordaron varios temas, como la situación financiera del sector, la influencia de los factores macroeconómicos, las ventajas competitivas, los retos logísticos, las estrategias de marketing, las fortalezas gerenciales, así como el uso de la tecnología y las innovaciones aplicadas en la industria.

Este análisis tiene como objetivo ofrecer una perspectiva completa sobre el estado actual del sector floricultor, identificando tanto los principales problemas como las oportunidades de crecimiento y desarrollo en un contexto económico dinámico y competitivo.

5.2.8 Metodología de análisis

La entrevista fue grabada y transcrita íntegramente para mantener la precisión de la información. Luego, se realizó un análisis temático mediante la identificación y agrupación de ideas clave en temas principales. Cada tema se respaldó con citas textuales y se interpretó en función de los objetivos y el marco teórico del estudio. En la siguiente tabla presentamos el resumen de los resultados de la entrevista realizada:

Tabla 12

Presentación de resultados

Tema identificado	Descripción breve	Cita textual de apoyo	Interpretación / Relevancia
Situación financiera	El entrevistado resaltó que, tras la pandemia, el sector floricultor fue el que menos se afectó en exportaciones.	"Únicamente caímos el 4% en términos de exportaciones".	Refleja la resiliencia del sector floricultor colombiano ante situaciones desfavorables. Esta respuesta permite evaluar la efectividad de las

Tema identificado	Descripción breve	Cita textual de apoyo	Interpretación / Relevancia
			estrategias adoptadas por el sector para enfrentar los retos económicos y sirve como punto de partida para analizar cuáles factores contribuyeron a mitigar el impacto.
Indicadores Financieros	Se destacó los indicadores claves para evaluar la salud financiera. Los cuales son el EBITDA, Margen neto, Costos fijos y Costos variables, Retorno de inversión y Punto de Equilibrio.	"El retorno de la inversión aquí para nosotros es muy importante, ver cómo se comporta en términos de inversión extranjera, las divisas que ingresan al país por temas de exportación, especialmente en temas de retorno de inversiones, es sumamente importante".	Muestra cómo el sector floricultor utiliza indicadores financieros clave para evaluar su desempeño. Estos indicadores permiten al sector adaptarse a reformas económicas, optimizar costos y maximizar la eficiencia operativa, lo cual es crucial para mantener la competitividad y la estabilidad financiera, especialmente frente a cambios macroeconómicos y la dinámica de las exportaciones.

Tema identificado	Descripción breve	Cita textual de apoyo	Interpretación / Relevancia
Impacto de Factores macroeconómicos	Inflación y altas tasas de interés en EE.UU. redujeron la demanda de flores colombianas.	"En términos de las tasas de interés, eso afecta la salud financiera de las empresas, sin embargo, se evidenció más sobre todo en época de pandemia. Ahorita, las empresas tienen un alto flujo de liquidez y no tienen tanto endeudamiento".	El sector ha logrado una mayor estabilidad financiera post-pandemia, lo que le permite enfrentar mejor los retos económicos, como las tasas de interés elevadas. El alto flujo de liquidez y el bajo endeudamiento son indicadores positivos de una gestión financiera prudente y de resiliencia en el sector, que le permiten tener mayor flexibilidad para adaptarse a cambios macroeconómicos.
Desafíos logísticos	La infraestructura representa un desafío logístico clave en el sector floricultor. Alta dependencia del aeropuerto José María Córdova.	"A pesar de que las exportaciones han estado creciendo [...] manejamos la misma infraestructura". "Tenemos una participación del 90% de las exportaciones en este aeropuerto".	El desafío logístico no es solo el transporte en sí, sino la falta de inversión en infraestructura que soporte el crecimiento del sector. A pesar de tener un producto competitivo y en expansión, el cuello de botella está en la capacidad física y operativa de la infraestructura existente.

Tema identificado	Descripción breve	Cita textual de apoyo	Interpretación / Relevancia
Estrategias de mercadeo	Estrategia de mercadeo orientada al posicionamiento internacional de las flores colombianas.	"Se manejan diferentes ferias de posicionamiento en diferentes mercados". "Trabajamos de la mano con otros gremios y entidades como ProColombia". "Se hacen activaciones en los principales mercados donde se evidencie crecimiento".	Asocolflores impulsa el posicionamiento internacional de las flores colombianas mediante ferias, activaciones en mercados estratégicos y alianzas con entidades como ProColombia, fortaleciendo la imagen del sector y generando oportunidades comerciales sostenibles.
Fortalezas en el sector	Capacidad de adaptación y resiliencia.	"En este sector y, en general, la agricultura tiene que ser resiliente a todos los cambios", "como gremio lo importante es estar al tanto de las principales regulaciones que están enmarcando y que puedan afectar al sector en todos sus ámbitos".	La resiliencia y capacidad de adaptación del sector floricultor ante cambios climáticos, regulatorios y del mercado, así como su buen relacionamiento institucional, constituyen una fortaleza clave para mantener su competitividad y sostenibilidad.
Tecnología y prácticas innovadoras.	Optimización, procesos y reducción de la dependencia de mano de obra.	"Ya tenemos por lo menos lo que es máquina de postcosecha y también dentro del cultivo, el riego por goteo, esta es por lo menos una de las	Las empresas floricultoras del Oriente antioqueño han adoptado tecnologías como máquinas de postcosecha y riego por goteo, para enfrentar la escasez de mano de obra, mejorando la

Tema identificado	Descripción breve	Cita textual de apoyo	Interpretación / Relevancia
		técnicas más recientes del sector".	eficiencia y modernizando sus procesos.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

5.2.9 Interpretación general

La entrevista con la directora y el coordinador de economía de Asocolflores muestra una visión clara sobre la capacidad del sector floricultor en Colombia, especialmente en el Oriente antioqueño, para adaptarse y crecer. Se resaltan fortalezas como la resiliencia ante cambios climáticos, regulatorios y tecnológicos, y la incorporación de tecnologías innovadoras que mejoran los procesos y disminuyen la dependencia de la mano de obra. También se destaca el trabajo conjunto con entidades como ProColombia, para fortalecer la presencia internacional de las flores colombianas mediante ferias y actividades comerciales.

Se reconocen desafíos significativos relacionados con la infraestructura y la logística, especialmente en la capacidad de transporte y en las operaciones del aeropuerto José María Córdova, lo que dificulta la exportación eficiente. Sin embargo, el sector está adoptando medidas para mejorar su eficiencia, competitividad y sostenibilidad, buscando mantenerse a la vanguardia en el mercado global.

2. Entrevista Cultivos Sayonara

En el marco de la investigación, se realizó una entrevista virtual con Daniel Maldonado, director comercial de Sayonara. Esta conversación buscó enriquecer el análisis financiero cuantitativo con una visión más detallada sobre los aspectos estratégicos, operativos y gerenciales que afectan el desempeño del sector.

Sayonara fue escogida debido a su destacada participación en ingresos y su posición entre las principales empresas del sector en la región. Además, los resultados financieros anteriores mostraron buenos niveles de rentabilidad, liquidez y eficiencia, lo que generó interés en profundizar en las estrategias que sustentan ese desempeño.

La entrevista exploró el contexto actual del sector floricultor, las estrategias comerciales, la innovación tecnológica, los retos de gestión y la respuesta de la empresa a los cambios internacionales, especialmente en el mercado estadounidense. Este análisis cualitativo muestra cómo Sayonara ha logrado destacarse en un entorno competitivo, ofreciendo *insights* útiles sobre prácticas gerenciales aplicables a otras empresas del sector.

5.2.10 Metodología del análisis

La entrevista al director comercial de Sayonara se realizó usando un enfoque cualitativo e interpretativo, con un formato que combinó temas planificados y espacio para indagar en aspectos importantes que surgieron durante la conversación.

- Transcripción: La entrevista fue registrada y posteriormente transcrita de forma literal para garantizar fidelidad a los aportes del entrevistado.
- Codificación temática: Se aplicó un análisis de contenido temático, identificando y agrupando fragmentos significativos bajo categorías alineadas con los objetivos del estudio, tales como: visión sectorial, estrategia comercial, diversificación de mercados, innovación, cultura organizacional, gestión financiera y retos gerenciales.
- Interpretación: A partir de las categorías temáticas, se desarrolló una interpretación de los significados expresados por el entrevistado, relacionándolos con el contexto del sector floricultor en el Oriente antioqueño y con el análisis financiero complementario del estudio.

5.3 Presentación de Resultados

5.3.1 Visión general del sector floricultor

Daniel Maldonado ofrece una visión clara y crítica del sector, dividiéndolo entre grandes conglomerados multinacionales y empresas independientes como Sayonara. Mientras los grandes grupos tienen integración vertical y control de la cadena comercial, las empresas independientes enfrentan una situación más crítica y frágil, debido al aumento sostenido de los costos de producción frente a precios estables o a la baja, además de las nuevas políticas arancelarias de EE. UU.

“Los riesgos de producción y los precios de venta no suben, pero los costos sí. [...] Las empresas independientes las veo en una situación crítica” (Daniel Maldonado, 2025).

Esta diferenciación aporta un marco de análisis útil para comprender las asimetrías estructurales del sector y la presión competitiva que enfrentan las empresas locales sin el respaldo de una cadena global.

5.3.2 Estrategia comercial y diversificación de mercados

Una de las fortalezas más destacadas de Sayonara es su estrategia de diversificación geográfica. A diferencia de la mayoría de las empresas del Oriente antioqueño (que concentran más del 90% de sus

exportaciones en EE. UU.), Sayonara ha expandido sus ventas a Canadá, Puerto Rico, Panamá, Turquía, Inglaterra, Japón, y ocasionalmente a Australia, Polonia y el Medio Oriente.

"Estados Unidos representa aproximadamente un 30% para nosotros como destino [...] vendemos en muchos mercados y tenemos mucho acceso" (Daniel Maldonado, 2025).

Esta diversificación es vista como un blindaje ante los efectos negativos del mercado estadounidense (saturación, aranceles, caída en precios), y resalta la proactividad gerencial y apertura estratégica de la empresa.

5.3.3 Innovación, tecnología y preparación técnica

Sayonara se describe a sí misma como una empresa dinámica, versátil y altamente profesionalizada. Ha invertido significativamente en infraestructura, adopción de nuevas tecnologías y capacitación del talento humano.

"Tenemos una empresa muy bien preparada en términos de profesionales capacitados [...] somos muy dinámicos en la incorporación de tecnologías y conocimientos" (Daniel Maldonado, 2025).

Esto evidencia una mentalidad de mejora continua y de innovación orientada al cliente, lo que ha permitido cumplir con los exigentes estándares de calidad en mercados diferenciados.

5.3.4 Fortalezas gerenciales y cultura organizacional

El director destaca la capacidad de adaptación, el liderazgo colaborativo y la experiencia del equipo humano, con un núcleo de trabajadores con más de 15 años en la empresa. Se evidencia una cultura organizacional sólida, abierta al aprendizaje y a la exploración internacional.

"Somos un equipo de trabajo muy versátil, muy dinámico, que viajamos mucho, [...] eso ha hecho que en los últimos años nos hayamos destacado" (Daniel Maldonado, 2025).

La empresa se diferencia por un liderazgo activo, enfocado en conocimiento de mercado y desarrollo estratégico, lo cual le ha permitido sobresalir frente a sus pares regionales.

5.3.5 Retos gerenciales y riesgos del entorno

El principal reto identificado es el acceso rentable a nuevos mercados en un contexto internacional incierto, con desafíos como políticas arancelarias de EE.UU., fluctuaciones económicas y cambios logísticos.

“Enfrentamos un entorno impredecible y para eso nos preparamos [...] el reto es acceder masivamente y rentablemente a nuevos mercados” (Daniel Maldonado, 2025).

Además, hay un reconocimiento de la presión por contener costos operacionales en un contexto de márgenes ajustados, lo cual se aborda desde múltiples frentes, incluyendo la eficiencia operativa, programación laboral, y selección varietal.

5.3.6 Gestión financiera y reinversión

Frente a los indicadores financieros favorables detectados (como alta liquidez y mejores márgenes que el promedio del sector), Daniel Maldonado señala que la empresa CI Cultivos Sayonara S.A.S. ha optado por reinvertir sus utilidades en infraestructura, conocimiento y capital humano, lo cual refuerza su estrategia de diferenciación y sostenibilidad a largo plazo.

“La empresa ha reinvertido mucho de sus utilidades en infraestructura, crecimiento y en fortalecer nuestra capacidad investigativa.” (Daniel Maldonado, 2025).

Sayonara muestra una gestión financiera prudente y orientada al crecimiento sostenible, no al endeudamiento excesivo ni a la concentración de utilidades.

5.3.7 Comparación sectorial

Sayonara y El Capiro son identificadas como referentes regionales por su desempeño financiero y proyección internacional. En contraste, muchas empresas del sector presentan rotaciones de cartera más lentas y altos niveles de dependencia de proveedores, evidenciando diferencias importantes en gestión operativa.

“El Capiro y Sayonara somos de las empresas mejor posicionadas y líderes del sector” (Daniel Maldonado, 2025).

Este punto refuerza el valor de Sayonara como caso ejemplar dentro del análisis sectorial, tanto desde lo financiero como lo estratégico. En la siguiente tabla presentamos citas textuales de la entrevista:

Tabla 13

Citas textuales e interpretaciones más relevantes

Tema	Cita Textual	Interpretación
Panorama del sector	"Las empresas independientes las veo en una situación crítica preocupante, los precios no suben, pero los costos sí".	El sector floricultor independiente enfrenta un desbalance estructural entre ingresos y costos, lo que amenaza su viabilidad financiera.
Segmentación del mercado	"El sector se puede partir en dos grandes grupos [...] los grupos multinacionales y los cultivos independientes como Sayonara".	Existe una dualidad estructural en el sector: empresas con integración vertical y otras con estructuras más frágiles, lo que genera asimetrías competitivas.
Diversificación comercial	"Estados Unidos representa aproximadamente un 30% como destino [...] vendemos en muchos mercados y tenemos mucho acceso".	Sayonara ha implementado una estrategia de diversificación de mercados que reduce su exposición a riesgos de concentración en EE.UU.
Gestión gerencial	"Somos una empresa muy dinámica en la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos".	La empresa muestra una actitud proactiva hacia la innovación como parte de su ventaja competitiva.
Cultura organizacional	"Somos un equipo de trabajo muy versátil, muy dinámico [...] con promedio de 15 años en la empresa".	Existe una cultura organizacional sólida y estable, con alta experiencia acumulada y compromiso del equipo humano.
Acceso a nuevos mercados	"El reto es acceder masivamente y rentablemente a nuevos mercados. Para eso nos preparamos nosotros con tecnología, investigación, certificaciones".	El acceso internacional se percibe como una estrategia esencial y desafiante, que requiere inversión en capacidades técnicas y comerciales.
Reinversión financiera	"La empresa ha reinvertido mucho de sus utilidades en infraestructura,	La gestión financiera de Sayonara se orienta a la reinvención constante,

	conocimiento, en fortalecernos como empresa".	priorizando el crecimiento sostenible frente a la rentabilidad inmediata.
Diferenciación frente al sector	"El Capiro y Sayonara somos de las empresas mejor posicionadas y líderes del sector".	La empresa se identifica como un referente regional, en contraste con empresas más tradicionales o menos competitivas.
Reducción de costos	"No solamente es una cosa, sino mil cosas [...] programación de mano de obra, selección de variedades, metas por áreas".	La gestión de costos es integral y multifactorial, basada en eficiencia operativa continua.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

5.3.8 Interpretación general

Los hallazgos derivados de la entrevista con el director Comercial de Sayonara, permite establecer una comprensión más profunda sobre las dinámicas que explican el desempeño diferenciado de esta empresa frente al resto del sector floricultor en el Oriente antioqueño. Si bien el entorno general está marcado por condiciones adversas como la saturación del mercado estadounidense, el aumento de costos de producción y la presión arancelaria, Sayonara ha logrado sortear estas dificultades mediante una gestión estratégica proactiva y adaptativa.

La estrategia de Sayonara se basa en diversificar sus mercados, invertir continuamente en infraestructura y tecnología, profesionalizar su equipo y enfocarse en la eficiencia operativa. A diferencia de muchas otras empresas que dependen principalmente del mercado estadounidense, Sayonara ha logrado ingresar a diversos mercados internacionales, lo que le ha ayudado a disminuir riesgos externos y a mantener buenos márgenes financieros.

También se observó que la empresa tiene una cultura organizacional centrada en la mejora constante, el aprendizaje, la búsqueda de nuevas oportunidades y la toma de decisiones basadas en información. Esto ha facilitado que Sayonara construya ventajas competitivas duraderas. Estos factores ayudan a entender por qué sus indicadores financieros están por encima del promedio del sector y destacan la relevancia de incluir aspectos gerenciales y estratégicos al evaluar el desempeño empresarial.

Este análisis cualitativo complementa los datos financieros, ofreciendo una comprensión más completa de los factores que afectan el desempeño de las empresas floricultoras en la región. Por ello, las

lecciones aprendidas del caso Sayonara pueden guiar a otras compañías en la creación de estrategias para mejorar su sostenibilidad en un mercado global y dinámico.

3. **Entrevista Flores El Capiro**

Se presenta aquí la entrevista a un directivo de la empresa floricultora El Capiro, donde se abordaron temas esenciales como estrategia comercial, sostenibilidad, gestión de riesgos y visión empresarial. El análisis revela tanto las decisiones operativas como los valores que guían a la empresa en un mercado competitivo y cambiante. Las respuestas destacan fortalezas y retos relacionados con la adaptación al mercado, la productividad y el compromiso ambiental, ofreciendo además una interpretación de las ideas más relevantes para entender la cultura y estrategias que fomentan el crecimiento sostenible de El Capiro.

5.3.9 Metodología del análisis

El análisis cualitativo de la entrevista con un directivo de la empresa floricultora El Capiro se llevó a cabo utilizando un enfoque basado en el análisis temático de contenido. Esta metodología facilitó la identificación, clasificación e interpretación de las ideas clave expresadas durante la conversación.

El proceso se desarrolló en varias etapas: primero, se transcribió íntegramente la entrevista para asegurar una base confiable; luego, se hizo una lectura general para entender el contexto. Después, se identificaron los temas principales, como estrategia comercial, sostenibilidad, riesgos y liderazgo. Las citas se agruparon según estas categorías para analizarlas e interpretarlas en su contexto. Finalmente, se sintetizaron los resultados enfocándose en cómo las respuestas reflejan las dinámicas estratégicas, culturales y gerenciales de la empresa.

Esta metodología facilitó un análisis detallado y ordenado de las respuestas, destacando no solo la información explícita, sino también los valores, creencias y estrategias que definen la identidad y el rumbo estratégico de la empresa.

5.4 Presentación de Resultados

5.4.1 Modelo de negocio

El Capiro es una floricultora exportadora ubicada en La Ceja, Antioquia. Su modelo se basa en la producción y exportación de flores (en especial, crisantemos) hacia mercados como Estados Unidos, Canadá y Europa, con más del 95% de su producción destinada al exterior. Opera bajo un modelo intensivo en mano de obra, con una orientación hacia el cumplimiento de estándares internacionales de calidad, sostenibilidad y cumplimiento social. En la siguiente tabla se presentan las citas textuales de la entrevista:

Tabla 14

Citas textuales e interpretaciones más relevantes

Tema	Cifra representativa	Relevancia
Ventas y exportaciones	100% de la producción se exporta.	Muestra una estrategia comercial 100% orientada al mercado externo.
Mercado principal	80% de las exportaciones van a EE.UU.	Indica alta concentración de mercado, lo que implica tanto oportunidades como riesgos.
Cobertura cambiaria	Se cubren a 6 o 12 meses con contratos forward.	Demuestra gestión activa del riesgo cambiario, relevante para la sostenibilidad financiera.
Duración laboral del equipo	Colaboradores con hasta 40 años de permanencia.	Refleja cultura organizacional sólida y baja rotación.
Años de operación	40 años en el Mercado.	Representa experiencia acumulada y trayectoria en el sector floricultor.
Uso de transporte	Utilizan vuelos comerciales y charters según disponibilidad.	Muestra flexibilidad logística en función de la demanda.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

5.4.2 Estrategia comercial y posicionamiento

Hallazgos:

- El Capiro basa su estrategia en una relación estrecha y de largo plazo con sus clientes.
- Enfatiza el cumplimiento, la calidad del producto y la constancia en la entrega.
- Tiene una fuerte orientación hacia mercados internacionales, especialmente Estados Unidos, Canadá y algunos países europeos.

La empresa apuesta por una estrategia de diferenciación basada en calidad y confiabilidad, más que en precio. Esto le permite mantener relaciones comerciales estables, incluso en contextos cambiantes como fluctuaciones del dólar o crisis logísticas.

5.4.3 Gestión de riesgos y cobertura cambiaria

Hallazgos:

- Se reconocen como una empresa altamente expuesta al riesgo cambiario, debido a que el 100% de sus ingresos están en dólares y un 40% de sus costos también.
- Han implementado mecanismos de cobertura como contratos forward y escenarios de planeación con diferentes tasas de cambio.
- También ven la diversificación de clientes y mercados como una forma de mitigar riesgos.

Existe una conciencia activa del riesgo cambiario y una gestión profesional del mismo. La empresa no lo deja al azar, sino que toma decisiones estratégicas anticipadas. Esto es señal de madurez financiera y gerencial.

5.4.4 Sostenibilidad económica, ambiental y social

Hallazgos:

- La empresa tiene certificaciones que garantizan estándares ambientales y laborales.
- Ha hecho esfuerzos por migrar a tecnologías más limpias, como el uso de paneles solares o el control biológico de plagas.
- La mayor parte de su personal son mujeres cabeza de familia, y tienen programas de bienestar y formación.

El Capiro adopta una visión de sostenibilidad integral: no solo reduce impactos ambientales, sino que cuida a sus trabajadores y se adapta económicamente para asegurar viabilidad en el largo plazo. Esta coherencia entre discurso y práctica refuerzan su reputación y sostenibilidad competitiva.

5.4.5 Gestión operativa y eficiencia

Hallazgos:

- Buscan eficiencia en cada proceso: desde la ferti-irrigación hasta el transporte internacional.
- Han introducido tecnología para mejorar productividad sin sacrificar calidad.
- La operación está verticalmente integrada, lo que les da más control.

La empresa tiene una cultura de mejora continua y control operacional. La eficiencia no se logra por recorte de personal o calidad, sino por inversión inteligente en tecnología y optimización de procesos.

5.4.6 Visión y liderazgo gerencial

Hallazgos:

- El liderazgo expresa una clara visión de largo plazo y entiende los retos del entorno global.
- Se valora el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la resiliencia.
- La gerencia promueve la innovación constante y la formación del personal.

Existe un liderazgo consciente, proactivo y comprometido con la transformación organizacional. Esto es fundamental para sostener la competitividad en el sector floricultor, que es intensivo en trabajo, altamente regulado y muy expuesto a factores externos.

5.4.7 Retos y oportunidades

Hallazgos:

- La logística internacional, los costos dolarizados y el cambio climático representan amenazas constantes.
- Se visualiza como oportunidad la expansión a otros mercados y el desarrollo de productos con mayor valor agregado.

El Capiro es una empresa que reconoce sus debilidades, pero no permite que estas la detengan. Más bien, las toma como oportunidades para impulsar la innovación y el desarrollo. En la siguiente tabla se presentan las citas textuales de la entrevista:

Tabla 15

Citas textuales e interpretaciones más relevantes

Categoría	Cita textual	Interpretación
Estrategia comercial	*Lo más importante para nosotros es la relación con los clientes, que vean en nosotros un proveedor confiable.*	Refleja una estrategia basada en la fidelización y la confiabilidad, priorizando

		relaciones a largo plazo sobre resultados inmediatos.
Calidad y cumplimiento	*Nuestros clientes nos eligen porque saben que cumplimos con los estándares y entregamos a tiempo.*	Subraya la importancia del cumplimiento como ventaja competitiva clave, especialmente en mercados exigentes como el norteamericano.
Gestión cambiaria	*Tenemos una exposición importante al dólar, por eso usamos coberturas y hacemos simulaciones de escenarios.*	Muestra una gestión financiera proactiva del riesgo cambiario, que fortalece la estabilidad en contextos volátiles.
Diversificación de mercados	*Tener clientes en diferentes países nos ayuda a compensar los efectos cuando un mercado se enfría.*	Enfatiza una estrategia de diversificación geográfica para mitigar riesgos de concentración y asegurar estabilidad de ingresos.
Sostenibilidad ambiental	*Estamos migrando a energías limpias y a prácticas más responsables con el medio ambiente.*	Evidencia una apuesta por la sostenibilidad ambiental, alineada con certificaciones internacionales y tendencias del mercado global.
Impacto social	*El 70% de nuestros empleados son mujeres cabeza de hogar; cuidamos mucho a nuestra gente.*	La empresa muestra un fuerte compromiso social y equidad de género, que también fortalece su cultura organizacional.
Innovación y eficiencia operativa	*Cada año buscamos cómo hacer más con menos, sin*	Refleja una cultura de mejora continua, basada en eficiencia

	sacrificar calidad ni condiciones laborales.	con responsabilidad social y de calidad.
Liderazgo y visión	*La resiliencia y la capacidad de adaptarnos han sido claves para mantenernos vigentes.*	El liderazgo en El Capiro se centra en adaptabilidad, innovación y sostenibilidad a largo plazo, clave en sectores agrícolas exportadores.
Retos y oportunidades	*El cambio climático y los fletes son un dolor de cabeza, pero también nos han hecho más estratégicos.*	Indica cómo los desafíos se han convertido en oportunidades para repensar y fortalecer la estrategia empresarial.
Valor agregado	*Estamos explorando productos con más valor para ciertos nichos, no solo volumen.*	La empresa busca migrar hacia productos diferenciados, mostrando una evolución del modelo tradicional a uno con enfoque más estratégico y rentable.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

5.4.8 Interpretación general

El Capiro es una empresa con una madurez organizacional que logra un balance entre sostenibilidad económica, social y ambiental, siguiendo estándares internacionales. Su gestión se centra en la calidad, la adaptabilidad y la eficiencia, mostrando una cultura sólida capaz de aprender y ajustarse a un entorno cambiante.

Se ha consolidado como un referente en el Oriente antioqueño gracias a su enfoque en innovación y mejora continua, lo que le permite mantener la competitividad y sostenibilidad. Socialmente, destaca por su compromiso con la comunidad y sus empleados, ofreciendo capacitación y buenas condiciones laborales, además de integrar prácticas responsables que fortalecen su reputación en mercados exigentes.

El Capiro también demuestra habilidad para manejar riesgos macroeconómicos y de mercado mediante diversificación, tecnología avanzada y evaluación constante de productos. Su visión futura apunta

a ampliar su presencia internacional y seguir apostando por la sostenibilidad, posicionándose como un ejemplo exitoso y responsable en el sector floricultor.

En atención a los principios de confidencialidad y ética en la investigación, los nombres de los entrevistados han sido reemplazados por seudónimos. (Autores)

6. Análisis de Resultados

De acuerdo con los estados de la situación financiera y de los resultados integrales de las cinco empresas caracterizadas, es posible realizar un análisis mediante el método de los indicadores, en este caso de liquidez, endeudamiento y rentabilidad y, así mismo, comparar con el sector.

6.1 Indicadores Financieros

6.1.1 Liquidez

Estos indicadores buscan medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo, en otras palabras, establecer la facilidad o dificultad que tiene una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir efectivo sus activos corrientes (Anaya, 2006). Los indicadores de liquidez determinan qué pasaría si a las empresas floricultoras se le exigiera de inmediato el pago de todas sus obligaciones a corto plazo.

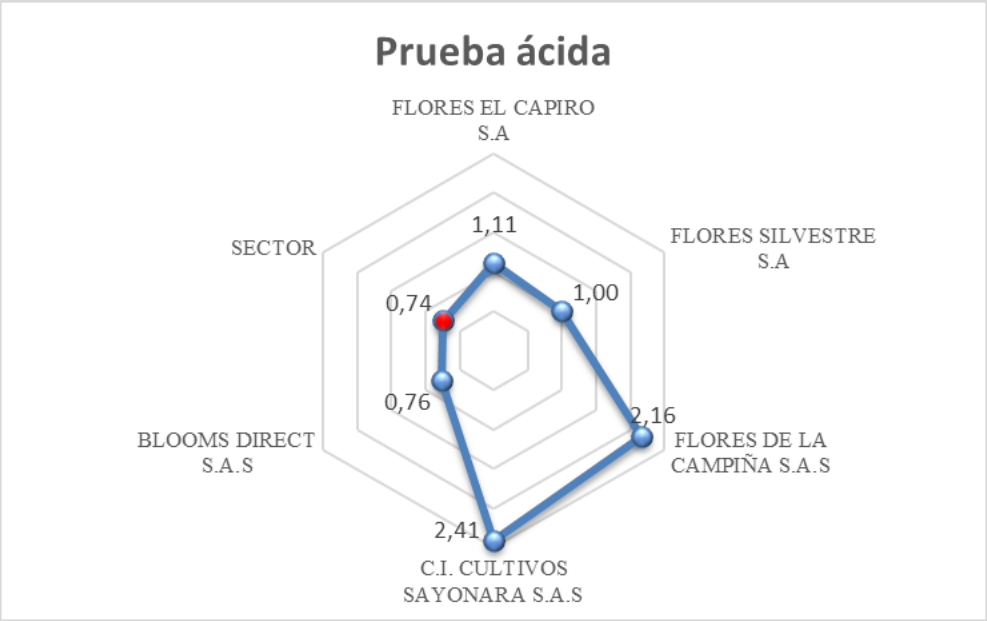
Prueba ácida: La prueba ácida es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto plazo sin tener que vender su inventario. Se considera una prueba estricta de la liquidez, ya que excluye el inventario de los activos corrientes, debido a que estos no son tan rápidamente convertibles en efectivo.

Este indicador a diferencia de la razón corriente, penaliza fuertemente los activos materializados en inventario, donde finalmente valores superiores a 1, indica que los activos corrientes menos el inventario tienen la capacidad de cumplir los pasivos corrientes del periodo.

En el caso del sector floricultor, al tratarse de productos perecederos, no es relevante contar con los inventarios.

Figura 2

Prueba ácida



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Es importante destacar en la prueba ácida que las cinco empresas floricultoras del Oriente antioqueño se encuentran por encima del sector. En el caso de Flores El Capiro y Flores Silvestre, si se llegara a necesitar pagar los pasivos corrientes de manera inmediata, podrían responder de manera satisfactoria sin recurrir a la deuda u otra forma de pago. Aunque Blooms Direct se encuentra por encima del sector, el indicador demuestra que no cuenta con suficiente liquidez para cubrir los pasivos corrientes, en caso de llegarse a necesitar de manera instantánea. En el caso de Flores de la Campiña y Cultivos Sayonara, que cuentan con valores superiores a 2, las empresas tienen una gran capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes con efectivo o cuentas por cobrar. Sin embargo, esto podría indicar una gestión ineficiente de los activos corrientes.

Revisando las Notas EF de Cultivos Sayonara, se evidencia que más del 90% del efectivo que dispone corresponde a remesas en tránsito, lo que indica que, al ser parte de un holding internacional, la mayoría de esos recursos son enviados al exterior y, por tanto, la prueba ácida da muy superior a 2.

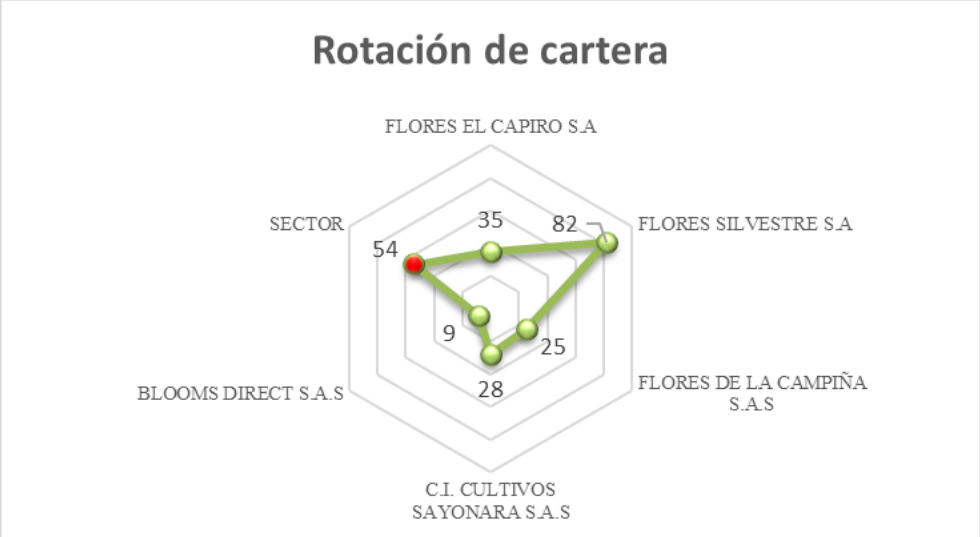
En el caso de Flores de la Campiña, no registra información que permita indagar acerca del uso eficiente de los activos corrientes, sin embargo, es importante destacar que los costos de ventas corresponden

al 86% de los ingresos, es decir, acá habría una posibilidad importante de inversión con el objetivo de disminuir drásticamente este valor.

Rotación de cartera: La rotación de cartera de clientes, también conocida como rotación de cuentas por cobrar, es un indicador financiero que mide la rapidez con la que una empresa cobra el dinero que sus clientes le deben por las ventas a crédito. En otras palabras, indica cuántas veces se renueva o se convierte en efectivo el saldo promedio de las cuentas por cobrar durante un período determinado, por lo general un año.

Figura 3

Rotación de cartera



Fuente: Elaboración propia, 2025.

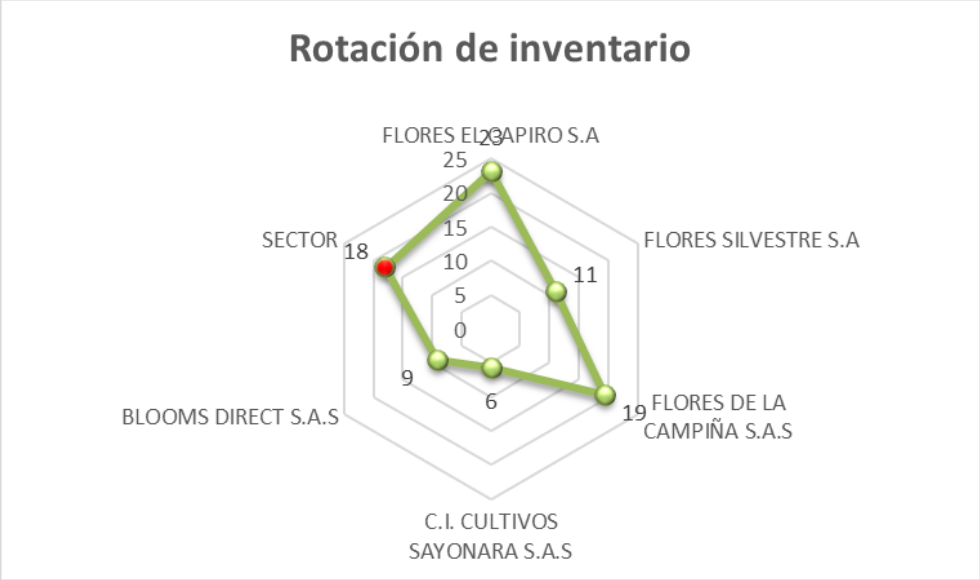
En este indicador se observa que 4 de las 5 empresas están realizando una gestión de cobro eficiente, por lo cual, el flujo de efectivo es relativamente bueno, así mismo, requieren menos capital de trabajo para financiar la operación. Sin embargo, esto no quiere decir que sea siempre positivo, una rotación de cartera con tendencia a la baja también puede indicar que las ventas están disminuyendo, aunque, en el caso de las empresas caracterizadas no se evidencia este fenómeno, por lo cual se puede concluir que la gestión de cartera es positiva.

Revisando con detalle las Notas EF de Flores Silvestre, se evidencia que para el año 2023 hubo una disminución del 23% del deterioro de la cartera de cuentas por cobrar y explican que se debe a un cliente del exterior con el cual se inició un cobró jurídico, sin embargo, en los últimos tres años se evidencia que la rotación de cartera se ha mantenido muy por encima de la rotación de cartera del sector.

Rotación de inventarios: Es un indicador financiero que mide la frecuencia con la que una empresa vende y reemplaza su inventario durante un período específico, generalmente un año. En otras palabras, indica cuántas veces se "renueva" el inventario de la empresa.

Figura 4

Rotación de inventario



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En el contexto del sector floricultor, una alta rotación de inventarios es generalmente deseable debido a la naturaleza perecedera del producto. Las empresas con baja rotación podrían enfrentar mayores riesgos de pérdidas por deterioro y mayores costos de mantenimiento de inventario. En este caso, Flores El Capiro y Flores de la Campiña se encuentran levemente por encima del promedio del sector, sin embargo, revisando las Notas EF de ambas compañías, para el caso de El Capiro, el mayor porcentaje de inventarios equivale a “productos agrícolas” que corresponden a flores cortadas tanto producidas como compradas, disponible para ventas en el periodo siguiente; aquí es importante resaltar que El Capiro es líder en

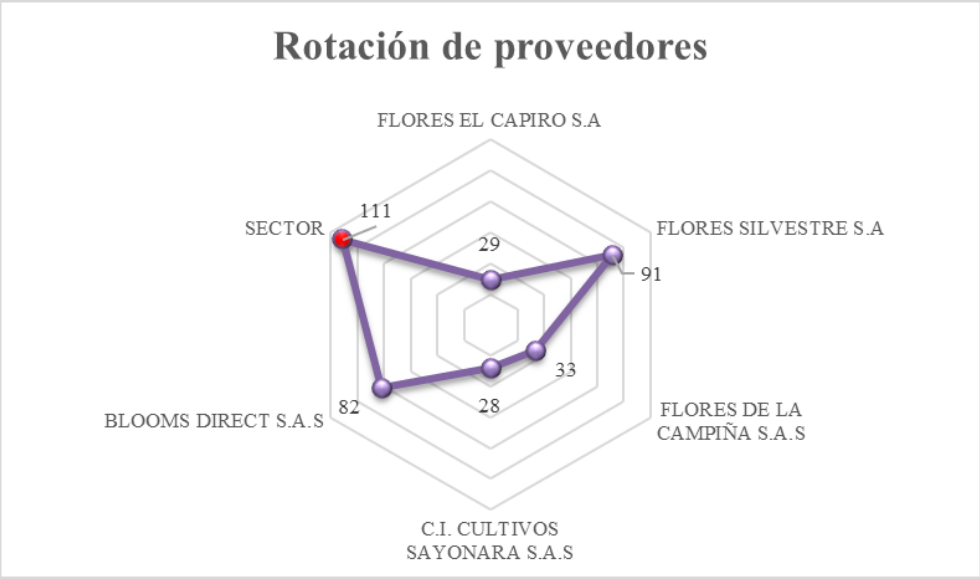
exportación de crisantemos, los cuales son las flores que mayor perduración poseen, lo que podría explicar el leve comportamiento superior al sector floricultor. Por otro lado, Flores de la Campiña registra principalmente sus inventarios como insumos que requiere la producción de sus productos de venta.

Si bien una rotación alta y, por lo tanto, con pocos días de inventario son generalmente deseables debido a la perecibilidad, es crucial que las empresas no sacrifiquen la disponibilidad de flores para momentos clave de alta demanda. Un número de días de inventario demasiado bajo podría significar perder ventas importantes en esas fechas.

Rotación de proveedores: También conocida como rotación de cuentas por pagar, es un indicador financiero que mide la rapidez con la que una empresa paga a sus proveedores por las compras a crédito. En otras palabras, indica cuántas veces se renuevan o se pagan las obligaciones promedio con los proveedores durante un período determinado que por lo general es de un año.

Figura 5

Rotación de proveedores



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Las empresas del Oriente antioqueño manejan una rotación de proveedores relativamente sana con respecto al sector, es decir, pagan sus cuentas en menos tiempo que el promedio del sector, esto sugiere una buena liquidez y muy posiblemente aprovechan descuentos por pronto pago o tienen acuerdos de pago a

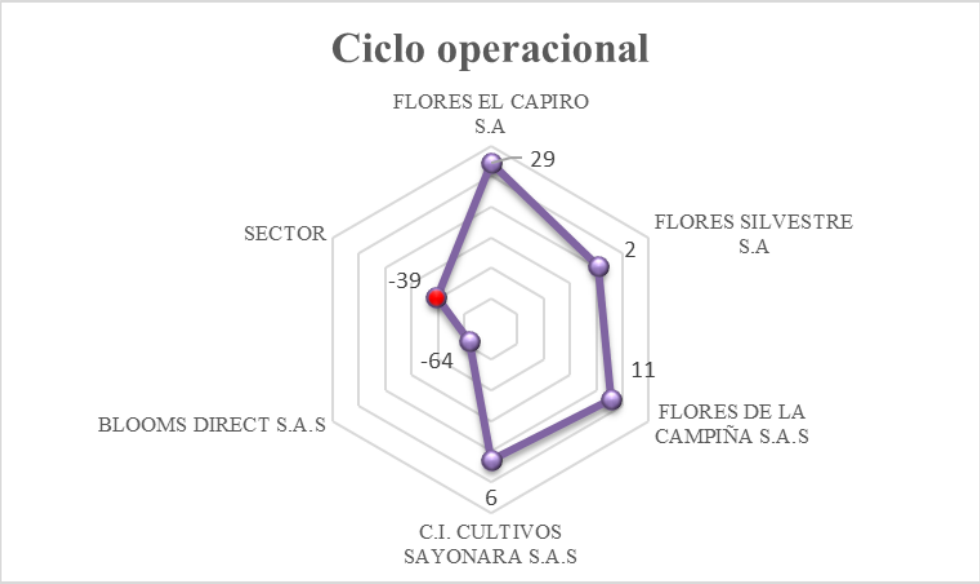
corto plazo. Sin embargo, la mayoría de las empresas a excepción de El Capiro, deberían financiar su operación en parte con el crédito de sus proveedores, lo cual podría ser una estrategia para disponer de liquidez si se gestiona cuidadosamente.

Ciclo operacional: Es también conocido como ciclo de conversión de efectivo o ciclo de caja, es un indicador de liquidez que mide el tiempo promedio que una empresa tarda en convertir su inversión en inventario en efectivo procedente de las ventas. En otras palabras, mide el tiempo que transcurre desde que la empresa compra o produce el inventario, hasta que cobra el dinero de sus clientes por la venta de ese inventario.

El ciclo operacional proporciona una visión integral de la eficiencia con la que una empresa gestiona sus activos corrientes, es decir, los inventarios y cuentas por cobrar para generar efectivo. Un ciclo más corto generalmente se considera más favorable.

Figura 6

Ciclo operacional



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En el contexto actual un ciclo operacional corto es crucial debido a la naturaleza perecedera de las flores. Entre más rápido la empresa pueda convertir sus flores cultivadas (inventario) en ventas y luego cobrar ese dinero, mejor será su flujo de efectivo y menor será el riesgo de pérdidas por deterioro. Un ciclo operacional largo podría indicar problemas con la gestión del inventario, es decir, las flores que no se venden rápidamente o la gestión de las cuentas por cobrar, que vendrían siendo los clientes que tardan en pagar.

Analizando las empresas del Oriente antioqueño con respecto al sector, se evidencian diferencias significativas en la eficiencia de la gestión del flujo de efectivo. Un ciclo operacional negativo sugiere que, en promedio, las empresas del sector y Blooms Direct, cobran a sus clientes antes de tener que pagar a sus proveedores por el inventario vendido. Esto podría indicar un poder de negociación muy fuerte con los proveedores, plazos de pago muy largos otorgados por ellos, o un modelo de negocio con cobros muy rápidos.

En el caso de Flores Silvestre y Cultivos Sayonara, que presentan un ciclo operacional de 2 y 6 días respectivamente, sugieren una gestión muy eficiente del flujo de efectivo. Podría implicar una rotación de inventario muy rápida y/o un cobro muy ágil a sus clientes. Mientras que Flores la Campiña y Flores El Capiro, presentan ciclos operacionales superior a 10 días, lo cual implica que deben disponer de liquidez para financiar la operación 11 días y un mes respectivamente.

De manera general, es crucial comprender la situación de las empresas del sector floricultor que presentan ciclos operacionales negativos y determinar si esto se debe a condiciones de crédito excepcionalmente favorables otorgadas por los proveedores, o si es un modelo inherente del sector en esta región, de ser así, es importante determinar qué tanto puede soportar estas condiciones los proveedores y, así mismo, los riesgos que pueden enfrentar en caso de que estos cambien.

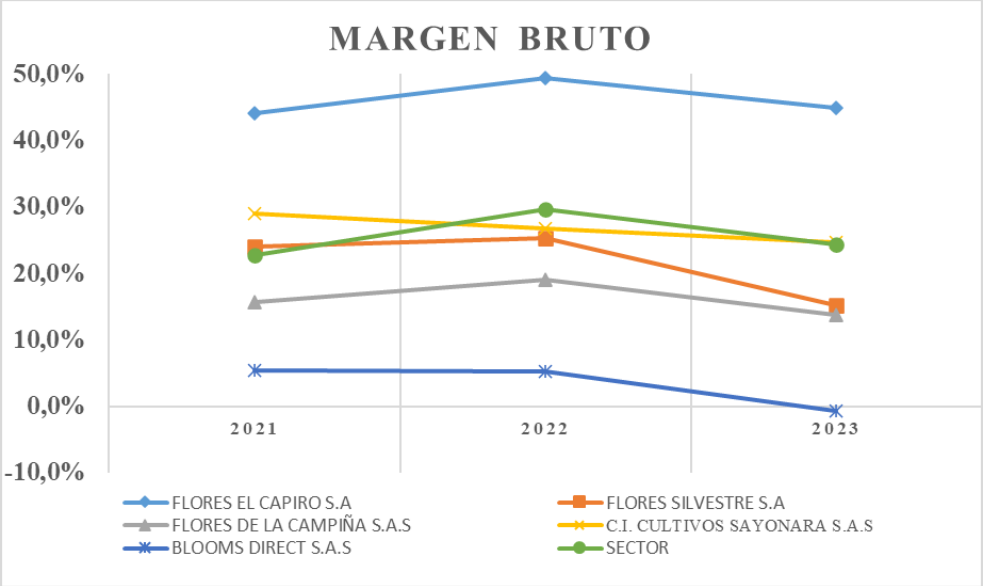
6.1.2 Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad, también conocidos como indicadores de desempeño, permiten evaluar qué tan eficiente es la gestión de la empresa en el control de sus costos y gastos, con el fin de transformar las ventas en utilidades (Anaya, 2006). Además, estos indicadores reflejan la productividad de los recursos invertidos en la organización (García, 1999). Los indicadores de rentabilidad para las empresas del Oriente antioqueño y el sector floricultor se presentan a continuación:

Margen bruto: Este indicador muestra qué beneficios obtiene la empresa a nivel de utilidad después de descontar sus costos.

Figura 7

Margen bruto



Fuente: Elaboración propia, 2025.

El margen bruto promedio del sector se mantiene relativamente estable, alrededor del 25%-30% durante el periodo comprendido entre el 2021 y el 2023. Esto nos proporciona una referencia para evaluar el desempeño individual de las empresas.

Flores El Capiro lidera consistentemente el sector, con los márgenes brutos más altos durante todo el periodo, alrededor del 44% en 2021 y 2023 y alcanzando casi el 50% en 2022. Esto sugiere una gestión de costos de producción muy eficiente, precios de venta premium, o una combinación de ambos. Su desempeño sobresaliente indica una ventaja competitiva significativa en términos de rentabilidad bruta. Esto le proporciona una mayor flexibilidad financiera para cubrir gastos operativos, invertir en crecimiento y generar utilidades netas más altas.

Flores Silvestre, se posiciona durante el 2021 y el 2022 cerca al rango del sector, sin embargo, durante el 2023, este valor disminuye en 10 puntos porcentuales, esta fuerte caída podría ser motivo de preocupación y requerir una investigación sobre posibles aumentos en los costos de producción o presiones en los precios de venta. En sus Notas EF mencionan que esta disminución es producto de las erogaciones

inherentes al proceso productivo de la siembre y corte de flor, en las sedes de El Carmen y La Ceja en el Oriente antioqueño.

Por otro lado, la fuerte caída en el margen bruto del 2023 es una señal de alerta que requiere una investigación inmediata. La gerencia debe identificar las causas de este deterioro, posiblemente un aumento de costos, disminución de precios, problemas de producción, etc. y tomar medidas correctivas.

El caso de Cultivos Sayonara se mantiene dentro del rango del sector, esto puede indicar una buena gestión de costos y una sólida rentabilidad bruta.

Flores de la Campiña presenta un margen muy inferior al del sector, manteniéndose alrededor del 16%-20% durante el periodo analizado, esto podría indicar costos de producción más altos o una estrategia de precios más baja. En sus Notas EF, no presentan información que permita analizar mejor el despliegue de sus costos de ventas. Sin embargo, podríamos sugerir que un análisis detallado de sus costos de producción y su estrategia de precios, podría revelar áreas donde se pueden implementar eficiencias o ajustes para aumentar sus márgenes.

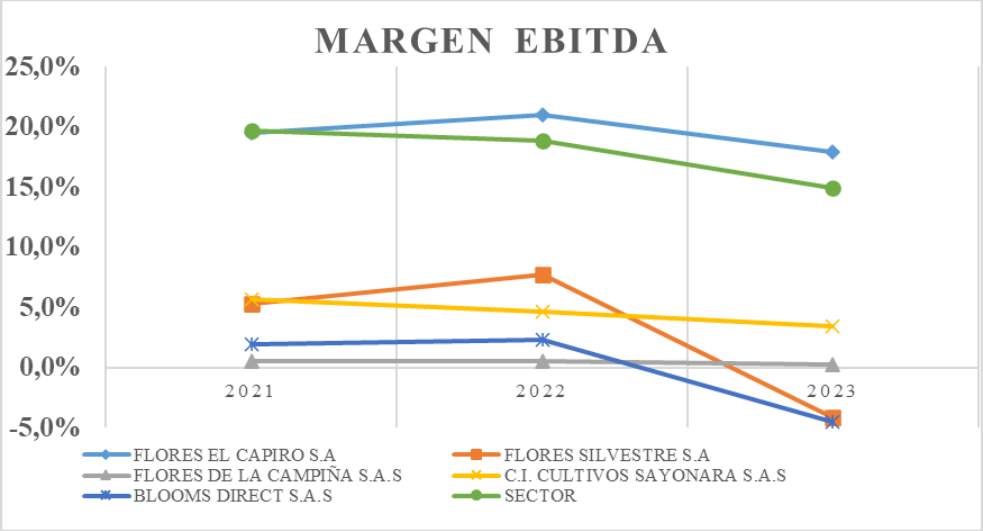
Por último, Blooms Direct evidencia un margen bruto muy bajo, cercano al 5% en 2021 y 2022, con una caída a 0% en 2023. Este margen extremadamente bajo sugiere serios problemas con la estructura de costos o la estrategia de precios de esta empresa. Podría estar operando con costos de producción muy altos en relación con sus ingresos por ventas. Revisando las Notas EF, refleja que el 44% de los costos de producción y ventas, están asociados a la mano de obra que se utiliza en la operación, seguido de un 23% en materia prima, y un 6% al material de empaque y flor. Es decir, un 73% de los costos de operación son directos. Esto permite realizar una serie de sugerencias técnicas estratégicas en torno a la implementación de sistemas tecnológicos, de riego, y capacitación de mano de obra. Así mismo, analizando el indicador de rotación de proveedores, se podría realizar una serie de acuerdos con los proveedores de materia de prima, con el objetivo de que el ciclo operacional se ajuste al del sector, permitiendo acceder a descuentos por pronto pago u otras alternativas más beneficiosas.

Este análisis proporciona una base para que la gerencia de cada empresa tome decisiones estratégicas informadas.

Margen EBITDA: Muestra la rentabilidad operativa de una empresa antes de descontar intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

Figura 8

Margen EBITDA



Fuente: Elaboración propia, 2025.

El margen EBITDA promedio del sector muestra una tendencia descendente a lo largo del periodo comprendido entre el 2021 y el 2023, comenzando en torno al 19.5% en 2021 y disminuyendo gradualmente hasta aproximadamente el 15% en 2023. Esto sugiere una posible presión en la rentabilidad operativa general del sector.

Por un lado, Flores El Capiro, lidera el sector en margen EBITDA, aunque también muestra una tendencia a la baja, desde alrededor del 21% en 2021 hasta cerca del 18% en 2023. A pesar de la disminución, sigue siendo la empresa más rentable a nivel operativo. Si bien se encuentra por encima del margen EBITDA del sector, El Capiro podría revisar optimizar los costos operativos con varias estrategias, primero, está pagando hasta 4 veces más rápido a los proveedores que el mismo sector, es decir, un acuerdo con ellos que alcance a establecer pagar al menos a 60 días podría mejorar los costos de producción significativamente. Entrando en más detalles, revisando las Notas EF, podemos evidenciar que dentro de los gastos administrativo existe un rubro denominado “Diversos”, el cual corresponde al 10% de los gastos de administración del periodo, este rubro si bien puede resultar importante para la empresa debido a que contempla papelería, cafetería, elementos de aseo, taxis, combustible, parqueadero etc., demuestra que una revisión a detalle podría lograr optimizar los gastos de administración considerablemente.

Aunque Flores El Capiro es el líder, debe analizar la tendencia a la baja e indagar acerca de si se debe a presiones de costos que no se están trasladando a los precios o a una mayor competencia, esto, teniendo en cuenta que es el líder en Crisantemos. Como sugerencia final, debe enfocarse en mantener su eficiencia operativa y explorar oportunidades de diferenciación para sostener sus márgenes superiores.

Por otro lado, tenemos a Flores Silvestre, que exhibe una volatilidad significativa. Inicia con un margen EBITDA bajo de 5.3%, experimenta un leve aumento en 2022 del 7.7%, pero luego sufre una caída drástica a un margen negativo en 2023 inferior al -4%. Esta fuerte caída es preocupante y requiere una revisión detallada de las acciones que pudieron llevar a la empresa a esta situación. En las Notas EF, no reporta información que permita analizar la situación.

Flores de la Campiña, muestra un margen EBITDA menor al 1% y se mantiene relativamente estable durante la mayor parte del periodo, con una ligera disminución en 2023. Su rentabilidad operativa es la más baja entre las empresas comparadas, esto realmente es preocupante, toda vez que la participación de los costos de ventas superan el 80% de los ingresos operativos durante todo el periodo. Si bien la Campiña no brinda más información en sus Notas EF, al compararla con empresas con ingresos muy similares e inclusive inferiores, tales como Blooms Direct y Cultivos Sayonara, nos podría dar una idea de que los costos de operación de la Campiña si están muy altos y es la oportunidad para establecer una estrategia que permita optimizar los recursos.

Cultivos Sayonara, mantiene un margen EBITDA relativamente estable, aunque con una ligera tendencia a la baja, situándose entre el 5% y el 3.4% durante el periodo. Su rentabilidad operativa es significativamente inferior al promedio del sector y al líder; al igual que la mayoría de las empresas del Orienta antioqueño, esta es una oportunidad para que puedan revisar con detalle la operación.

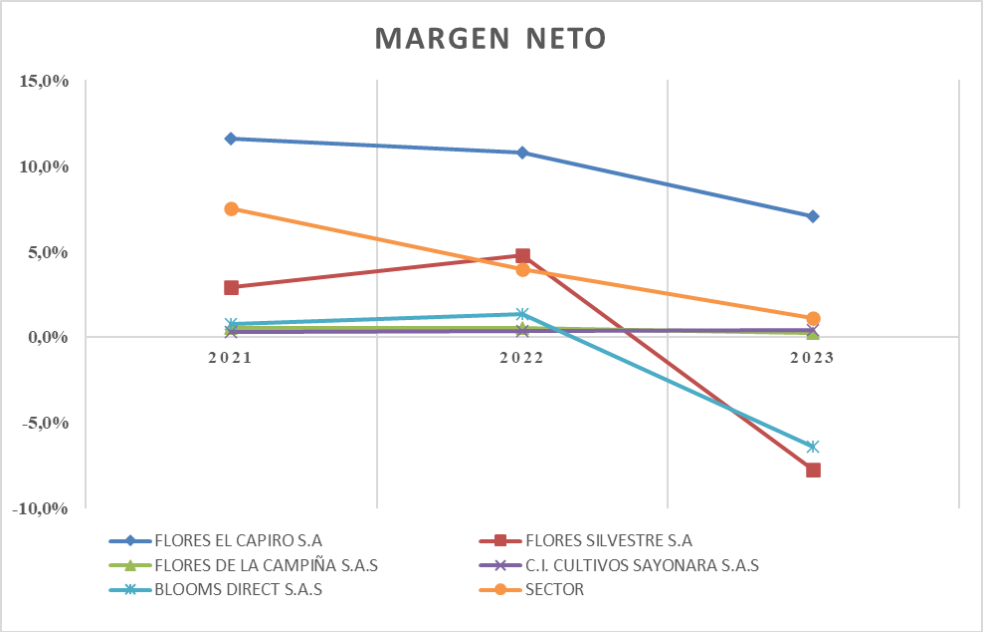
Blooms Direct, al igual que Flores Silvestre, traía una tendencia que, aunque menor a la del sector, era estable en los periodos 2021 y 2022, sin embargo, en el 2023, presentó una fuerte caída que permite reflexionar acerca de las estrategias que implementaron ambas empresas en el 2023.

Mejorar el Margen EBITDA requiere un enfoque integral en la optimización de los costos operativos y el aumento de los ingresos. Las estrategias específicas dependerán de la situación particular de cada empresa y de las dinámicas del mercado principalmente. La transparencia en el análisis de los costos y la búsqueda de eficiencias son pasos fundamentales para todas las empresas del sector.

Margen neto: Este indicador muestra la relación entre la utilidad de la compañía luego de cubrir todos sus costos, gastos, intereses e impuestos por cada peso de ventas, este es el resultado del ejercicio.

Figura 9

Margen neto



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Se puede observar que, en general, la mayoría de las empresas y el sector experimentan una tendencia a la baja en su margen neto desde 2021 hasta 2023. Esto sugiere que la rentabilidad neta ha disminuido con el tiempo para la mayoría de las empresas del Oriente antioqueño. Sin embargo, realizando un análisis general por año, en el 2021 se observa una mayor dispersión en los márgenes netos, con Flores El Capiro S.A. destacándose significativamente. El sector tiene un margen neto relativamente saludable, y ya para el 2022 hay una convergencia en los márgenes netos, con Flores Silvestre S.A., mostrando una mejora importante y acercándose a Flores El Capiro S.A. El promedio del sector disminuye ligeramente y, por último, en el 2023, se evidencia una caída generalizada en la rentabilidad neta. Flores Silvestre S.A. y Blooms Direct S.A.S. entran en terreno negativo, y el promedio del sector se reduce considerablemente. En el caso de Flores Silvestre, se evidencia un aumento en los gastos financieros de más del 60%, posiblemente pagando intereses por adquisición de créditos durante el 2022.

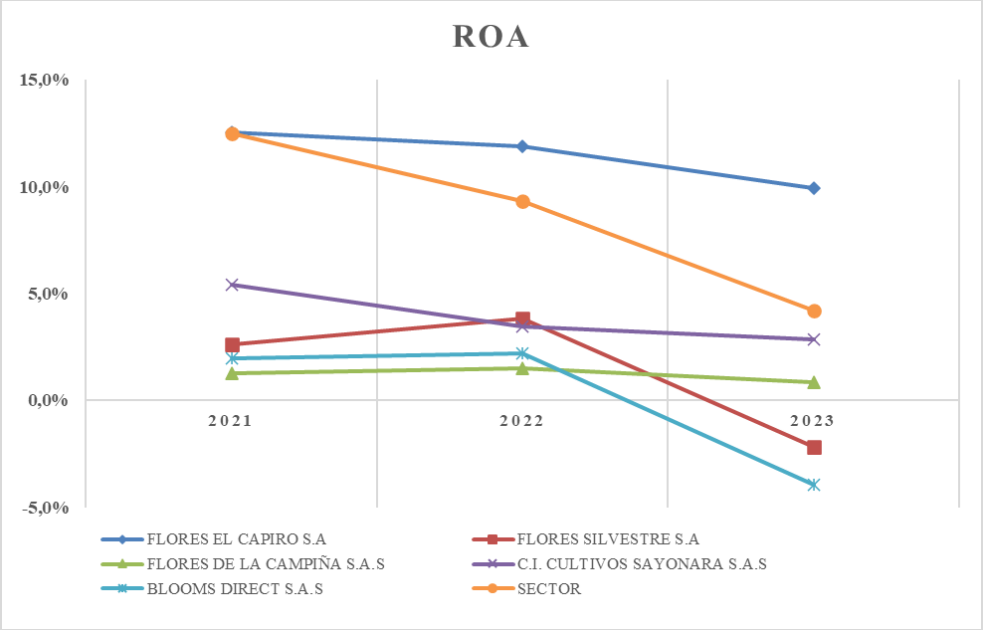
Este indicador margen neto muestra que los ingresos por ventas no fueron los suficientemente altos para alcanzar el punto de equilibro y cubrir la operación, permitiendo a las empresas alcanzar la utilidad esperada, ya que los costos y gastos de los años (2021-2022) crecieron en una proporción mayor a lo esperado con respecto a las ventas. Sin embargo, para el año 2023 las empresas Blooms Direct y Flores Silvestre no logran generar utilidad por cada peso o unidad que venden, lo que ocasiona que al final no genere las expectativas esperadas y las metas que como compañías se espera, ya que las empresas no lograron alcanzar la media del sector para este indicador.

Buscando una posible causa de esta disminución generalizada podemos sugerir lo siguiente: el principal mercado de las empresas floricultoras del país y, por ende, del Oriente antioqueño se da en el exterior, sin embargo, durante el 2021, el mundo estuvo asediado por una pandemia, lo que causó una disminución en la demanda de flores y otros bienes y servicios. Debido a esto, es que, durante la reactivación económica del 2022, se puede evidenciar el leve aumento del margen neto. La disminución generalizada del 2023 es un fenómeno importante que debe estudiarse, por un lado, se puede deber a la incertidumbre política que sufrió el país en el 2023, esto generó una volatilidad en los precios del dólar que incidió en las variaciones de los precios de insumos y materias primas adquiridas en el exterior.

Rentabilidad del activo (ROA): Este indicador muestra cómo se comporta la capacidad del activo para generar utilidad operativa.

Figura 10

ROA



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Al igual que con el margen neto, se observa una tendencia general a la baja en el ROA para la mayoría de las empresas y el sector durante el periodo 2021-2023. Esto indica que la eficiencia con la que las empresas utilizan sus activos para generar ganancias ha disminuido.

Por un lado, Flores El Capiro, presenta el ROA más sólido y alto entre las empresas analizadas, y además significativamente por encima del sector. Esto indica una alta eficiencia en el uso de sus activos para generar ganancias, sin embargo, en el periodo analizado se evidencia cómo va disminuyendo la eficiencia en el uso de los activos para generar utilidades.

Flores Silvestre, presenta un aumento significativo en el ROA durante el 2022, incluso por encima del sector y de algunas empresas representativas del Oriente antioqueño, sin embargo, durante el 2023, entró en terreno negativo y no fue capaz de generar rentabilidad a partir de sus activos.

Por otro lado, Flores de la Campiña demuestra un ROA consistentemente bajo durante el periodo analizado, sin embargo, nunca ha entrado a terreno negativo, de esta manera es posible indicar que las

acciones por mejorar se deben centrar en toda la operación debido principalmente a la estabilidad del indicador.

En el caso de Cultivos Sayonara, si bien tuvo una disminución del ROA durante todo el periodo, es la segunda empresa más eficiente en el uso de sus activos para generar utilidad, un análisis detallado de los costos y gastos de operación podría dar luces de posibles acciones de mejora que permitan mantener estable o aumentar el indicador.

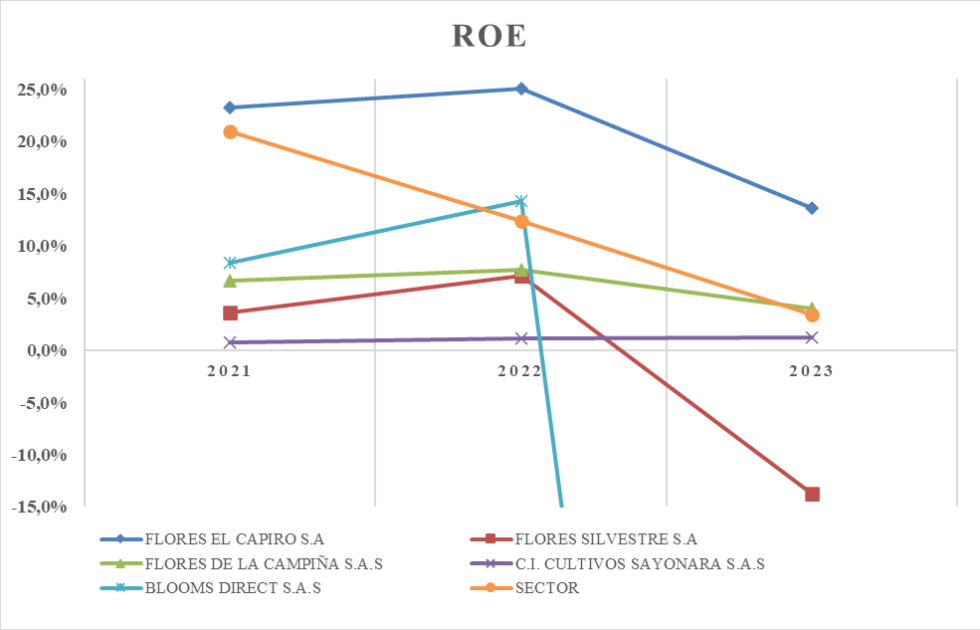
Por último, Blooms Direct demuestra un ligero aumento en el ROA durante el 2022, sin embargo, ingresa a terrenos negativos en el 2023.

Si bien el sector y todas las empresas analizadas presentaron una disminución considerable en el ROA durante el periodo analizado, es importante destacar que Flores El Capiro siempre mantuvo este indicador por encima del sector, sin embargo, surgen inquietudes acerca de los factores externos que pudieron incidir en la disminución generalizada del ROA del sector.

Rentabilidad del patrimonio (ROE): Es un indicador de rentabilidad que mide la capacidad de una empresa para generar ganancias a partir del capital invertido por sus accionistas, es decir, su patrimonio.

Figura 11

ROE



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Analizando la gráfica anterior, es importante destacar que el valor del ROE de la empresa Blooms Direct es de -196,7%.

El valor de un ROE alto generalmente indica que la compañía está utilizando eficientemente la inversión de los accionistas para generar beneficios. Sin embargo, un ROE muy alto también puede ser resultado de un alto endeudamiento, lo que incrementaría el riesgo.

Ahora bien, revisando el ROE promedio del sector, se puede evidenciar cómo durante el periodo del 2021 al 2023 inicia relativamente bien y sufre un descenso que enciende las alarmas acerca de lo que pudo haber destruido valor en el patrimonio de los accionistas, el ROE cae más del 80% en tan solo 2 años.

Este fenómeno si bien no se evidencia en las empresas analizadas en el Oriente antioqueño, sí hay un comportamiento atípico, toda vez que, por el contrario, en las empresas analizadas el valor del ROE aumentó considerablemente durante el 2022. Realizando un análisis de esta situación podemos observar que las utilidades generadas se han conservado en el mismo negocio, es decir, que el aumento en el ROE corresponde a las utilidades acumuladas que año tras año se han mantenido en la empresa, por lo tanto, no

se han entregado en forma de dividendos a sus accionistas. Durante el 2023, hubo una disminución drástica del ROE en todas las empresas y el sector, si bien las utilidades siguieron acumulándose, hubo factores relacionados con la operación que pudieron afectar esta disminución. En el caso puntual de Blooms Direct, usaron la utilidad acumulada durante el periodo y lograron disminuir el patrimonio a una tercera parte con respecto al periodo anterior, esto tuvo repercusiones directas en el ROE y teniendo en cuenta que los costos y gastos de operación superaron por mucho los ingresos durante ese periodo, logró llegar hasta un -197% en el indicador ROE.

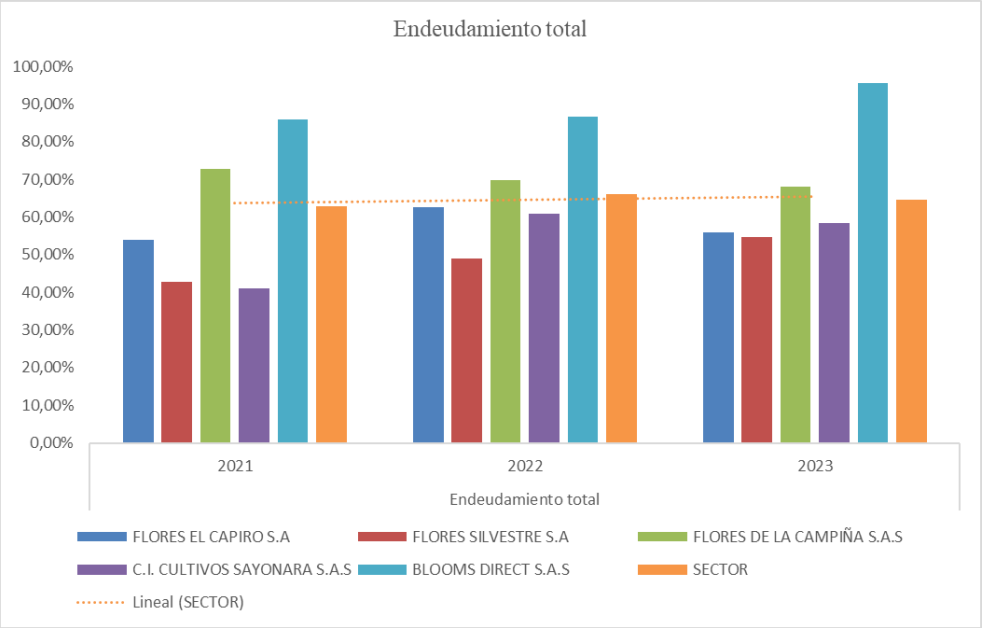
6.1.3 Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento buscan evaluar el nivel y la forma en que los acreedores contribuyen al financiamiento de la empresa. Asimismo, estos indicadores permiten analizar el riesgo que enfrentan tanto los acreedores como los propietarios, y determinar si el grado de endeudamiento es adecuado o representa un riesgo para la compañía (Anaya, 2006).

Endeudamiento total: Es un indicador financiero que mide el nivel de deuda de una empresa en relación con el total de sus activos.

Figura 12

Endeudamiento total



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Este indicador mide qué proporción de los activos de una empresa está financiada mediante deuda. Un porcentaje de endeudamiento alto implica mayor apalancamiento financiero y, potencialmente, mayor riesgo para cada una de las empresas.

El endeudamiento promedio del sector se ha mantenido relativamente estable, fluctuando ligeramente alrededor del 63% - 66% durante los tres años. Esto sugiere que, en general, el sector opera con un nivel de apalancamiento considerable.

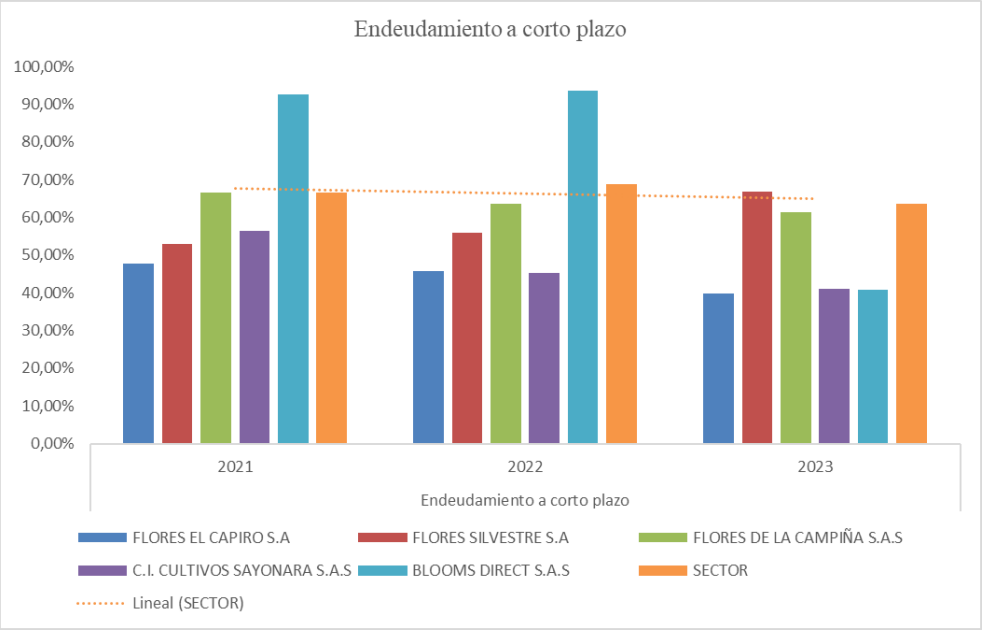
Flores el Capiro, Flores Silvestre y Cultivos Sayonara, muestran valores inferiores al sector durante el periodo analizado, eso indica que han requerido poco apalancamiento para llevar a cabo la operación, es decir, el ciclo operacional les ha permitido financiar los costos de operación sin tener que recurrir a los bancos.

En los casos de Blooms Direct y Flores de la Campiña, su nivel de endeudamiento es superior al del sector, es importante revisar si las empresas realizaron inversiones con deuda que resultaron en mala gestión o si la adquisición de los créditos se hizo con condiciones desfavorables.

Endeudamiento a corto plazo: El endeudamiento a corto plazo muestra el porcentaje total de pasivos con terceros que tienen un vencimiento corriente, es decir, menor a un año.

Figura 13

Endeudamiento a corto plazo



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Generalmente mide qué proporción de los activos de una empresa está financiada por deuda que debe pagarse en menos de un año, o qué porcentaje del total de la deuda de la empresa vence en el corto plazo. Un porcentaje más alto indica una mayor dependencia de la financiación a corto plazo, lo que puede implicar dos cosas, por un lado, mayor riesgo de liquidez, es decir, las empresas enfrentan una presión más constante para generar suficiente efectivo para cubrir sus obligaciones prontas y, por otro lado, mayor riesgo de refinanciación que consiste en el supuesto de si las condiciones del mercado crediticio se deterioraran, sería más difícil acceder al crédito.

El sector floricultor a menudo requiere financiación a corto plazo para cubrir los costos de producción (semillas, fertilizantes, mano de obra) antes de la venta de la cosecha. Es ahí, en lo cual, el endeudamiento a corto plazo puede ser una herramienta flexible y asequible para financiar capital de trabajo.

De manera general, el comportamiento del endeudamiento en el corto plazo de 3 de las 5 empresas del sector floricultor ha tendido a disminuir durante el periodo del 2021 al 2023, esto evidencia que han tenido una gestión financiera prudente, con una menor dependencia de la financiación inmediata y, por ende, presentan menor riesgo de liquidez comparado con el promedio del sector.

El caso de la empresa Blooms Direct, es la que presenta un nivel de endeudamiento preocupante de manera general; esta, se debe analizar en conjunto con otros indicadores, por un lado, podríamos analizar la caída drástica del endeudamiento a corto plazo, al pasar del 93% al 41% desde el 2021 al 2023, y, por otro lado, podríamos evaluar otro indicador que fue realmente preocupante como el ROE, el cual cayó en un -197% durante el mismo periodo. Esto podría ser indicio de una posible reestructuración profunda de la deuda, es decir, que se negociaron nuevas condiciones financieras, o que posiblemente vendieron activos significativos para lograr cubrir la deuda del corto plazo que ejercía presión, esto reduciría la deuda, pero también la capacidad operativa de la empresa.

6.1.4 Valor

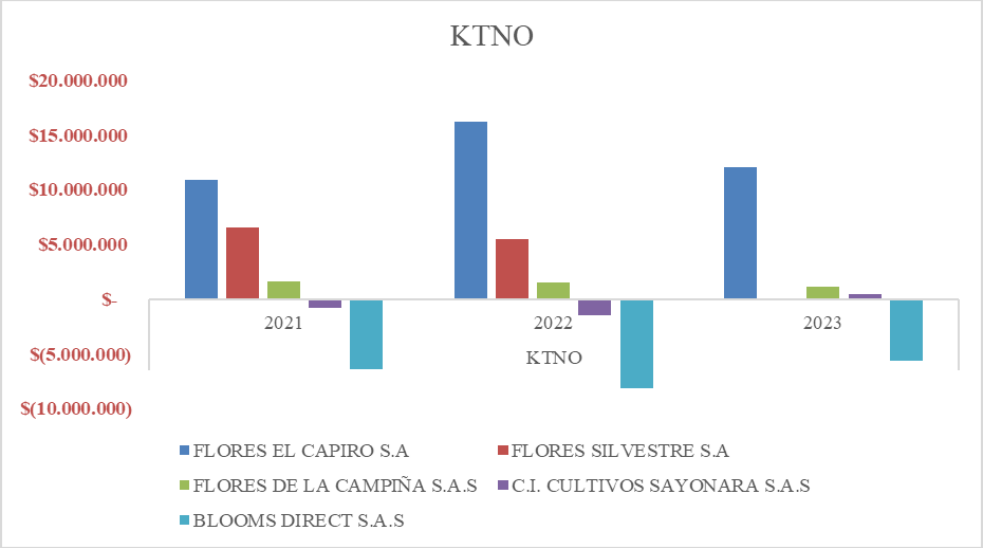
Los inductores de valor son factores vinculados a la actividad del negocio que, debido a su relación de causa y efecto con el valor de la empresa, ayudan a entender las razones detrás de su crecimiento o disminución como resultado de las decisiones adoptadas (León García, 2003). Los indicadores de valor buscan mostrar como la compañía por medio de sus decisiones de inversión, financiación y operación logran generar valor para sus accionistas, permitiendo el cumplimiento del objetivo básico financiero.

A diferencia de los demás indicadores, en el caso de los indicadores de valor no se posee información de referencia del sector, lo que no permite comparar los resultados de las compañías con el sector.

KTNO: El capital de trabajo neto operativo representa los recursos que una empresa necesita para financiar su operación diaria, excluyendo las decisiones de financiación e inversión a largo plazo. Se calcula generalmente como: las cuentas por cobrar + los inventarios – las cuentas por pagar a los proveedores.

Figura 14

KTNO



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Un KTNO positivo significa que la empresa posee más cuentas por cobrar e inventarios que cuentas por pagar a proveedores, esto implica que la empresa necesita financiar la operación usualmente con recursos de largo plazo o deuda financiera de corto plazo. Un KTNO positivo creciente puede indicar expansión del negocio, pero también una mayor necesidad de financiación.

Un KTNO negativo significa que los pasivos operativos corrientes son mayores que los activos operativos corrientes. Esencialmente, los proveedores y otros acreedores operativos están financiando una parte de las operaciones de la empresa. Esto puede ser un signo de alta eficiencia operativa (alta rotación de inventarios, buenas condiciones de pago con proveedores) o, si es excesivamente negativo o se deteriora, podría indicar problemas para pagar a los proveedores o bajos niveles de inventario, que para el caso del sector floricultor, es lo ideal debido a temas de durabilidad del producto.

Ahora bien, un KTNO positivo alto como en Flores El Capiro o Flores Silvestre en los dos primeros años, implica que las empresas deben encontrar fuentes de financiación (deuda, capital) para sostener ese nivel de activos operativos. Cambios en el KTNO afectan directamente el flujo de caja libre de la empresa.

Un KTNO bajo o negativo como en el caso de Flores de la Campiña o CI Cultivos Sayonara puede ser un signo de eficiencia, pero debe ser sostenible. Si es demasiado negativo, puede indicar que la empresa está retrasando pagos a proveedores, lo que puede dañar relaciones comerciales y la reputación.

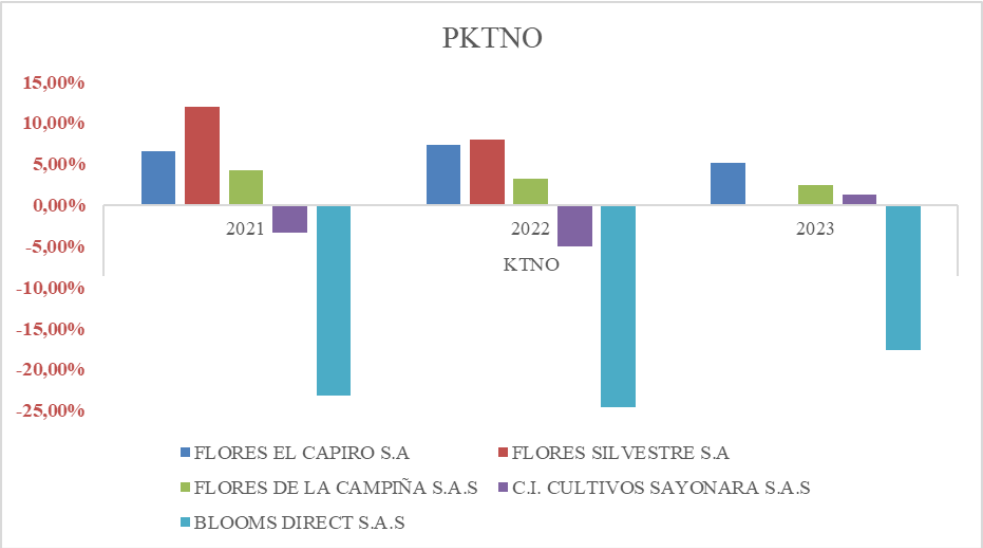
En el caso de la empresa Blooms Direct, esta ha operado consistentemente con un KTNO muy negativo, lo que indica una fuerte dependencia de la financiación de proveedores. El profundo valor negativo en 2022 podría reflejar serias presiones de liquidez o una política agresiva y riesgosa de financiación con proveedores. Durante el 2023 presentó un KTNO menos negativo, que puede ser interpretado con extrema cautela, dado el contexto previo de un ROE del -196,9% y una drástica reducción de su deuda financiera a corto plazo. Este cambio podría indicar que la empresa realizó pagos forzosos de cuentas por pagar vencidas como parte de una reestructuración, una contracción significativa de las operaciones, es decir, menor inventario y/o menores cuentas por cobrar debido a una caída en las ventas o presentó una liquidación de inventarios posiblemente con pérdidas, afectando el ROE. A pesar de la disminución, un KTNO de -$5.500.000 sigue siendo muy significativo y denota una alta dependencia de la financiación operativa.

De manera general, en sectores como la floricultura, con ciclos de producción y ventas estacionales, la gestión del KTNO es crucial. Es común ver fluctuaciones y, en algunos casos, dependencia de la financiación de proveedores.

PKTNO: La productividad del capital de trabajo neto operativo muestra la eficiencia de la compañía para aprovechar sus activos corrientes: inventario y cuentas por pagar junto con la financiación por medio del pago a proveedores, indicando cuánto capital de trabajo hay que mantener por cada peso en ventas.

Figura 15

PKTNO



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Un PKTNO positivo indica que la empresa necesita invertir un cierto porcentaje de sus ventas en KTNO. Un porcentaje menor es generalmente mejor, ya que significa que se requiere menos capital inmovilizado para operar y generar ventas.

Un PKTNO negativo indica que el KTNO es negativo, lo que significa que la empresa está financiando parte de sus operaciones e indirectamente parte de sus ventas, a través de sus proveedores y otros acreedores operativos. Un PKTNO más negativo puede implicar una mayor eficiencia en el uso del crédito comercial o una posición de negociación fuerte con proveedores, pero también puede conllevar riesgos si esta financiación no es estable.

En el caso de Flores El Capiro, Flores de la Campiña y Flores Silvestre, a excepción del año 2023, presentan valores siempre positivos de PKTNO, esto indica que estas empresas requieren un porcentaje considerable de sus ventas para financiar su KTNO. En los casos que este valor disminuye, indica que hubo eficiencia en la gestión del capital de trabajo neto, es decir, que necesitan cada vez menos capital inmovilizado por cada unidad de ventas.

Cultivos Sayonara durante el 2021 y 2022 operaba con un KTNO negativo en relación con sus ventas, indicando que sus proveedores financiaban parte de su ciclo de ventas. El cambio a un PKTNO positivo en 2023 es muy significativo. Este cambio a PKTNO positivo podría deberse a una política deliberada de reducir la dependencia del crédito de proveedores o de aumentar inventarios o cuentas por cobrar en una proporción mayor que el crecimiento de las ventas. Este es un cambio estructural en su forma de operar el capital de trabajo relativo a las ventas.

Por otro lado, Blooms Direct ha operado con un PKTNO muy negativo, lo que significa que una porción considerable de sus ventas estaba, en efecto, apalancada por el crédito de sus proveedores. El hecho de que se volviera menos negativo en 2023, es decir, pasar de -24,6% al -17,6% coincide con la "mejora" de su KTNO absoluto de -$8M a -$5,5M. Esto se refleja con la caída en las ventas que experimentó la empresa durante el 2023. Si las ventas caen drásticamente, incluso un KTNO absoluto menos negativo puede resultar en un PKTNO menos negativo. Una posible causa de la reducción del PKTNO se puede interpretar como la presión de los proveedores para reducir los plazos de pago o el volumen de crédito, lo que disminuiría el efecto de financiación operativa o la liquidación de inventarios o una gestión más estricta de las cuentas por cobrar, que no compensó la reducción del crédito de proveedores en términos relativos a las ventas. A pesar de volverse "menos negativo", un -17,5% sigue indicando una dependencia muy alta del financiamiento de proveedores en relación con el volumen de ventas, lo cual es riesgoso en su situación.

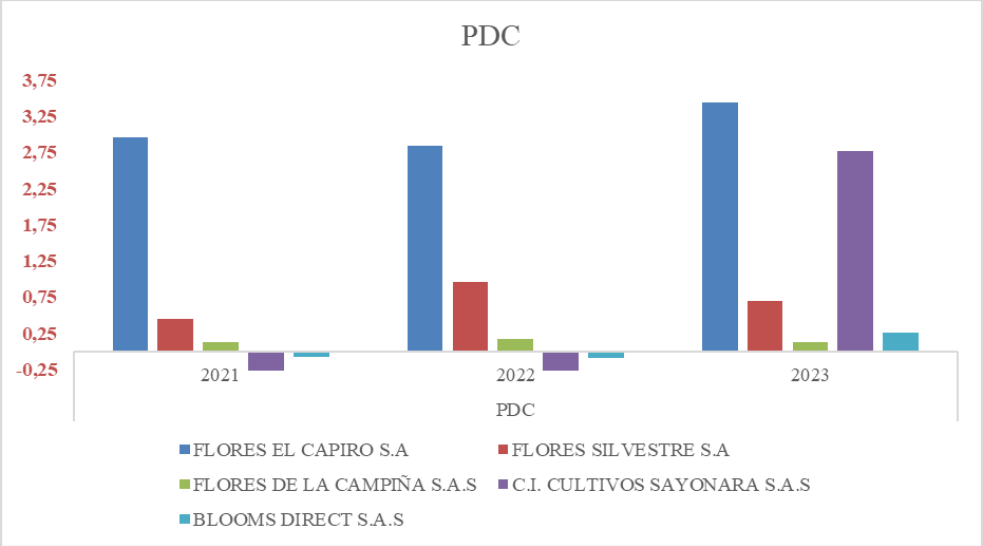
Por último, un PKTNO bajo o negativo puede ser bueno para la eficiencia, pero un PKTNO excesivamente negativo puede ser riesgoso si depende de la continua buena voluntad de los proveedores, especialmente si la empresa enfrenta dificultades financieras.

PDC: La palanca de crecimiento es un indicador que relaciona la rentabilidad operativa de una empresa con la inversión o desinversión en capital de trabajo neto operativo (KTNO) necesaria para generar dicha rentabilidad y ventas. Se calcula comúnmente como:

PDC = Margen Ebitda / PKTNO

Figura 16

PDC



Fuente: Elaboración propia, 2025.

La PDC indica si el negocio genera suficientes recursos operativos para financiar el capital de trabajo adicional que requieren las mayores ventas, es decir, el crecimiento.

Si la PDC es positiva y mayor a 1 con un PKTNO positivo, como en el caso de Flores El Capiro que es muy favorable, significa que el margen EBITDA es superior a la necesidad de inversión en KTNO por cada unidad de venta. Es decir, la empresa tiene una fuerte capacidad para auto-financiar el capital de trabajo requerido para su crecimiento. El aumento a 3,4 en 2023 es particularmente positivo, sugiriendo una mayor rentabilidad operativa o una mayor eficiencia en el uso del KTNO en relación con esa rentabilidad.

Si la PDC se encuentra entre 0 y 1 con un PKTNO positivo, indica que el margen EBITDA ayuda a financiar el KTNO, pero no lo cubre completamente. Se necesitará financiación adicional para el crecimiento. Este es el caso de empresas como Flores Silvestre y Flores de la Campiña, las cuales su margen EBITDA contribuye, pero no financia totalmente el crecimiento del KTNO, y particularmente en el caso de Flores de la Campiña, sus valores de PDC son consistentemente muy bajos, apenas por encima de cero. Esto es consistente con su margen EBITDA que es también muy bajo. Aunque es eficiente en KTNO, su rentabilidad operativa es tan ajustada que apenas cubre esa baja necesidad de inversión en KTNO, dejando muy poca o ninguna capacidad para autofinanciar el crecimiento.

Un PDC negativo con PKTNO negativo y margen EBITDA positivo es un escenario muy favorable. La empresa es rentable operativamente y, además, su ciclo de trabajo genera efectivo, por eso su PKTNO negativo. Un PDC más negativo en este contexto puede ser incluso mejor, indicando un mayor margen EBITDA o un PKTNO más favorable (más negativo). Este es el caso de Cultivos Sayonara y Blooms Direct durante el 2021 y 2022, en los cuales las empresas eran rentables operativamente y además sus proveedores financiaban su ciclo de KTNO. Por un lado, Cultivos Sayonara en 2023, presentó un PKTNO que se volvió positivo y ahora el PDC es positivo y mayor a 2,7. Esto significa que su margen EBITDA sigue siendo positivo y es considerablemente mayor que su nueva necesidad de inversión en KTNO. A pesar del cambio en la estructura del PKTNO, la empresa muestra una fuerte capacidad de crecimiento autofinanciado en 2023.

Por otro lado, para Blooms Direct en 2023, su PKTNO continuó siendo muy negativo. Sin embargo, su PDC se volvió positivo. La única forma de que esto ocurra es porque su margen EBITDA fue negativo. Esta es una conclusión crítica para Blooms Direct, debido a que los proveedores siguen financiando la operación, sin embargo, no está generando utilidades.

7. Recomendaciones

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones gerenciales enfocadas en mercadeo y operaciones para cada una de las empresas analizadas durante el desarrollo del trabajo.

Las empresas floricultoras del Oriente antioqueño operan en un sector dinámico y competitivo, marcado por la relevancia global de la floricultura colombiana, pero también por la inestabilidad de los mercados internacionales. El análisis gerencial busca identificar fortalezas, oportunidades y retos para impulsar su desarrollo sostenible. Así entonces y partiendo de los resultados obtenidos en el estudio anterior, se formulan las siguientes recomendaciones gerenciales:

Flores El Capiro S.A.

Fortalecer la estrategia basada en calidad y confiabilidad: El Capiro ya tiene una relación estrecha y de largo plazo con sus clientes, enfatizando el cumplimiento, la calidad y la constancia. Esta es clave, ya que le permite mantener relaciones estables, incluso en contextos cambiantes. Continuar invirtiendo en el mantenimiento de altos estándares de calidad y en la construcción de relaciones de confianza es fundamental para su posicionamiento internacional.

Monitorear y considerar la diversificación más allá de EE.UU.: aunque el 80% de sus exportaciones van a EE.UU., tienen presencia en Canadá y Europa. La diversificación de clientes y mercados es reconocida por la empresa como una forma de mitigar riesgos. Evaluar activamente la expansión rentable a otros mercados y el desarrollo de productos con mayor valor agregado para nichos específicos puede reducir la dependencia de un solo mercado y mejorar la rentabilidad. Junto con la intención de expandirse a otros mercados y reafirmar la relación con sus clientes, es ganador también comunicar de manera determinada su compromiso con la sostenibilidad, pues si bien El Capiro S.A. se destaca por su compromiso social y ambiental, también debe estar en sintonía con las nuevas formas de comunicar y transmitir el mensaje: nuevas tecnologías de la comunicación, actuales y modernas formas de llegar al público (plataformas, redes sociales, IA, etc.), que integrarían de forma más explícita estos aspectos de sostenibilidad; conectar esto a su estrategia de mercadeo y comunicación dejaría como resultado poder diferenciarse aún más en mercados internacionales con creciente demanda por productos responsables.

Mantener y optimizar la eficiencia operativa: El Capiro muestra una cultura de mejora continua y control operacional, con eficiencia en procesos desde la ferti-irrigación hasta el transporte. Sus márgenes

(bruto, EBITDA) y ROA son sólidos y superiores al sector, aunque con una ligera tendencia a la baja en EBITDA y ROA en 2023.

Continuar invirtiendo en tecnología e infraestructura para mantener la productividad y optimizar el uso de insumos es crucial.

Revisar la gestión del capital de trabajo y pagos a proveedores: La empresa paga significativamente más rápido a sus proveedores que el promedio del sector. Esto contribuye a un KTNO positivo que debe ser financiado.

Evaluar si extender los plazos de pago con proveedores, gestionado cuidadosamente para no dañar relaciones, podría liberar liquidez que se pueda invertir en otras áreas estratégicas sin afectar significativamente los costos de producción o la operación.

Análisis detallado de gastos diversos: Dentro de los gastos administrativos, el rubro “Diversos” representa un porcentaje significativo. Realizar un análisis exhaustivo de este rubro puede identificar oportunidades para optimizar gastos de administración.

Monitorear la tendencia a la baja en márgenes operativos: A pesar de ser líder, la ligera disminución en el margen EBITDA requiere atención. Identificar las causas subyacentes (posibles presiones en costos no trasladadas a precios, mayor competencia) es necesario para tomar medidas correctivas y sostener los márgenes superiores. Finalmente, El Capiro debe seguir con una estrategia de toma de decisiones frente al riesgo cambiario, garantizando contar con una serie de profesionales capacitados y con amplia experiencia que soporten la toma de decisiones y generen tranquilidad y estabilidad; establecer varios escenarios enfocados en cobertura y formas de negociación, que mitiguen los riegos asociados específicamente al tema de tasa de cambio, debe ser una constante para asegurar la salud financiera de la compañía.

Flores Silvestre S.A.

Flores Silvestre S.A, establecida en 1988, cultiva y exporta una amplia variedad de flores frescas cortadas, principalmente crisantemos y pompones, llegando a más de 9 países. Opera con aproximadamente 927 empleos directos y se destaca por su compromiso con la calidad, prácticas sostenibles (como energía fotovoltaica), y alianzas estratégicas. Sin embargo, el análisis financiero de 2021 a 2023 revela áreas de fortaleza y desafíos significativos, particularmente en 2023.

Abordar la drástica caída en rentabilidad (margen bruto, EBITDA, ROA, ROE) en 2023 constituye el desafío más crítico identificado para Flores Silvestre.

Realizar un análisis profundo de costos de producción: La disminución del margen bruto en 2023 se atribuye directamente a las "erogaciones inherentes al proceso productivo", por tanto, se recomienda ejecutar las siguientes acciones:

1. Los costos de siembra, corte y otros procesos en las fincas de El Carmen de Viboral y La Ceja.
2. Identificar qué rubros específicos aumentaron significativamente (insumos, mano de obra, energía, etc.) y evaluar su impacto.
3. Implementar medidas de control de costos agresivas, como optimizar el uso de fertilizantes y pesticidas, revisar la eficiencia de los procesos de cultivo y cosecha, y negociar mejores precios con proveedores.

Mejora de la eficiencia operativa: A pesar de un ciclo operacional muy eficiente (2023), la caída en el margen EBITDA a terreno negativo (-4%) indica que los ingresos operativos no cubrieron los costos operativos (antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización). Una forma de solventar y tratar de bajar los costos a mediano plazo consiste en la implementación de tecnologías innovadoras, como sistemas modernos y avanzados de riego por goteo o máquinas de post-cosecha, que ya se están adoptando en el sector, podría optimizar procesos, reducir la dependencia de mano de obra intensiva y mejorar la eficiencia, lo que podría ayudar a reducir costos operativos.

Gestión de gastos financieros: El aumento de más del 60% en los gastos financieros en 2023 impactó directamente la utilidad neta. Dos recomendaciones concretas son:

a) Negociar mejores tasas de interés, si es viable, y evaluar estrategias, opciones de acuerdo de prepago de deuda de alto costo para reducir esta carga financiera.
b) Seguir sosteniendo los niveles de endeudamiento general y a corto plazo relativamente bajos, como lo ha hecho la empresa, es una fortaleza que se debe mantener y aprovechar.

Buen uso del KTNO: Si bien Flores Silvestre en los dos primeros años 2021 y 2022 tiene KTNO positivo (excepto en 2023) no es alarmante que se pueda recomendar explorar opciones de financiación de capital de trabajo que sean más eficientes o menos costosas, que recurrir a deuda a tasas altas, aprovechando su sólida posición de liquidez relativa.

Revisión de la estrategia de precios: Para Flores Silvestre es importante tener en cuenta que, con costos al alza, es crucial evaluar si los precios de venta son adecuados para cubrir dichos costos y generar margen. Aunque la calidad es una fortaleza y no se puede negociar (es credibilidad y aseguramiento de clientes), el mercado global es competitivo.

Analizar la elasticidad precio de la demanda para sus productos y mercados, para determinar si es posible ajustar precios sin perder volumen significativo, o si se debe enfocar en variedades con mayor valor agregado que permitan precios más altos.

Realizar innovación sostenible: La continuación de estrategias sostenibles, revisiones prácticas ganadoras como la energía fotovoltaica no solo responde a las demandas del mercado, sino que también puede generar eficiencias a largo plazo (ej. ahorro energético) y fortalecer la imagen de la empresa en mercados exigentes.

Fortalecer la resiliencia ante factores externos: El sector se enfrenta a la inestabilidad de mercados internacionales, aumento de costos y demandas de sostenibilidad.

Flores de la Campiña S.A.S.

Basándonos en los indicadores financieros, la información disponible en las tablas y la descripción de la empresa Flores de la Campiña S.A.S. en las fuentes proporcionadas, se presentan las siguientes recomendaciones gerenciales:

Mejorar sustancialmente los márgenes operativos: Los indicadores de rentabilidad (margen bruto, margen EBITDA) de Flores de la Campiña S.A.S. son inferiores al promedio del sector, el margen bruto se mantuvo alrededor del 16%-20%, muy por debajo del 25%-30% del sector. El margen EBITDA fue menor al 1%, mientras el sector promediaba entre 15% y 19.5%.

El costo de ventas representa un alarmante 86% de los ingresos, lo cual es extremadamente alto en comparación con el promedio sectorial del 70%-75%. El bajo margen EBITDA impacta directamente la palanca de crecimiento, que es muy baja y apenas por encima de cero, indicando una capacidad mínima de autofinanciar el crecimiento con la rentabilidad operativa. Bajo este escenario se listan las siguientes recomendaciones gerenciales:

Realizar un análisis de ingeniería de costos exhaustivo para identificar y reducir las ineficiencias en el proceso productivo que elevan el costo de ventas. Dentro de las principales acciones se destacan:

Implementar métodos de optimización de procesos en el cultivo y post-cosecha para reducir costos directos, considerando que los costos de ventas son la mayor parte de los ingresos. Averiguar alternativas mucho más eficientes dentro de un marco de costo beneficio.

a) Ejecutar un estudio de elasticidad precio de la demanda para sus variedades de flores que generan más impacto (claveles, gerberas, lirios) en sus mercados principales (EE.UU, Canadá, Puerto Rico), evaluando y constatando la viabilidad técnica y comercial de ajustar precios de venta sin perder volumen significativo.

b) Aplicar análisis de valor agregado por tipo de flor y destino para enfocar recursos en las variedades y mercados que ofrecen mayor rentabilidad bruta y operativa.

c) Desarrollar un programa de control de gastos operativos (administración y ventas) basado en análisis vertical para identificar partidas con peso desproporcionado sobre los ingresos y reducirlas, los gastos administrativos deben ser reducidos vía enfoque en lo estrictamente necesario.

El KTNO de la empresa es positivo, lo que indica que necesita financiar su operación diaria. Aunque la rotación de cartera es eficiente y la rotación de inventarios (principalmente insumos) está ligeramente por encima del sector, la empresa paga a proveedores más rápido que el promedio del sector, lo que implica que no está utilizando el crédito comercial de proveedores para financiar su operación en la misma medida que otras empresas del sector, que tienen KTNO negativo o muy bajo. De acuerdo con este contexto anterior, se plantean las siguientes medidas:

Evaluar la estructura óptima de financiación del capital de trabajo considerando las condiciones actuales de mercado y la relación con proveedores.

Negociar con proveedores clave (fertilizantes, pesticidas, materiales de empaque) plazos de pago extendidos de por lo menos 45 días, sin incurrir en costos financieros o dañar relaciones comerciales y su

reputación para con ello liberar efectivo y tener un mayor margen de maniobra. Esto podría ayudar a financiar parte del ciclo operacional.

Realizar un análisis costo-beneficio, técnico y financiero de mantener los actuales niveles de inventario de insumos frente a una estrategia "just-in-time" más agresiva, considerando riesgos de suministros.

Utilizar herramientas de previsión de flujo de caja para gestionar el KTNO de manera dinámica y minimizar la necesidad de financiación a corto plazo costosa.

CI Cultivos Sayonara S.A.S.

Dentro de las principales recomendaciones gerenciales principales para CI Cultivos Sayonara S.A.S., teniendo en cuenta el análisis cuantitativo y cualitativo desarrollado en el estudio, se tienen:

Gestión financiera y sostenimiento de la rentabilidad:

El análisis financiero muestra que, aunque Cultivos Sayonara mantiene márgenes brutos y EBITDA dentro del rango del sector, su margen EBITDA es significativamente inferior al de Flores El Capiro, el líder. La empresa debería continuar revisando detalladamente su operación para identificar oportunidades de optimización de costos operativos, que permitan aumentar o estabilizar sus márgenes de rentabilidad, aunque ya se menciona un enfoque integral en la gestión de costos.

Acciones enfocadas en la optimización de costo operativos:

Reducción del costo de ventas: Es el rubro más significativo y el que más presiona los márgenes. Las acciones deben centrarse en la eficiencia del uso de insumos y mano de obra.

- Tecnificación del riego: Implementar o expandir el sistema de riego eficientes, para optimizar el consumo de agua y fertilizantes, reduciendo el costo de dos de los insumos más importantes en la producción.
- Automatización post-cosecha: Aunque podría significar inicialmente un endeudamiento, Cultivos Sayonara tiene endeudamiento bajo en mediano plazo; Cultivos Sayonara podría recibir los frutos de bajar costos vía automatización post cosecha, bajando la carga de tener que sostener una fuerza obrera

considerablemente grande; así mismo, los procesos de clasificación y empaque puede aumentar la productividad por empleado y reducir los costos asociados a la programación laboral. Para los gerentes es primordial poder contar con este tipo de alternativas.

Optimización de procesos y activos productivos: La gerencia ha demostrado una mentalidad de mejora continua, la cual puede aplicarse para maximizar la rentabilidad de los activos existente, así entonces la gerencia y su equipo de trabajo puede enfocarse en:

- Análisis de rentabilidad por variedad: Profundizar la estrategia de selección de variedades mediante un análisis de costo-beneficio para cada uno de los más de 100 tipos de flores que se cultivan, se deben identificar y darle potencia a las variedades que ofrezcan el mayor margen de contribución y considerar la reducción o eliminación de aquellas con altos costos de producción o baja demanda.
- Gestión por indicadores de eficiencia: Implementar un sistema formal de seguimiento de costos y productividad, definir metas por área, medir el costo por tallo producido, el consumo de insumos por invernadero y la productividad de la mano de obra en cada etapa, ya que eso obliga a identificar ineficiencias y tomar decisiones correctivas basadas en datos.

Aunque la empresa ha mostrado una gestión financiera prudente con bajo endeudamiento y ha optado por reinvertir utilidades en infraestructura y capital humano en lugar de un endeudamiento excesivo, debe mantener esta disciplina financiera y evaluar si la reinversión está generando el retorno esperado.

Estrategia comercial y diversificación de mercados:

La estrategia de diversificación geográfica de Sayonara, con ventas en múltiples mercados además de EE.UU., se destaca como un blindaje ante los riesgos del mercado estadounidense. Sin embargo, una recomendación categórica es continuar fortaleciendo y expandiendo esta estrategia de diversificación para con ello reducir la dependencia de un solo mercado y disminuir riesgos asociados a políticas arancelarias o fluctuaciones económicas específicas de un país. Para ello se recomienda:

Asistir a ferias y convenciones para realizar las conexiones necesarias, y enfocarse en una política agresiva de expansión que permita acceder masiva y rentablemente a nuevos mercados.

Invertir en las capacidades técnicas y comerciales (tecnología, investigación, certificaciones) necesarias para superar este reto y consolidar su presencia en destinos menos tradicionales.

Gestión operativa y eficiencia:

Cultivos Sayonara ya tiene un enfoque en la innovación tecnológica y la eficiencia operativa, mencionando la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos y una gestión de costos integral. Es crucial mantener esta cultura de mejora continua y optimización de procesos para contrarrestar el aumento sostenido de los costos de producción frente a precios estables o a la baja.

El cambio en el KTNO a positivo en 2023, y por ende en el PKTNO, sugiere una necesidad de financiación de la operación que anteriormente estaba siendo cubierta por proveedores. Aunque el margen EBITDA fue suficiente para cubrir esta nueva necesidad de inversión en KTNO en 2023, la empresa debe analizar la sostenibilidad de este cambio en la estructura del capital de trabajo así:

Renegociación de la estrategia de cuentas pagar: Renegociación de plazos de pago, pasar de 28 días a 45 días; segmentación de proveedores, clasificar a los proveedores por categorías.

En resumen, las recomendaciones gerenciales se centrarían en profundizar el análisis de la rentabilidad y la generación de valor en el contexto de los cambios recientes en los indicadores financieros, y en capitalizar sus fortalezas estratégicas y de equipo para afrontar los retos del mercado global.

Blooms Direct S.A.S.

De acuerdo con los resultados Blooms Direct S.A.S., se requiere una revisión amplia, entendiendo que los resultados financieros de 2023 son bastante preocupantes. Dentro de las principales recomendaciones gerenciales están:

Abordar la crisis de rentabilidad y reducción de valor: Los indicadores de 2023 son alarmantes: margen bruto cercano a 0%, margen EBITDA negativo, margen neto negativo, ROA negativo, ROE extremadamente negativo (-196.7%), y PDC positivo con PKTNO negativo (que implica un margen EBITDA negativo).

La gerencia debe realizar una investigación amplia e inmediata de las causas de la caída generalizada en la rentabilidad y la consiguiente destrucción de valor, las acciones específicas son:

Revisar la estructura de costos: Realización de un análisis de por qué los costos de ventas consumen casi el total de los ingresos (margen bruto cercano a 0%). El 73% de los costos operativos son

directos (mano de obra, materia prima, empaque), por tanto, se sugiere crear un grupo técnico para identificar y optimizar costos de operación, así como la implementación de procesos de mejora y evaluar temas de tecnificación.

Evaluar la estrategia de precios: Determinar si los precios de venta son adecuados para cubrir los costos, dado que se tiene un margen bruto casi nulo, realizar un Comparativo de precios con el sector sería un punto de partida de la nueva estrategia; lo anterior se puede con campañas agresivas, de marketing de todo tipo y publicidad.

Analizar la caída de ventas: Las ventas experimentaron una caída en 2023, lo que pudo haber contribuido a la presión sobre los márgenes y la estructura de costos fijos. Se debe analizar si esta caída se debe a factores de mercado o a problemas internos. Sin embargo, trabajar y enfocarse en campañas agresivas, de marketing de todo tipo y publicidad, podría dar un impulso en las ventas.

Blooms Direct opera con un KTNO y PKTNO muy negativos, lo que significa que depende fuertemente de la financiación de sus proveedores. En un contexto de crisis financiera interna (margen EBITDA negativo en 2023), esta dependencia es particularmente riesgosa.

Estabilización de la relación con proveedores: No tener retrasos en los pagos que puedan dañar las relaciones comerciales y su reputación.

Analizar el cambio en el endeudamiento a corto plazo: Investigar si la drástica disminución del endeudamiento a corto plazo en 2023, se debió a presión de proveedores, reestructuración de deuda o venta de activos, y el impacto que esto tuvo en la operación. La gerencia podría jugar con el endeudamiento, tratar de reducir deuda a un ritmo considerable, pero no tan drásticamente, y con ellos tener más flexibilidad de capital para apuntar con estrategias que impacten la optimización de costos operativos y la gestión del gasto.

Encontrar fuentes de financiación alternas: Reducir la dependencia crítica de los proveedores si la situación no es sostenible a largo plazo, tales como formas de pago, forwards y alianzas estratégicas.

Revisar la eficiencia operativa y modelo de negocio: Aunque la rotación de cartera y proveedores parece eficiente en comparación con el sector, el declive de los márgenes infiere ineficiencias en la operación central de comercialización/distribución o un modelo de negocio altamente presionado. A continuación, se sugieren algunas acciones direccionadas en este sentido:

Optimizar la cadena de suministro y logística: Establecer los cuellos de botella o costos excesivos en la adquisición, manejo y distribución de las flores.

Analizar y revisar la estructura de costos directos: Buscar eficiencias en los costos asociados directamente a la compra y preparación del producto para la venta, considerando que son una parte muy significativa de sus costos totales (nuevos empaques, tecnologías más eficientes y estrategias de logística integral).

Diseñar estrategias que reconstruyan la generación de valor: Después de generar valor en 2021 y 2022, la empresa destruyó valor en 2023. Trabajar en la implementación de las medidas correctivas identificadas en los puntos anteriores (rentabilidad, gestión de costos, financiamiento) para retomar la senda de generación de valor para los accionistas.

Enfocarse en mejorar el margen EBITDA y gestionar el capital de trabajo (KTNO) de manera que apoye, y no perjudique el flujo de caja y la capacidad de invertir para el crecimiento rentable. Verificar gastos asociados a la operación, reducción de estos en todas sus tipologías, y considerar una revisión de los gastos administrativos.

De forma resumida, Bloom Direct S.A.S. enfrenta un momento crítico evidenciado por sus indicadores financieros de 2023. Las recomendaciones básicamente se enfocan en un análisis exhaustivo de las causas de la pérdida de rentabilidad, la implementación de medidas y acciones rápidas y contundentes, para ajustar su modelo operativo, por eso se sugiere realizar una gestión cuidadosa de su dependencia de proveedores y la generación de valor a largo plazo.

UNIVERSIDAD EAFIT

Resumen comparativo, Retos y Fortalezas

Figura 17

Cuadro resumen comparativo de las empresas

Área de Análisis	Flores El Capiro S.A.	Flores Silvestre S.A.	Flores de la Campiña S.A.S.	C.I. Cultivos Sayonara S.A.S.	Blooms Direct S.A.S.
Comportamiento de los Ingresos (2021-2023)	Líder absoluto en volumen y crecimiento. Ingresos consistentes y robustos, pasando de 164 mil M a 231 mil M.	Crecimiento sostenido y consistente durante los tres años analizados 54 milM a 72 mil M.	Crecimiento sostenido y consistente durante los tres años analizados 37 milM a 49 mil M.	Crecimiento sostenido y consistente durante los tres años analizados 24 milM a 33 mil M.	Crecimiento hasta 2022, pero con una ligera caída en ventas en 2023, 27 mil M a 32 mil M.
Estructura de Costos y Gasto (2023)	Muy eficiente. El costo de ventas representa ~55% de los ingresos, logrando el margen bruto más alto del sector (~45%).	Baja eficiencia. El costo de ventas es muy alto, representando ~85% de los ingresos.	Baja eficiencia. El costo de ventas es alarmantemente alto, representando el 86% de los ingresos.	Eficiencia intermedia. El costo de ventas representa ~75% de los ingresos.	Es crítica. El costo de ventas superó los ingresos, resultando en un margen bruto negativo.
Rentabilidad (2023)	Líder indiscutible en rentabilidad. Positivo en todos los indicadores (Márgenes, ROA, ROE)	En crisis. Todos los indicadores de rentabilidad se volvieron negativos en 2023. Debe tomar medidadas	Rentabilidad muy baja. Aunque los márgenes son positivos, son mínimos. Revisar estructura de costos y gastos	Rentabilidad baja y decreciente. Aunque fue positiva en años anteriores. Debe recuperar el camino. Análisis interno y externo	En crisis severa. Todos los indicadores de rentabilidad son fuertemente negativos. El ROE de -196.7% evidencia una situación alarmante. Reconfiguración de toda la estrategia y toma de decisiones
Endeudamiento (Nivel Total 2023)	Prudente. Nivel de endeudamiento (~56%) inferior al promedio del sector. Estructura financiera sólida.	Aceptable. Nivel de endeudamiento (~55%) inferior al promedio del sector, pero con alta concentración de deuda a corto plazo.	Alto - Medio. Nivel de endeudamiento (~68%) superior al promedio del sector.	Medio. Nivel de endeudamiento (~58%) inferior al promedio del sector.	Críticamente alto. El endeudamiento (~96%) es el más elevado, financia casi todos sus activos con deuda.
Actividad (2023)	Ciclo operacional de 29 días. Requiere financiar su operación. Paga a sus proveedores más rápido que el resto. Prueba ácida positiva superior al sector.	Muy eficiente. Ciclo operacional de solo 2 días. Tarda en cobrar (82 días) pero mucho más en pagar a proveedores (91 desaprueba ácida positiva por arriba del sector.	Ciclo operacional de 11 días. Requiere financiar su operación por un corto periodo. Prueba ácida positiva por arriba del sector.	Muy eficiente. Ciclo operacional muy corto de 6 días, similar a Flores Silvestre. Prueba ácida positiva por arriba del sector.	Ciclo operacional negativo (64 días). Se financia fuertemente con sus proveedores. prueba ácida apenas aceptable debe hacer un revisión de sus activos corrientes.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Figura 18

Cuadro resumen de retos y desafíos de las empresas

Retos y desafios comunes	Flores El Capiro S.A.	Flores Silvestre S.A.	Flores de la Campiña S.A.S.	J. Cultivos Sayonara S.A.	Blooms Direct S.A.S.
Presión sobre la Rentabilidad por Altos Costos Operativos	Aunque es líder, sus márgenes mostraron una ligera tendencia a la baja, indicando presión de costos.	Sufrió una drástica caída en la rentabilidad en 2023, con márgenes negativos, debido a altos costos de producción.	Rentabilidad crónicamente baja. Su costo de ventas representa un alarmante 86% de sus ingresos.	Su rentabilidad es baja y sus márgenes son inferiores al líder del sector.	Crisis de rentabilidad. Sus costos de producción superaron los ingresos en 2023.
Gestión del Capital de Trabajo y Financiamiento	Necesita financiar su operación (KTNO positivo) debido a que paga muy rápido a sus proveedores.	Tiene un ciclo de caja muy eficiente, pero se apoya en plazos de pago largos a proveedores (91 días) para lograrlo.	Al igual que El Capiro, necesita financiar su ciclo operativo (KTNO positivo).	Tuvo un cambio estructural en 2023, pasando de ser financiada por proveedores a necesitar financiar su operación.	Dependencia crítica y riesgosa del financiamiento de proveedores (KTNO muy negativo).
Exposición a Riesgos Externos (Mercado y Tasa de Cambio)	Alta concentración en el mercado de EE.UU. (80%) y alta exposición al riesgo cambiario, el cual gestiona activamente.	Afectada por la inestabilidad general del mercado, que impacta sus precios y la rentabilidad de forma severa.	Expuesta a la competencia y a las condiciones de sus mercados principales (EE.UU., Canadá, Puerto Rico).Alta exposición al riesgo cambiario,	Aplica una estrategia de diversificación de mercados como 'blindaje' para reducir la dependencia de EE.UU.Alta exposición al riesgo cambiario,	Altamente vulnerable a la inestabilidad de mercados y a la presión sobre los precios por su débil estructura de costos.Alta exposición al riesgo cambiario,

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Figura 19

Cuadro resumen de fortalezas de las empresas

Característica	Flores El Capiro S.A.	Flores Silvestre S.A.	Flores de la Campiña S.A.S	C.I. Cultivos Sayonara S.A.S	Blooms Direct S.A.S.
Posicionamiento y Estrategia	Líder del sector en el Oriente Antioqueño y referente global en crisantemos. Su estrategia se basa en la alta calidad, confiabilidad y relaciones a largo plazo con clientes.	Establece alianzas estratégicas para ofrecer variedades de flores con alto potencial en el mercado global.	Larga trayectoria de más de 25 años en la industria. Su estrategia se centra en la calidad del producto y el servicio al cliente.	Fuerte y proactiva estrategia de diversificación de mercados (reduce la dependencia de EE. UU. al 30%) que la protege de riesgos de concentración. Se identifica como una de las empresas líderes del sector.	Modelo de negocio de intermediación ágil que conecta directamente a los cultivadores con los clientes finales en mercados internacionales.
Fortaleza Financiera	Márgenes de rentabilidad (Bruto, EBITDA) y ROA consistentemente superiores al promedio del sector. Sólida capacidad de autofinanciar su crecimiento (PDC > 1). Gestión madura y profesional del riesgo cambiario.	Mantiene niveles de endeudamiento total y a corto plazo inferiores al promedio del sector, lo que indica una menor dependencia de la deuda.	Excelente nivel de liquidez, con una prueba ácida muy superior a la del sector (>2), lo que indica una gran capacidad para cubrir obligaciones corrientes.	Gestión financiera prudente, con bajo endeudamiento y una clara estrategia de reinversión de utilidades en infraestructura y conocimiento para un crecimiento sostenible. Alta liquidez (prueba ácida > 2).	No tiene fortaleza financiera tiene un modelo arriesgado basado en "Financiación a través de proveedores"
Operaciones y Logística	Pionera en la logística de exportación de crisantemos por contenedor marítimo. Cultura de alta eficiencia y mejora continua en todos sus procesos operativos.	Ciclo operacional muy corto y eficiente (2 días en 2023), lo que indica una gestión muy ágil del flujo de efectivo. Gestión de cobro de cartera más rápida que el promedio del sector.	Gestión de cobro de cartera extremadamente eficiente (25 días frente a los 54 del sector), lo que mejora su flujo de caja.	Capacidad logística desarrollada para exportar tanto por vía aérea como marítima, incluyendo contenedores consolidados.	Financia su ciclo operacional casi en su totalidad a través de sus proveedores (KTNO y PKTNO negativos), lo que indica un fuerte poder de negociación o plazos de pago muy
Innovación y Sostenibilidad	Fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental (paneles solares, control biológico de plagas) y social, respaldado por certificaciones internacionales.	Implementa prácticas sostenibles como el uso de energía fotovoltaica para reducir su huella de carbono.	Fuerte compromiso con la comunidad, demostrado a través de la construcción de un parque ecológico con materiales reciclables y el apoyo a fundaciones benéficas.	Empresa altamente profesionalizada, dinámica en la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos. Posee importantes certificaciones de sostenibilidad	N/A
Cultura y Gestión Humana	Cultura organizacional sólida con baja rotación (empleados de hasta 40 años). Fuerte compromiso social con sus empleados, en su mayoría mujeres cabeza de familia, ofreciendo bienestar y formación.	Fuerte compromiso con la responsabilidad social y ambiental. Se describen a sí mismos como parte de una alianza que busca crear "un mundo donde las personas y la	Compromiso con la Calidad y el Servicio: La compañía se ha destacado por su dedicación a la calidad de sus productos y un sólido servicio al cliente 8 Preparación y selección del personal idoneo)	Cultura organizacional sólida y estable, con un equipo humano experimentado (promedio de 15 años), versátil y con mentalidad de aprendizaje continuo y exploración internacional.	N/A

Fuente: Elaboración propia, 2025.

8. Conclusiones

El análisis realizado a las empresas del sector floricultor del Oriente antioqueño permitió identificar fortalezas, retos y oportunidades estratégicas clave para el mejoramiento de su desempeño económico, operativo y organizacional. A partir del estudio de indicadores financieros entre 2021 y 2023 y de insumos cualitativos obtenidos a través de entrevistas a directivos del sector, se derivan las siguientes conclusiones integradas:

1. Caracterización de las empresas floricultoras del Oriente antioqueño

El sector floricultor en el Oriente antioqueño está conformado por empresas con trayectorias, estructuras y enfoques estratégicos muy distintos, lo que genera un ecosistema empresarial diverso y dinámico. Flores El Capiro y Sayonara sobresalen no solo por su tamaño y capacidad productiva, sino por la consolidación de una cultura organizacional orientada a la innovación, la mejora continua y la profesionalización de sus equipos de trabajo. Ambas han logrado posicionarse como referentes regionales y nacionales, destacando en la exportación y diversificación de mercados, así como en la implementación de prácticas sostenibles y tecnificación de procesos.

Flores Silvestre y Flores de la Campiña, aunque muestran compromiso con la calidad y la sostenibilidad, enfrentan retos estructurales que limitan su desempeño, como la dependencia de mercados específicos, márgenes operativos ajustados y una menor capacidad de inversión en tecnología e infraestructura. Por su parte, Blooms Direct, con un modelo de negocio enfocado en la intermediación y la logística, ha evidenciado vulnerabilidades significativas en su estructura de costos y rentabilidad, especialmente en el último año analizado.

Esta heterogeneidad refleja un sector con condiciones geográficas y logísticas privilegiadas, pero también con brechas importantes en gestión estratégica, acceso a capital y capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. La presencia de empresas con diferentes grados de integración vertical, profesionalización y apertura internacional evidencia que el Oriente antioqueño cuenta con un potencial considerable para el desarrollo floricultor, siempre que se logren cerrar las brechas de eficiencia y se fomente la adopción de mejores prácticas de gestión.

2. Diagnóstico financiero del sector floricultor y de empresas seleccionadas

El análisis financiero de las empresas del sector, a través de indicadores clave como liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad, EBITDA, margen EBITDA y KTNO, revela diferencias marcadas en la gestión y los resultados obtenidos entre 2021 y 2023.

- Liquidez: Flores El Capiro y Sayonara mantienen indicadores de liquidez sólidos, lo que les permite afrontar sus obligaciones de corto plazo sin recurrir a endeudamiento excesivo. Sin embargo, en empresas como Blooms Direct y Flores de la Campiña, la liquidez es más ajustada, lo que incrementa su vulnerabilidad ante choques de mercado y limita su capacidad de inversión.

- Rentabilidad: El margen bruto, el margen EBITDA y el margen neto muestran una tendencia descendente en el sector, presionados por el aumento de los costos de producción, la volatilidad del tipo de cambio y la competencia internacional. Flores El Capiro lidera en rentabilidad, gracias a una gestión eficiente de costos y una estrategia de diferenciación basada en calidad. Sayonara mantiene márgenes aceptables, aunque inferiores al líder, mientras que Blooms Direct y Flores de la Campiña enfrentan márgenes críticos o negativos, lo que pone en duda su sostenibilidad.

- Endeudamiento: El sector opera con un nivel de apalancamiento considerable, aunque empresas como El Capiro y Sayonara han optado por mantener una política de endeudamiento prudente, priorizando la reinversión de utilidades y la autofinanciación del crecimiento. En contraste, Blooms Direct y Flores de la Campiña presentan niveles de endeudamiento superiores al promedio, lo que incrementa su riesgo financiero.

- Gestión del capital de trabajo: La gestión del KTNO es un factor determinante para la salud financiera del sector. Empresas con KTNO positivo, como El Capiro y Silvestre, requieren fuentes de financiación adicionales para sostener su operación, mientras que aquellas con KTNO negativo, como Blooms Direct, dependen en exceso del financiamiento de proveedores, lo que puede ser riesgoso en contextos de crisis o contracción de ventas.

El diagnóstico evidencia que la disciplina en el manejo del capital de trabajo, la optimización de la estructura de costos y la gestión estratégica del endeudamiento son elementos clave para la viabilidad financiera de las empresas floricultoras. Además, la capacidad de adaptación y la toma de decisiones informadas ante variables externas como el tipo de cambio y los precios internacionales, resultan determinantes para la rentabilidad y el crecimiento sostenible.

3. Fortalezas, oportunidades y retos gerenciales del sector floricultor

El sector floricultor del Oriente antioqueño cuenta con fortalezas estructurales que le otorgan ventajas competitivas a nivel internacional, entre ellas:

- Experiencia y reputación: La trayectoria consolidada de las empresas, la calidad de los productos y el reconocimiento internacional de Colombia como exportador de flores son activos fundamentales.
- Diversidad y capacidad de innovación: La variedad de especies cultivadas, la apertura a nuevos mercados y la adopción de tecnologías para el ahorro de agua, energía y manejo de plagas posicionan al sector en la vanguardia de la floricultura mundial.
- Compromiso social y ambiental: Muchas empresas han integrado prácticas sostenibles y programas de bienestar laboral, lo que refuerza su imagen y les permite acceder a mercados con altos estándares de responsabilidad social y ambiental.

Sin embargo, los retos gerenciales son significativos y requieren respuestas ágiles y estratégicas:

- Control de costos operativos: El aumento sostenido de los costos de insumos, mano de obra y logística presiona los márgenes y exige una revisión permanente de la estructura de costos, la tecnificación de procesos y la búsqueda de eficiencias operativas.
- Gestión del capital de trabajo: La optimización del ciclo operacional, la negociación de mejores condiciones con proveedores y clientes, y el uso de herramientas de previsión de flujo de caja son esenciales para mantener la liquidez y evitar riesgos de iliquidez.
- Diversificación de mercados y productos: Reducir la dependencia de mercados tradicionales, como Estados Unidos, y apostar por la expansión a nuevos destinos y segmentos de alto valor agregado es clave para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades de crecimiento.
- Adopción de tecnologías y digitalización: La vigilancia tecnológica y la incorporación de soluciones digitales en la gestión productiva, comercial y administrativa permiten anticipar cambios, mejorar la eficiencia y responder a las demandas de sostenibilidad y trazabilidad del mercado global.

- Gestión del talento humano: La formación continua, la retención de talento y el fortalecimiento de la cultura organizacional son pilares para la innovación, la adaptación y la sostenibilidad empresarial.

En síntesis, el sector floricultor del Oriente antioqueño se encuentra en una encrucijada donde la gestión financiera rigurosa, la innovación constante y la capacidad de adaptación estratégica determinarán su futuro. Las empresas que logren equilibrar eficiencia operativa, diversificación de mercados, sostenibilidad y disciplina financiera estarán mejor preparadas para enfrentar los retos de un entorno global cada vez más exigente y competitivo. Por el contrario, aquellas que no aborden sus debilidades estructurales y no ajusten sus modelos de negocio, corren el riesgo de perder relevancia y viabilidad en el mediano plazo.

UNIVERSIDAD EAFIT

Referencias bibliográficas

Anaya, H. O. (2006). *Análisis financiero aplicado*. Universidad Externado de Colombia.

Arias Jiménez, F. (2017, abril 17). Floricultura de Antioquia crece y exporta más en 2016. *El Colombiano.* https://www.elcolombiano.com/negocios/agro/floricultura-de-antioquia-crece-y-exporta-mas-en-2016-AC6334020

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). *Principios de finanzas corporativas* (11.ª ed.). McGraw-Hill.

Cardona Gómez, D., & Cano Atehortúa, J. A. (2017). Análisis del ciclo de liquidez, ciclo de caja y el capital de trabajo neto operativo en el Hospital Marco Fidel 1 Suárez de Bello. *JSR Funlam Journal of Students' Research (revista Descontinuada), (2)*, 56–65. https://doi.org/10.21501/25007858.2579

Caracol Radio. (2025, febrero 7). *San Valentín representa el 17,6% de las exportaciones de flores en Antioquia*. https://caracol.com.co/2025/02/07/san-valentin-representa-el-176-de-las-exportaciones-de-flores-en-antioquia/

CLMCargo. (2025, 26 de febrero). *Exportar rosas a Estados Unidos*. https://www.clmcargo.com/es-co/exportar/rosas-a-estados-unidos

Corficolombiana. (2025, febrero 14). *Informe especial: Las flores en tiempos de San Valentín*. Dirección de Análisis Sectorial y Sostenibilidad. https://investigaciones.corfi.com/documents/38211/0/2025-02-14%20Informe%20Especial%20Flores%20F.pdf/3f435960-e31b-788d-0ec7-e39ce8c21360

Cultivos Sayonara. (s.f.). *Cultivos Sayonara*. https://www.cultivossayonara.com.co/

Duque Castaño, Y. P. (2022). Determinación de las exportaciones del sector floricultor del municipio de Rionegro, Antioquia. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro, 17*(17), 1–9. https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/3696/4422

El Colombiano (2024, agosto 12). *El 92% de las flores producidas en Antioquia se exporta vía aérea: floricultores están a la espera de los puertos de Urabá.* https://www.elcolombiano.com/negocios/agro/proceso-de-exportacion-de-flores-en-antioquia-v-EF25204909

Escadia. (2024). Cómo realizar un análisis vertical y horizontal: Guía paso a paso. *Escadia*. https://escadia.mx/blog/negociosenbreve/como-realizar-un-analisis-vertical-y-horizontal-guia-paso-paso/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20vertical%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,base%20que%20representa%20el%20100%25

Flores El Capiro. (2024). *Capiro | We grow satisfaction*. https://www.capiro.co/es/

Flores de la Campiña. (2024). *Flores de la Campiña*. https://www.floresdelacampina.com/

Flores Silvestres. (s.f.). *Cultivos*. https://silvestres.com/es/cultivos

García Serna, Oscar León (1999) *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones.* https://www.cursosdefinanzasonline.com/courses/descarga-libro-administracion-financiera

García Colín, J. (1999). *Contabilidad de costos.* McGraw-Hill.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.). Pearson Educación.

Guerra, G. (2023). Análisis horizontal y vertical: La importancia de su aplicación en los estados financieros. *Revista IMEF*. https://www.revista.imef.org.mx/articulo/analisis-horizontal-y-vertical-la-importancia-de-su-aplicacion-en-los-estados-financieros/

Hayes, A., & Brock, T. (2024, 6 de septiembre). EBITDA. *Investopedia*. https://www.investopedia.com/terms/e/ebitda.asp

Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (2024). *Colombia exporta flores para San Valentín 2024*. https://www.ica.gov.co/noticias/ica-colombia-exporta-flores-san-valentin-2024#:~:text=por%20el%20ICA-,Con%20700%20millones%20de%20tallos%2C%20Colombia%20aporta%20variedad%2C%20color%20y,la%20celebraci%C3%B3n%20de%20San%20Valent%C3%ADn

IPADE Business School. (2025, marzo 31). Análisis vertical y horizontal: grandes recursos para las empresas. *IPADE Business School*. https://www.ipade.mx/newsmedia/economia/analisis-vertical-y-horizontal-grandes-recursos-para-las-empresas/

IPADE Writing. (2024, 25 de marzo). Análisis vertical y horizontal, grandes recursos para las empresas. *IPADE*. https://www.ipade.mx/newsmedia/economia/analisis-vertical-y-horizontal-grandes-recursos-para-las-empresas/

León García, O. (2003). *Administración financiera - Fundamentos y aplicaciones*. Medellín: Prensa Moderna Editores.

Nieto Dorado, W. F., & Cuchiparte Tisalema, J. P. (2022, marzo 5). Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 1062–1085. https://doi.org/10.23857/dc.v8i3.2856/

Palop, F., & Vicente, J. M. (1999). *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: Su potencial para la empresa española*. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. https://suriweb.com.ar/archivos/innovacion-tecnologica/vigilancia-tecnologica/VTpotencial_vtec.pdf

Periódico El Oriente. (2019). *341 empresas del Oriente son exportadoras.* https://periodicoeloriente.co/341-empresas-del-oriente-son-exportadoras/

Pineda Bonilla, O., & Olarte Peña, J. A. (2017). Análisis del impacto socioambiental del cultivo de flores percibidos por los habitantes del municipio de La Ceja, Antioquia [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. *Repositorio Institucional RIDUM*. https://ridum.umanizales.edu.co/items/3183bb42-675d-4ab9-a111-fe1efa8ee2dd

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (9.ª ed.). McGraw-Hill.

Superintendencia de Sociedades. (2016). *Boletín de desempeño del sector floricultor*. https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Normatividad/2016-06-01%20Boletin%20desempe%C3%B1o%20sector%20floricultor.pdf

Torrado, S. (2025, mayo 11). Las flores colombianas coronan el Día de la Madre a pesar de la guerra arancelaria de Trump. *EL PAÍS*. https://elpais.com/america-colombia/2025-05-11/las-flores-colombianas-coronan-el-dia-de-la-madre-a-pesar-de-la-guerra-arancelaria-de-trump.html

Universidad de América. (s.f.). *Análisis del sector floricultor colombiano*. https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/bb7ce4b0-ed85-4a09-95e5-2d2635a57472/content

White, G. I., Sondhi, A. C., & Fried, D. (2003). *The analysis and use of financial statements* (3rd ed.). John Wiley & Sons. https://books.google.com.co/books/about/The_Analysis_and_Use_of_Financial_Statem.html?id=ZoIBv3HbCfAC&redir_esc=y

ANEXOS

ARCHIVO EXCEL: MODELO