



LA INDUSTRIA DE LAS FLORES EN COLOMBIA Y EL DESARROLLO DE LA  
CADENA DE SUMINISTRO Y LOGISTICA EN LA ACTUALIDAD

PARTICIPANTES:


HEBERT ANDRES MONCALEANO CC 1.113.645.744  
PABLO GEOVANNI HERNÁNDEZ TABARES C.C. 6322490  
STEVEN ALFONSO HURTADO MORALES C.C1.144.145.914  
JHON EDWAR ACEVEDO C.C. 6319744  
JHON ALEXANDER CARDENAS CC 1130630508

TUTOR:

JORGE ANDRES VIVARES

GRUPO: 207115\_18

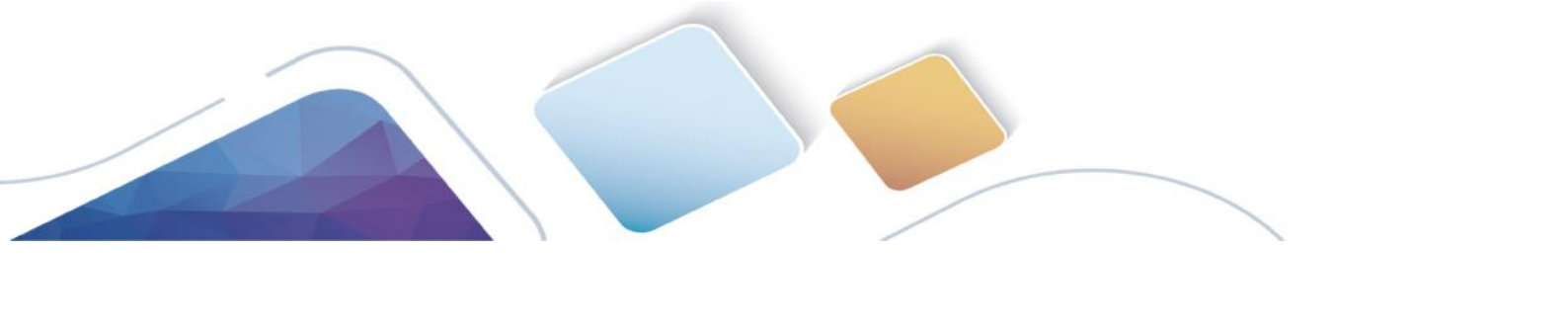
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA, UNAD  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y  
LOGÍSTICA  
CIENCIAS BASICAS DE TECNOLOGIA E INGENIERIA  
MAYO 2019





## CONTENIDO.

INTRODUCCION.....	1
OBJETIVO GENERAL .....	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
1. LA INDUSTRIA DE LAS FLORES EN COLOMBIA Y EL DESARROLLO DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LOGISTICA. ....	3
1.1.    COMENTARIOS SOBRE EL CASO ESTUDIO DE CASO LA INDUSTRIA DE FLORES EN COLOMBIA.....	3
1.2.    COMPARATIVO DE LAS COMPETENCIAS LOGISTICAS.....	5
1.3.    RED DE PROCESOS QUE CONFORMAR EL SL(SISTEMA LOGÍSTICO) PARA EL SC (SUPPLY CHAIN) EN LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE FLORES.....	8
1.4.    DESCRIPCIÓN FILOSÓFICA DE ORGANIZACIÓN PROPUESTA DEL SL.	9
1.5.    DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACION, PRODUCTO Y DINERO.	11
1.6.    TIPO DE INFORMACION A COMPARTIR ENTRE SOCIOS DEL SUPPLY CHAIN DE LA INDUSTRIA DE LAS FLORES.....	12
1.7.    VENTAJA COMPETITIVA DEL SISTEMA LOGISTICO PROPUESTO. .	13
1.8.    ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y JERÁRQUICA.....	14
2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LA INDUSTRIA DE FLORES.	16
2.1.    LA CADENA DE VALOR DE LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE FLORES.	16
2.2.    LIQUIDACIÓN ACTUAL DE LA VENTA DE ROSAS EN EL EXTERIOR	18
2.3.    SITUACIÓN DE OFERTA DE LAS FLORES COLOMBIANAS.....	19





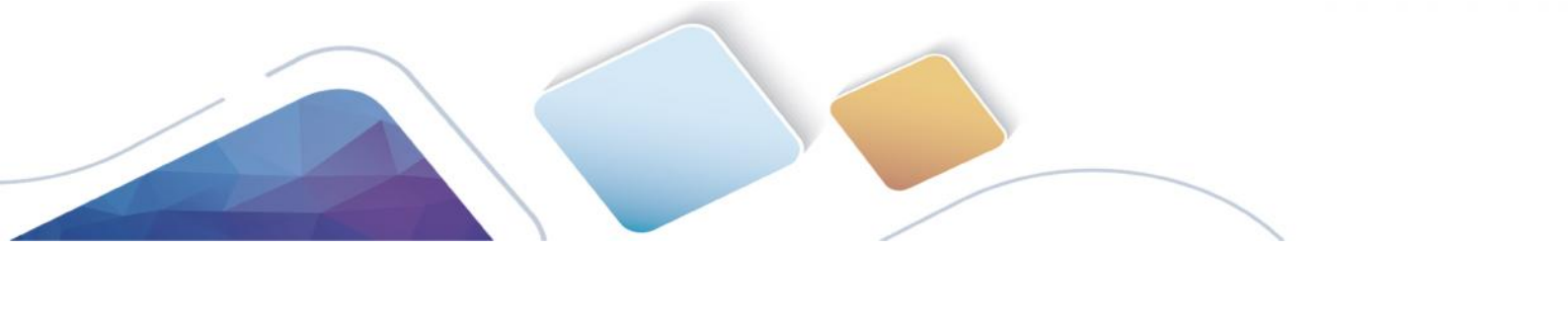
CONCLUSIONES.....	21
TRABAJOS CITADOS.....	22

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Red estructural de la productora de flores (elaboración propia).....	8
Figura 2 Flujo de información, producto y dinero integrados (elaboración propia).....	11
Figura 3 Estructura organizativa (elaboración propia).....	14
Figura 4 Estructura organizativa jerárquica (elaboración propia).....	15
Figura 5. Principales exportadores de rosas (Fuente (2018). Caiza y Becerra. Pag. 22) .....	19

### **LISTA DE TABLAS.**

Tabla 1 Comparativo entre el desempeño de la cadena de suministros y logística de Holanda y Colombia.....	5
---	---





## INTRODUCCION.

El presente informe describe el comportamiento y evolución de la industria floricultora colombiana, la cual alberga una evolución significativa en materia de desarrollo logístico empresarial y crecimiento económico para el país.

Así mismo este análisis revela el desempeño evolutivo del país en cuestión logística y un comparativo de estrategias en materia de exportación de países en potencia mundial en floricultura, este comparativo no solo resalta el estado actual del país si no que evidencia las tendencias y estrategias de los países potencia en desarrollo, la estructura, las estrategias de mercado, la implementación de nuevos sistemas de desarrollo, el desempeño de carga y distribución entre otros factores importantes para analizar y optar hacia el desarrollo.

Igualmente resalta el comportamiento evolutivo que ha tenido Colombia en la cadena de valor, como se integra con sus aliados, como forman estrategias para la competitividad y como pueden desarrollar proyectos que impulsan al sostenimiento en el mercado actual, el impacto de la venta de rosas y su importante contribución en crecimiento económico, estabilidad laboral, representación comercial entre otras, así mismo su impacto en la oferta de las flores y su penetración en mercados con nuevas especies y como es su acogida mundial.



## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la industria de las flores en Colombia a la luz de la teoría de la cadena de suministros y logística, y proponer estrategias para su mejoramiento.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- )] Responder las preguntas correspondientes a la lectura “La Industria de Flores en Colombia”.
- )] Emplear los conocimientos obtenidos en las unidades y proponer una estructura al caso propuesto según las preguntas establecidas
- )] Desarrollar una consulta sobre la situación actual del sistema logístico de la industria de flores.





## **1. LA INDUSTRIA DE LAS FLORES EN COLOMBIA Y EL DESARROLLO DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LOGISTICA.**


Basados en la lectura del caso de (Estudio de caso la industria de flores en colombia) presentado por el autor (Novoa, 2004) en comparación al avance que ha tenido Colombia hasta el año 2019 según nos expresa (ASOCOLFLORES), del cual se basa el contexto del presente documento, se observara el desempeño y desarrollo de la cadena de suministros y logística que ha tenido en la actualidad.

### **1.1. COMENTARIOS SOBRE EL CASO ESTUDIO DE CASO LA INDUSTRIA DE FLORES EN COLOMBIA.**

En este caso donde se relaciona la industria de flores en Colombia vemos como llego a ser uno de los países más importantes a nivel mundial en cuanto a la exportación de flores, ubicándose en el segundo puesto después de Holanda. Colombia exporta el 95% sus flores teniendo como principal fuente de exportación estados unidos con un 80% y la unión europea con el 13.5%, y es uno de los sectores que se presentan como principales impulsores de la macroeconomía del país. No obstante, la industria de las flores ha venido teniendo inconvenientes tales como.

La demanda solo es conocida en la cadena de distribución por los que intervienen como mayorista y los minoristas esto asociado a la falta de canales de comunicación eficientes. Por otro lado, el sistema de aduanas y los obsoletos sistemas de transporte se convierte en cuello de botella por los extensos controles y la insuficiencia fracturando las características de transporte y almacenamiento de las flores, disminuyendo el tiempo de vida útil del producto, teniendo en cuenta que es un producto con tendencia a ser perecedero.

La producción y exportación de flores de nuevos países ha generado una significativa competencia, así como la expansión en la exportación de flores de Holanda, estos países africanos y asiáticos ingresaron en el mercado de la exportación de flores compitiendo con muy buenos precios, pero con altos problemas en la calidad del producto.



El ingreso de grandes compañías como Dole adquiriendo las principales exportadoras de flores en Colombia lo que significa una de las más grandes amenazas para el sector floricultor en Colombia, pero que a su vez por su fuerte músculo económico y el desarrollo competitivo de su sistema logístico contribuiría positivamente al desarrollo del sector floricultor en Colombia. Podemos evidenciar que la cadena de valor del proceso de producción de las flores en Colombia es bastante extensa después de ser despachada de las instalaciones productivas, viéndose afectada por excesos de transporte, almacenamientos transitorios entre aeropuertos, generando sobrecostos en la distribución. Cabe resaltar que Holanda gracias a su desarrollo en cuanto a estrategias logísticas y evidenciando sus problemas internos en cuanto a no tener terrenos cultivables, y una mano de obra costosa, traslada sus cultivos a países africanos con el objetivo de suplir estas necesidades.

En definitiva el problema que se genera en el sector floricultor está dado más por el subdesarrollo logístico para afrontar la competencia en costos, aumentar su productividad a través de la adaptación de nuevas estrategias, implementación y utilización de nuevas tecnologías, mano de obra calificada, y lo más importante que se debe tener en cuenta a la de reestructurar nuestro sistema logístico es generar un aprovechamiento de la posición geográfica de Colombia en cuanto a sus terrenos cultivables y la cercanía que se tiene con el mayor comprador como lo es Estados Unidos.

Adicionalmente, se puede identificar como el caso expuesto, es un evidente ejemplo de las ventajas que logran los países con un mayor crecimiento y desarrollo en materia de la industria, a comparación de un país con una industria en vía de desarrollo; esto, se puede evidenciar en los sistemas logísticos de los países que son competencia en la industria de las flores, en donde Colombia tiene un desempeño mucho más deficiente que los demás y su influencia en el mercado no es del mismo nivel de los demás países, logrando así que se dificulte los vínculos de participación de las empresas productoras con agentes sumamente importantes en el país. Por lo tanto, la competitividad de Colombia, está sesgada por esta cuestión, ya que al realizar una inspección más profunda de algunos eslabones de la cadena, se pueden identificar como las políticas gubernamentales acerca de la facilidad en el tema de aduanas y demás, la infraestructura tanto de las zonas portuarias y terrestres, los tiempos extensos de entrega y abastecimiento, la tecnología obsoleta e ineficiente, y los precios inflados tras estas variables,

logran que el país disminuya sus niveles de competencia frente a países como Holanda, en donde se logra la mejora y la optimización de diversos procesos necesarios.

## 1.2. COMPARATIVO DE LAS COMPETENCIAS LOGISTICAS.

El presente cuadro abordara un comparativo de las competencias logísticas en (Sistemas de transporte, sistemas de información, gestión de la tecnología, gestión de tiempos, gestión de distribución), entre las flores de Holanda cultivadas en África, las flores colombianas, y la posible gestión propuesta por el grupo de trabajo para la industria de flores en Colombia.

**Tabla 1 Comparativo entre el desempeño de la cadena de suministros y logística de Holanda y Colombia.**

SISTEMAS DE TRANSPORTE	Colombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>) No posee flotas o líneas de transporte propias lo cual genera inconvenientes ya que las empresas que prestan el servicio no cuentan con las condiciones idóneas para la preservación de las flores.</li> <li>) La forma y los métodos que se utilizan para transportar y realizar la distribución de las flores hasta los consumidores es bastante obsoleta generando tiempos de entrega hasta de 8 días.</li> <li>) No se posee una red tecnológica de localización a tiempo real para rastrear la llegada del producto al cliente final.</li> <li>) Por los trámites aduaneros, los sistemas de transportes utilizados en la distribución de los productos, deben de romper con la cadena de frío de los mismos, trayendo como consecuencia que se disminuya el ciclo de vida de las flores.</li> </ul>
	Holanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Cuenta con líneas de transporte propio adaptados a las condiciones necesarias para el transporte de las flores.</li> <li>) Sofisticados sistemas de transporte con características adecuadas para su transporte, estrategias de almacenaje, lo que permite que las flores producidas en África se vendan en el mercado como producto</li> </ul>

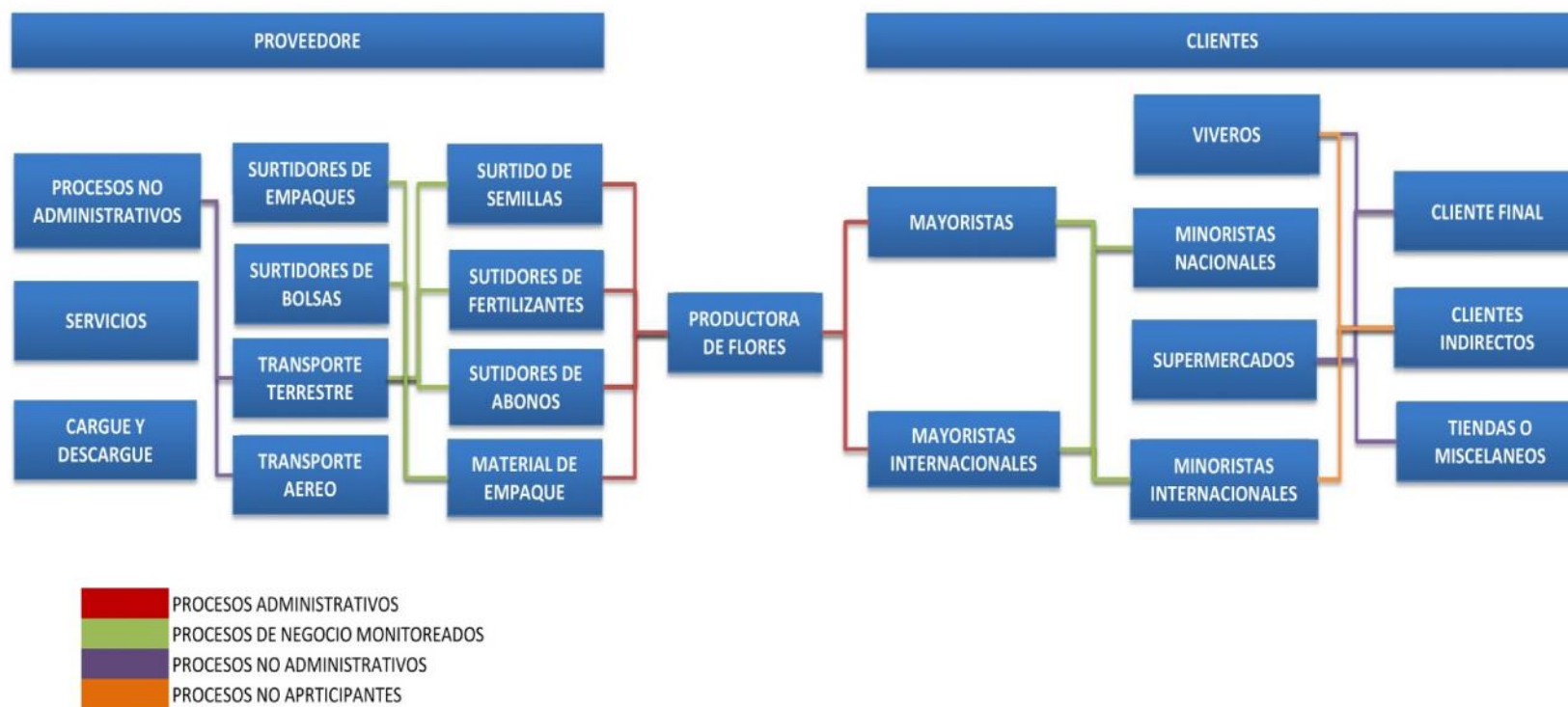


		<p>elaborado en Holanda y se distribuya de forma rápida entre 48 y 72 horas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) Poseen redes tecnológicas de rastreo</li> <li>) El tipo de sistema utilizado por estos países no tiene la necesidad de romper con la cadena de frío, lo cual desemboca, en que haya una mejor calidad en los productos de estos países.</li> </ul>
<b>PROPUESTA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>) Contratar empresas transportadoras de forma directa que cumplan con las condiciones de transporte de las flores y que cumplan con todos sus requisitos legales agilizando tiempos en las aduanas.</li> <li>) Adicionalmente, se puede identificar la necesidad de mejorar los sistemas de transporte propio, los cuales garanticen que, dentro de la distribución de sus productos, se garantice sistemas de fríos y sistemas similares a los usados por la competencia, de tal manera que mejore la calidad y el posicionamiento de las empresas de este sector en el mercado.</li> </ul>
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	Colombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Cuenta con sistemas de información básicos que no le permiten estar a la vanguardia lo que genera inconvenientes en la cadena de valor al momento de conocer sus potenciales clientes.</li> <li>) Se ha perdido la comunicación directa que se tiene entre los actores concernientes a la oferta y la demanda que tiene el cultivador, logrando así desligar las ventas que realiza el minorista final.</li> </ul>
	Holanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Se tienen un moderno sistema de información que le permite tener la información de sus clientes, demanda en tiempo real, permitiendo realizar entregas en tiempo record.</li> <li>) Sistema de rastreo en tiempo real y directa con los diferentes actores.</li> </ul>
<b>PROPUESTA</b>		<p>La utilización de sistemas de información empresariales que permitan visualizar el flujo correcto de sus actividades, respaldando las operaciones internas del sector, generando una comunicación con todos</p>

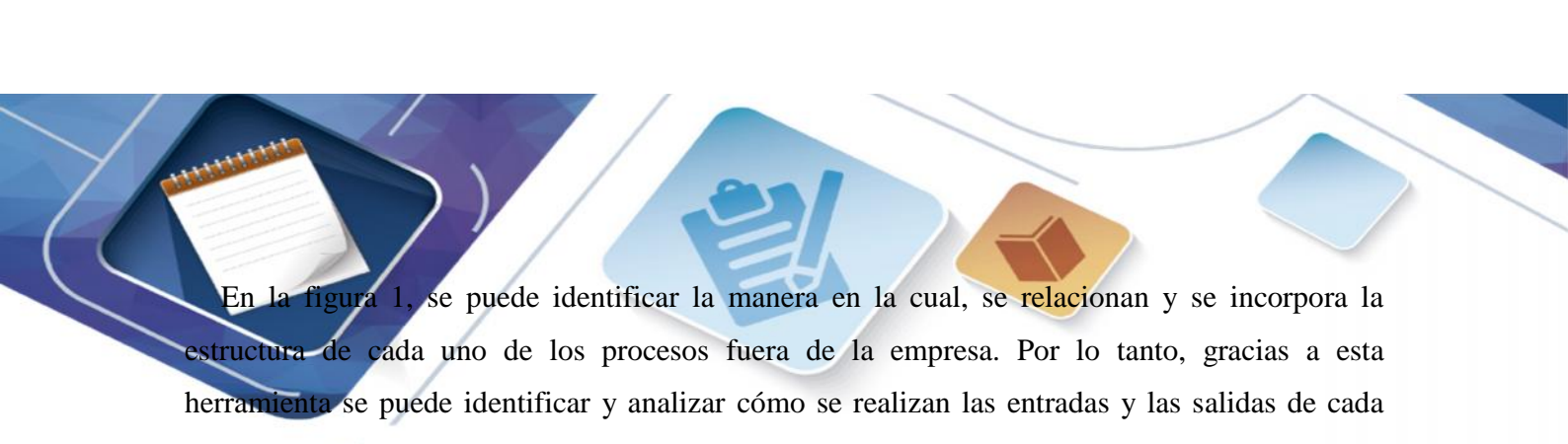
		los actores participantes en la cadena de suministros buscando generar valor en todos los aspectos.
<b>GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA</b>	Colombia	No se tiene un sistema moderno de tecnología para diseñar y conservar las flores y que esto permita mantener un estándar de calidad adecuado.
	Holanda	Adopta constantemente avances tecnológicos que le permitan estar a la altura de los más altos estándares de producción distribución y diseño de productos.
<b>PROPUESTA</b>		Mejorar a través de la capacitación y adaptación de nuevas tendencias tecnológicas con el objetivo de mejorar la calidad del producto y la distribución ya que se hacen complejas al momento de su ejecución.
<b>GESTIÓN DE TIEMPOS</b>	Colombia	El tiempo de entrega de las flores se hace muy largo ya que la cadena de valor es compleja he intervienen en ella diversas actividades que obligan a generar retrasos en las entregas, aumentado los costos y acortando la vida útil del producto.
	Holanda	Por su cercanía con África y el desarrollado sistema logístico que posee le permite realizar la entrega de sus productos cumpliendo con todas las características de calidad exigidas por clientes y a un menor costo.
<b>PROPUESTA</b>		Reestructurar la cadena de distribución eliminando eslabones que no están generando ningún valor adicional.
<b>GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN</b>	Colombia	La distribución actualmente se ve afectada por las constantes intervenciones que se realizan a lo largo de este proceso encareciendo el producto por los retrasos que se generan y afectando su calidad.
	Holanda	La gestión de comunicación que se tiene en tiempo real con sus clientes le permite realizar una entrega directa y en tiempo realmente cortos.
<b>PROPUESTA</b>		La comunicación directa con sus clientes es la fuente más importante para empezar a eliminar eslabones en la cadena de distribución que no están siendo relevantes en la gestión.

Fuente de elaboración propia con base a la lectura de (Novoa, 2004) (Estudio de caso la industria de flores en Colombia)

**1.3. RED DE PROCESOS QUE CONFORMAR EL SL(SISTEMA LOGÍSTICO) PARA EL SC (SUPPLY CHAIN) EN LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE FLORES.**



*Figura 1 Red estructural de la productora de flores (elaboración propia)*



En la figura 1, se puede identificar la manera en la cual, se relacionan y se incorpora la estructura de cada uno de los procesos fuera de la empresa. Por lo tanto, gracias a esta herramienta se puede identificar y analizar cómo se realizan las entradas y las salidas de cada uno de los subprocesos, igualmente este aporta para la obtención de los objetivos organizacionales de la empresa.

En este orden de ideas, se puede identificar como los subprocesos de los procesos administrativos, de negocios monitoreados, los procesos no administrativos, y los de participantes se unifican y se apoyan para el crecimiento y fortalecimiento de la cadena de valor de la organización, se puede observar como los procesos administrativos, buscan manejar y analizar todo lo relacionado con el transporte tanto terrestre como aéreo, de manera tal, que se logre una buena planificación y logística de los procesos concernientes a estas actividades. Adicionalmente, se puede observar como los procesos monitoreados son aquellos donde se necesita un mayor control dentro del conjunto de proveedores, siendo estos los diferentes surtidores de empaques, bolsas, semillas, fertilizantes, abonos y empaques.


En este orden de ideas, se puede evidenciar y asegurar que la productora de flores se encarga de los diferentes procesos administrativos dentro de la red, logrando así mantener un constante control y programación dentro de los actores esenciales para su distribución y ejecución, logrando así tener una comunicación directa tanto con las mayoristas nacionales como con las internacionales, y a su vez estos manejan procesos controlados con las minoristas nacionales e internacionales. Es así, como a través de estos últimos procesos, se llega tanto al cliente final, a los clientes indirectos y a las tiendas o las misceláneas.

Por lo tanto, se puede observar como los actores observados en la figura presentada tienen una importante actuación dentro de los diferentes eslabones de la cadena de suministros, logrando así que la conexión.

#### **1.4. DESCRIPCIÓN FILOSÓFICA DE ORGANIZACIÓN PROPUESTA DEL SL.**

Es importante resaltar las cadenas de suministros generan considerables obligaciones en la estructura en general, es preciso afirmar que una buena estructura de la cadena de abastecimiento genera grandes ventajas competitivas frente a algún diseño claramente estructurado. Tal





condición nos permite analizar vínculos más fuertes entre el conjunto de unidades productivas, las cuales someten a sostener varias interacciones.

El enfoque propuesto de organización del sistema logístico se encuentra inmerso en un ambiente más interrelacionado, esto obliga a reestructura y reorientar esquemas de la organización con un enfoque que permita ser más competitivos en la nueva estructura de globalización, contrario a este enfoque de sistema logístico, las organizaciones tradicionales, generalmente busca una integración vertical con sus proveedores y clientes enfocándose a realizar negociaciones directas con fines a un plazo corto de las cuales no establece unas negociaciones duraderas y de compromiso. Por eso se puede afirmar que la integración entre organizaciones que participan dentro de la estructura logística, no sólo involucra la coordinación adecuada de los bienes y servicios, sino que también involucra un gran compromiso entre las organizaciones la cual lleva a un proceso de la cultura organizacional empresarial.

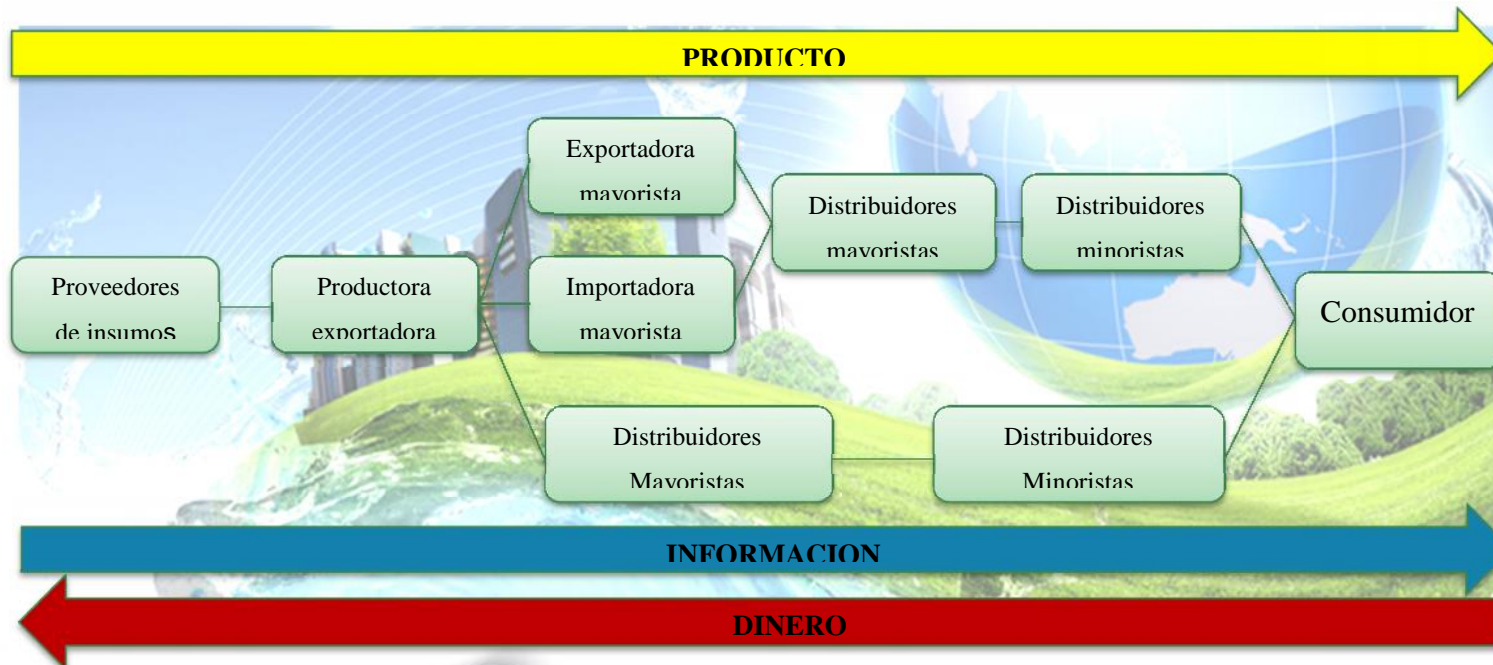
Es por esto que dentro de la propuesta un adecuado vínculo de diversas empresas o estrategias de optimización de recursos, entregas rápidas, buena calidad en el servicio, ideas innovadoras de conservación de productos o mercancías dentro de la red logística implica estos cambios en las posiciones tradicionales, el cambio de enfoque se basa que no solo los mayoristas y minoristas dentro de la red tomen participación independiente si no que se observen con un enfoque de socios donde comparten a gran escala información conjunta, estructuran planes de negociación, fomentan e implementa estrategias en promociones y ventas de manera conjunta, contribuyen como un solo equipo de trabajo en materia investigativa y de desarrollo de productos, analizan y planifican una estructura de crecimiento conjunta, se puede decir que examinan estructuradamente abastecimiento y demanda igualmente que la cobertura de la estructura. Como resultado de una adecuada y comprometida colaboración entre los participantes de la red, se produce una agilización del proceso productivo que da como resultado mayores beneficios en la cadena de valor de los participantes, no obstante en este compromiso cada uno de los participantes de la red conoce a gran escala los inconvenientes logísticos y de transportes que pueden ocurrir dentro del proceso de lo cual se pueden tomar acciones conjuntas para optimizar los recursos, plantear nuevas estrategias de mercado, consolidarse como marca y trascender competitivamente hacia el crecimiento.



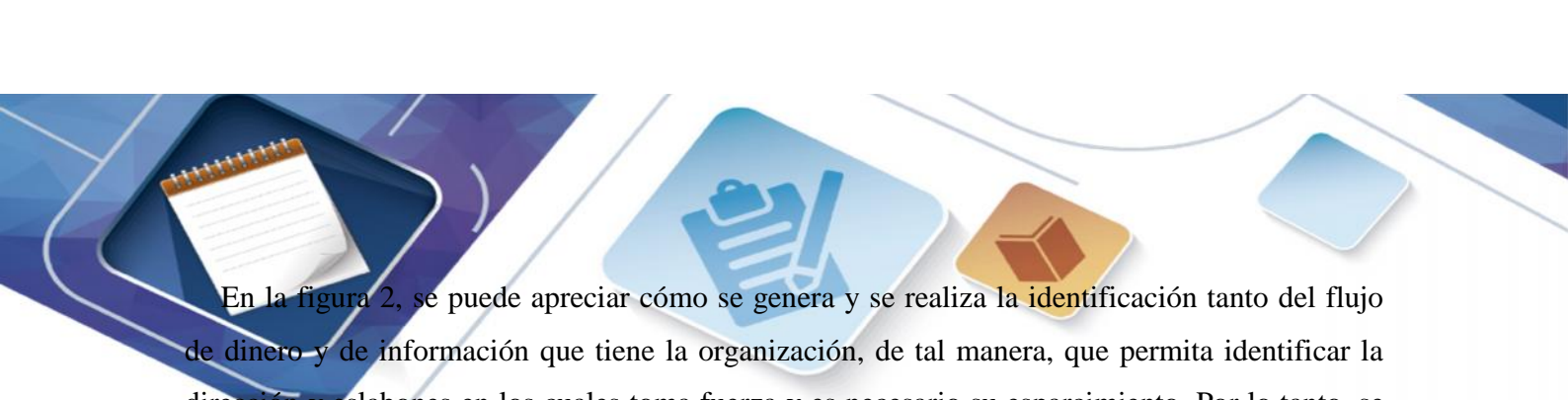
### 1.5. DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACION, PRODUCTO Y DINERO.

Para la red configurada en el punto 1.3, se presenta un diagrama de flujo de información, producto y dinero integrado, como lo señala en el manual práctico por (Price Water House Coope), en el artículo (Instituto Aragonés de Fomento.) “La gestión de producto comienza con las compras de materias primas y termina con él envío de los productos terminados (o servicios) al consumidor. La gestión de los flujos monetarios entre clientes y proveedores implica la existencia de pagos que acompañan al intercambio de productos y servicios puesto que cada eslabón de la cadena es compensado por su actividad, las cadenas de suministro eficientes permiten los flujos monetarios en tiempo correcto.

La gestión de los flujos de información permite la captura y comunicación a través de toda la cadena, la comunicación de información entre actividades es crucial para planificar y responder” (pág. 9)



*Figura 2 Flujo de información, producto y dinero integrados (elaboración propia)*



En la figura 2, se puede apreciar cómo se genera y se realiza la identificación tanto del flujo de dinero y de información que tiene la organización, de tal manera, que permita identificar la dirección y eslabones en los cuales toma fuerza y es necesario su esparcimiento. Por lo tanto, se identifica que la información, en una primera instancia, se realiza desde los proveedores de insumo, siendo este el último punto en el cual el flujo del dinero abarca, al igual que en este punto se establecen los requerimientos y necesidades que tienen tanto los proveedores y las productoras, con los diferentes eslabones de la cadena, logrando así la identificación de las exigencias de cada uno de los actores, en pro a que la calidad y la competitividad de la organización se posicione de manera más fuerte y segura dentro del trabajo.


#### **1.6. TIPO DE INFORMACION A COMPARTIR ENTRE SOCIOS DEL SUPPLY CHAIN DE LA INDUSTRIA DE LAS FLORES.**

Un Sistema de Soporte a las Decisiones debe ser confiable, flexible a modificaciones de costos, razonable y de respuesta rápida. De acuerdo a esta afirmación, el tipo de información, que deberían compartir los socios del Supply Chain de la Industria de Flores en Colombia, para favorecer la cooperación y mantener la confianza se evidenciara en el presente contexto.

Para dar una propuesta asertiva sobre sobre la información que deben compartir la red de suministros es importante contemplar un sistema confiable y seguro de la información y es por esta necesidad que el internet ha transformado la revolución tanto en información como en comunicación una propuesta solida es la implementación de un sistema denominado como las extranet que son el resultado de compartir la información configurada entre los participantes de la red de manera privada y segura, dentro de la propuesta se expone un canal de comunicación donde se puede compartir e interactuar la siguiente información.

Servicio de atención al cliente: información productos y servicios de apoyo, personalización y procesamiento de pedidos.

Canal de marketing: Relaciones públicas y publicidad, estudios de mercado y pruebas, correo electrónico y catálogos.



Recuperación de información: noticias en línea, estadísticas, informes y bases de datos, prospección de datos para análisis competitivo

Relaciones con los proveedores: logística, búsqueda de productos, intercambio electrónico de datos, pedidos y pagos, integración de la cadena de suministros.

Alianzas estratégicas: Boletines, tabloneros de anuncios, bases de datos de discusión, compartir conocimientos y experiencias.

Transacciones financieras: venta y pago, gestión de cuentas, pagos con tarjeta de crédito

Distribución electrónica: producto, datos e información

Comunicación interna: comunicaciones completas internas, externas, verticales y horizontales, software de trabajo en grupo, correo electrónico, colaboración, transferencia de conocimientos, trabajo a distancia.

Recursos humanos y relaciones con los empleados: oferta de empleo, búsqueda de expertos, entrenamiento y apoyo a los empleados, aprendizaje a distancia.

Fuerza de ventas automática: configuración in situ y gestión de pedidos, transformación del proceso de venta

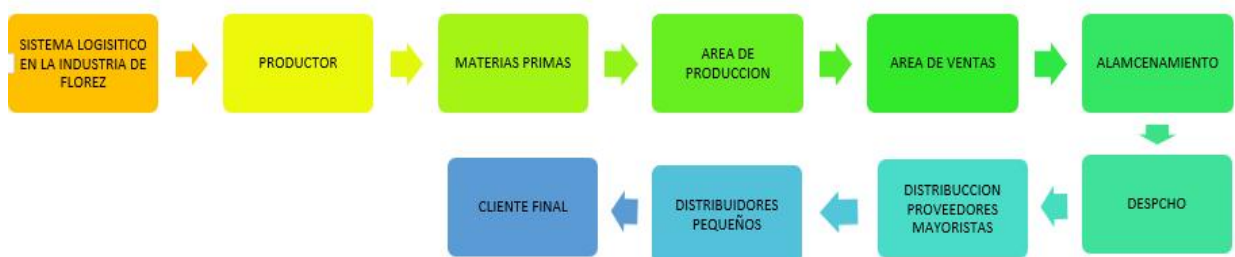
## **1.7. VENTAJA COMPETITIVA DEL SISTEMA LOGISTICO PROPUESTO.**

Desde las dos dimensiones de la excelencia de los sistemas logísticos (ventaja en costo y ventaja en valor, de la Logística), se explica como el diseño del sistema logístico propuesto para la industria de flores en Colombia, permite construir una ventaja competitiva.

Dentro de lo expuesto en los puntos anteriores podemos observar una serie de tendencias que contribuyen al mejoramiento constante en cuestión de desarrollo logístico, distribución, almacenamientos, transportes etc., los cuales permiten a gran escala evidenciar una tendencia en desarrollo al mejoramiento de la competitividad para Colombia, no obstante es de resaltar que dentro de la lectura propuesta por el autor (Novoa, 2004) expone un punto de vista con potencial de mejora en su tiempo de publicación, frente a este contexto podemos afirmar que en la industria de las flores en Colombia la ventaja competitiva se puede definir como la manera de implementar estrategias de mejora o innovadoras para obtener una superioridad frente a sus competidores.

Teniendo este contexto claro donde la ventaja competitiva es dar un paso mas alla de los competidores donde se propone una nueva tendencia innovadora, el diseño propuesto hace referencia a esas estrategias que permiten ser más agresivos en nuevos mercados, y no solo basta con crearlos y evidenciarlos, sino que deben ser prontamente implementado, de esta forma una estrategia de desarrollo toma parte importante para el desempeño logístico, por ejemplo el desarrollo de empresas que contribuyan al despacho o coordinación logística de los productos, esto concentra y enfoca a empresas que se dedicaran expresamente a gestionar, así mismo como empresas de transportes donde se dediquen a realizar este tipo de ejercicios, todos se concentran y enfoca para dar mejores precios al mercado, garantizar entregas y tiempos de respuesta etc.

Observemos un esquema de estructura organizativa simple en el cual nos puede evidenciar el funcionamiento de la cadena de suministros de lo cual nos sirve para integrar empresas o proveedores para un correcto funcionamiento de la red.



**Figura 3 Estructura organizativa (elaboración propia)**

### **1.8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y JERÁRQUICA**

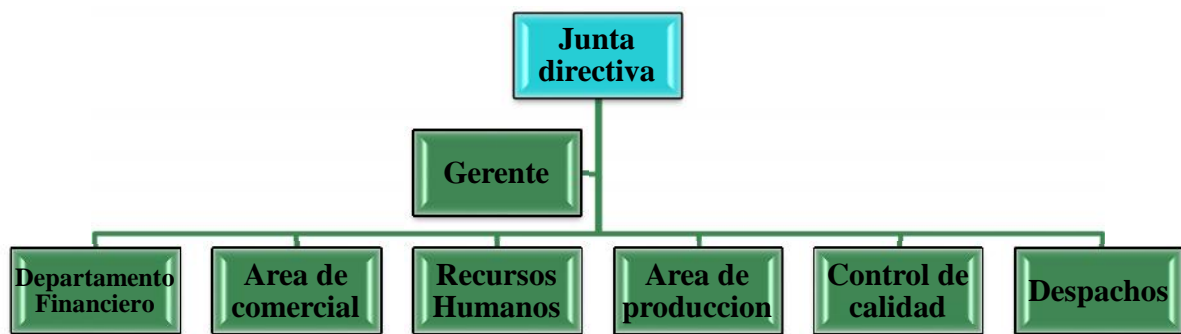
Teniendo en cuenta que la identificación de una función logística es muy importante por la relación que tienen los procesos desde la adquisición de las materias primas hasta la entrega del producto final en el cliente consumidor, en el tiempo y lugar correcto.



No establecer una función podría hacer que las cosas no marchen bien, las ordenes que se implementen serian de forma general y cada proceso que interviene trabajaría de forma independiente, aplicando actividades básicas que se presentan en cada proceso lo que podría generar problemas en la empresa ya que no se tendría una organización y planificación deseada, esto implicaría cometer errores en cada proceso al no permitirse ser evidenciados y atacados para ser corregidos y/o eliminados.

Quizás la no identificación de una función logística podría ahorrar costos en la estructuración de cada proceso que intervine en la cadena de suministro, se podrían simplificar los procedimientos, pero podrían ser mayores las pérdidas o encarecimiento de los productos por la falta de estrategias logísticas.

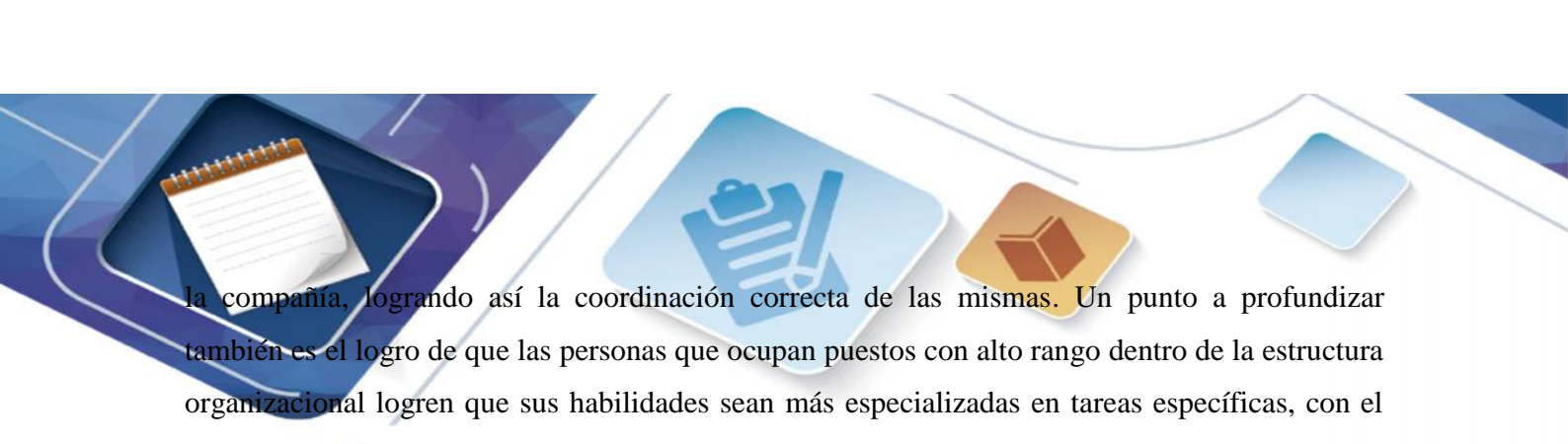
Es por esto la importancia de resaltar la estructura jerárquica que tienen las compañías para adoptar posturas en el desarrollo adecuado de la propuesta establecida y su correcto funcionamiento, en la siguiente figura observaremos una estructura simple, en la cual presentara altos directivos y su desempeño de la propuesta mencionada con anterioridad



**Figura 4 Estructura organizativa jerárquica (elaboración propia)**

Algunos criterios que se pueden identificar en este tipo de sistemas logísticos son los concernientes a una mayor participación de los altos funcionarios de la estructura organizacional, con el fin de diversificar y planificar las diversas actividades de las unidades organizacionales de





la compañía, logrando así la coordinación correcta de las mismas. Un punto a profundizar también es el logro de que las personas que ocupan puestos con alto rango dentro de la estructura organizacional logren que sus habilidades sean más especializadas en tareas específicas, con el ánimo de que se incremente la calidad de los trabajos realizados, optimizar los procesos, la innovación mejore constantemente y se cumpla con los requerimientos del cliente final a un buen costo y excelente satisfacción tanto en calidad como tiempo de respuesta.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LA INDUSTRIA DE FLORES.**

### **2.1. LA CADENA DE VALOR DE LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE FLORES.**

Dentro de la estructura logística expuesta en el (Novoa, 2004) donde resalta y manifiesta de forma comparativa aspectos logísticos de la floricultura en Colombia comparada con otros países y estrategias de mercado empleadas para el abastecimiento a nivel mundial, tomando un punto de vista crítico con estos aspectos relacionados se observa una lejanía evidente en materia estructural y de estrategias a la hora de ser competitivo, no obstante dentro de la postura de inversión colombiana en los últimos años y el nivel competitivo según reporte por (ASOCOLFLORES) se observa una evaluación creciente y una estrategia de competitiva diferente que logra hacerle frente o nivelarse con la globalización, se observa una postura diferente en materia de transportes, cargues y abastecimientos implícitos a la evolución logística actual , es importante contemplar que los desarrollos expuestos en el estudio de caso son más agresivos que los sistemas logísticos en Latinoamérica, pero no podemos dejar a un lado el crecimiento colombiano en este aspecto, de acuerdo con (LOGISTEC, 2019) donde expresa que “Actualmente Colombia ha desarrollado importantes avances en el sistema logístico simplificándolo su cadena de valor de tal forma que hoy por hoy sigue siendo uno de los principales productores de flores posicionándose en el segundo lugar con una expansión en más de 100 mercados internacionales, y siendo el principal exportador de flores hacia los estados unidos. Colombia ha trasportado en el último año de 2019 más de 35.000 toneladas de flores y más 600 millones de tallos.”



La cadena de valor del sector floricultor la podemos dividir en tres partes; suministros, manufactura y distribución.

**Suministros:** relaciona todo aquello que tiene que ver con las materias primas, materiales e insumos.

**Manufactura:** está relacionado con la transformación de las materias primas, materiales, insumos y equipos.


**Distribución:** se efectúan las actividades correspondientes en la entrega del producto al cliente.

En cada fase se generan ciertas actividades que dan un valor significativo al producto relacionado, al final se debe evidenciar esta ejecución en tiempo correcto, lugar correcto, el modo y cantidad solicitada por cada cliente y consumidor.

Igualmente (LOGISTEC, 2019) afirma que “La producción y venta de flores representan para el país el 3.5% de sus exportaciones lo que indica que se han generado más de 1400 millones de dólares al año viéndose reflejado en el impuesto de renta agro colombiano.” Estos resultados también son soportados por (ASOCOLFLORES) de lo cual sustentan el desarrollo logístico actual, pues esta asociación no solo es empleada para representar si no que igualmente se debe encargar de varios aspectos dentro de los cuales es medir su sistema logístico, distributivo, transporte etc. de lo cual da garantía como soporte dentro de una estructura compleja a la hora de ser cuantificada.

En materia logística según reporta (ASOCIACION COLOMBIANA DE FLORICULTORES) (ASOCOLFLORES) que “Los avances logísticos que se han realizado en materia de transporte aéreo obliga a que las exportaciones se realicen de forma mucho más eficiente manejando un tiempo promedio de entre 11 y 16 horas, esto comparado con la exportación de otros productos es más o menos la mitad del tiempo siendo así un ejemplo de competitividad logística para otros sectores exportadores.





Por otra parte, Colombia actualmente se sitúa como el principal exportador vía marítima obteniendo un crecimiento del 29% llegando a mercados muy lejanos como Australia, reino unido y Japón”

Cabe reconocer que estos resultados son muy positivos, pero se debe seguir trabajando en todo lo relacionado con la innovación y nuevos mercados, fortaleciendo alianzas público privadas que nos permitan seguir siendo competitivos en el mercado floricultor, no obstante el desarrollo logístico y crecimiento económico debe de ir no solo de la mano de la red logística si no que igualmente debe tener grandes apoyos gubernamentales para el desarrollo integrado, hablando de manera general, en Colombia el desarrollo en infraestructura de carreteras es muy baja y con costos muy elevados, sin mencionar los altos gastos por combustibles, en materia de inversión gubernamental se puede resaltar una inversión amplia en los últimos años pero esto debe ser consecutivo y constante hasta lograr un equilibrio en desarrollo tomado de la mano con el desempeño de estrategias que permitan contribuir de igual manera al crecimiento.

## **2.2. LIQUIDACIÓN ACTUAL DE LA VENTA DE ROSAS EN EL EXTERIOR**

Para Colombia la rosa ha sido su producto más representativa, marcando la diferencia entre otras especies, es presentada como una de las especies más vendidas en materia de exportación y es uno de los productos más importantes en la economía floricultora colombiana.

Por ejemplo la venta de rosas a estados unidos ha perdurado por muchos años y unos de los factores que han afectado su desarrollo es la exigencia de calidad y competitividad comercial.

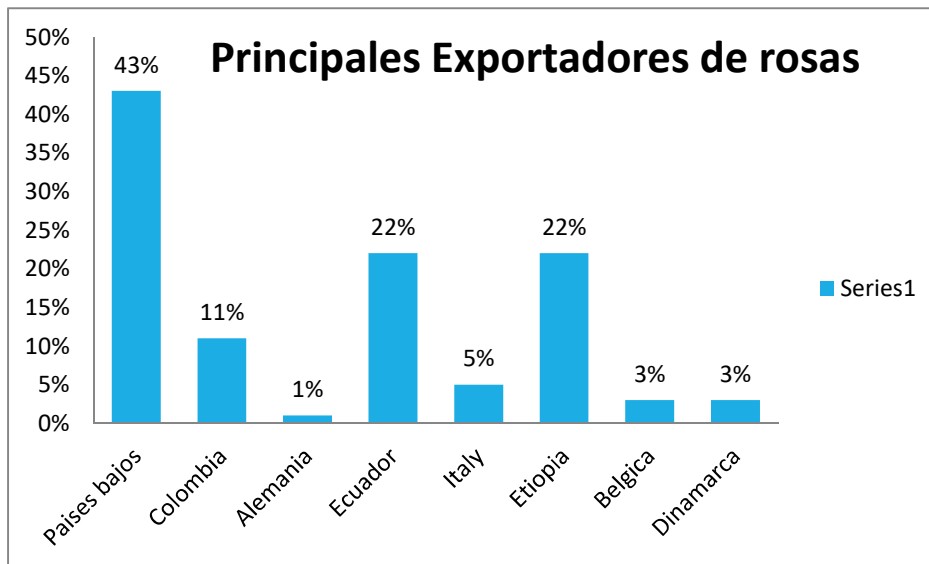
El TLC de Colombia con los EEUU es ventaja para aprovechar su privilegiada posición geográfica, variedad de producción expone (ASOCOLFLORES)

Colombia posee más de 50 mil especies de flores con diferentes olores y colores.

Las condiciones favorables: 2600 (msnm) una Temperatura: 15 a 16 °C

Actualmente se maneja un precio de \$ 1200 que es el costo total por unidad producida (costo por unidad directa es de \$ 950 y costo total indirecto de \$ 250. Dejando un margen de utilidad en la venta de un 30% equivalente a más o menos \$ 1560 según lo expresa (ASOCOLFLORES), es de resaltar que las rosas representan un punto de equilibrio en liquidez económica para el floricultor, es un producto que tiene alta rotación por lo tanto genera una fluidez económica en

junio y julio temporada de matrimonios en el hemisferio norte demanda gran cantidad de flores en la red de consumidores, proveedores y productores.



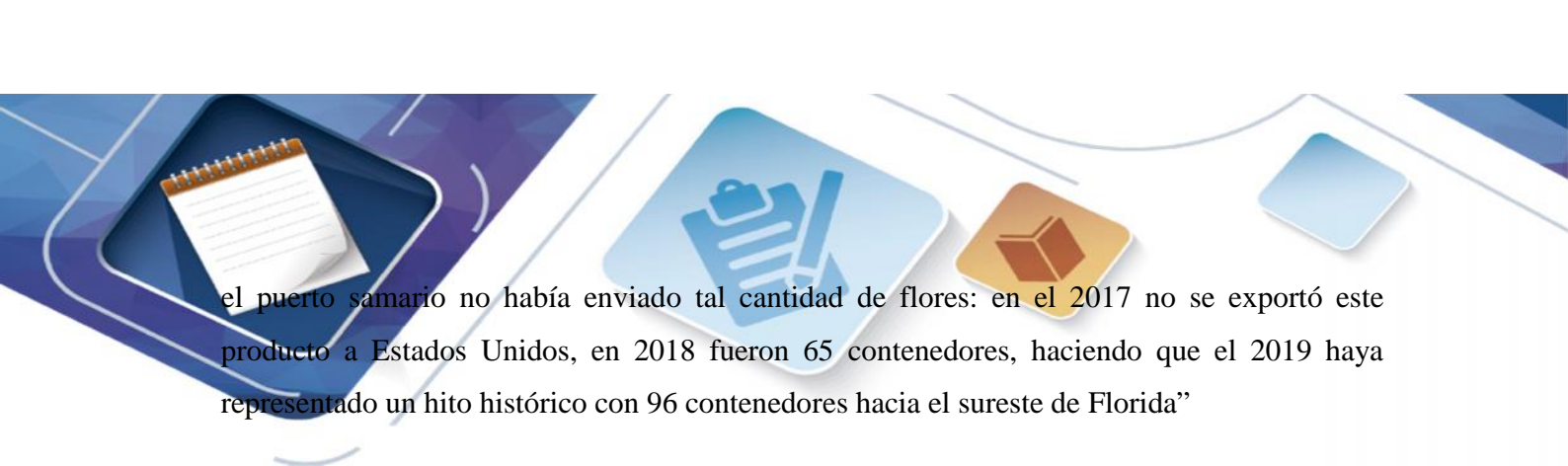
**Figura 5. Principales exportadores de rosas (Fuente (2018). Caiza y Becerra. Pag. 22)**

En la siguiente grafica se aprecia el porcentaje de exportación de los países potencia en el mercado internacional y la diferencia de relaciones y demanda productiva de rosas de los países bajos respecto a Colombia y países americanos.

### **2.3. SITUACIÓN DE OFERTA DE LAS FLORES COLOMBIANAS**

Dentro del contexto colombiano no es una sorpresa que en Latinoamérica Colombia es una potencia en exportación de flores, la importancia de resaltar esta fortaleza es evidenciar el desempeño logístico que cumple el país frente a la demanda actual, observemos un poco el comportamiento colombiano de demanda en el 2019 como lo expone el vicepresidente de la Operación, Álvaro Góngora según (ASOCOLFLORES) donde “mencionó que históricamente





el puerto samario no había enviado tal cantidad de flores: en el 2017 no se exportó este producto a Estados Unidos, en 2018 fueron 65 contenedores, haciendo que el 2019 haya representado un hito histórico con 96 contenedores hacia el sureste de Florida”

Una representación bastante significativa, esto deja una evidencia que la asociación colombiana de exportadores de flores ASOCOLFLORES ha desempeñado un arduo trabajo en materia de expansión y desempeño logístico, no solo por su incremento en distribución si no el empeño de desarrollo implementado en un trabajo conjunto con los floricultores, gobierno e implementación de desarrollo logístico en el último año, no obstante gracias a su gran avance y tal magnitud para el cargue, descargue y despacho se ven reflejado falencias internas para la mejora en materia de crecimiento y desarrollo si es que se desea conservar negocios duraderos, como expresa el presidente Augusto Solano de (ASOCOLFLORES) “Si bien el sector mantiene su liderazgo como exportador, aún enfrentamos una serie de retos logísticos, en temas de innovación y de mercados que debemos trabajar conjuntamente a través de alianzas público – privadas que nos permitan mantener la competitividad y compartir estas buenas prácticas con otros sectores exportadores”

En resumen podemos observar que Colombia en materia de exportación de flores es considerablemente fuerte y que gracias a ello se penetran en mercados variantes de especies que logra un crecimiento igualmente en variedad de producto como son rosas, claveles, azucenas, hortensias, lirio de campo, pompones y claveles entre otras, su iniciativa en exportación creció de la necesidad de rosas y a la fecha ha expandido a gran variedad de especies que han tenido una excelente acogida en los mercados externos, marcando una competitividad sostenible en la revolución de la globalización.





## CONCLUSIONES.

El sector floricultor en Colombia, está en constante crecimiento como el segundo renglón de exportación de los productos agrícolas a nivel internacional esto ha permitido que el sector floricultor realice formas de comercialización para fortalecer la competitividad la cadena productiva, también generando empleo y desarrollo.

Llevar a cabo el desarrollo de estas actividades nos permitió conocer más acerca de la cadena de suministros y como esta ayuda a planificar y optimizar procesos. La cadena productiva que se desarrolla con otros países e incursionado nuevos mercados y tratar de aprovechar las ventajas comparativas y competitivas. En las que cumplan con unos requisitos y exigencias en los sistemas productivos como estándares de calidad y regulaciones ambientales de comercialización, calidad de empaque y otros requisitos, entregas oportunas y diversidad de calidad para generar ingresos.

la actualidad del mercado colombiano se está generando conciencia de las fallas que se presentan en sistemas logísticos y estrategias de alianzas comerciales, la competitividad de países como Holanda Ecuador en respecto al mercado de flores es muy alta y posee alto nivel tecnológico aportando a la localización, rastreo, y evaluación de transporte y satisfacción del cliente por su alta calidad en las flores que producen, Colombia carece de infraestructura y tecnologías de rastreo y ubicación a tiempo real.



## TRABAJOS CITADOS.

ASOCOLFLORES. (s.f.). *ASOCIACION COLOMBIANA DE FLORICULTORES*. Obtenido de ASOCOLFLORES: <https://asocolflores.org/>

*Estudio de caso la industria de flores en colombia*. (s.f.). Obtenido de [https://campus08.unad.edu.co/ecbti47/pluginfile.php/2140/mod\\_forum/attachment/206439/Estudio%20de%20caso%20la%20Industria%20de%20las%20Flores%20en%20Colombia1.pdf](https://campus08.unad.edu.co/ecbti47/pluginfile.php/2140/mod_forum/attachment/206439/Estudio%20de%20caso%20la%20Industria%20de%20las%20Flores%20en%20Colombia1.pdf)

LOGISTEC. (02 de Abril de 2019). *MERCADO DE LAS FLORES: DESDE COLOMBIA CON AMOR*. Obtenido de REVISTA LOGISTEC: <https://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/global/139-logistica-global/3563-mercado-de-las-flores-desde-colombia-con-amor>

Price Water House Coope. (s.f.). *Instituto Aragonés de Fomento*. Obtenido de Manual Práctico de Logística.: [https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas\\_web&i=390&f=478c757ef7e3f646fcbbd1c277e5a330](https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=478c757ef7e3f646fcbbd1c277e5a330)

SECTORIAL. (s.f.). *Operacion petalo*. Obtenido de Analisis, monitoreo y evaluacion de sectores: <https://www.sectorial.co/informativa-flores/item/232001-operaci%C3%B3n-p%C3%A9talo-muestra-resultados-en-lo-corrido-de-2019-se-han-exportado-96-contenedores-de-flores-a-estados-unidos>

CHANGO LUISA, CAISA, ALEXANDRA, ELIZABETH; BECERRA ANCHALA, JACKELINE ANDREA.(2018).Trabajo de Titulacion de Ingeniería de Comercio Exterior y Negociacion Internacional



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

*Departamento Nacional de Planeación Conpes 3547: Política Nacional Logística.* (2008).

Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%20C3%B3micos/3547.pdf>

ALZATE, M. C., & URREGO, M. G. (2015). *IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA MRP PARA LA EMPRESA BIOPLAST DE.* Obtenido de

<http://repository.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/1149/Documento%20-%20Poyecto%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ASOCOLFLORES. (s.f.). *ASOCIACION COLOMBIANA DE FLORICULTORES.* Obtenido de ASOCOLFLORES: <https://asocolflores.org/>

EAE Business School. (9 de Enero de 2017). *Economías de escala y digitalización en supply chain.* Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/economias-de-escala-y-digitalizacion-en-supply-chain/>

*Estudio de caso la industria de flores en colombia.* (s.f.). Obtenido de [https://campus08.unad.edu.co/ecbti47/pluginfile.php/2140/mod\\_forum/attachment/206439/Estudio%20de%20caso%20la%20Industria%20de%20las%20Flores%20en%20Colombia1.pdf](https://campus08.unad.edu.co/ecbti47/pluginfile.php/2140/mod_forum/attachment/206439/Estudio%20de%20caso%20la%20Industria%20de%20las%20Flores%20en%20Colombia1.pdf)

GONZÁLEZ FORNARIS, T., & GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, C. (2003). *Procedimiento para la planificación del aseguramiento.* La habana: ISPJAE.

LOGISTEC. (02 de Abril de 2019). *MERCADO DE LAS FLORES: DESDE COLOMBIA CON AMOR.* Obtenido de REVISTA LOGISTEC: <https://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/global/139-logistica-global/3563-mercado-de-las-flores-desde-colombia-con-amor>

Logística, Z. (26 de Febrero de 2015). *Gestión de inventarios.* Obtenido de [https://www.zonalogistica.com/gestion-de-inventarios-4/#\\_ftn1](https://www.zonalogistica.com/gestion-de-inventarios-4/#_ftn1)

Mendez Giraldo, G. (2003). *Gerencia de manufactura función de planeación.* Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Pinzón, B. (2005). *Logística. Presentación.* Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/5682>

Porter, M. (1999). *Cúmulos y competencia: nuevos objetivos para la empresas, estados e instituciones.* Editorial Deusto.



Price Water House Coope. (s.f.). *Instituto Aragonés de Fomento*. Obtenido de Manual Práctico de Logística.:  
[https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas\\_web&i=390&f=478c757ef7e3f646fcbbd1c277e5a330](https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=478c757ef7e3f646fcbbd1c277e5a330)

SECTORIAL. (s.f.). *Operacion petalo*. Obtenido de Analisis, monitoreo y evaluacion de sectores: <https://www.sectorial.co/informativa-flores/item/232001-operaci%C3%B3n-p%C3%A9talo-muestra-resultados-en-lo-corrido-de-2019-se-han-exportado-96-contenedores-de-flores-a-estados-unidos>

THE WORLD BANK. (s.f.). Obtenido de <https://ipi.worldbank.org/international/global>

CHANGO LUISA, CAISA, ALEXANDRA, ELIZABETH; BECERRA ANCHALA, JACKELINE ANDREA.(2018).Trabajo de Titulacion de Ingeniería de Comercio Exterior y Negociacion Internacional <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13980/1/T-ESPE-057579.pdf>. PAG 9 y 22