

Proyecto Final

Diplomado Supply Chain Management y Logística

Participantes:

Yeison Liner Bedoya Gomez

Marcela Vargas Millán

Ferney Edisson Sandoval

Maritza Sotaquirá

Osler Hon Franco Carrillo

Benjamín Pinzón Hoyos

Tutor



Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de ciencias básicas, tecnología e ingeniería

Ingeniería industrial

Diplomado de profundización

Bogotá

2019

INTRODUCCIÓN

Mediante la realización del siguiente trabajo pretendemos afianzar conceptos abordados en el Diplomado Supply Chain Management y Logística, y la cadena de abastecimiento, aplicados al estudio de caso propuesto, acerca de la situación actual del Sistema Logístico de la Industria de Flores en Colombia y en el mundo, teniendo en cuenta conceptos y procesos trabajados a lo largo del diplomado en Supply Chain Management y Logística, conceptos de Competitividad Global, Gestión de Inventarios, almacenes, Logística de aprovisionamiento, Gestión de Transportes, Procesos Logísticos y de Distribución, entre otros conceptos vistos en las unidades temáticas del curso, aplicando dichos conocimientos en el desarrollo de los trabajos colaborativos y de aprendizaje basado en proyectos, aplicado a la empresa y procesos productivos que trabajamos a lo largo del desarrollo del diplomado y en este trabajo final.

Objetivos

Objetivo general

Identificar “**Supply Chain Management y Logística**”, como una estrategia y una alternativa, que está siendo implementando en varias empresas que tienen visión de clase mundial, para lograr perpetuarse en los diferentes mercados, nacionales e internacionales y lograr alcanzar los mejores niveles de competitividad.

Objetivos Especificos

Conocer y aplicar los conceptos teóricos sobre Supply Chain Management y Logística a la situación actual del Sistema Logístico de la Industria de Flores en Colombia y en el mundo.

Conocer y analizar la importancia del proceso Logístico en la ecuación general de desempeño del proceso de producción, de comercialización y ventas de las flores producidas en Colombia.

Actividades A Desarrollar

1. El grupo, apoyado en el estudio de caso “La Industria de Flores en Colombia”, procede a su lectura y da respuestas a las preguntas allí planteadas.

Preguntas caso “la industria de las flores en Colombia”

1. Elaboren un comentario sobre el caso.

Este es un claro ejemplo de las ventajas que tiene un país desarrollado en materia de industria frente a uno en vía de desarrollo, Colombia presenta un desempeño logístico deficiente y más aun no tiene una influencia significativa en estrategias globales de comercialización, por lo que se dedica más al solo hecho de exportar que a crear vínculos de participación en la red de logística una vez el producto deja el país. En este sentido Colombia pierde competitividad frente a sus mayores competidores en casi todos los aspectos de la cadena logística: Precios elevados, transporte inadecuado de los productos, tiempos extensos en hacer llegar el producto al cliente final, infraestructura deficiente, tecnología deficiente, falta de políticas gubernamentales que ayuden al sector exportador, entre otros.

2. Elaboren un cuadro 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.

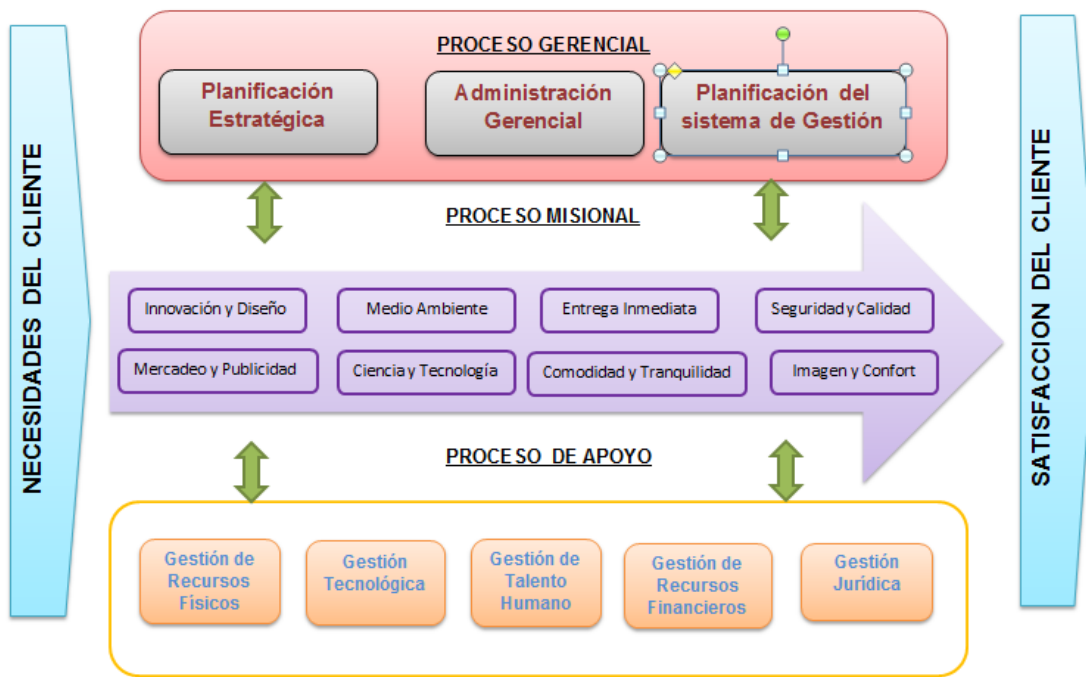
COMPETENCIAS LOGISTICAS	FLORES DE HOLANDA CULTIVADAS EN AFRICA	FLORES COLOMBIANAS	POSIBLE GESTION PROPUESTA – INDUSTRIA DE FLORES EN COLOMBIA
<p>Sistemas de transporte</p>	<p>Sistema de transporte integrado que no rompe la cadena de frio desde que sale del cultivo hasta que llega al punto de venta. El tiempo en promedio en colocar el producto es hasta un máximo de 72 horas lo que garantiza una vida útil y de mejor calidad de las flores.</p> <p>Valor del transporte aéreo entre Kenia y Holanda sería de 0.68 dólar en promedio, para un kilo de flor.</p>	<p>Por asuntos aduaneros y otros, los sistemas de transporte rompen la cadena de frio y en consecuencia disminuye el periodo de vida útil de la flor.</p> <p>Se envían los productos a Estados Unidos y Europa en aviones comerciales no acondicionados para el transporte</p> <p>Las flores que se exportan a la Unión Europea pueden ser de ocho días o más.</p> <p>Transportar un kilo de flor entre Bogotá y Ámsterdam puede valer en promedio 2.25 dólares</p>	<p>Sistemas de transporte terrestre y aéreo refrigerado.</p> <p>Sistema de transporte propios que garanticen la disponibilidad para su trayecto hasta el área aeroportuaria.</p> <p>Acelerar los procesos aduaneros para agilizar el embarque aéreo</p>

<p>Sistemas de información</p>	<p>Al ser Holanda un país de la U.E le permite acceder más fácilmente al comercio de otros países y tener mayor contacto con mayoristas y minoristas de la región, la información fluye de manera directa.</p> <p>Cuentan con tecnología de vanguardia que les permite controlar, planear y hacer seguimiento a todos los procesos logísticos y así tomar decisiones más rápidas de acuerdo con la información de los clientes.</p>	<p>No hay una comunicación directa entre la oferta y la demanda ya que el cultivador colombiano se desentiende de las ventas finales de los minoristas al cliente final.</p>	<p>Invertir en sistemas de información y en conjunto con los mayoristas y minoristas integrar dicho sistema para tener mayor control y abastecer de manera eficiente la demanda.</p>
<p>Gestión de la tecnología</p>	<p>Cuentan con sistemas de producción más avanzados tecnológicamente permitiendo aprovechar mejor los recursos de mano de obra.</p>	<p>Menos recursos por ende menor inversión en tecnologías de producción.</p> <p>Los procesos son más manuales y esto puede significar mayores tiempos de preparación de las flores, y más costos en mano de obra.</p>	<p>Automatizar alguno de los procesos de empaçado y preparación de las flores para agilizar y minimizar la mano de obra.</p>
<p>Gestión de tiempos</p>	<p>Tiempos muy reducidos desde que se corta la flor hasta que esta llega al cliente final, y esto se da por la integración de los sistemas</p>	<p>Tiempos extremadamente largos por los diferentes procesos tanto aduaneros como de logística interna debido a la falta de</p>	<p>Integración de los sistemas de distribución que permitan eliminar los tiempos</p>

	de información y de distribución. En menos de 48 horas pueden poner su producto en las vitrinas de los minoristas.	regulación y apoyo tecnológico en la cadena logística. También porque hay más intermediarios.	muerdos en las interfaces.
Gestión de distribución	Ventas a través de subastas lo que les permite a los mayoristas tener contacto directo con el producto, agilizando la operación y disminuyendo los intermediarios.	Desconexión con los sistemas de distribución en estados unidos y otros países generando así la pérdida de control sobre la cadena.	Mayor correlación con los minoristas, llevar el producto directamente a ellos permite eliminar algunos intermediarios.

3. Configuren la red de procesos que según criterio del grupo debe conformar el SL (sistema Logístico) para el SC (Supply Chain) en la producción y venta de flores.

1. MAPA DE PROCESOS



Caracterización De Procesos

Procesos Gerenciales

Planificación Estratégica

	EMPRESA DE FLORES	CODIGO: MD_PG_01	
	CARACTERIZACION PROCESO GERENCIAL	FECHA DE ELABORACION: 15/05/2014	
		FECHA DE REVISION: 15/12/2019	
		VERSION : 1	
PLANIFICACION ESTRATEGICA			
FIRMA	FIRMA	FIRMA	DOCUMENTO CONTROLADO
Elaboro: Marcela Vargas	Reviso:	Aprobó :	TIPO DE DOCUMENTO
Cargo: Director gestión de calidad	Cargo: Gerente	Cargo: Gerente	
Responsable del proceso: Gerente			
Objetivo del Proceso: Definir, planear y gestionar planes, programas y proyectos que coadyuven al cumplimiento de la Misión, Visión, políticas, objetivos y estrategias de desarrollo para EMPRESA DE FLORES			

PROVEEDORES	ENTRADAS
Todos los procesos	Desempeño global del S.G.C.
Clientes	Sugerencias del cliente.
	Información general.
	Requerimientos del cliente.
	Resultados de auditorías.
	Oportunidades de mejora.
	Indicadores de gestión

ACTIVIDADES
<p style="text-align: center;"><u>Planear</u></p> <p>Determinar mecanismos para alcanzar la satisfacción del cliente.</p> <p>Establecer el direccionamiento de la empresa.</p> <p>Establecer política y objetivos de calidad.</p> <p>Establecer indicadores de gestión</p>
<p style="text-align: center;"><u>Hacer</u></p> <p>Efectuar las revisiones por la dirección.</p> <p>Asignación de recursos para el S.G.C.</p> <p>Divulgar en toda la empresa la política y objetivos de calidad.</p> <p>Analizar datos y tomar decisiones</p>
<p style="text-align: center;"><u>Verificar</u></p> <p>Análisis de indicadores de gestión</p> <p>Verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos.</p> <p>Resultados de auditorías internas de calidad</p> <p>Realizar seguimiento al cumplimiento plan de trabajo para la revisión del SGC por parte de la Dirección</p>
<p style="text-align: center;"><u>Actuar</u></p> <p>Revisión de las acciones de mejoramiento del sistema.</p> <p>Acciones de mejora del proceso.</p>

SALIDAS	CLIENTES
-Misión y Visión	Administración
-Política y objetivos de Calidad.	Gerencial
-Actas de reunión.	-Compras-almacén
-Recursos.	-Gestión de calidad
-Acciones de mejora	
-Indicadores	

DOCUMENTOS Y REGISTROS
Acta de reunión
Indicadores de gestión.

INDICADORES
Indicador satisfacción del cliente.

REQUISITOS A CUMPLIR
Normatividad Legal vigente

RECURSOS (humanos, equipos, software, infraestructura, financieros)
Humano (Gerente)
Técnico (computador, Internet)
Económico
Instalaciones físicas

Administración General

	EMPRESA DE FLORES	CODIGO: MD_PG_02	
	CARACTERIZACION PROCESO GERENCIAL	FECHA DE ELABORACION: 15/05/2019	
		FECHA DE REVISION: 15/12/2019	
		VERSION : 1	
ADMINISTRACION GERENCIAL			
FIRMA	FIRMA	FIRMA	DOCUMENTO CONTROLADO
Elaboro: Marcela Vargas	Reviso:	Aprobó :	TIPO DE DOCUMENTO
Cargo: Director gestión de calidad	Cargo: Gerente	Cargo: Gerente	
Responsable del proceso: Gerente			
Objetivo del Proceso: Diseñar estrategias y disponer de recursos necesarios para lograr la visión y la misión de EMPRESA DE FLORES			

PROVEEDORES	ENTRADAS
Todos los procesos	-Necesidades de recursos. -Quejas y reclamos. -Expectativas, necesidades y requisitos de clientes interno y externo

REQUISITOS A CUMPLIR
Normatividad Legal vigente

RECURSOS (humanos, equipos, software, infraestructura, financieros)
Humano (Gerente) Técnico (computador, Internet) Económico Instalaciones físicas

ACTIVIDADES
<p>Planear Identificar debilidades y fortalezas en los procesos, asignar responsabilidades y recursos Determinar los requisitos del cliente, verificar su cumplimiento para lograr su satisfacción Elaborar el presupuesto de acuerdo a la coyuntura económica Planificar estrategias de mercado</p>
<p>Hacer Elaboración portafolio de productos Aplicación de Encuestas Hacer Seguimiento al comportamiento financiero</p>
<p>Verificar Evaluar los indicadores de gestión Verificar el estado de las acciones correctivas y preventivas Evaluar el desempeño del personal</p>
<p>Actuar . Realizar planes de mejora. Desarrollar acciones correctivas y preventivas</p>

SALIDAS	CLIENTES
-Asignación de recursos necesarios con su presupuesto y planes de acción -Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente. -Necesidades de recursos	-Todos los procesos

DOCUMENTOS Y REGISTROS
Acta de Comité Gerencial Encuesta a los Clientes procesadas. Documentos de información económica

INDICADORES
Indicadores de gestión

Planificación del Sistema de Gestión

	EMPRESA DE FLORES	CODIGO: MD_PG_03	
	CARACTERIZACION PROCESO GERENCIAL	FECHA DE ELABORACION: 15/05/2019	
		FECHA DE REVISION: 15/12/2019	
		VERSION : 1	
PLANIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION			
FIRMA	FIRMA	FIRMA	DOCUMENTO CONTROLADO
Elaboro: Marcela Vargas	Reviso:	Aprobó :	TIPO DE DOCUMENTO
Cargo: Director gestión de calidad	Cargo: Gerente	Cargo: Gerente	
Responsable del proceso: Gerente-			
Objetivo del Proceso:			

PROVEEDORES	ENTRADAS
Todos los procesos	Requisitos Norma ISO 9001: 2008
Clientes	Política de calidad Necesidades e información de los procesos

REQUISITOS A CUMPLIR
Normatividad Legal vigente

RECURSOS (humanos, equipos, software, infraestructura, financieros)
Humano (Gerente) Técnico (computador, Internet) Económico Instalaciones físicas

ACTIVIDADES
<u>Planear</u> Planeación de las auditorías internas Planeación del sistema de gestión de calidad Plan de Capacitación
<u>Hacer</u> Auditorías internas al SGC Análisis de las causas de no conformidades Solución de quejas y reclamos Identificación de acciones correctivas y preventivas
<u>Verificar</u> Auditorías Internas y externas Seguimiento a quejas y reclamos Seguimiento al servicio no conforme Medición de la satisfacción del usuario
<u>Actuar</u> Acciones Correctivas Acciones preventivas Acciones de mejoramiento

SALIDAS	CLIENTES
-Informe de auditoría internas y externas -Acciones correctivas y preventivas cerradas _Satisfacción de los clientes Planes de mejoramiento	_ Cliente externo e interno

DOCUMENTOS Y REGISTROS
Acta de reunión Informes de auditorias Planes de Mejora Formato de acciones correctivas y preventivas

INDICADORES
-Número de quejas recibidas por período y por proceso -Número de quejas y reclamos solucionados respecto al total recibido y tiempos para la solución de las mismas -Seguimiento a las mejoras -Número de no conformidades por procesos

Procesos Misionales

CARACTERIZACION DEL PROCESO INNOVACION Y DISEÑO

ENTRADAS

- Programas y estrategias para la producción de flores.
- Tecnología adecuada.
- Encuestas realizadas a los clientes para validar los tipos de flores que esperan en el mercado.

RECURSOS, INSTALACIONES Y EQUIPOS.

- **Humanos:** Jefe de Diseño, Creativos.
- **Instalaciones locativas:** oficina, muebles de oficina.
- **Hardware, y software:** Programas utilizados para el diseño de presentaciones de flores atractivas

PROCESOS CON QUIEN INTERACTUAN

Con todos los procesos de **EMPRESA DE FLORES**, especialmente con los ligados a la cadena de producción.

Objetivo: Enfocar nuestros procesos creativos a definir nuevas alternativas con respecto a presentación del producto y nuevos conceptos para resolver de modo original los problemas y limitaciones que se presenten.
Alcance: Inicia con la creación de diferentes presentaciones de flores atractivas, que agreguen valor al producto sin sobre costos y finaliza con la entrega al cliente.

PHVA

Conocimiento del mercado

Ambiente de trabajo

Tendencias y evolución

Ventajas competitivas sostenibles

SALIDAS

- Diseños modernos para la presentación de las flores, que agreguen valor y puedan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Catálogo de productos a la venta.
- Posibles propuestas.
- Estrategias competitivas.
- Adelantarse a la competencia.

DOCUMENTOS

- Instructivo de descripción del cargo.
- Estudios de mercado.

INDICADORES

Objetivo: Diferenciación de productos en el mercado
Tipo de indicador: % mix de producción y resultado de las actividades de innovación.
Formula: Análisis de mercados.

CARACTERIZACION DEL PROCESO MERCADEO Y PUBLICIDAD

ENTRADAS

- Análisis de la competencia.
- Tecnología adecuada.
- Necesidad de dar a conocer los productos.
- Análisis del comportamiento del consumidor.

RECURSOS, INSTALACIONES Y EQUIPOS.

- **Humanos:** Jefe de Publicidad y Mercadeo, Analistas
- **Instalaciones locativas:** oficina, muebles de oficina.
- **Hardware, y software:** Programas utilizados para realizar la gestión.

PROCESOS CON QUIEN INTERACTUAN

Con todos los procesos de **EMPRESA DE FLORES**, especialmente con el Departamento de Diseño e Innovación.

Objetivo: Conocer en detalle las necesidades de los clientes potenciales con el fin de satisfacerlas y posicionarse en el mercado.

Alcance: Inicia con el estudio del mercado y finaliza con el posicionamiento en el mercado.

PHVA

Analizar a la competencia

Ambiente de trabajo

Creación estrategias

Posicionamiento en el mercado

SALIDAS

- Posicionamiento en el mercado.
- Promoción de nuevos productos.
- Clientes potenciales.
- Abordar nuevos segmentos de clientes.
- Establecer centros de distribución.
- Conocer el comportamiento de las ofertas en tiempo real
- Determinar tipos de promociones.

DOCUMENTOS

- Instructiva descripción del cargo.
- Test de mercado.
- Elaboración de encuestas.
- Políticas de producto.

INDICADORES

Objetivo: Medir la eficacia de las campañas realizadas.

Tipo de indicador: Eficacia

Formula: % de Campañas Vs. Encuesta de satisfacción clientes.

CARACTERIZACION DEL PROCESO MEDIO AMBIENTE

ENTRADAS

- Lineamientos institucionales.
- Plan de desarrollo institucional.
- Normatividad y documentación aplicable.

RECURSOS, INSTALACIONES Y EQUIPOS.

- **Humanos:** Jefe de Planeación, dirección general.
- **Instalaciones locativas:** oficina, muebles de oficina.
- **Hardware, y software:** Programas utilizados para realizar la gestión.

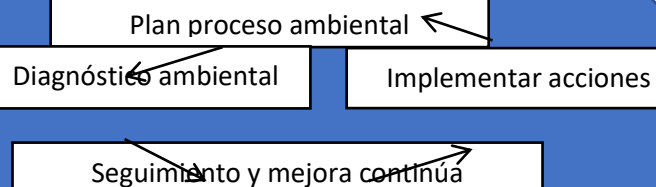
PROCESOS CON QUIEN INTERACTUAN

Con todos los procesos de **EMPRESA DE FLORES**.

Objetivo: Propender y fomentar la responsabilidad ambiental en la ejecución de nuestros procesos con el fin de lograr un adecuado manejo de los recursos naturales.

Alcance: Desarrollo sostenible y protección del medio ambiente.

PHVA



SALIDAS

- Plan de procesos de gestión ambiental.
- Mecanismos y estrategias para difusión y mantenimiento del SGC.
- Plan de diagnóstico ambiental

DOCUMENTOS

- Instructivo de descripción del cargo.
- Actas de autocontrol.
- Normatividad actualizada.
- Documentación SGC

INDICADORES

Objetivo: Seguimiento para mejora continua del proceso.

Tipo de indicador: Efectividad planes de acción

Formula: % de cumplimiento en los planes ambientales propuestos en el mes anterior.

CARACTERIZACION DEL PROCESO CIENCIA Y TECNOLOGIA

ENTRADAS

- Políticas establecidas.
- Identificación de riesgos.
- Análisis de datos.
- Recomendaciones de mejoras.

RECURSOS, INSTALACIONES Y EQUIPOS.

- **Humanos:** Jefe de Tecnología, Dirección General.
- **Instalaciones locativas:** oficina, muebles de oficina.
- **Hardware, y software:** Programas utilizados para realizar la gestión.

PROCESOS CON QUIEN INTERACTUAN

Con todos los procesos de EMPRESA DE FLORES.

Objetivo: Desarrollar, mantener y gestionar la plataforma tecnológica existente e implementar nuevas tecnologías en pro de la mejora continua.
Alcance: Actualización tecnológica constante en todos los procesos.

PHVA

Análisis de riesgos

Optimización de recursos

Implementar nuevas tecnologías

Planes de mejora

SALIDAS

- Valoración del riesgo.
- Implementación de nuevas tecnologías.
- Planes de mejoramiento por procesos.

INDICADORES

Objetivo: Aprovechamiento de la capacidad tecnológica.
Tipo de indicador: Eficacia.
Formula: % cambio de tecnología anual.

DOCUMENTOS

- Instructivo de descripción del cargo.
- Requisitos SGC.
- Reglamentación tecnológica.

CARACTERIZACION DEL PROCESO ENTREGA INMEDIATA

ENTRADAS

- Necesidades del cliente.
- Quejas, reclamos y sugerencias.
- Encuestas.
- Auditorías internas.
- Indicadores de gestión.

OBJETIVO: planificar e implementar actividades de seguimiento medición y análisis para asegurar la efectividad del servicio de entrega prestado a los clientes de **EMPRESA DE FLORES**
ALCANCE: Aplica para todo el proceso de entrega.

SALIDAS

- Productos entregados oportunamente.
- Satisfacción del cliente.
- Solución de quejas y reclamos.
- Atención de sugerencias.
- Propuestas de mejora.
- Indicadores.

PHVA

Auditorías internas

Necesidades del cliente

Seguimiento y medición

Análisis de datos de mejora

RECURSOS, INSTALACIONES Y EQUIPOS.

- **Humanos:** Coordinador de servicio al cliente, y Jefe departamento de ventas.
- **Instalaciones locativas:** oficina, muebles de oficina.
- **Vehículos:** para el transporte y entrega de la mercancía.
- **Hardware y software.** Documentos estandarizados por la empresa para el desarrollo de dicho proceso.

DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Quejas y reclamos.
- Satisfacción del cliente.

PROCESOS CON QUIEN INTERACTUA

Con todos los procesos **EMPRESA DE FLORES**.

INDICADORES

- Tiempo del servicio.
- Percepción del cliente ante el servicio.
- Solución a quejas y reclamos.

CARACTERIZACION DEL PROCESO DE SEGURIDAD Y CALIDAD

ENTRADAS

- Datos de mercado, estudios, pruebas.
- Ficha técnica del producto a elaborar.
- Reporte de daños o averías durante el proceso.
- Auditorias
- Indicadores.

RECURSOS, INSTALACIONES Y EQUIPOS.

- **Humanos:** Coordinador de producción.
- **Instalaciones locativas:** oficinas, muebles y enseres, maquinaria.
- **Hardware y software.**

PROCESOS CON LOS QUE INTERACTUA
Con todos los procesos de **EMPRESA DE FLORES.**

OBJETIVO: Asegurar la calidad y seguridad de nuestros productos y servicios.
ALCANCE: Aplica para todas las áreas de la empresa.

PHVA

Planeación programación de producción

Control de producto no conforme

Control de calidad durante el proceso

Acciones de mejoramiento permanente

SALIDAS

- Flores listas para envíos en perfectas condiciones.
- Flores sin imperfecciones.
- Ficha técnica del producto terminado.
- Propuestas de mejora.

DOCUMENTOS DEL PROCESO

- Procedimientos documentados para la producción de tipo de flor.
- Control calidad.

INDICADORES

- N° de flores producidas/N° de flores programadas.
- TIPO DE INDICADOR:** cumplimiento de producción.

Procesos de apoyo

PROVEEDORES		ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Planificación del diseño y desarrollo		Necesidades del personal	<p>Planear: Crear programas de capacitación e innovación. Implementar nuevas tecnologías Desarrollar planes de financiación Adquirir maquinaria avanzada Realizar estudios de planes de financiamiento Diseñar nuevas estrategias de apoyo a las áreas. Establecer apoyo inmediato a las áreas críticas.</p> <p>Hacer: Seleccionar el personal adecuado para las diferentes funciones a desempeñar. Realizar capacitación continua de las nuevas tecnologías y diseños. Asignar tareas de apoyo de las diferentes áreas. Efectuar análisis y evaluación de los diferentes procesos para toma de decisiones.</p> <p>Verificar: Evaluar al personal capacitado. Analizar los diferentes procesos. Verificar que se estén dando las capacitaciones adecuadas. Realizar seguimiento y análisis a los diferentes procesos financieros y jurídicos.</p> <p>Actuar: Prevenir inconvenientes en los procesos. Plantear acciones de mejora de procesos. Desarrollar estrategias de incentivos. Implementar tecnología avanzada en todos los procesos.</p>	Ajustes, reportes, innovación	Personal contratado en las diferentes áreas
Todas las áreas		Hojas de vida de aspirantes		Actos de vinculación y contratos	Áreas donde están las vacantes
Proceso de compras-almacen		Inventarios, ingresos, facturas.		Reporte de inventarios	Presupuesto, almacén, tesorería
Desarrollo tecnológico		Herramientas tecnológicas		Mejorar la productividad	Personal Administrativo
Estrategias comerciales		Plan de capacitación		Retroalimentación, evaluación, seguimiento	Personal contratado en las diferentes áreas
Entrega del Producto		Solicitud del personal		Nuevos Clientes, productos.	Cliente Satisfecho
REQUISITOS A CUMPLIR			Documentos y Registros		
Reglamentación Laboral Normas ISO 14001			Ordenes de Pago, estados financieros, Balances, hojas de vida, contratos, Estudios previos, Interventoría,		
RECURSOS			INDICADORES		
Recurso Humano Normatividad Vigente Sistemas de información Recursos Físicos Tecnología avanzada			DOFA Evaluación del sistema de Calidad Asistencia a capacitaciones Desempeño y actitud del personal		

CARACTERIZACION DEL PROCESO GESTION DE TALENTO HUMANO

ENTRADAS

- Requerimiento de personal.
- Hojas de vida.
- Necesidades de capacitación y/o formación.
- Pruebas psicotécnicas.
- Auditorías internas.
- Indicadores de gestión.

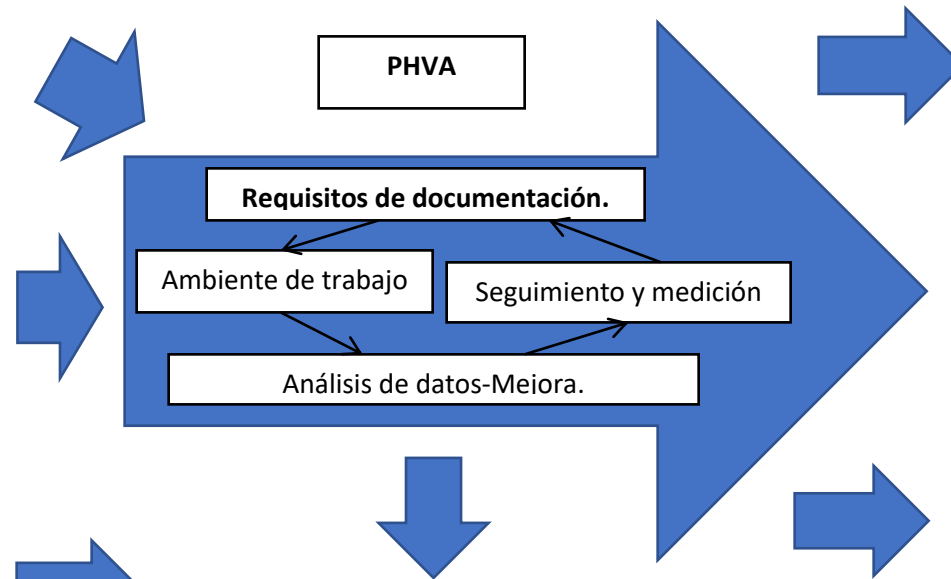
RECURSOS, INSTALACIONES Y EQUIPOS.

- **Humanos:** Jefe, o asistente de recursos humanos.
- **Instalaciones locativas:** oficina, muebles de oficina.
- **Hardware, y software:** Documentos estandarizados por la empresa requeridos en la realización del proceso.

PROCESOS CON QUIEN INTERACTUAN

Con todos los procesos de EMPRESA DE FLORES.

Objetivo.: Garantizar a los diferentes procesos de EMPRESA DE FLORES el suministro de recurso humano competente, su capacitación, formación y velar por su bienestar cumpliendo con todos los requisitos de la ley.
Alcance: aplica para el proceso de gestión de talento humano.



PHVA

Requisitos de documentación.

Ambiente de trabajo

Seguimiento y medición

Análisis de datos-Meiora.

INDICADORES

Objetivo: Garantizar el objetivo de las capacitaciones
Tipo de indicador: Eficacia.
Formula: N° personas capacitadas/ N° personas por capacitar x100.

SALIDAS

- Contratación de personal competente.
- Proceso de inducción.
- Capacitaciones, planes de trabajo.
- Certificación de capacitación.
- Evaluación de desempeño.
- Indicadores.
- Acciones correctivas y/o preventivas.
- Propuesta de mejora.
- Pagos de nómina, aportes, afiliaciones, desafiliaciones, aportes.

DOCUMENTOS

- Procedimiento para selección de personal.
- Capacitación de personal.
- Instructivo de descripción del cargo.

4. Describan la filosofía de organización propuesta del SL.

Nuestra filosofía se basa en unir todos los flujos que requiere la empresa para su funcionamiento, es decir, de materiales, producto, dinero, e información, direccionarlos como un todo y enfocarlos en función de cubrir los objetivos fundamentales de la empresa de flores que son:

Mejorar los niveles de satisfacción de clientes

Flexibilizar la fuente de suministros y diversificarse lograr adaptación a las necesidades tanto del mercado como del producto

Fijar objetivos medibles, alcanzables y operativos.

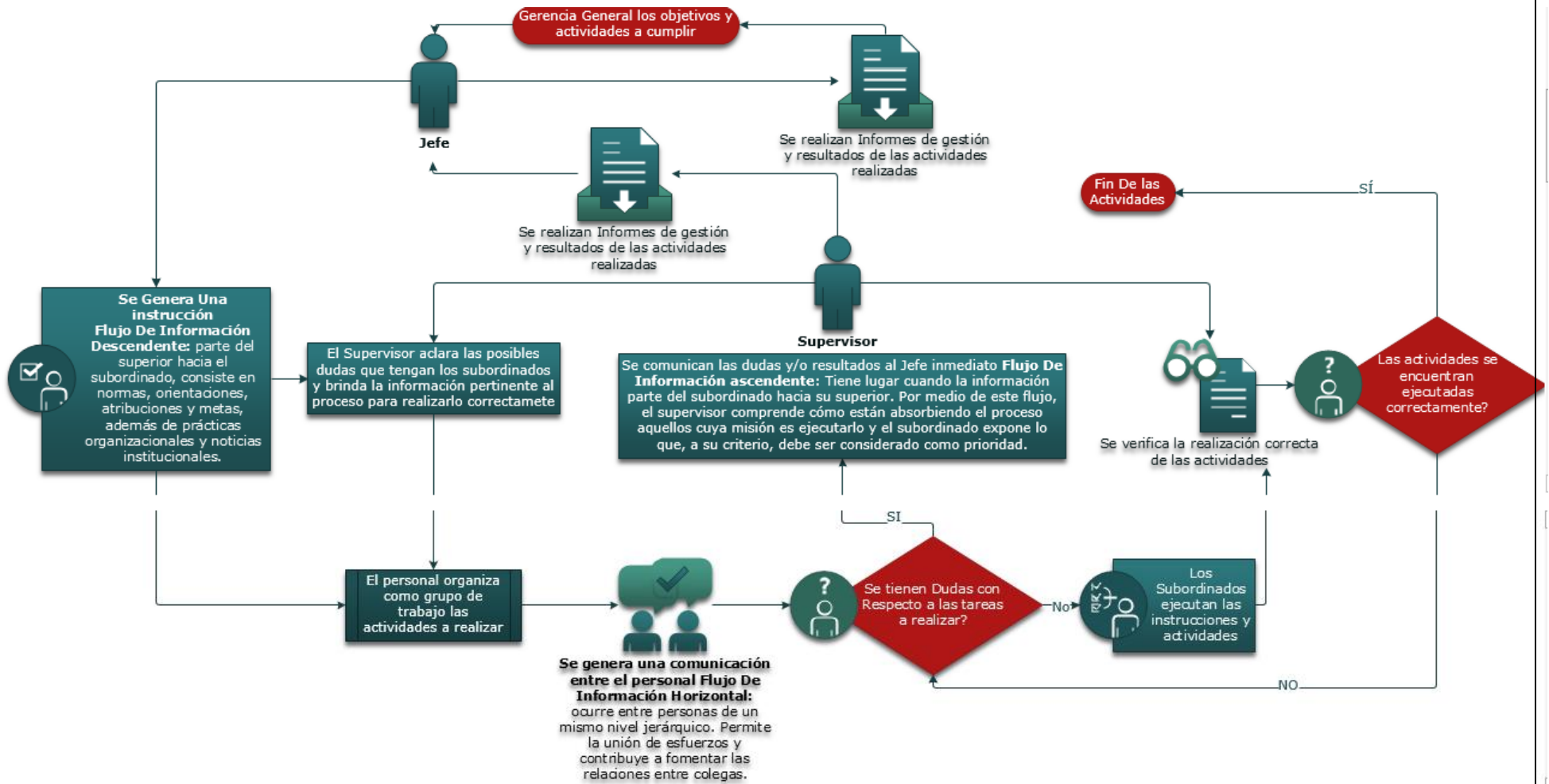
Reducción de costos

Mejora continua

De esta forma será posible avanzar cada vez más como empresa y construir nuevos objetivos que permitan la permanencia de la empresa en el tiempo.

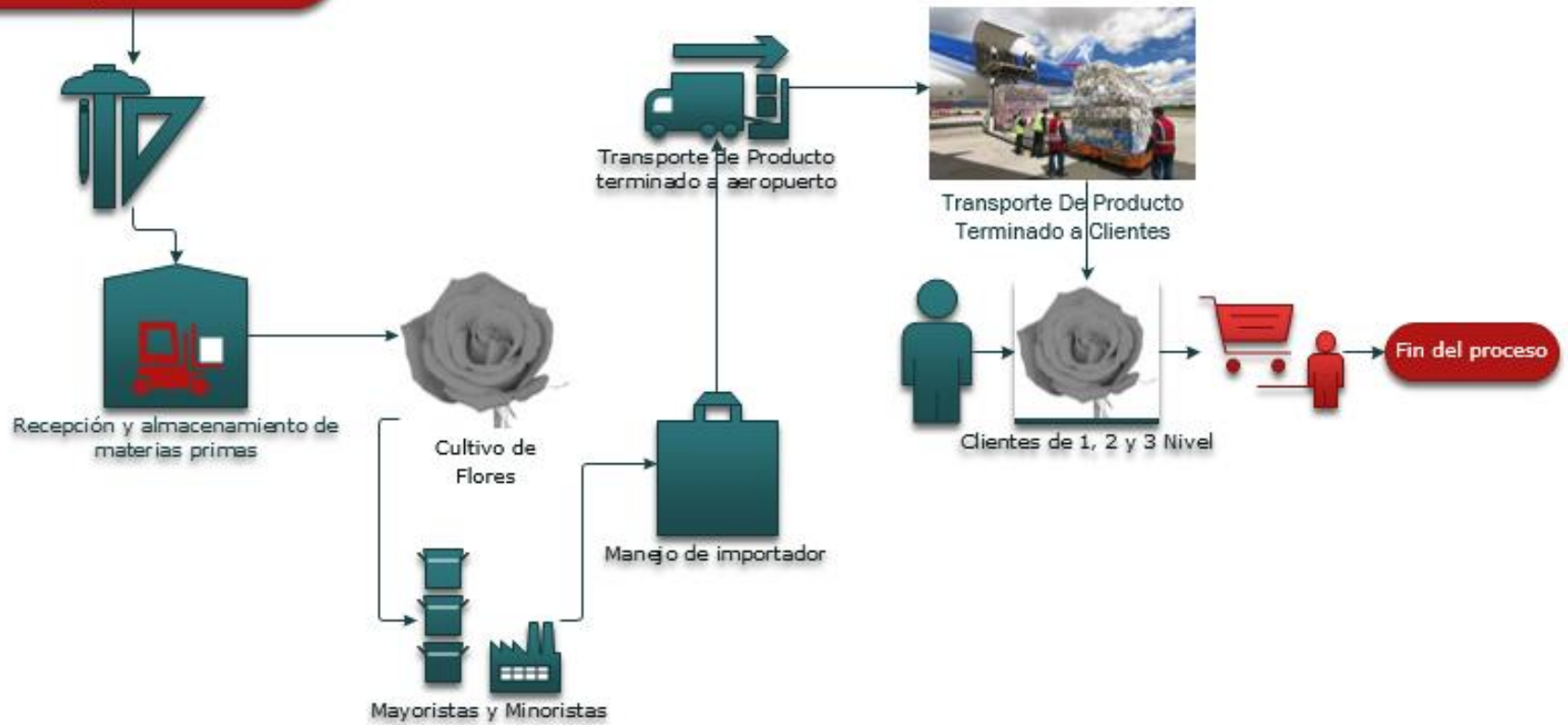
5. Para la red configurada en el punto 3, elaboren los diagramas de flujo de información, producto y dinero.

Flujo De Información

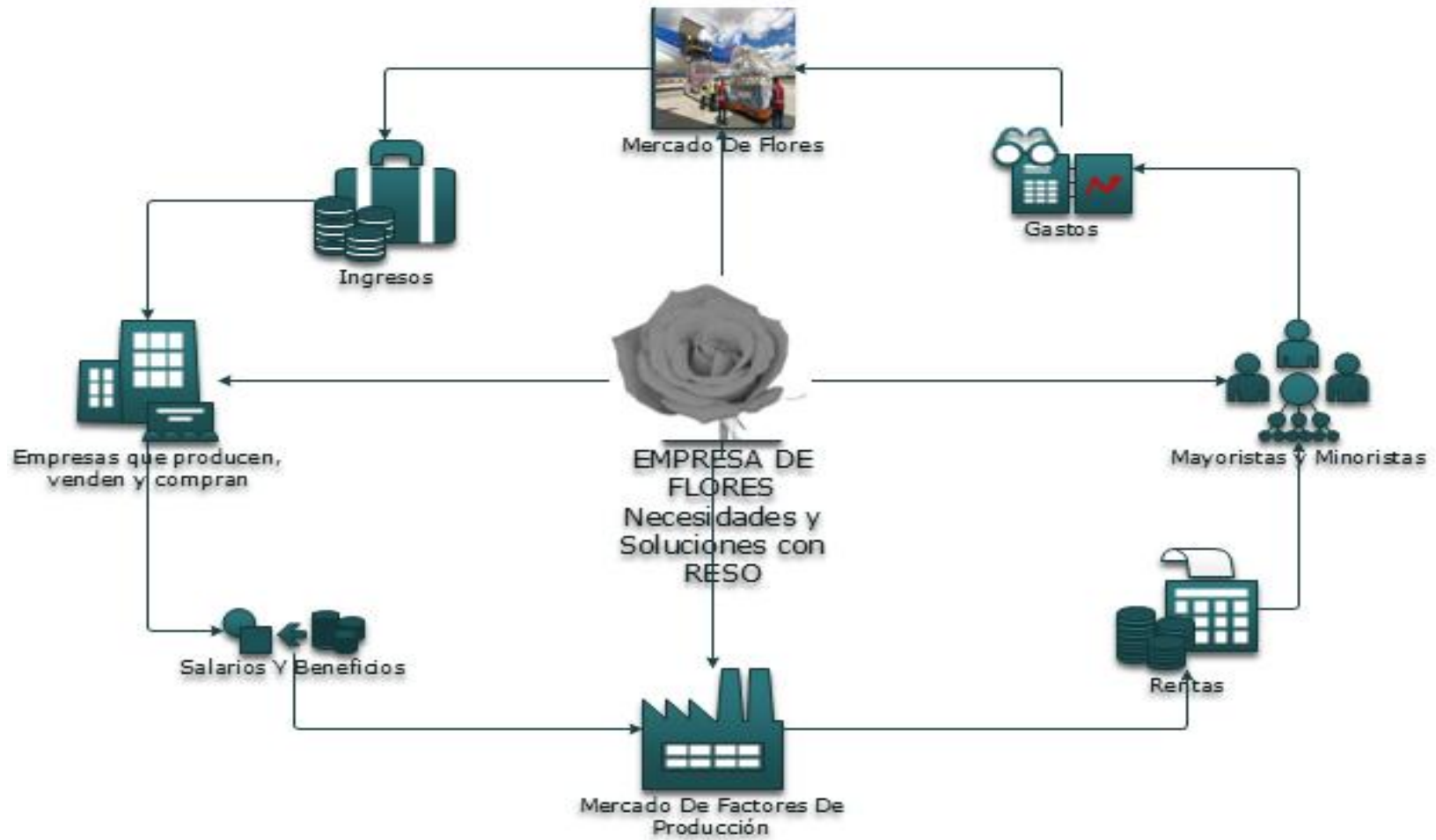


Flujo De Productos

procesos creativos para definir nuevas alternativas con respecto a presentación del producto



Flujo De Dinero



6. 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, sugieran 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.

Consideramos que entre los industriales colombianos todavía existe mucho recelo y rivalidad como tal, en muchas de las diferentes empresas productoras de flores no se encuentran establecidos los lineamientos claros acerca del negocio de la producción y comercialización de las flores colombianas, no se tiene mapeada ni monitoreada la cadena de suministro y distribución de los productos que fabricamos, ni tampoco poseemos la infraestructura ni los medios tecnológicos para posicionarnos como potencia en el negocio de producción, venta y distribución de flores, y que a pesar de existir una asociación de industriales (ASOCLOFLORES), no se evidencia la existencia de un objetivo común apalancado por ellos para todo el sector floricultor, que fije las pautas necesarias para lograr proyectar este sector económico del país a ser líder mundial en el tema, ventaja que muy de lejos nos lleva Holanda como potencia y el primer país productor y exportador de flores en el mundo.

De acuerdo con el anterior análisis todo el sector Floricultor colombiano debería tener y conocer de primera mano primero la situación actual del mercado que se mueve en el siguiente contexto:

Colombia es conocida en el mundo por su gran biodiversidad; especies exóticas tanto de animales como de plantas se pueden encontrar en su territorio; lo cual facilita el proceso de producción de flores, que combinado con un muy buen desarrollo de un sistema logístico para la comercialización de flores pudiesen desarrollarse y alcanzar gran importancia; todo ello, reflejado en el hecho de que en este mercado el 95% del total de la producción se destina a las exportaciones evidenciando un aumento en este valor de exportaciones y el fortalecimiento del PIB agrícola del país (Ángel y Aranda, 2007)..

Además, la producción de flores de corte en Colombia cuenta con una serie de ventajas competitivas relacionadas con el ambiente natural en el cual se cultivan, ventajas económicas y arancelarias (Tenjo, Montes y Martínez; 2006).

Por su parte, Quirós (2001) destaca la importancia de esta actividad, ya que en los mercados internacionales Colombia se ubica en el segundo lugar después de Holanda entre los países

exportadores de este tipo de producto. El principal destino de las flores del país son los Estados Unidos y en segundo lugar Japón, seguido de Países Bajos: sin embargo, en el mercado norteamericano se ha perdido participación debido a los productos provenientes de otros países, de acuerdo con las cifras presentadas por la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO (2011). En este mismo documento se identifica que las especies con mayor nivel de exportación son las rosas y los claveles.

El sector de las flores de Colombia ha tenido éxito debido a la demanda internacional. Se ha logrado alcanzar este nivel sin intervención oficial. Sin embargo, para continuar creciendo, la industria necesita más apoyo del Gobierno y mejores condiciones de trabajo. A pesar de su larga historia, esta industria todavía tiene un largo camino por recorrer antes de convertirse en la más grande del mundo.

El país cuenta con 75.000 hectáreas dedicadas a la producción de flores, lo que da para exportar más de US\$1.300 millones.

De la producción nacional de flores, 70% se produce en la Sabana de Bogotá. 27% en Río Negro y el resto en el Eje Cafetero.

La Sabana está especializada en producir rosa, clavel y alstroemerias. En Antioquia su fuente son los crisantemos y las hortensias, mientras que en el Eje se han concentrado en follaje y flores tropicales. Este sector genera 14 empleos por hectárea y, según las cuentas de Asocolflores, pese a que las flores solo responden por 7% de la producción agropecuaria nacional, los floricultores pagan 16% de renta de todo el sector agrario del país

Colombia exportó US\$785 millones en flores al mundo en el primer semestre del año 2017, lo que equivale a 129.000 toneladas, según cifras compartidas por la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores).

Consideramos que esta información que acabamos de revisar, así como los costos internacionales y de logística del producto y los diferentes avances en TIC, debería formar parte de la información que deberían compartir los socios del Supply Chain de la Industria de las Flores en Colombia, para tomar decisiones acertadas y poder siempre tener mapeado el mercado,

y realizar nuevos desarrollos que apalanquen y proyecten a Colombia como potencia en el mercado de la floricultura mundial.

7. Desde las dos dimensiones de la excelencia de los sistemas logísticos (ventaja en costo y ventaja en valor, de la presentación vista en la unidad de Logística), expliquen como el diseño del sistema logístico propuesto por el grupo, para la industria de flores en Colombia, permite construir una ventaja competitiva.

A pesar de ser un sector económico en el que se han obtenido buenos resultados y que se ha posicionado a nivel internacional, la gestión administrativa y de logística de los productores no es la más adecuada, ya que el foco de los floricultores colombianos se centra más en el Proceso productivo como tal, y en lograr bajar los costos de producción y esto no construye ni genera una ventaja competitiva sostenible para esta industria (Herrera y Giraldo, 2004), como lo podemos observar en la gráfica ya que el costo de producción por ejemplo de una docena de rosa producida y en Colombia equivale a 3.60 US y que sumado con todo el costo logístico y de transporte se está vendiendo en Estados Unidos en 47.15 US aumentando el valor del producto por sobrecostos logísticos son atribuibles a los siguientes factores:

- 1) Exceso de transporte del producto
- 2) Demasiados eslabones en la cadena de distribución

Precio FOB	En Dolares	3.60	8docena)
Transporte (1)		0.46	
Manejo (2)		0.08	
Subtotal		4.14	
Importador (Box Charger)		0.56	
Comisión (3)	En dólares	0.83	
Subtotal		5.53	
Mayorista (40%)		2.21	
Subtotal	En dólares	7.74	
Minorista (40%)		3.10	
Subtotal		10.84	
Florería (350%)		36.31	
Precio de venta al Público	En dólares	47.15	
(1) Una caja pesa 17 kilos y contiene 25 docenas			
(2) 2.00 dólares por caja			
(3) 15% sobre el precio de venta al mayorista			

Lo que indicaría claramente que se deben explorar nuevas formas de gestión logística que permita a los productores ser mucho más estratégicos y competitivos a la hora de hacer negocios.

De la misma forma lo señalan Lanzas, Cruz y Lanzas (2007), quienes sostienen que en lo operacional las flores de corte se caracterizan por poseer altos niveles de calidad en los elementos técnicos relativos al cultivo y a la cosecha, pero que a nivel administrativo, de gestión, y Logístico existen grandes baches cuya superación podría darle al sector una mayor competitividad; estos mismos autores identifican que para el mercado internacional los costos constituyen uno de los principales elementos de gestión, ya que el precio con que se comercializa el producto ha permanecido constante, mientras los costos de producción han aumentado.

El desarrollo, la producción, distribución y posterior venta de la flor siguen un largo y complejo modelo logístico para llevarla hasta el consumidor final. La *Figura 1*.

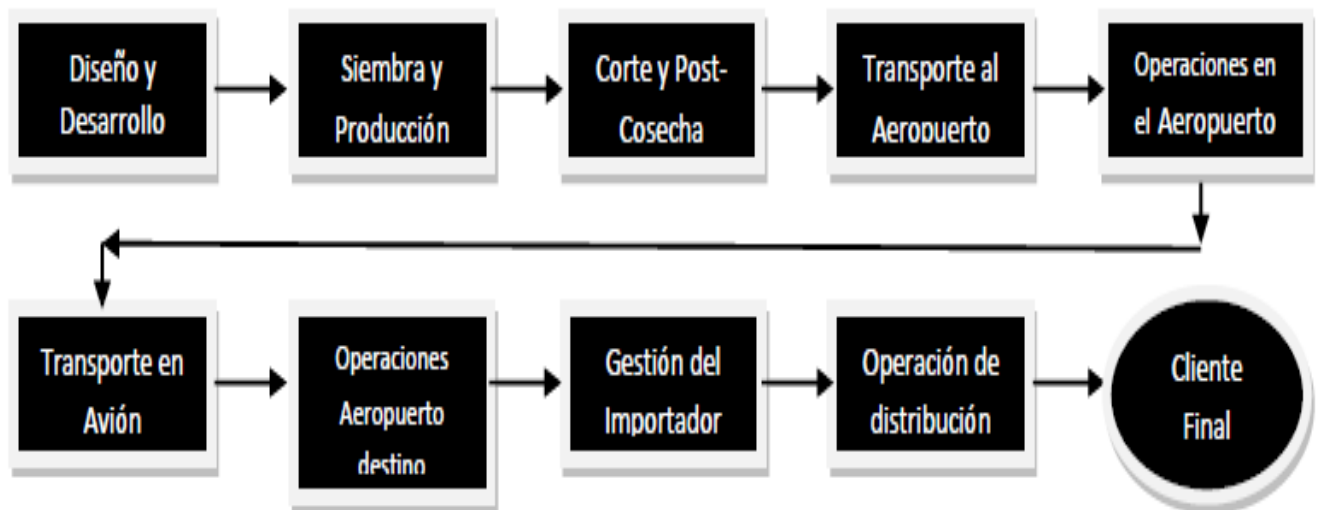
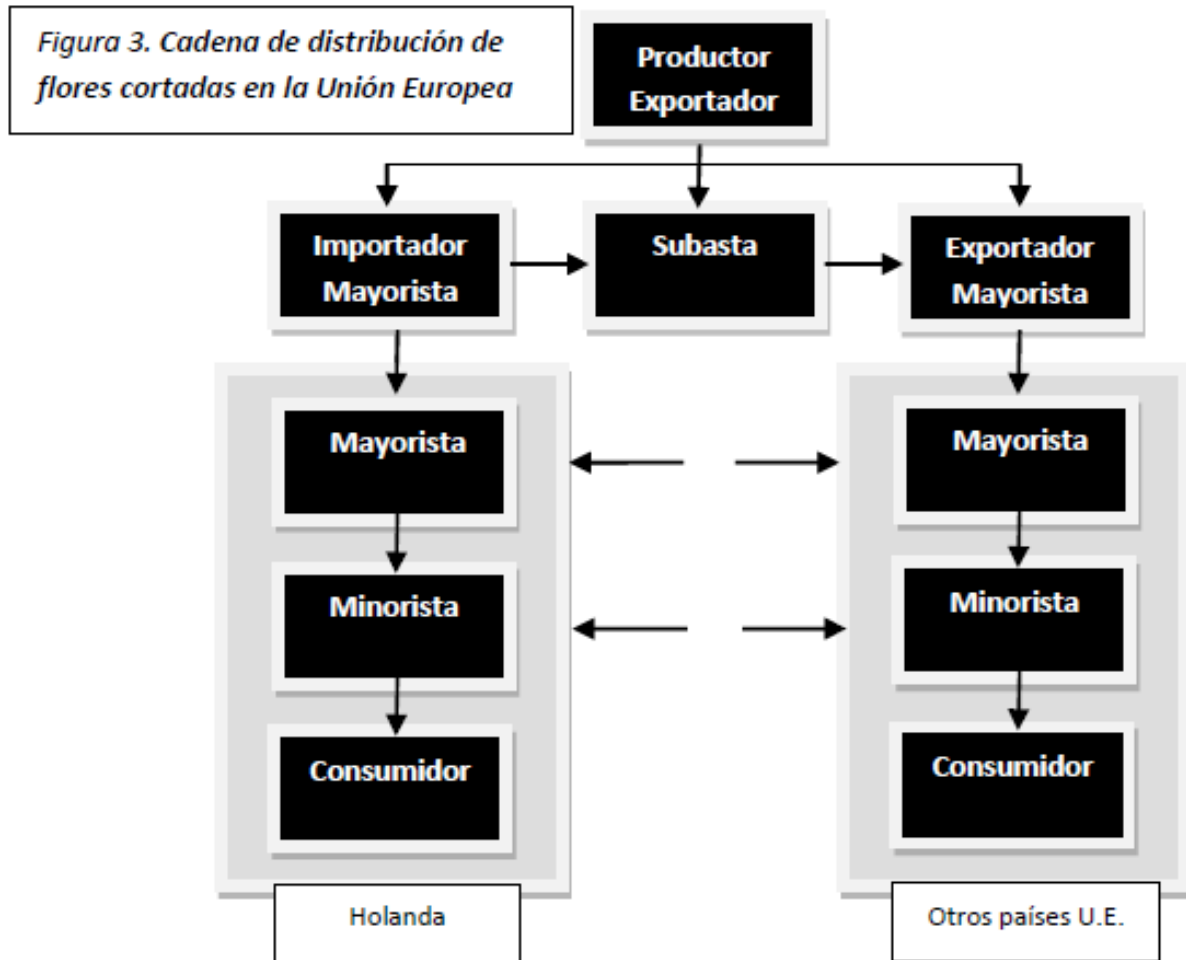


Figura 1. Cadena de valor de la producción y venta de flores

El problema de las flores colombianas es ante todo un problema **Logístico** que se da como consecuencia de los deficientes sistemas logísticos, la industria colombiana de flores ahora debe enfrentar ahora debe enfrentar graves amenazas en su entorno competitivo. Las ventajas obtenidas en costo, productividad, adaptación de la tecnología de diseño del producto, mano de obra, los beneficios del clima y de la topografía y aun de la relativa cercanía geográfica al mayor mercado del mundo, como los Estados Unidos, se pueden llegar a perder por un manejo logístico inadecuado en un mundo cada vez más globalizado.

Dado que la logística es tiempo, menor costo, competitividad y estrategia, la debilidad en su manejo puede implicar inmensos peligros que ponen en entredicho la misma viabilidad y existencia no solo de esta sino de cualquier industria.

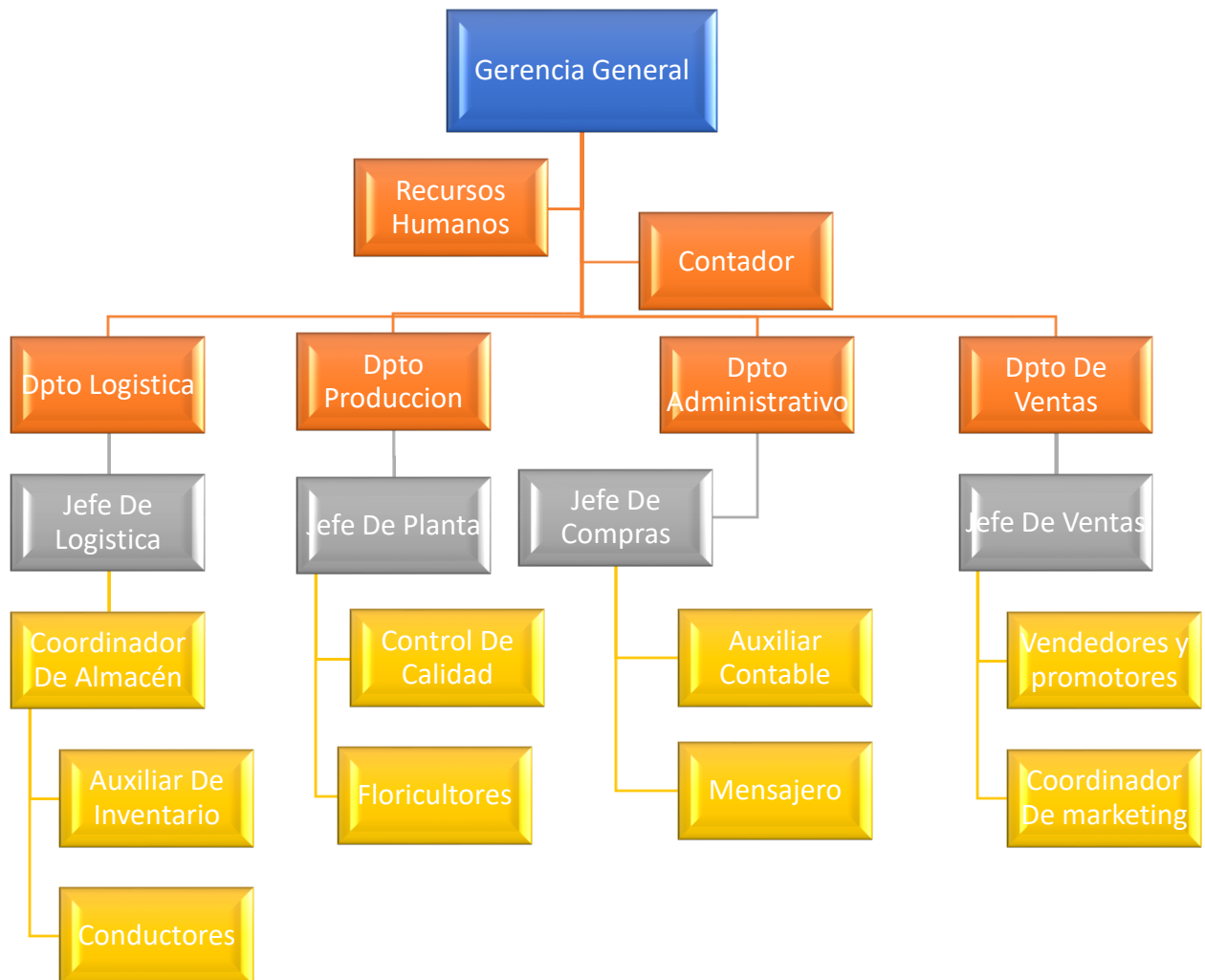


Este es un modelo de simplificación del sistema logístico aplicado para la comercialización de las flores en Holanda, como resultado de la implementación de un sistema logístico gigantesco, con tecnología de punta, con el puerto más grande del mundo, con varias y muy buenas opciones de medios de transporte como: Barco, avión, tren de carga y de alta velocidad, camiones, para realizar los movimientos de mercancía soportados por una práctica llamada subasta que se realiza 4 veces al día simultáneamente en donde se vende por medio de esta subasta el 100% de producción de flores de Holanda y donde se cuenta solo con 72 horas para colocar estas flores compradas en las manos del usuario final, Este sería el modelo ideal para lograr disminuir el

sobrecosto logístico generado y beneficiar o a los usuarios o generar un margen de ganancias mayor para los productores y distribuidores.

8. ¿Qué criterios usarían y cuál sería la estructura organizacional propuesta por el grupo, para la Gestión del Sistema Logístico y del Supply Chain, para la industria de flores en Colombia?

A continuación, se presenta la estructura organizacional de una empresa floricultora:



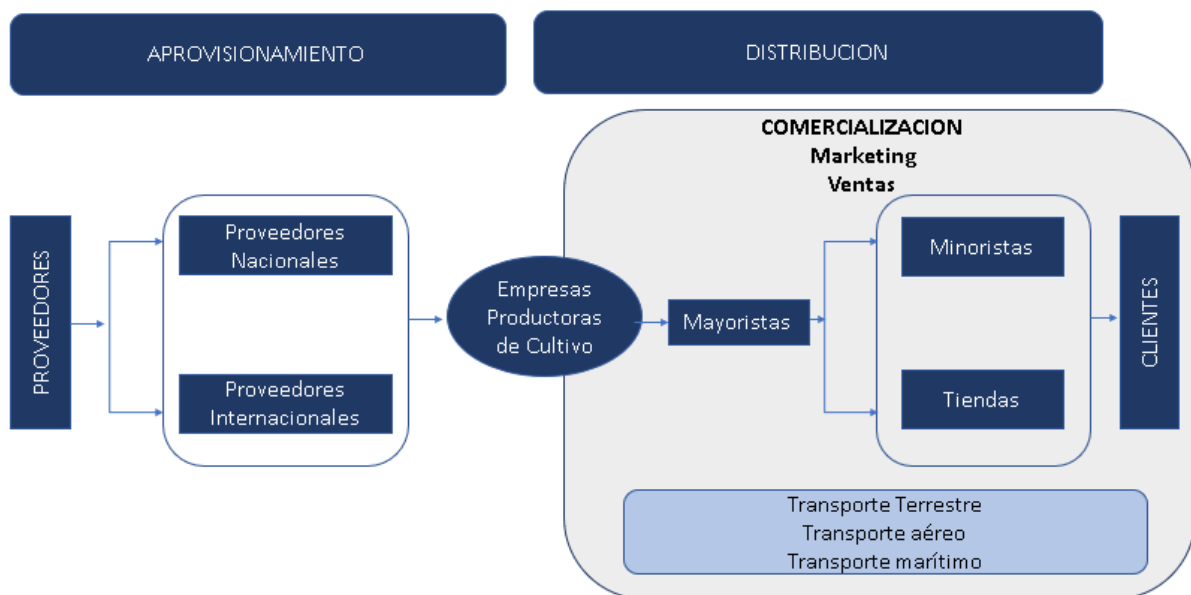
A continuación, se relacionan los criterios más relevantes y un esquema de la estructura del supply chain para la industria floricultora de Colombia:

La estructura organizacional del supply chain integra diferentes actores del sector industrial que permiten conectar la cadena desde el proveedor hasta el consumidor final, y todas aquellas funciones que permitan prestar el servicio logístico de acuerdo con los estándares del mercado actual y a las exigencias de los clientes.

Planeación y abastecimiento, (se integran los proveedores de los diferentes insumos tanto nacionales como extranjeros, y se incluyen actividades de negociación, compra de materia prima, términos de contratación con los proveedores, transporte y distribución de materia prima e insumos).

Almacenamiento, (Materia prima, maquinaria, insumos, inventario y flores empacadas)

Transporte y distribución, (desde que la flor se corta hasta que llega el cliente final, se involucra, planeación, equipos, tecnología, y recurso humano)



9. Si el grupo no desea establecer una función logística separada e identificable, ¿cómo podría lograrse la coordinación necesaria para la dirección efectiva de los procesos logísticos?

La coordinación se puede realizar entre el departamento de producción y el departamento administrativo, claro está que estos deberán ser mucho más robustos y con un alcance lo suficientemente efectivo como para coordinar toda la función logística que le permita planear, organizar y controlar el flujo de producción desde su inicio hasta su entrega final. **Esta no sería la mejor práctica ni la más recomendada**, puesto que para generar un verdadero valor a la cadena se debe separar claramente el área logística y que esta integre a las demás áreas internas y externas, pues es la logística el área que enlazará el centro de producción con los diferentes mercados, los cuales están separados por tiempo y distancia y cuyo objetivo general es cubrir una demanda cada vez más exigente, por ende se requiere de un área especializada con experiencia y tecnología dentro de cualquier organización que ofrezca bienes para exportación como es el de este caso estudio..

2. Una vez leído el caso y dadas las respuestas a las preguntas allí planteadas, mediante un ejercicio de investigación, el grupo colaborativo debe consultar cuál es la situación actual del sistema logístico de la industria de flores

a. La cadena de valor de la producción y venta de flores.

Para hablar de la cadena de valor se debe tener en cuenta que es una estrategia en la que se tienen en cuenta todos los procesos que se llevan a cabo para la producción y posterior entrega final del producto terminado al cliente. Colombia ocupa un lugar muy importante hablando de exportación de las flores, ocupa el segundo lugar después de Holanda, esto conlleva a pensar que Colombia debe tener una logística bien estructurada y que cumple con los estándares, “Permanente innovación en las variedades demandadas según las tendencias de consumo y procesos logísticos que aseguran la entrega del producto en las condiciones óptimas para el consumidor” *Procolombia. Exportaciones Turismo Inversión marca país*. “La floricultura colombiana destina el 95% de su producción a la comercialización

en mercados internacionales y el 5% de la producción restante al mercado nacional y obedece esta porción a producción que no cumple con los requerimientos de calidad de los mercados externos y a la comercialización de flores tropicales y follajes principalmente. En promedio por periodo el sector exporta US\$1.200 millones que corresponden en promedio un poco más de 200 mil toneladas. El sector es heterogéneo en su sistema de costos y de comercialización ya que Colombia cuenta con más de 1.600 variedades que se comercializan en 90 países del mundo y dada a sus características morfológicas presenta rendimiento que de igual forma son heterogéneos.”*Minagricultura, diagnóstico de la cadena productiva.*

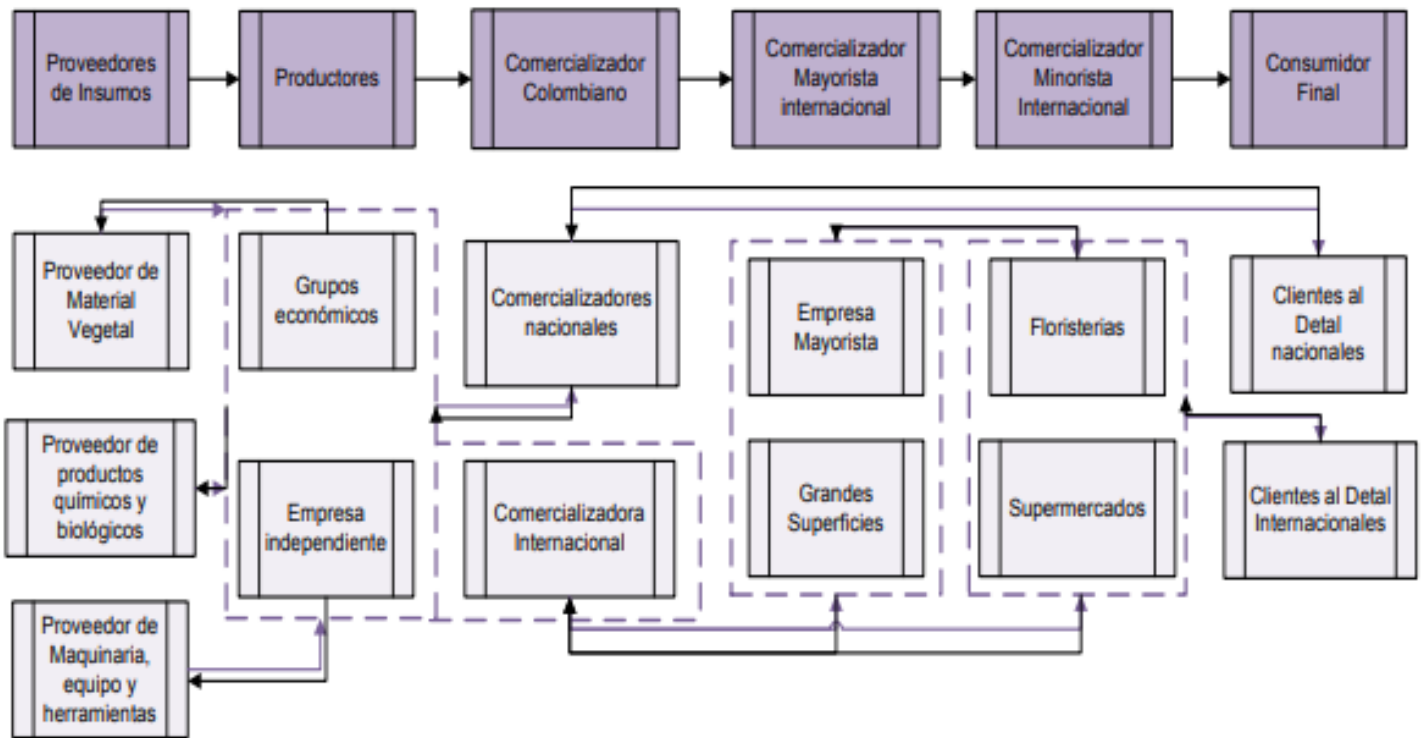


Grafico 1. Fuente: minagricultura

b. Liquidación actual de la venta de rosas en el exterior.

Actualmente el comercio de flores es una de las industrias más importantes del país, el valor estimado a nivel global es de más de US\$100.000 millones al año. Los países latinoamericanos

se hacen notar en este sector, como se ha mencionado anteriormente Colombia es el segundo país después de Holanda que siempre ha estado en el primer lugar. Las variedades de flores más consumidas en el exterior son las Rosas, Pompones, Claveles, Alstroemerias, Crisantemos, Hortensias entre otros. “En Colombia, la rosa es la flor más vendida para la exportación pero, a diferencia de otros lugares, las flores exóticas son una porción importante de la oferta, Asocolflores dijo que la principal especie exportada desde Cundinamarca fue la rosa con el 29% de participación, seguida por el clavel con 18,1% y la alstroemeria con 6,3%”.

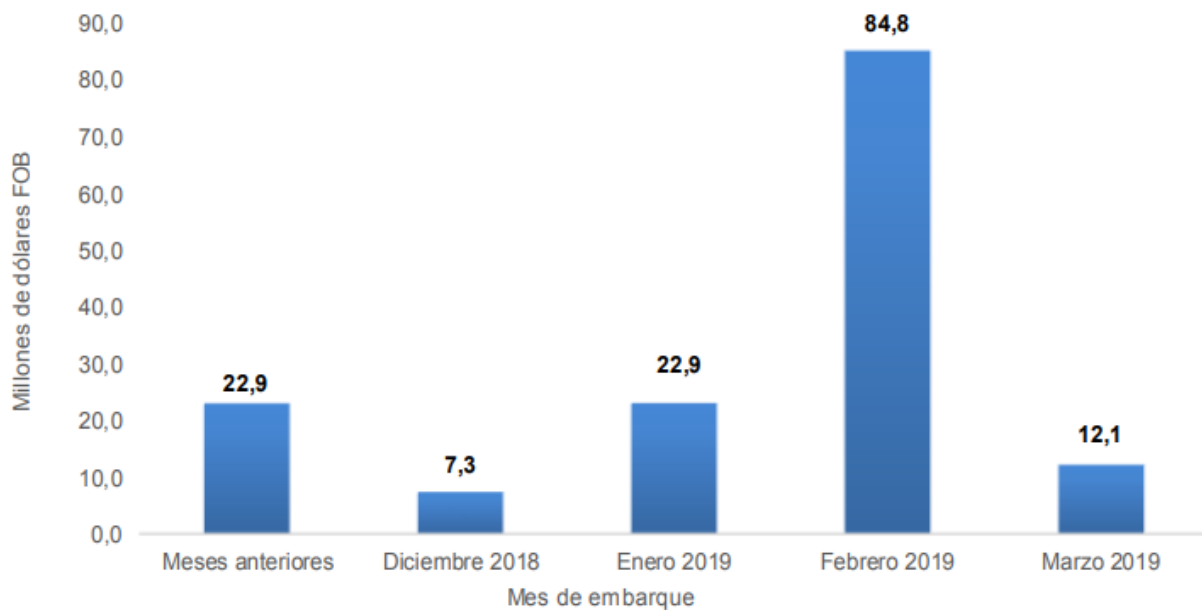


Gráfico Valor declarado de exportación de flores (0603) según mes de embarque Marzo 2019

Se puede observar en el gráfico de barras las fluctuaciones que tiene la exportación de ventas respecto a los últimos meses, en su pico más elevado refleja que es un mes en el que se celebra alguna fecha especial y por tal motivo se eleva tanto. Entre los porcentajes de venta específicos de cada tipo de flor esta la rosa que es el que ocupa el primer lugar, a continuación los porcentajes:

33,5%	Rosas
20,5%	Hortensias
12%	Crisantemo

11,6%	Clavel
4,9%	Alstroemeria
17,5%	Otros

Colombia para el año 2016 exportó más de 225.000 toneladas de flores, obteniendo ganancias de US\$1.100 millones. El año 2016 representó la mayor productividad en los últimos 9 años, sin embargo dichas cifras se vieron superadas al año siguiente, 2017, cuando se exportaron 246.118 toneladas de flores, lo que representa una ganancia US\$1.400 millones, según la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocoflores).

En el documento “Boletín Técnico Exportaciones (EXPO) Diciembre 2018”, se informó que las ventas externas del país fueron US\$3.400,9 millones FOB y presentaron una disminución de 14,6% en relación con diciembre de 2017.

Según reportan el DANE y la DIAN, para diciembre del 2017 se declararon US\$93,2 millones de exportaciones y para el 2018 US\$96,3 millones.

Se puede concluir con los datos obtenidos que las rosas son el tipo de flores más exportadas por Colombia, es un hecho que seguirán ocupando el primer lugar, la diferencia de rosas a hortensias que es la segunda es de 13, entre los demás tipos no hay tanta variación y pues la clasificación de otros abarca una cantidad considerable de tipos de flores.

c. Situación de oferta de las flores colombianas

Las flores colombianas son muy apetecidas en el mercado mundial por su belleza y calidad y aproximadamente el 95% de la producción de flores del país está destinada a cubrir la demanda mundial, lo que coloca las flores colombianas en una muy buena posición de oferta en el mercado mundial.

Realizando una comparación entre los dos primeros exportadores de flores en el mundo, primero Holanda con el 40% y segundo Colombia con el 17%, concluimos que Holanda nos lleva demasiada ventaja, atribuida directamente a su gigante e integrado sistema logístico, que de lejos

es mucho más robusto y eficaz y funcional que nuestro sistema logístico del sector floricultor en Colombia.

Actualmente Colombia tiene la mayor variedad de flores en el mundo, su biodiversidad en flora alcanza unas 45.000 especies distintas, lo que le da una gran ventaja a la hora de atender las diferentes tendencias de consumo, la producción se realiza con altos estándares de calidad asegurando colores vivos, conservación, y tamaño, entre otros factores.

La oferta colombiana se compone principalmente de las siguientes especies: rosas, claveles, astromelias, crisantemos, pompones, hortensias, anturios, heliconias, follajes, entre otros. Los cuales son cultivadas en más de **7.290** cultivos, equivalentes a **75.000** hectáreas dedicadas única y exclusivamente a la producción de flores, para el año 2019 estas son las mayores cifras registradas en cuanto a área cultivable y capacidad de producción debido tanto a la gran demanda extranjera como a los esfuerzos de los diferentes sectores público y privados que apoyan el sector floricultor.

Los departamentos con más participación en la oferta de flores son Cundinamarca y Antioquia, especialmente el primero que por sus condiciones climáticas produce el 73% de las flores que se exportan.

Las flores colombianas son muy apetecidas en el mercado mundial por su belleza y calidad y aproximadamente el 95% de la producción de flores del país está destinada a cubrir la demanda mundial, lo que coloca las flores colombianas en una muy buena posición de oferta en el mercado mundial.

Por parte del tema de oferta de las flores Colombianas asociados a capacidad de producción, Colombia posee mucho más territorio disponible y mucha más capacidad de producción que Holanda, pero nuestro atrasado sistema logístico nos hace perder esta gran ventaja y convertirla en una desventaja competitiva, que a diferencia de lo que para Holanda es una desventaja la ha sorteado y compensado consiguiendo principalmente en África nuevas zonas de cultivos desarrolladas por industrias holandesas las cuales producen flores fuera de su país y las comercializan desde los mercados y las grandes superficies en Holanda por medio de grandes subastas para luego exportarlas a todo el mundo y realizar las entregas a los usuarios finales en un tiempo record de dos días (48 horas) mientras en Colombia este tiempo está alrededor de 8 días para llegar a los usuarios finales.

Conclusiones

Se puede concluir que la Industria de las flores en Colombia cuenta con un sistema logístico beneficios para su producción, pero también pro de que el país alcance altos estándares de productividad y competitividad. Las plataformas logísticas deberán articularse para dar mayor cobertura a todos los rincones del país y sus unidades productivas, permitiendo el acceso y uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y que lleven a agilizar las operaciones de articulación de los diferentes actores comerciales.

Es necesario garantizar desde política gubernamental estrategias de desarrollo, mantenimiento y mejora de los accesos viales, aéreos, fluviales y vías férreas en los diferentes corredores comerciales. Igualmente, de la puesta en marcha de nuevas plataformas logísticas que den cobertura a micro, pequeñas y medianas empresas del país a través de clousters económicos diferenciados.

Gracias al desarrollo del trabajo colaborativo del estudio de caso de la industria de las flores en Colombia, logramos identificar la necesidad que tiene el sector floricultor del país de unirse y reorganizarse para afrontar los grandes desafíos que plantea el proceso de globalización de la economía directamente relacionado con el proceso de exportación del 95% de la producción realizada por esta sector, que necesitaría una implementación del sistema “Supply Chain Management y Logística”, que obedezca a una estrategia y una alternativa, de negocio con proyección de clase mundial, para lograr la consolidación de las flores colombianas en los diferentes mercados, nacionales e internacionales y lograr alcanzar los mejores niveles de competitividad, y de reconocimiento mundial con una marca que sea Orgullosa mente Colombiana.

Referencias Bibliográficas

Martínez, Diego & Carolina Vargas Alvarado, Sandra. (2013). Análisis para la Cadena Productiva de Flores y Follajes desde las herramientas de Gestión Tecnológica. Caso de Estudio: Rosas (Rosaceae) Analysis for the Supply Chain of Flowers and Foliage from Technology Management tools. Case Study: Roses (Rosaceae). 10.13140/RG.2.2.33021.15849.

Andrea C. Gonzales Cardenas. (2013). Intercambio de información en las cadenas de suministro internacionales. El caso de la cadena de suministro de flor fresca cortada colombiana para la exportación. Comercio internacional. Cepal.

Asocolflores, 2013. Presentación institucional: La floricultura colombiana.

International Association of Horticultural Producers (AIPH) 2013. International Statistics Flowers and Plants 2012.

Arias, A. L. (14 de Febrero de 2019). *Uniminuto Radio*. Obtenido de <https://www.uniminutoradio.com.co/colombia-la-tierra-de-las-flores/>

Arenas, E. Análisis de la cadena de suministro por medio del modelo SCOR. Contacto Industrial. 2007. Núm. 4: 3 – 8.

De los Santos, R. El modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference model, SCOR-model) <https://www.eoi.es/blogs/scm/2012/11/06/modelo-scor-supply-chain-operations-reference-3/>

<https://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-de-flores-primer-semester-de-2017-en-colombia/248676>

Exportación De Flores Colombianas, Un Mercado En Constate Evolución. By cvn Posted 4 marzo, 2019 In Noticias Comercio Exterior. Tomado de: <https://www.cvn.com.co/exportacion-de-flores/>