

Fase 6 Presentar y sustentar Proyecto Final

Trabajo colaborativo 6

Presentado Por:

Luz Adriana Rodríguez Bravo

Luz Alba Carrero Barbosa

Nelson Fernando Pachón

Ernesto García

William Andrés Estupiñán

Curso:

207115\_4

TUTORA:

ALBA LÍGIA LÓPEZ RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y LOGÍSTICA  
BOGOTÁ D.C.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	4
Objetivos.....	5
General .....	5
Específico .....	5
Actividades a desarrollar .....	6
1.    Elaboren un comentario sobre el caso. ....	6
2.    Elaboren un cuadro comparativo de las competencias logísticas entre las flores de Holanda, África y Colombia la posible gestión propuesta por el grupo de trabajo para la industria de flores en Colombia. ....	7
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.....	8
4.    Describan la filosofía de organización propuesta del SL.....	9
5.    Para la red configurada en el punto 3, elaboren los diagramas de flujo de información, producto y dinero.....	9
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.....	12
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. ....	13
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? .....	14
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? .....	15
10.    Una vez leído el caso y dadas las respuestas a las preguntas allí planteadas, mediante un ejercicio de investigación, el grupo colaborativo debe consultar cual es la situación actual del sistema logístico de la industria de flores:.....	15
A.    La cadena de valor de la producción y venta de flores. ....	15
B.    Liquidación actual de la venta de rosas en el exterior .....	16
C.    Cuál es la situación actual del sistema logístico de la industria de flores: .....	16
Conclusiones.....	18
Referencias bibliográficas.....	19

## Tabla de figuras

<i>Figura 1 Comparativo entre los países de Colombia, Holanda y África.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2 Red de procesos en la producción y venta de flores.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 3 Diagrama de flujo de producto.....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 4 Diagrama de flujo de dinero empresa comercializadora de flores .....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 5 Diagrama de flujo de información.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 6 Flujo de información SCM .....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 7 Estructura organizacional .....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 8 Cadena de valor de la producción y venta de flores.....</i>	<i>16</i>

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como finalidad analizar el caso de la industria de las flores en Colombia y dar respuesta cada uno de los interrogantes planteados en la guía de actividades, toda enfocada en aplicar cada uno de los temas vistos durante el desarrollo de este diplomado.

Colombia es reconocida a nivel mundial por la exportación de flores de excelente calidad, se cuenta con experiencia de más de cuarenta años en la industria, es el exportador número uno hacia USA y el segundo a nivel mundial; Las condiciones climáticas, suelos fértiles, buen abastecimiento de agua, así como la proximidad a los aeropuertos más importantes del país han hecho de esta industria un verdadero motor que jalona la economía del país.

## OBJETIVOS

### General

Emplear los conocimientos obtenidos en el diplomado de profundización Supply Chain management y logística al estudio expuesto en la actividad final, caso de la industria de las flores en Colombia.

### Específico

- ❖ Realizar lecturas las cuales nos permitan desarrollar las actividades descritas en la guía de actividades.
- ❖ Configurar una red de procesos la cual debe conformar el SL (sistema Logístico) para el SC (Supply Chain) en la producción y venta de flores en Colombia.
- ❖ Establecer los criterios que se deben usar y proponer la estructura organizacional para la Gestión del Sistema Logístico y del Supply Chain en la industria de flores 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.

1. Elaboren un comentario sobre el caso.

Colombia es reconocido a nivel mundial por su gran biodiversidad; En el país contamos con una gran variedad de especies exóticas entre las que se encuentran las flores. Los años 60 fue el inicio de esta gran industria que se logró desarrollar y convertir al país en el segundo exportador a nivel mundial de una gran variedad de flores gracias al buen clima que tenemos y la geografía del terreno, así como la proximidad con USA quien es el mayor consumidor de flores a nivel mundial.

A finales del siglo pasado en Colombia se identifican algunos problemas en el campo de la industria de las flores entre los que se destaca un fuerte crecimiento de la competencia la cual es liderada por Holanda quien encontró en países africanos una importante oportunidad para desarrollar la industria aprovechando las ventajas del clima y su proximidad con la UE.

La red de distribución del mercado de las flores para la industria colombiana es compleja ya que pasa por múltiples eslabones desde su salida del cultivo hasta la llegada al cliente final lo que implica una importante inversión en tiempo y recursos sin garantizar la calidad de los productos en el transporte y distribución.

Es importante resaltar que lo que hace que la industria de las flores holandesa sea un éxito es la estrategia de comercialización ya que lo hacen a través de subasta lo que permite que la operación logística sea más eficiente al reducir los eslabones de distribución lo que se representa en mejores tiempos de entrega y la garantía de conservar un producto en las mejores condiciones de calidad.

El mercado de las flores en el mundo ya es un mercado globalizado y para ser competitivo en medio del fuerte crecimiento de algunos países en este sector se debe mejorar la operación logística. El primer proceso en el cual se identifican oportunidades es el transporte en avión ya que se hace a través de empresas independientes que no cuentan con refrigeración lo que pone en riesgo la cadena de frío del producto afectando la calidad, al llegar a USA la distribución se hace según la necesidad del mayorista o minorista en medios de transporte que la mayoría de las veces no cuentan con lo necesario para mantener la calidad de este tipo de productos.

Como conclusión podemos mencionar que Colombia es un país que cuenta con importantes ventajas comparativas que brinda el clima, la geografía del terreno y un costo de mano de obra relativamente bajo lo que ha permitido mantenerse en el mercado del cultivo y exportación de flores. Con el fuerte crecimiento de la competencia que es liderada por Holanda con estrategias de comercialización y distribución globalizada se debe revisar la logística ya que

no contamos con procesos óptimos en transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de nuestros productos incrementando los costos sin garantizar la entrega un producto que supere la calidad de la competencia.

2. Elaboren un cuadro comparativo de las competencias logísticas entre las flores de Holanda, África y Colombia la posible gestión propuesta por el grupo de trabajo para la industria de flores en Colombia.

En la figura 1 se puede encontrar algunas de las similitudes que se presentan entre los países de Colombia, Holanda y África en cuanto a la fabricación y comercialización de las flores.

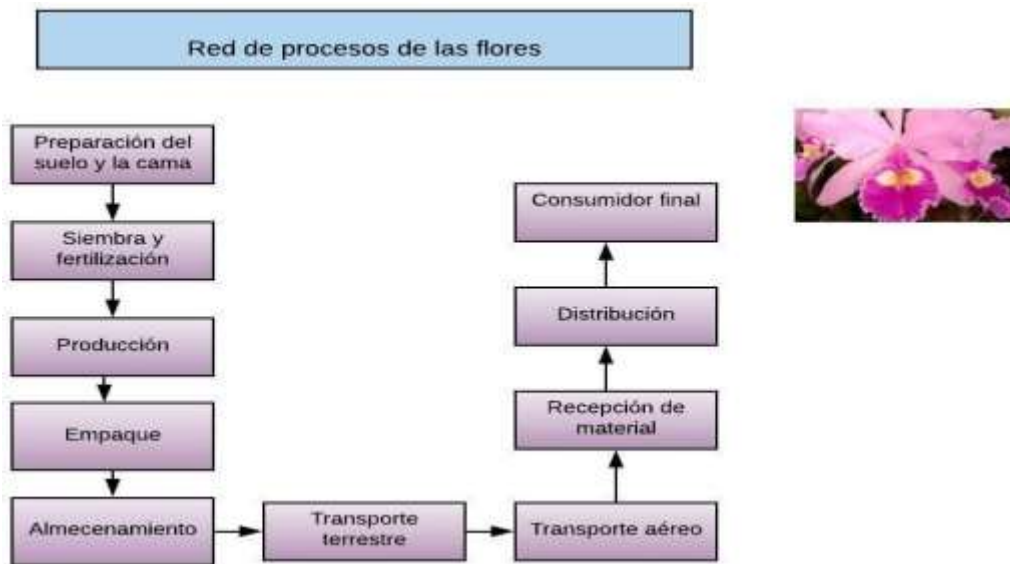
*Figura 1 Comparativo entre los países de Colombia, Holanda y África.*

PAÍS	SISTEMAS DE TRANSPORTE	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA	GESTIÓN DE TIEMPOS	GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN
<b>Holanda</b>	El transporte se realiza mediante el uso de camiones refrigerados. Sistemas subcontratados, pero bastante integrados. No se rompe las cadenas de frío lo que permite tener una calidad buena y por ende el ciclo de vida de las flores es más largo.	Conectan la oferta con la demanda. Permiten contar la flor en África y venderla 2/3 de días después de salir del cultivo. Se atiende la demanda en el momento oportuno, con la cantidad requerida. Sistemas de transporte, información mucho más modernos	Producción automatizada en los cultivos. Altas inversiones en medios y equipos de producción.	El proveedor envía las flores a importadores mayoristas en tiempos controlados los cuales permiten mantener la calidad de las mismas.	Hacen uso de ventas por subastas. Las flores subastadas las adquieren los mayoristas holandeses o exportadores mayoristas, los cuales posteriormente las reexportan a otros países de la Unión Europea.
<b>África</b>	El transporte se realiza mediante el uso de camiones refrigerados.	Sistemas de transporte, información mucho más modernos	Altas inversiones en medios y equipos de producción.	Mantienen control de los diferentes tiempos de producción y posterior fabricación.	Algunos países africanos como Zimbabwe y Kenia presentan grandes ventajas en su topografía, clima y costo de mano de obra.
<b>Colombia</b>	El transporte se realiza en aviones comerciales, pasajeros, furgones o camiones de carga, estos no cuentan con cadenas de frío controlada lo que	El floricultor no tiene información ni control sobre la demanda, debido a que esta información la controlan los mayoristas y minoristas. Las conexiones para	Gracias a la variedad del clima se puede operar con bajos niveles de inversión.	No se cuenta con sistemas integrados de transporte, almacenaje y distribución	Se tienen demasiados intermediarios.  El principal mercado son las floristerías

PAÍS	SISTEMAS DE TRANSPORTE	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA	GESTIÓN DE TIEMPOS	GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN
	conlleva a disminuir el periodo de vida útil de las flores.	la comunicación no son las mejores.			
<b>Posible gestión propuesta por el grupo de trabajo para la industria de flores en Colombia</b>	Implementar Sistemas propios de transportes los cuales permitan llevar la flor desde el cultivo hasta el punto de venta sin afectar o cambiar la cadena de frío.	Estrechar los lazos referentes la oferta y la demanda con la información que se consiga sobre el consumidor final.	Mejorar la tecnología aplicada al cultivo de flores sin afectar su calidad	Establecer tiempos reales de fabricación los cuales no afecten la calidad y tiempos de entregas establecidos	Integrar el sistema de distribución para no perder tiempo en los intervalos de producción y distribución los cuales afectan la calidad de las flores y causan tiempos muertos de producción

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.

En la figura 2 podemos ver la red de procesos que se propone para la industria de las flores en Colombia.



*Figura 2 Red de procesos en la producción y venta de flores*



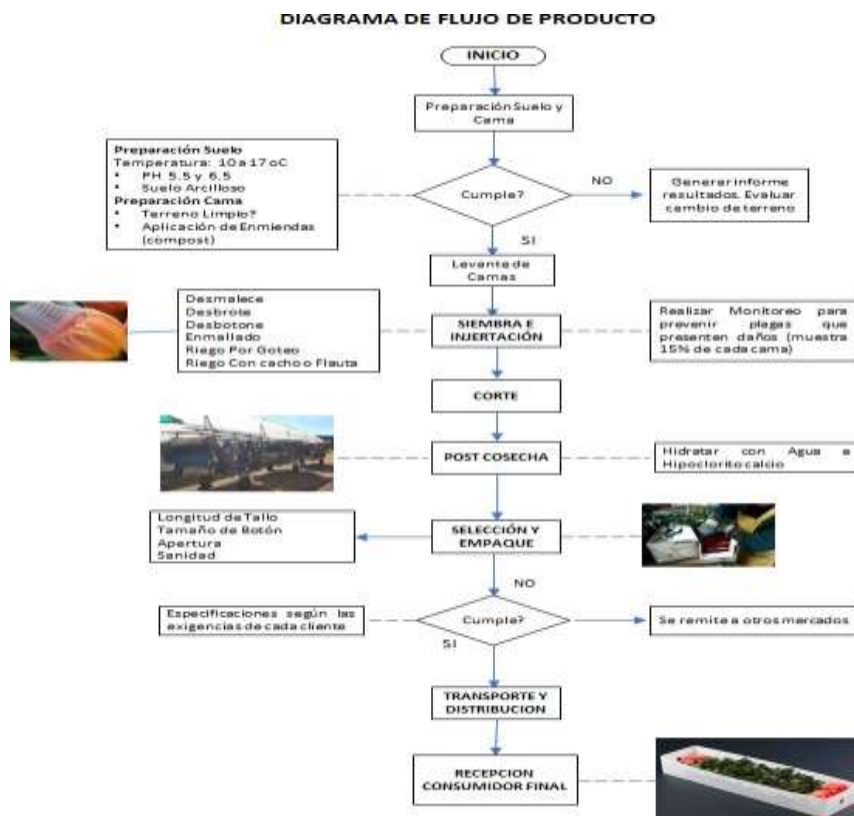
4. Describan la filosofía de organización propuesta del SL

El proceso de cultivo, producción y venta de flores parte de la filosofía de la excelencia operacional, iniciando con el conocimiento del proceso desde su inicio, identificando con claridad cada etapa del proceso productivo (preparación de suelo y cama, siembra e injertación, corte, post cosecha, selección y empaque, transporte y distribución), de igual manera la filosofía de la organización incorpora la identificación de las necesidades internas de la compañía desde el punto de vista económico, social, de infraestructura y por último la identificación, consecución y retención de clientes.

La solidez de esta filosofía se evidencia en la realización de las actividades basado en las mejores prácticas agrícolas, reflejándose en la calidad de los productos entregados al cliente, siempre buscando la optimización de los recursos, siendo responsables social y adicionalmente generando oportunidades de empleo y cuidado al medio ambiente.

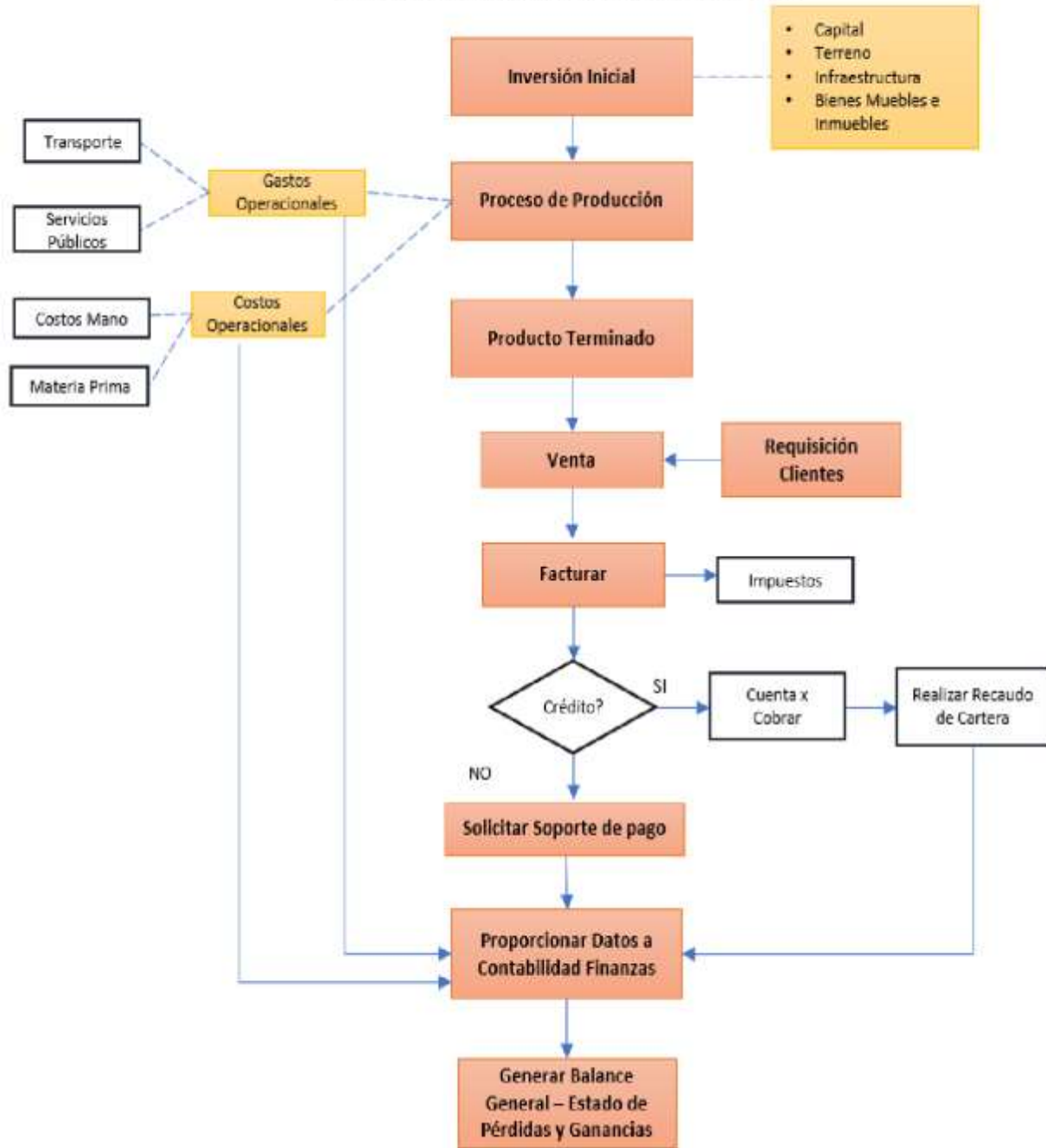
Es importante el bienestar de cada colaborador como principal grupo de interés, el posicionamiento a nivel nacional e internacional se logra a través de un ciclo productivo limpio y enfocado en la calidad y la satisfacción del cliente.

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



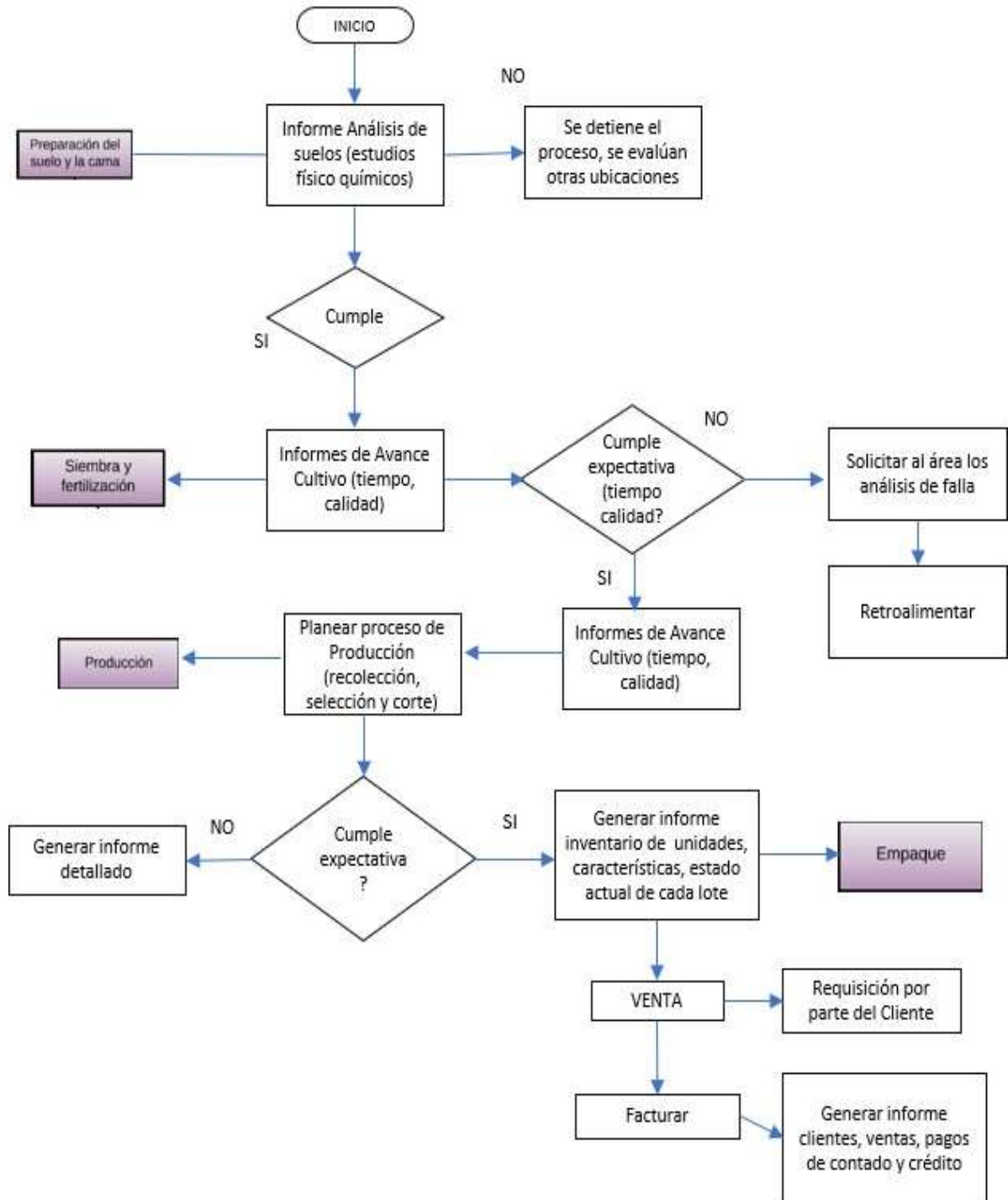
*Figura 3 Diagrama de flujo de producto*

### DIAGRAMA DE FLUJO DE DINERO EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FLORES



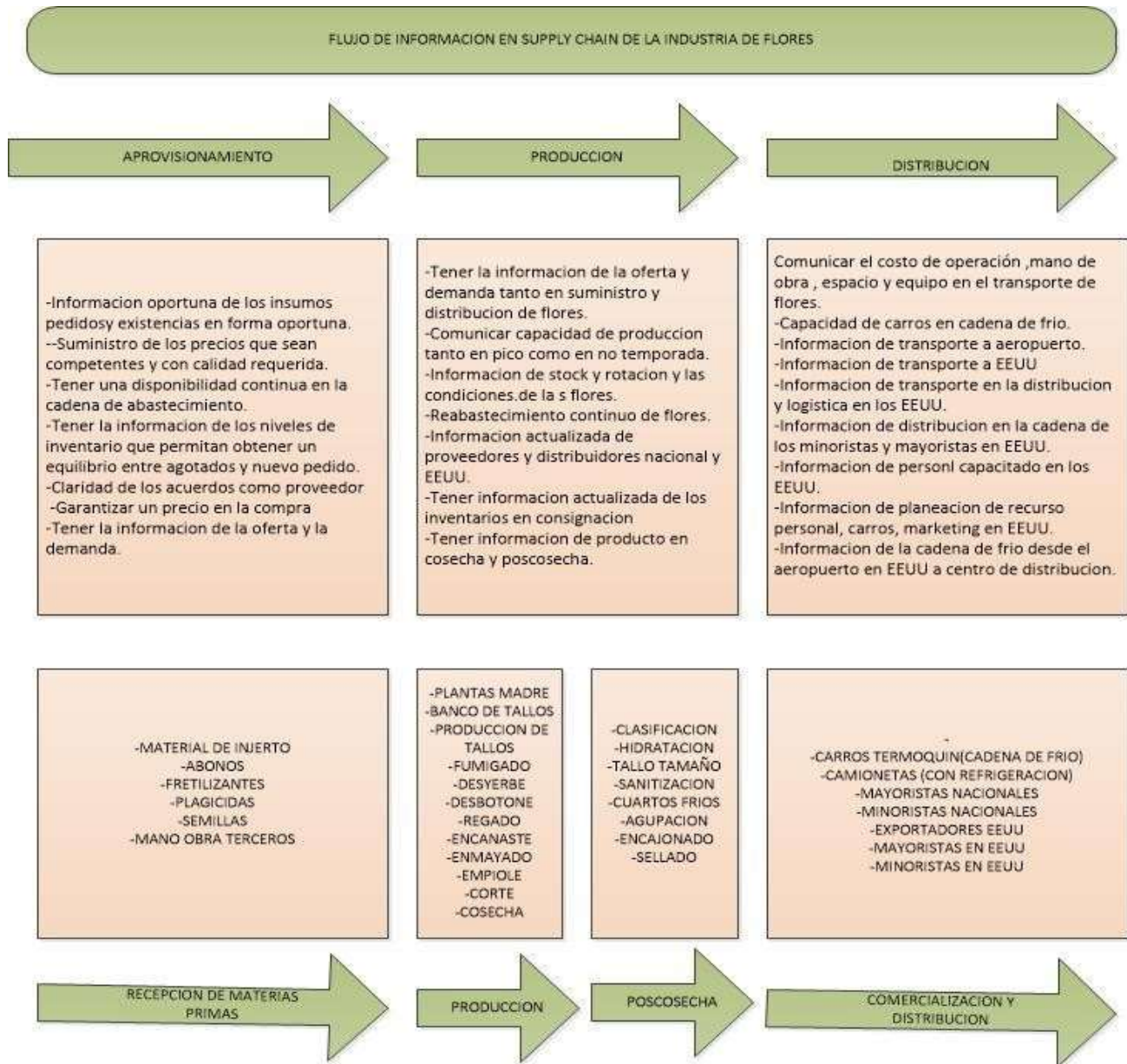
*Figura 4 Diagrama de flujo de dinero empresa comercializadora de flores*

### DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACION



*Figura 5 Diagrama de flujo de información.*

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.



**Figura 6** Flujo de información SCM

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.

En el sistema logístico propuesto para la industria de las flores vemos que una buena gestión acorta costos, las velocidades de proceso son ágiles y también mejora la atención al cliente.

El modelo debe garantizar la distribución que son las actividades tendientes a asegurar las entregas de los pedidos solicitados por el cliente y consumidor final de las flores y al mejor precio posible.

### **DISTRIBUCIÓN:**

- Método de gestión de las existencias de los productos terminados ósea flores listas a exportar.
- Tiempos que sucede desde el pedido hasta la fecha de entrega real pedidos en EEUU.
- Gestión de transporte garantizar la cadena de frío desde la producción, distribución, exportación.

### **VALOR AGREGADO HACIA EL CLIENTE:**

- Determinar las necesidades y requerimientos del cliente en EEUU para recibir las flores tales como: peso, volumen, grados de riesgo en el transporte hasta llegar a él; mejorar la calidad para ser competitivos en los EEUU.
- \_Determinar los requerimientos de almacenamiento, inventario, transporte y embalaje de las flores hacia EEUU siempre garantizando la cadena de frío.
- Se debe garantizar el flujo de información de los pedidos y establecer las reglas; con ellos se establece las cantidades, variedades, empaques, precios, los documentos y la forma de pago de flores en los EEUU.
- Tener información en la gestión logística como recopilar, manipulación y almacenar la información para poder tomar decisiones de la exportación de flores a EEUU.
- En el transporte para garantizar la cadena de frío a un precio justo no sea excesivo y lo más importante este valor no influya en el precio del producto hay carros tipo frío-pack y container tipo frío-pack.
- El flete: Se agrupan pedidos pequeños de los diferentes tipos de flores en un transporte grande para obtener un menor costo por unidad de peso.
- El producto de las flores es perecedero luego se debe mantener las políticas de calidad en cadena de frío y la hidratación suficiente en cada etapa.
- Embalaje: Para proteger y mejorar el servicio de transporte de las flores a exportar en el avión su cadena de frío y estar bajo la consigna de material frágil.



## VALOR AGREGADO A COSTO EN LA CADENA DE SUMINISTRO

-Una relación con el cliente, con la administración para acceder a precios competitivos pero bajos y calidad para garantizar que el costo de insumos no suba el valor de venta de las flores.

-Una buena administración de la demanda ya que en temporada pico hay un porcentaje considerable de producción de flores a principios de febrero, pero en el resto del año ya varían los pedidos y no se puede cultivar flores si no hay pedido.

-Se tiene que ser estrictos que una orden pedida tiene que ser entregada bajo los diferentes tipos de flores presentación etc. Para evitar que el cliente vaya con la competencia que puede ser Holanda.

-Una perfecta comunicación del área de producción y postcosecha con la gerencia de la cadena de suministro para evitar los típicos errores de hacer desperdicios de material.

-Tener el control de devoluciones total para saber cuáles son las fallas en calidad, proceso, transporte ETC.

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?

Basados en los diferentes temas vistos durante el desarrollo de este curso se puede indicar que los criterios que se deben implementar y mantener para la Gestión del Sistema Logístico y del Supply Chain en la industria de flores en Colombia son los siguientes:

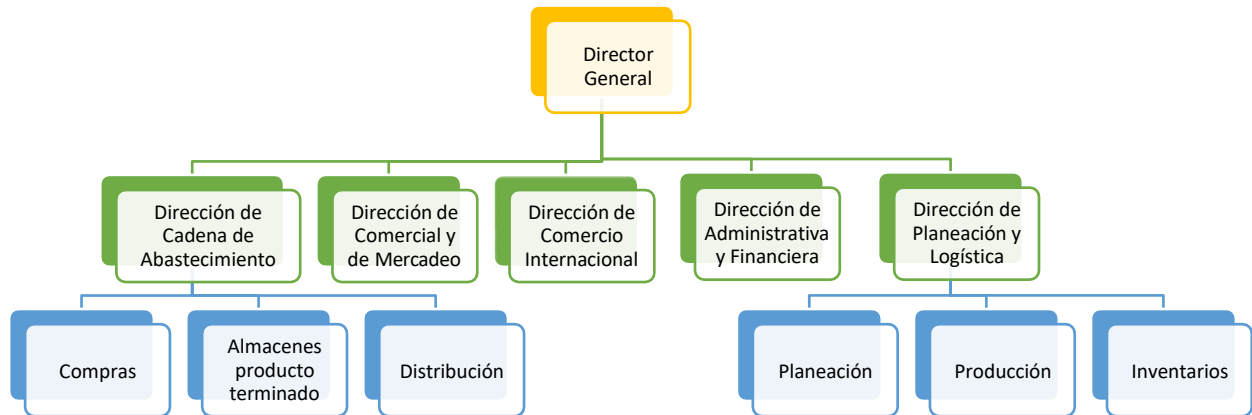
Implementar un sistema de integrado de información haciendo uso de las herramientas MPS (Master Planning Schedule), MRP II (Material Requirement Planning) y DRP (Distribution Requirement Planning).

Para que la cadena de suministro sea efectiva se debe mantener actividades sincronizadas las cuales permiten minimizar la posibilidad de retrasos en las actividades de planeación y de entregas.

Buscar herramientas acordes a las necesidades de la organización para posteriormente implementarlas, esto con el fin de establecer controles de tiempos de producción, entregas e inventarios.

Buscar materias primas de calidad a costos asequibles los cuales permitan ofrecer productos óptimos a precios competitivos.

En la figura 7 podemos ver la estructura organizacional que se propone para la industria de las flores en Colombia.



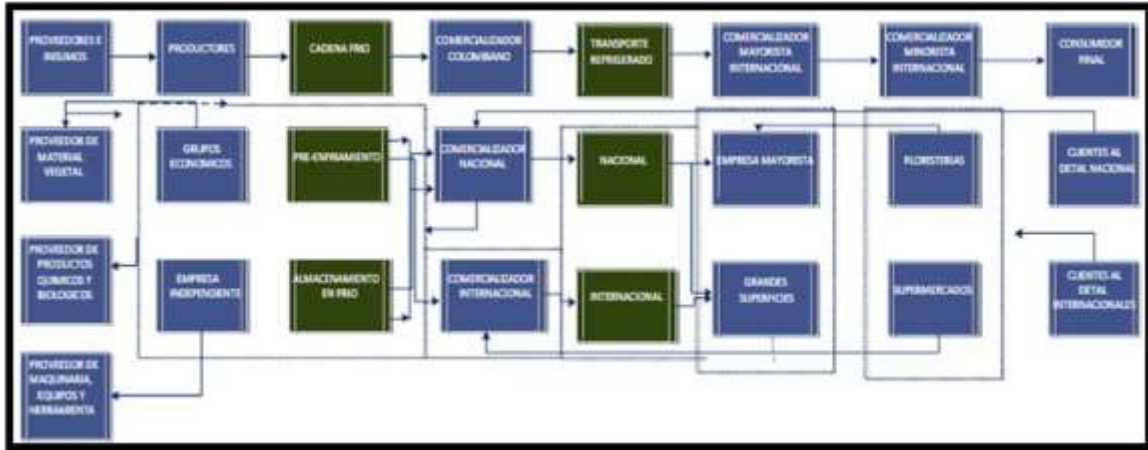
*Figura 7 Estructura organizacional*

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?

Para que se pueda lograr una buena Coordinación de dirección efectiva en cada uno de los procesos logísticos, se debe tener muy claro cuáles son las funciones de cada área tanto de la parte operativa como administrativa a la hora de realizar los procesos, con ello vamos a lograr que cada función de los empleados se haga con la mayor eficacia logrando un producto de la más alta calidad pues cuando se establece un buen equipo de trabajo cumpliendo con todas las funciones y dando las garantías a los empleados se va lograr cada uno de los objetivos. Cuando tenemos que realizar una logística acertada se debe tener una buena planificación tanto a la hora de transportar como también desde que empieza la parte comercial que es en realidad de lo que depende que funcione operativamente la Industria de Flores en Colombia.

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

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



*Figura 8 Cadena de valor de la producción y venta de flores*

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

En 2018 la exportación total de flores totalizó los \$1.460 millones de dólares representando un incremento de 4.2% frente a 2017, cuando la cifra fue de \$1.400 millones de dólares. Dicha exportación se realizó a 100 países, destinando un 75 % a Estados Unidos y el resto 22 - 25 % va al resto de destinos. En este momento el segundo país de destino es Japón, Inglaterra ha pasado a un menor puesto, lo mismo que Rusia, Canadá, España, están ocupando los siguientes lugares.

Para la celebración de San Valentín de 2019, Colombia exportó 500 vuelos con 35.000 toneladas de flores equivalente a 600 millones de tallos, compuestos principalmente de claveles con 50 millones, y de rosas, con 15 millones. El principal destino de las flores locales es Estados Unidos que participó con 78,1% de las ventas de flores al mundo seguido por Japón con 3,6%, Reino Unido con 2,8%, Canadá con 2,7%, Países Bajos con 2,4%, España con 1,7% y Rusia con 1,6%”.

El éxito de las exportaciones se debe en parte al denominado „Plan Pétalo“, que acelera la cadena logística que permita el envío en el menor tiempo posible, ya que al ser un producto perecedero, necesita tener lo más altos estándares de calidad. Con el aumento en las exportaciones, Colombia espera recibir una cifra cercana a los US\$2.000 para este año.

C. Cuál es la situación actual del sistema logístico de la industria de flores:

Situación de oferta de las flores colombianas.

Colombia en la actualidad cuenta con importante desarrollo macroeconómico en el cultivo, producción y exportación de flores a diferentes países del mundo en donde su principal



cliente gracias la proximidad es USA, en el mundo Colombia ocupa el segundo lugar después de Holanda en el mercado de exportaciones de flor.

Una vez conquistado el mercado lo difícil ha sido mantenerse son múltiples los desafíos que han tenido que enfrentar las empresas del sector ya que la revaluación del peso afecta directamente los precios de venta del producto lo que se transforma en menos ganancias; Por otro lado, está la competencia de países que paulatinamente han ido creciendo en este sector como es el caso de algunos países africanos, sin embargo, el objetivo más resiente llegar al mercado chino con más fuerza.

Colombia cuenta con ventajas comparativas con relación a excelente calidad de los suelos un clima apropiado durante todos los meses del año, geografía del terreno y mano de obra a buen precio, así como el hecho de que los cultivos están ubicados cerca a los principales aeropuertos del país lo que permite un transporte ágil, en la mayoría de los casos con refrigeración manteniendo la cadena de frío para evitar deterioro en la calidad.

Con una experiencia de más de 40 años en el sector los desarrollos en temas logísticos son notables, el agrupamiento de empresas del sector en la asociación Asocolflores hace que esta industria se fortalezca; Asocolflores trabaja por este sector defendiendo el mercado en escenarios internacionales, también vela por un desarrollo general y constante en temas de producción, desarrollos tecnológicos, investigación y desarrollo de los miembros Activos de la cadena de valor.

Según datos de Asocolflores el 94 % de la carga se mueve por vía aérea y el restante a través del mar, los tiempos de envío son relativamente bajos en comparación con otros sectores mostrando que esta industria es un ejemplo de competitividad y desarrollo sostenido; Vale la pena resaltar que la distribución logística en los países de destino es hecha por los mayoristas y minoristas sin que se tenga control por parte del sector exportador.

## CONCLUSIONES

Para poder mejorar la cantidad y calidad de flores exportadas a otros países Colombia debe mejorar cada una de las etapas de la cadena de distribución, ya que por un lado no se cuenta con transportes propios para poder realizar sus diferentes procesos, se ve en la necesidad de hacer uso de vehículos inadecuados es decir no puede mantener una cadena de frío acorde a las necesidades establecidas lo que conlleva a ver afectada los tiempos de vida de las flores.

El mercado floricultor en Colombia cuenta con amplio reconocimiento a nivel mundial ya que hay una alta demanda a nivel internacional, su evolución y desarrollo es un ejemplo de crecimiento y sostenibilidad que trajo múltiples beneficios para la economía colombiana uno de los más importantes es la generación de empleos lo cual mejoro la calidad de vida de miles de familias; Sin embargo esta industria como cualquier otra tiene incertidumbre debido a variables como el precio del dólar, ayudas gubernamentales y tratados de libre comercio, el reto es mantener la competitividad y llegar a mercados en expansión como es el caso de Japón país que paga precios más altos inclusive que USA pero tiene un nivel de exigencia muy alto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Instituto Aragonés de Fomento. Price Water House Cooper. Manual de Almacenes. Recuperado de

[https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas\\_web&i=390&f=a52f7cc0713a48383d25677c1387dce3](https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=a52f7cc0713a48383d25677c1387dce3)

Instituto Aragonés de Fomento. Price Water House Cooper. Logística de Aprovisionamiento.

Recuperado de

[https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas\\_web&i=390&f=176f48bb16eacccc13c8b9c6cc907a28](https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=176f48bb16eacccc13c8b9c6cc907a28)

Pinzón, B. (2005). Aprovisionamiento. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5663>

Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Conocimiento Útil I. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5581>

Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5646>

Pinzón, B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Conocimiento Útil II. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5653>

Pinzón, B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5665>