

**DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y  
LOGÍSTICA**

Unidad 4: Fase 6 - Fase 6 - Presentar y sustentar Proyecto Final

Presentado a:

**Alba Ligia López Rodríguez**

**Entregado por:**

Carlos Eyime Fonseca Olmos - Código 7.061.484

Denys Lorena León Mendoza – Código 1.118.167.557

John Vargas – Código 80.018.725

Norman H Cárdenas M . Código 79.446.307

Alfonso Pulido Castillo – Código 79.511.947

**Grupo: 207115-7**

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD  
Escuela de Ciencias Básicas Tecnológicas e Ingeniería - ECBTI  
Bogotá DC, Mayo 2019

## INTRODUCCIÓN

El papel que tiene el sector floricultor en Colombia ha sido relevante para el progreso de la región andina, en especial para los municipios cercanos a la sabana de Bogotá como Facatativá, Funza y el Rosal pues según datos de Asocolflores el 90% de la producción nacional se da en esas zonas las cuales cuentan con el clima y las condiciones geográficas apropiadas para una producción de excelente calidad y variedad durante cualquier época del año, este último aspecto, la variedad, es lo que le permite a Colombia posicionarse como segundo país exportador a nivel mundial de flores pues en la actualidad contamos con

Aunque el sector ha enfrentado desafíos importantes en años anteriores debido a la revaluación lo que generó que varias empresas cerraran sus operaciones o redujeran su tamaño, pero de unos años para acá el crecimiento del sector ha sido sostenido con un margen del 3 al 5% anual.

En el siguiente trabajo el grupo colaborativo aplicará los conocimientos adquiridos durante el curso de Supply Chain Management y Logística comenzando por configurar la red de procesos de una empresa floricultora y describir la filosofía del Sistema Logístico además se elaboran los diagramas de flujo de producto, información y dinero.

## **OBJETIVO GENERAL**

Aplicar los conocimientos adquiridos en el diplomado de Supply Chain Management y Logística, para resolver el estudio de caso “La industria de las Flores en Colombia”.

## **OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Conocer más acerca de La Industria de Flores en Colombia para entender como los desafíos en logística pueden ser superados para fortalecer el sector.
- Identificar las diferencias 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.
- Configurar la red de procesos que conforman el SL (Sistema Logístico) para el SC (Supply Chain) en la producción y venta de flores.
- Sugerir 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.
- Proponer un sistema logístico para la industria de flores en Colombia, que permita construir una ventaja competitiva.
- Proponer una estructura organizacional para la Gestión del Sistema Logístico y del Supply Chain, para la industria de flores en Colombia.

## DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

### Colaborativa:

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.

- **Elaborar comentario sobre el caso de La Industria de Flores en Colombia.**

#### *Comentario Carlos Fonseca*

Las industrias de Flores en Colombia no cuentan con sus propios transportes y no pueden determinar las condiciones adecuadas para exportar este producto, razón por la cual no llega en las mejores condiciones a su cliente final, mientras que la Empresa Holandesa cuenta con todo el sistema para transportar y preservar la calidad de las flores hasta su cliente final, adicionalmente el costo del producto es más económico mientras que el producto colombiano sale más costoso.

#### *Comentario Denys León*

Si bien históricamente Colombia se ha posicionado como uno de los principales exportadores de flores en el mundo, con una participación significativa en el mercado, es claro que los atrasos a nivel de Supply Chain está debilitando cada vez más este posicionamiento y a su vez dándole ventaja a otros países que tienen avances estratégicos en sus cadenas de distribución, entre estos Holanda, quien representa una gran tajada en la torta de la participación en el mercado mundial. Es necesario analizar a fondo nuestras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (una metodología puede ser el análisis DOFA) para construir el plan de acción y fortalecer nuevamente a Colombia dentro de esta industria.

#### *Comentario John Vargas*

En el 2018 el sector floricultor reporto un incremento del 10% en sus ventas respecto al año anterior, lo cual evidencia que en la actualidad se están tomando acciones para fortalecer el sector, estas acciones están encaminadas a potencializar la principal fortaleza que tiene Colombia frente a los demás competidores y es su variedad en especies pues los demás competidores han enfocado sus esfuerzos en la producción de

rosas y claveles dejando de lado las demás variedades de flores que tienen una excelente acogida en el mercado global, algunas de las otras especies son los crisantemos o flor cortada muy apetecida por su variedad en colores y su durabilidad para adornos y decoración, otra especie a resaltar son las hortensias y las astromelias.

#### *Comentario Norman Cárdenas*

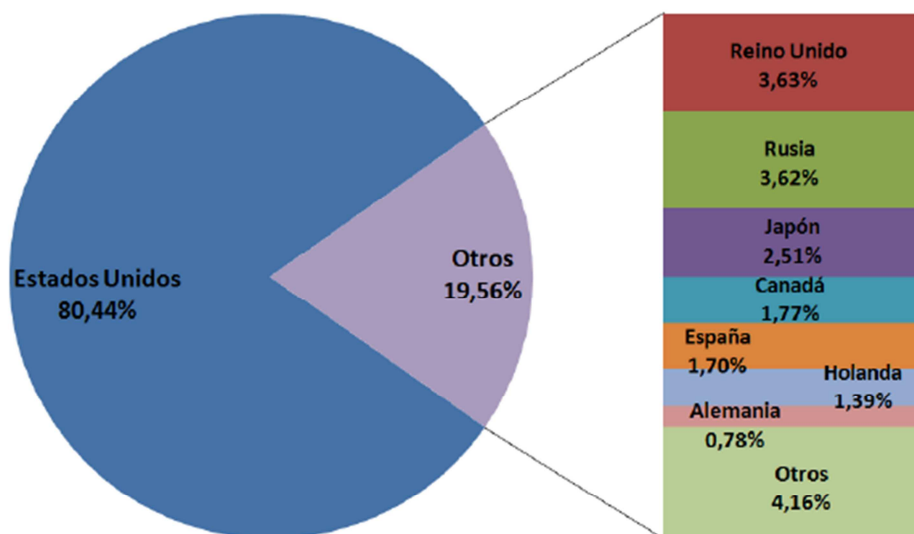
Colombia segundo país exportador de flores después de Holanda, esto marca la importancia de este sector en la economía nacional, la gran mayoría de las flores producidas son destinadas a la exportación el mercado local se abastece se los productos residuales o de baja calidad.

En los departamentos de Cundinamarca y Antioquia se siembran el 95% de las flores, un tema espinoso que aún no permite centralizar y proyectar este renglón de nuestra economía es el aspecto salarial y social del gremio, existe una asociación que cubre más de 225 empresas, pero no existe un sindicato que represente a sus empleados.

El gobierno aún no ve que su política arancelaria debe ser volcada a este negocio con el fin de ver mejoría en los aspectos sociales, por otra parte, dependemos de un mercado como lo es el de EEUU nuestra visión de apertura a la UE está limitado a costos de envío, de logística, de medios no aptos o adecuados para este negocio.

Holanda mantendrá su liderazgo y no está lejos de incursionar en nuevos mercados y es allí donde debemos jugar con las mismas reglas.

#### **Destino de las Exportaciones**



*Comentario Alfonso Pulido*

Según la Superintendencia de Sociedades en su informe del año 2018, nuestro país tuvo una representación en el mercado mundial de flores del 17%, tenemos un cliente primordial que corresponde a los Estados Unidos, a quienes suplimos primordialmente con claveles y rosas, no obstante, las principales especies exportadas son rosa, clavel, crisantemo, hortensia y alstroemeria,

Esta producción genera cerca de 1.400 millones de dólares en el año 2017, aportando con el 75% de la carga aérea nacional generando entre 300 y 400 millones de dólares anuales en fletes, lo que hace que no solo el éxito en este renglón de la economía catapulte el sector floricultor, sino a otros sectores involucrados en la cadena.

Esta industria genera aproximadamente 90 mil empleos rurales directos, constituyéndose en un sector importante para la economía nacional, la cual requiere atención para generar planes de expansión y modernización que permitan la optimización de sus procesos, facilitando el incremento en las utilidades.

Ahora bien, evaluando el comportamiento del sector debemos tener en cuenta tres factores como son el Área cultivada (Ha), la Producción obtenida (Ton) y Rendimiento de la producción (Ton/Ha)

Área, Producción y Rendimiento de la Floricultura Colombiana 2014 - 2018					
Variable	2014	2015	2016	2017	2018
Área (Ha)	6,959	7,167	7,714	8,181	8,391
Producción (Ton)	224,614	222,356	236,785	246,118	251,948
Rendimiento (Ton/Ha)	32.3	31.0	30.7	30.1	30.0
<i>Fuente: MADR - ICA /2018 a abril (Ha) y proyección (Ton)</i>					

Si revisamos el comportamiento de las áreas cultivadas de flores encontramos que en el año 2015 frente al 2014 se presenta un incremento del 3%, verificando el 2016 frente al 2015 se percibe un incremento del 7.6%, pasando ahora al 2017 frente al 2016 encontramos un incremento del 6.1%, y finalmente pasando del 2018 frente al 2017 se evidencia un incremento del 2.6%, en conclusión, en este rubro se aprecia un aumento año tras año en las Hectáreas cultivadas

De otra parte analizando la Producción de flores encontramos que en el año 2015 frente al 2014 se presenta un descenso del -1%, verificando el 2016 frente al 2015 se percibe un incremento del 6.5%, pasando ahora al 2017 frente al 2016 encontramos un incremento del 3.9%, y finalmente pasando del 2018 frente al 2017 se evidencia un incremento del 2.4%, aunque en este ítem se inicia con un descenso se aprecia una buena recuperación a partir del año 2016, no obstante la tendencia, a pesar que crece no es de carácter sostenido.

Finalmente revisando el Rendimiento en la Producción de flores se evidencia que en el año 2015 frente al 2014 se presenta un descenso del -4%, verificando el 2016 frente al 2015 se percibe un descenso del -1%, pasando ahora al 2017 frente al 2016 encontramos un descenso del -2%, y finalmente pasando del 2018 frente al 2017 se evidencia un descenso del -0.3%, este punto nos permite ver como a pesar que tanto áreas cultivadas como toneladas de producción se han incrementado, el rendimiento de la producción no lo ha hecho de igual manera, denotando ineficiencia en los procesos, lo que constituye una desventaja en este mercado globalizado que cada vez es más competitivo.

CADENA DE FLORES Y FOLLAJES (Ministerio de Agricultura - Bogotá, Colombia, Marzo de 2018, p. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202018%20Marzo%20Flores.pdf>)

- **Construir 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.**

*Aporte Denys León*

COMPARATIVO DE LAS COMPETENCIAS LOGÍSTICAS			
COMPETENCIA LOGÍSTICA	HOLANDA	COLOMBIA	PROPUESTA GRUPO

Sistemas de transporte	<p>Transporte en gran mayoría propio.</p> <p>Refrigerado.</p> <p>Contratado directamente permitiendo tener mayor control.</p>	<p>Solamente llega al punto de entrega al primer intermediario de distribución mayorista.</p>	<p>Integración vertical, mediante la adquisición, participación y/o alianzas directas en la flota de aviones y distribución en el país de origen, para suprimir la intermediación.</p> <p>Exigir aviones, barcos y vehículos con sistemas de almacenamiento y refrigeración adecuados, para conservar la flor por más tiempo.</p>
Sistemas de información	<p>Bases de datos actualizadas, completas y funcionales.</p>	<p>No hay control de la información más allá de los costos que se asumen y las entregas que se hacen al primer intermediario.</p>	<p>A nivel país, canales de comunicación eficaces en tiempo real, claros y de fácil acceso para los floricultores.</p> <p>A nivel global, con el apoyo de entidades como Procolombia y las Cámaras de Comercio establecer contacto directo con los distribuidores minoristas y/o floristerías.</p>
Gestión de la tecnología	<p>Herramientas en línea que permiten</p>	<p>La comunicación entre la industria</p>	<p>Disponer de una herramienta que</p>

	manejar la modalidad de subasta y así comercializar más rápidamente el producto fresco.	Colombiana es deficiente, así que los recursos tecnológicos actualmente son ineficientes.	<p>permita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorear el estado de nuestras exportaciones.</li> <li>- Ofertar en línea producto fresco, para garantizar entregas en menores tiempos.</li> <li>- Comunicar a las partes interesadas.</li> </ul>
Gestión de tiempos	Luego de cortada y empacada, entre 48 y 72 horas para la entrega en usuario.	Una semana aproximadamente luego de cortada y empacada para entregar a floristería.	<p>Reducir los tiempos de entrega a usuario final, luego de cortada la flor para extender su vida útil en el usuario final.</p> <p>Para esto se deben aplicar las recomendaciones anteriores.</p>
Gestión de distribución	<p>Siembra en otros países con mayor espacios para cultivo y mano de obra mucho más económica que permite reducir costos desde el cultivo y cosecha.</p> <p>Exportación, transporte y comercialización</p>	<p>Los floricultores no tienen el control de la distribución, solo se limitan a cultivar, cosechar y empacar e producto, lo que sucede de ahí en adelante es ajeno a su seguimiento.</p> <p>Por otro lado la compañía</p>	<p>Plantear una línea base, que sea el punto de partida para que una vez aplicadas las acciones, se monitoree la evolución y se tomen las acciones de mejora necesarias para ajustar lo que sea pertinente.</p>

	con mínima intermediación.	internacional que representa el 25% del mercado colombiano tiene un desarrollo a nivel de globalización un poco más evolucionado y globalizado	
--	----------------------------	--	--

*Aporte Carlos Fonseca*

<b>Cuadro comparativo de las competencias logísticas</b>			
<b>Competencias logísticas</b>	<b>Colombia</b>	<b>Holanda</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Sistema de transporte</b>	No cuenta con transporte propio, muchos eslabones para que el producto llegue al cliente final	Cuenta con transporte propio, producto llega fresco al cliente final	Los productores de flores se deben aliar para formar una ruta más directa hasta el cliente, minimizando costos y tiempo.
<b>Sistema de información</b>	Este sistema de información no les permite saber en tiempo real la necesidad de su cliente	Este sistema les permite saber la necesidad del cliente en tiempo real	La comunicación con el cliente debe ser oportuna, para reaccionar a la necesidad con internet y programas.

<b>Gestión Tecnológica</b>	El sistema de comunicación es bastante precario	Cuentan con la tecnología para suplir las necesidades del cliente en un tiempo real	Comprar software que les permita saber el requerimiento del cliente en tiempo real, para poder ser competitivos.
<b>Gestión de Tiempos</b>	El tiempo de vida de las flores es aproximadamente 3 semanas y duran viajando hasta llegar a su cliente 1 semana	La industria floricultora holandesa registra un tiempo promedio que fluctúa entre 48 y 72 horas, desde el momento en que sale la flor del cultivo hasta el instante en que llega al punto de venta final	Al contar con transporte propio se reducen los tiempos de entrega
<b>Gestión de Distribución</b>	El cultivador colombiano no tiene control sobre lo que sucede con su producto en toda la cadena de distribución, pues lo pierde en el momento en que se embarca la flor en el aeropuerto	Cuentan con sus propias cadenas de distribución pueden monitorear donde se encuentra el producto bajo qué condiciones	utilizar sistemas de transporte, de almacenaje y de información mucho más modernos para poder ser competitivos.

*Aporte Norman Cárdenas*

	Holanda	Colombia	Propuesta grupo
Sistemas de transporte	<p>Sistema subcontratados, pero integrados.</p> <p>No se rompe la cadena de frío desde el cultivo hasta el punto de venta.</p> <p>Ciclo de vida de la flor es más largo.</p> <p>Transporte en camiones refrigerados dentro de la UE.</p>	<p>Transporte aéreo a USA o UE del producto se hace por el sistema comercial de pasajeros o de carga, no cuenta con sistemas propios.</p> <p>No hay sistemas de refrigeración, ruptura cadena de frío.</p>	<p>Crear un convenio con una empresa especializada que mejore las condiciones de transporte de las flores</p>
Sistema de información	<p>Conectan la oferta con la demanda.</p> <p>Se corta la flor en África y de 2 a 3 días después es vendida.</p> <p>Atención de demanda en el momento oportuno y en la cantidad requerida.</p>	<p>Oferta y demanda desconectadas.</p> <p>El manejo lo tienen los mayoristas y los minoristas, el cultivador desconoce esta información.</p>	<p>Aprender del modelo Holandés y aplicarlo en Colombia el tema subastas generaría más beneficios al sector</p>
Gestión de tecnología	<p>Producciones automatizadas.</p> <p>Altas inversiones en equipos.</p>	<p>Producción intensiva en mano de obra.</p> <p>Clima permite trabajar con bajos niveles de inversión en infraestructura.</p>	<p>Inversión del estado en el sector</p>
Gestión de tiempos	<p>Garantizan la entrega del producto en la UE en 48</p>	<p>No existe una cadena de</p>	<p>Contar con sistemas</p>

	horas a partir de la salida del cultivo.	transporte, almacenamiento. Pueden pasar hasta 8 días entre el cultivo y cliente final.	integrados y propios de transporte.
Gestión de distribución	Venta rápida por subastas que elimina los intermediarios.	Cadena con muchos eslabones, no hay certeza de los tiempos finales de entrega.	

*Aporte Alfonso Pulido*

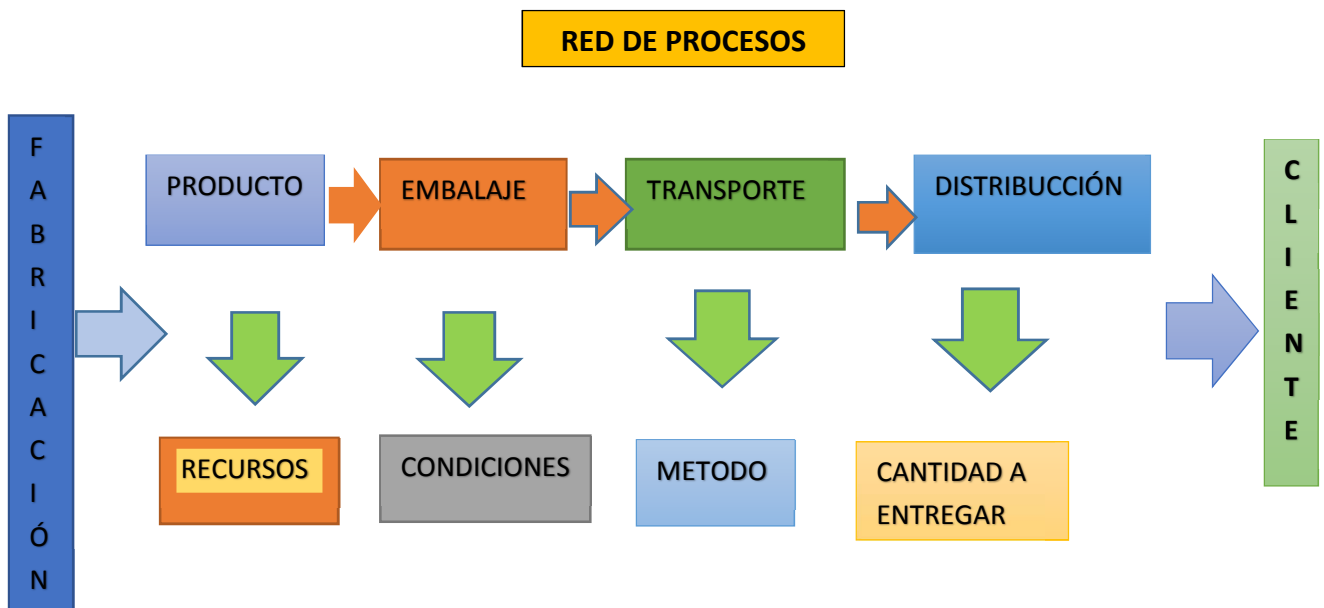
	Holanda	Colombia	Propuesta grupo
Sistemas de transporte	Posee empresas que tienen dentro de su estructura sistemas de transporte propio, acondicionados para el manejo y control de productos perecederos.	Acude al mercado nacional de transporte que corresponde a compañías independientes que ofrecen un transporte corriente sin condiciones especiales para el transporte de productos perecederos	Tomando en cuenta que en nuestros días la Internet suprimió las barreras del comercio, mediante el acercamiento entre consumidores y proveedores, este mercado debe tener una plataforma logística de transporte acorde a las necesidades del producto, garantizando rapidez, cuidado y manejo del mismo. De otra parte esta industria es un cliente muy importante para el gremio transportador, por lo cual se debe negociar con los proveedores de transporte un medio adecuado al producto pretendiendo una correcta

			gestión de la cadena de suministro.
Sistema de información	Análisis de mercado juicioso, que permite tomar decisiones estratégicas como tener puntos de producción en países claves para mejorar el negocio	Se tiene que la industria floricultora colombiana es solo de carácter exportador, carente de información y estudios especializados de mercado que le permitan competir en un mercado global.	Generar estudios estadísticos que permitan detectar canales alternos que faciliten la comercialización de flores, contactando ferias, eventos, hoteles, iglesias, entre otros espacios.
Gestión de tecnología	Apalancamiento en las soluciones tecnológicas que permiten a la industria holandesa la comercialización a nivel global.	La industria colombiana se basa en una actividad exportadora, carente de programas que incursionen en la globalidad	Se deben tomar estrategias que incluyan la globalidad utilizando plataformas tecnológicas que faciliten el contacto con el cliente final, eliminando la mayor cantidad de intermediarios en el producto, esto cubriría en gran parte la internacionalización del producto, facilitando la localización y suministro del mismo.
Gestión de tiempos	Los tiempos que maneja la industria Holandesa están entre 2 a 3 días desde el inicio de la cadena de	La industria colombiana debido a las carencias en su proceso y la incorporación de varios	Se requiere la reducción de intermediarios en la cadena, incorporando una participación más activa en el proceso de venta, saliendo más del esquema de productor - exportador y

	producción hasta su entrega final.	intermediarios en la misma requiere de 8 días para completar el ciclo.	llegando a incursionar en el montaje de deles en las diferentes naciones clientes, que le permitan dar mayor rapidez en las entregas y otorgar descuentos directos a los clientes finales, con esto se atrae mercado
Gestión de distribución	La industria holandesa, analizando el comportamiento del mercado y tomando en cuenta las falencias en costo de mano de obra y problemas de clima, ha incursionado en el establecimiento de puntos de producción en otros países favorables en Mano de obra y condiciones de producción	La industria floricultora colombiana se basa en el modelo cultivador - exportador por lo cual no se tiene control sobre el producto, desencadenando una serie de manejos que afectan la comercialización del mismo, por falencias en su cadena de distribución, este control se queda en las manos de Mayoristas y de minoristas.  De otra parte los tiempos de entrega son muy largos lo que afecta la	Uno de los aspectos que se deben capitalizar en el producto colombiano, es la calidad y exotividad de sus flores, este aspecto se debe comercializar, directamente por los productores, quienes deben incursionar en la distribución directa, buscar clientes y nichos de mercado específicos a los cuales se les puedan ofrecer beneficios de descuento por acuerdos de entrega, validando si el cliente está dispuesto a recoger la mercancía directamente, acordar precios con firmas especializadas en transporte que garanticé el correcto manejo de la mercancía.

		calidad y conservación del producto	
--	--	-------------------------------------	--

- **Configurar 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.**



**Elaborado por: Carlos Fonseca**

**Demanda:** Requerimiento previsto por el cliente

**Planeación Requerimiento:** Se debe contar con el recurso humano, infraestructura

**Compras:** Materia prima para el proceso del cultivo de flores

**Producción:** Corte de flores con los requisitos requeridos por el cliente

**Embalaje:** Condiciones específicas para que el producto no se maltrate y llegue en óptimas condiciones

**Transporte Aprovechamiento:** Alistamiento para ser embalados de acuerdo a lo especificado.

**Inventario de Distribución:** Se debe alistar de acuerdo a la orden de requerimiento.

**Planeación de Distribución:** Se debe planificar el transporte tanto terrestre como aéreo para su traslado

**Almacenamiento para la Distribución:** Se debe contar con un área de almacenamiento adecuado cumpliendo las temperaturas específicas para que las flores no se marchiten. El producto debe permanecer el menor tiempo posible en almacenamiento, se debe tener en cuenta que es un producto perecedero

**Transporte:** Se debe contar con vehículos que cuenten con temperaturas adecuadas mientras el producto llegue a su cliente final

**Servicio al cliente:** El resultado de todo lo anterior tiene que ser la satisfacción del cliente brindado mayor confianza en la demanda.

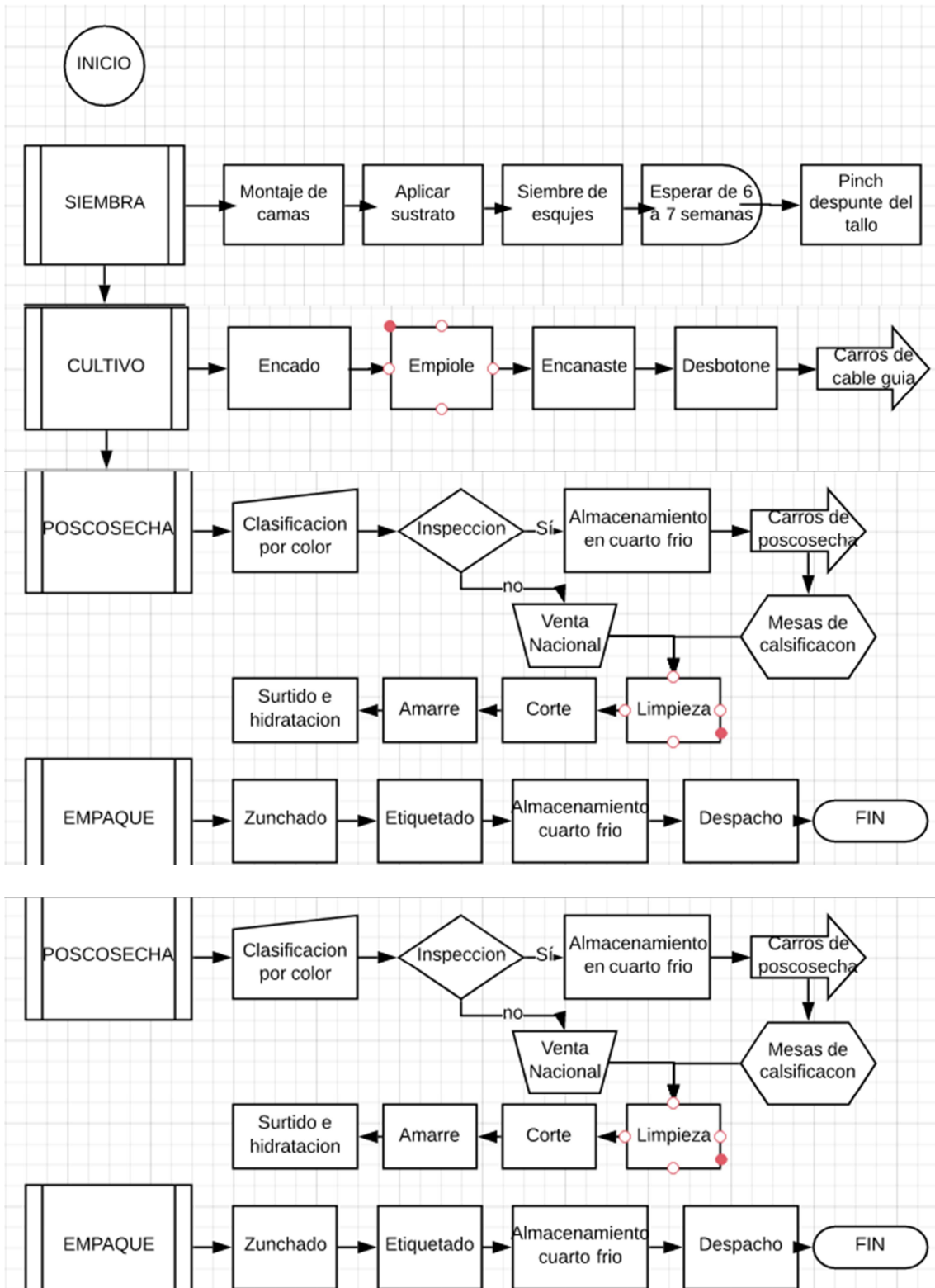
- **Describir la filosofía de organización propuesta del SL.**

**Misión:** La industria de las flores en Colombia dedicada a producir y exportar producto de alta calidad a los puntos de venta mayoristas y minoristas, con un sistema logístico, en condiciones ideales de transporte, almacenamiento y entrega en un tiempo record, satisfaciendo la necesidad y expectativa del cliente.

**Visión:** La industria de las flores en Colombia quiere mantener el primer puesto en el mercado de Norte América y mejorar su participación en la UE en cuanto a los tiempos de entrega, posesionando la marca en calidad y costo, aumentando la rentabilidad de sus socios.

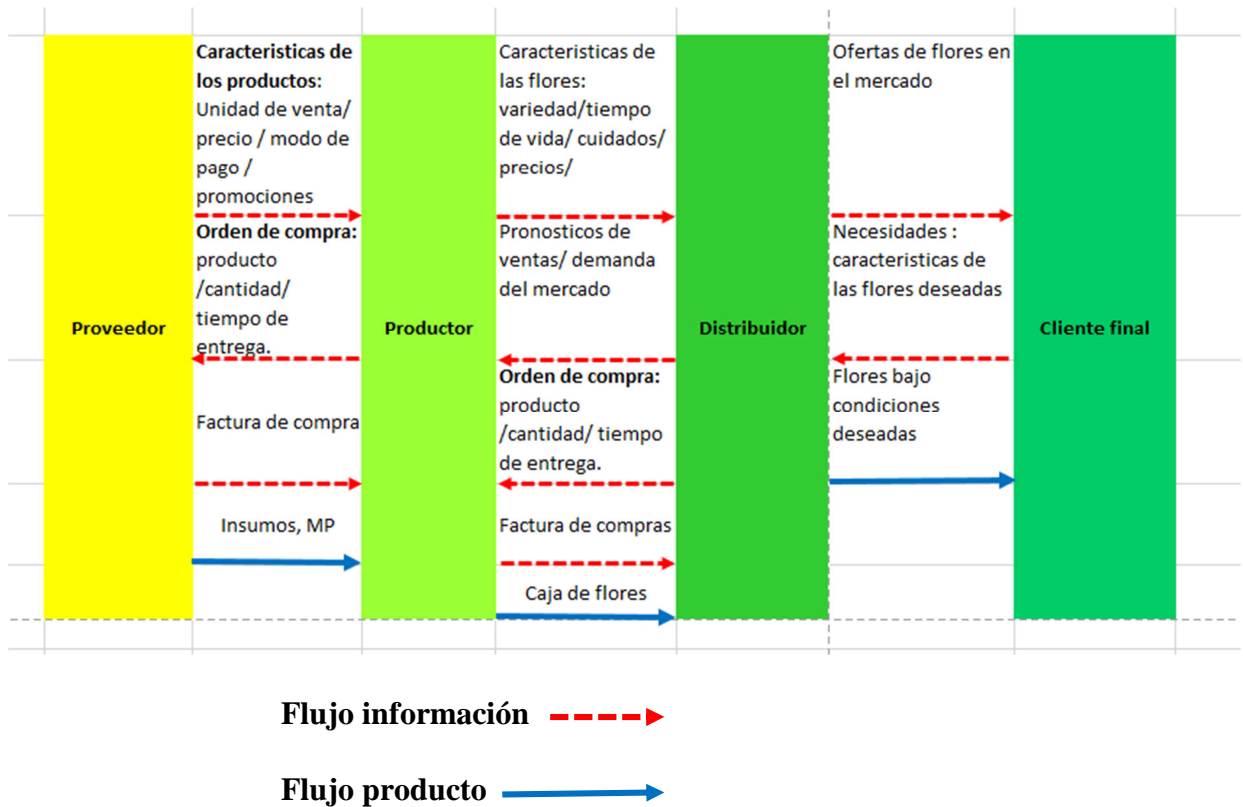
- **Para la red configurada en el punto 3, elaboren los diagramas de flujo de información, producto y dinero.**

**Diagrama de flujo de producto**



Elaboración propia: John Vargas

**Diagrama de flujo de información**



Elaboración propia: Norman Cárdenas

### Diagrama de flujo de Dinero

- **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.**

Asocolflores o Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, es la entidad que agrupa, representa, promueve y fortalece la competitividad de la industria floricultura colombiana, como gremio la industria debe compartir información que permita la toma de estrategias en conjunto realizando análisis de los mercados susceptibles a ser abordados por Colombia, de otra parte debe existir un consenso en la ubicación de proveedores que permitan un adecuado transporte de las mercancías, así mismo negociar el establecimiento de espacios donde se establezcan mesas de negocios que permitan la participación de los miembros de la asociación, gremialmente se debe llegar

a negociar con empresas transportadoras que faciliten la entrega de flores en tiempos razonables y bajo el cuidado que el producto requiere.

La Asociación debe incursionar en capturar mercados que faciliten la entrega del producto, mediante negociaciones que compartan descuentos sobre el producto siempre y cuando el comprador compre en puerto.

Otro de los aspectos a utilizar por el gremio corresponde en el apalancamiento en las políticas de estado y patrocinio del mismo, facilitando líneas de transporte y de distribución que permitan obtener mayor competitividad en el exterior, teniendo en cuenta que es un sector importante que aporta a la economía nacional.

Para una correcta administración de la cadena de suministro es necesario que exista colaboración entre las empresas floricultoras, pues estas persiguen un posicionamiento estratégico común y persiguen alcanzar la optimización de su operación, involucrando áreas funcionales de las diferentes compañías miembros, al igual que de socios comerciales y clientes estratégicos.

- **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.**

El sistema logístico permitirá que todo el supply chain de la floricultura se coordine para permitir a los diferentes participantes tener claro el momento de realizar sus tareas. Dentro del sistema logístico ideal el flujo de información debe ser caracterizado por su claridad, su oportunidad y suficiencia. Al mantener una cadena de abastecimiento bien configurada los tiempos se reducen, eliminando los reprocesos, y mejorando la calidad con la que el producto llega al usuario final. Todo lo anterior se logra gracias a una adecuada planeación en donde se deben involucrar no solo a los participantes directos de la cadena como los proveedores y transportadores sino también a los entes de control que permiten la exportación de las flores hacia los mercados internacionales, es por eso que se deben conocer los trámites requeridos ante la DIAN, Policía Antinarcoóticos, para que no se generen retrasos que puedan afectar la calidad del producto.

- **¿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?**

#### Criterios a usar

- Venta online en tiempo real
- Reducción de tiempos de entrega a usuario final
- Reducción de intermediarios
- Mejoramiento de cadenas de refrigeración en el transporte
- Comunicación oportuna y efectiva con los productores

#### Estructura organizacional y sus roles

- Equipo de Comercio y Mercadeo internacional
  - o Consolidar un relacionamiento con contactos de consumo final
  - o Desarrollar comunicación efectiva con los floricultores
  - o Desarrollar oferta en línea, que permita monitorear la trazabilidad del movimiento de la carga, la disponibilidad de cada tipo, el tiempo desde el corte y las entregas, entre otros factores relevantes.
- Equipo de Tecnología
  - o Implementar una plataforma de comercialización online junto con el equipo de comercio y mercadeo internacional.
  - o Establecer red de comunicación estable e inmediata con los productores.
- Equipo de Gestión logística Supply Chain
  - o Acondicionamiento de flota de aviones con refrigeración monitoreada.
  - o Contratar directamente con los distribuidores locales en los países donde más se exportan las flores.
  - o Garantizar que estos distribuidores locales cuenten con cadenas de frío que preserven la vida de las flores.
  - o Establecer condiciones técnicas claras y estandarizadas para el transporte de las flores y exigirlas a todos los transportadores contratados.

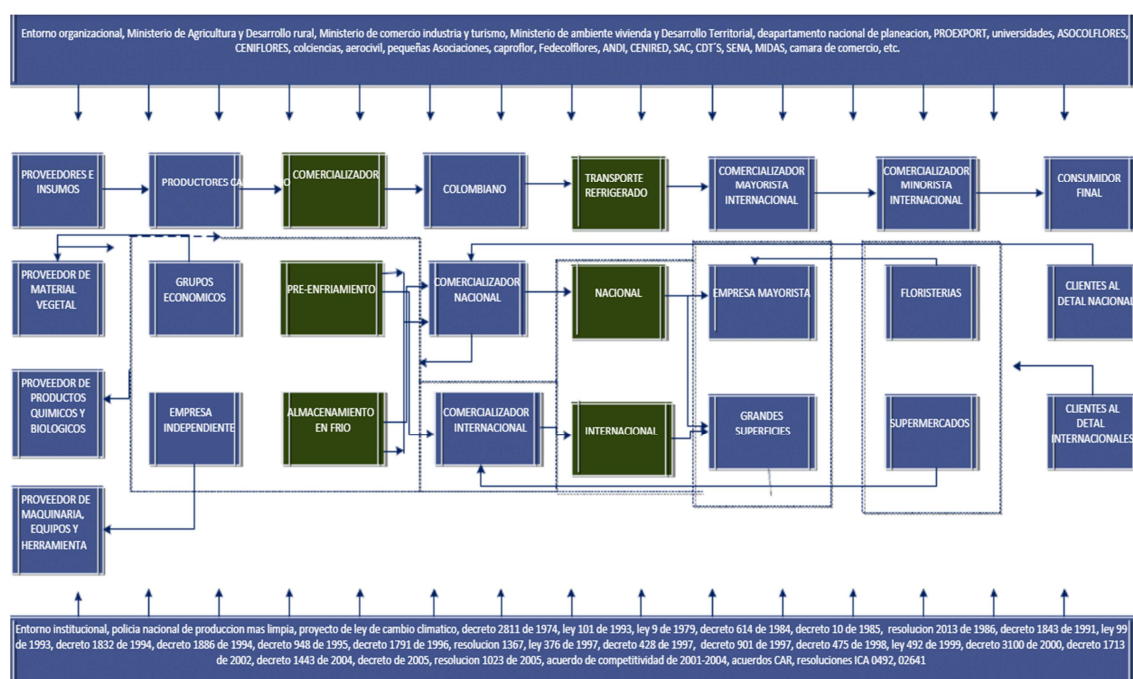
- Si el grupo no desea establecer una función logística separada e identificable, ¿cómo podría lograrse la coordinación necesaria para la dirección efectiva de los procesos logísticos?

La alta dirección de la organización debe tener claro que el único objetivo de La industria de las flores en Colombia es trabajar en equipo con las estrategias propuestas para mejorar la calidad del producto en cuanto a transporte, tecnología, almacenamiento adecuado y distribución oportuna; se implementó procedimientos estandarizados de acuerdo las falencias habidas, todo el personal debe ser capacitado para tener claro cuál es el propósito de la industria ante el mercado y poder ser competitivos.

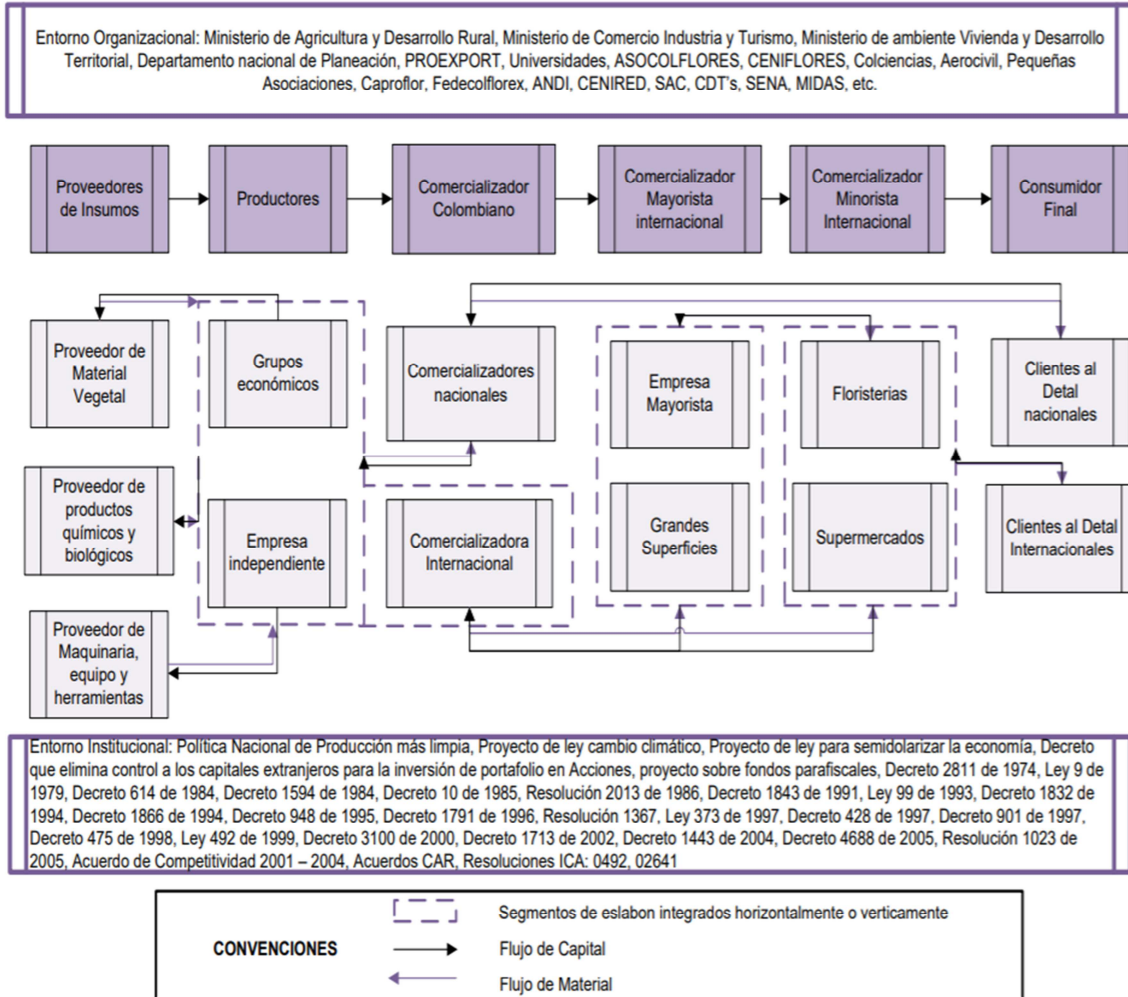
**2. Una vez leído el caso y dadas las respuestas a las preguntas allí planteadas, mediante un ejercicio de investigación, el grupo colaborativo debe consultar cual es la situación actual del sistema logístico de la industria de flores**

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

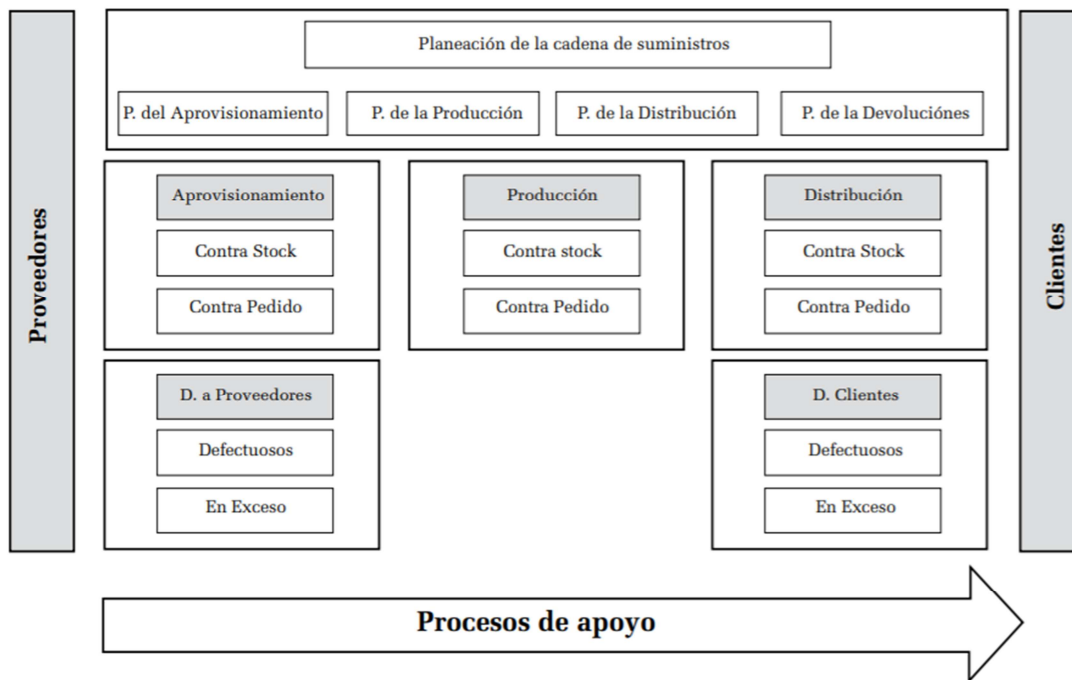
Consultando algunos de los estudios realizados principalmente por Ministerio de agricultura y Universidades, estos son algunos de los gráficos que mejor resumen la cadena de valor para la producción y venta de flores en Colombia:



Fuente: Elaborado a partir de (Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.), 2012), (Castellanos, Fonseca, & Buritica, AGENDA PROSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN Y. DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA CADENA. PRODUCTIVA DE FLORES Y FOLLAJES CON ÉNFASIS EN CLAVEL, 2010) y (Universidad Nacional de Colombia, 2004)



Fuente: Elaborado a partir de (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f.), 2015), (DIAGNÓSTICO DE LA CADENA PRODUCTIVA).



Fuente: Elaborado a partir de (ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE FLORES DE CORTE PARA EXPORTACIÓN MEDIANTE EL MODELO SCOR1), (Fontalvo, T., & Cardona, D., Universidad Libre de Cali, 2012)

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

Colombia envía flores más de 90 países, Estados Unidos es su principal cliente en un 78% del valor y en toneladas en un 76% exporta, esto hace que los empresarios de flores se enfoquen en su cliente potencial ya que en ventas deja una representación en “US\$ 1.140 millones y 197 mil toneladas”<sup>1</sup> aproximadamente.

**c. Situación de oferta de las flores colombianas.**

De acuerdo a lo anterior la oferta de flores en el exterior ha venido creciendo ampliamente en el 2018 ha generado más de 140000 cargos, el 40% de estas exportaciones cuentan con certificación Internacional “Florverde Sustentable Flowers”<sup>2</sup>, lo que quiere decir que cumplen los parámetros de calidad en cuanto a producción, embalaje, transporte y distribución haciendo que estas empresas sean más competitivas en cuanto a lo mencionado.

(logistec, 2019)

## CONCLUSIONES

- Los cultivos de flores presentan una estructura productiva marcada por tres ejes, el operativo, el estratégico y el de apoyo; de esta manera se analizan las necesidades de los mercados con un único fin crear las estrategias que generen satisfacción al cliente final alineándose con la demanda y la producción.
- Una manera de emprender acciones es centralizar la gestión en una sola cooperativa que, de fuerza al gremio, generando mejor gestión a la demanda, las ofertas el recurso humano y la inversión en mejoras del producto con desarrollo tecnológico, también facilitarían una acción por parte del gobierno frente a la variabilidad del mercado del dólar, generando mayor apoyo en el área técnica y de educación del gremio.
- De acuerdo con los puntos planteados en la actividad sobre el Sistema Logístico y el Supply Chain para La industria de las flores en Colombia ha mejorado la calidad del producto, transporte, almacenamiento y distribución, haciendo que se más competitiva y rentable.
- Existen grandes oportunidades de mejora en la logística y la gestión de cadenas de suministro para la exportación de las flores colombianas, pues se tiene conocimiento de las principales debilidades y amenazas, pero también de nuestras fortalezas y oportunidades del mercado. El paso a seguir es aterrizar las propuestas que establecidas a profundidad para ajustar la forma y las cifras para llevarlo a cabo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Frederick, D., (2016). *Introduction to Supply Chain Management Technologies Resource Management* (2 reimp.). (CRC Press) Boca ratón – Florida, EE. UU.
- Ackerman, K., (2007). *Integral Warehouse Management - Fundamentals of Supply Chain Management: An Essential Guide for 21st Century Managers*. (DC Velocity Books). Utrecht, Países Bajos.
- Shah, J., (2009). *Supply Chain Management: Text and Cases*. (Pearson Education India). Delhi, India.
- Chavez, J., (2012). *Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro)*. (RIL Editores). Santiago de Chile, Chile.
- Mentzer, J., (2001). *Supply Chain Management*. (SAGE). Thousand Oaks - California, EE. UU.
- Ministerio de Agricultura - Bogotá, Colombia, , 1 de Marzo de 2018, CADENA DE FLORES Y FOLLAJES, , [On Line] - Disponible en: , <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202018%20Marzo%20Flores.pdf>.