



**FASE 6 CASO LA INDUSTRIA DE LAS FLORES EN COLOMBIA**

**GRUPO: 207115\_41**

**GINNA ALEJANDRA ALDANA  
WILLINGTON EDUARDO CALVO GARCIA  
SERGIO ALEJANDRO PLAZAS  
OSCAR EDUARDO PARRA  
JUAN CARLOS RODRIGUEZ**

**TUTOR  
WILLIAM GERMAN ORTEGON CARROSO**

**DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y  
LOGÍSTICA  
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y DISTANCIA - UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS BASICAS TECNOLOGIA E INGENIERIA - ECBTI  
MAYO DE 2019**



## INTRODUCCION

La exportación de flores en Colombia ha sido de gran importancia para el sostenimiento industrial de la misma economía de la flora y del país como tal, ya que Colombia se encuentra en el top de exportación de flores en el mundo, a pesar de todo este crecimiento encontramos falencias en su proceso de exportación y comercialización, tales como el medio de transporte, almacenamiento, distribución entre otros procesos que no son acordes a este tipo de material, como son de delicadas las flores. Como parte del diplomado que se está realizando se va a realizar análisis de la logística en Colombia, la red de valor relacionada con la exportación y como se encuentra ubicada frente a la competencia existente.



## OBJETIVOS

### General

Poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el diplomado de profundización Supply Chain Management y logística para resolver la problemática que existe en la cadena de suministros y en el proceso de entrega de la exportación de la flora.

### Específicos

- Realizar cuadro comparativo de las competencias logísticas
- Sugerir el tipo de información que deberían compartir los socios del Supply Chain para favorecer y mantener la confianza Elaborar diagrama de flujo con dinero y producto del sistema logístico y planteado
- Conocer la red de procesos en la exportación de flores de Colombia.
- Establecer el análisis de la situación actual de la industria de las flores en Colombia.
- Describir la filosofía organizacional del Supply Chain.



## PREGUNTAS CASO 8.

### “LA INDUSTRIA DE LAS FLORES EN COLOMBIA”


#### 1. **Elaboren un comentario sobre el caso.**

La flor es un producto perecedero, que es difícil de almacenar y por lo tanto se debe vender tan pronto llega al mercado. La vida útil de una rosa (desde que se corta hasta que se marchita) es de unos 20 días. El clavel es un poco más fuerte: si se tienen los cuidados correspondientes en el transporte, puede durar unos 30 días.

El producto que ofrece la industria colombiana de flores es muy variado. En total se ofrecen unos 35 tipos diferentes de flores (claveles, rosas, crisantemos, pompones, etc.) y en promedio tienen entre 10 y 20 variedades por cada tipo de flor. Si a esto se le agrega que por cada variedad existen 4 o 6 grados de calidad y que los clientes pueden exigir 3 o 4 empaques diferentes, se llega a la conclusión que el número de referencias es extremadamente alto.


La estandarización del producto no es fácil, pues las flores en el mundo conforman un mercado de "moda". Para competir se requiere variedad en la oferta. Además, los gustos de consumidor cambian frecuentemente con el tiempo y cada mercado específico exige ciertas características especiales. Por ejemplo, en USA se valoran las flores abiertas, pues allí se quieren para regalo, mientras que en Europa y Japón las quieren cerradas para hacer floreros y tratar de alargar la vida útil de la flor.

Las exportaciones de flores son una importante fuente de ingresos para la economía colombiana. Sin embargo, la industria es volátil y se ve afectada por muchos factores, incluyendo el clima. Los agricultores también son una de las clases más desprotegidas del país. Para entender las tendencias recientes en este sector y el papel del Gobierno en la misma hoy en día, deben tenerse en cuenta dos aspectos: ¿Qué ha sucedido en la industria en los últimos años?



Es importante entender la situación actual desde el punto de vista de los productores locales, especialmente aquellos que han pasado muchos años en el sector. El Gobierno ha puesto en marcha dos herramientas clave para apoyar el sector: préstamos para los agricultores y una política de cielos abiertos, en las que el costo del transporte aéreo ha disminuido. La industria de las flores es sin lugar a dudas una de las más exitosas del país. En poco más de 30 años la floricultura colombiana ha pasado de exportar unos cuantos miles de dólares anuales a vender en el exterior más de 500 millones de dólares por año. En la actualidad Colombia es el segundo exportador de flores del mundo después de Holanda. Así mismo, las flores son la tercera mayor fuente de divisas del país, detrás del petróleo y el café, y un importante generador de empleo en la zona central de Colombia. La prueba más clara del logro de esta joven industria es la cuota que tienen las flores colombianas en el mercado más grande del mundo, el de Estados Unidos. Colombia es el lugar de origen de cerca del 65 por ciento de las flores que consumen los norteamericanos. Sin embargo, en los últimos años el exitoso modelo de la floricultura colombiana ha mostrado signos de agotamiento. Aun cuando al deterioro de la competitividad de los floricultores colombianos a causa de la revaluación del peso y los problemas de narcotráfico y violencia que azotan al país, otros países de América, África y Asia han entrado a producir flores en cantidades importantes. De esta manera la oferta está creciendo más rápido que la demanda. Así mismo, aunque los productores colombianos han hecho esfuerzos para integrar sus operaciones hacia adelante, estableciendo empresas importadoras y distribuidoras mayoristas en Miami para así agregar valor a su producto, les ha sido difícil incrementar su participación de la torta total del mercado minorista de flores en Estados Unidos, la cual se estima en más de 15.000 millones de dólares por año.

Una de las principales razones para explicar el menor crecimiento de la demanda con relación a la oferta y los bajos precios es que el mercado de las flores en Estados Unidos y otros grandes países consumidores está extremadamente fragmentado a todos los niveles de la cadena de valor desde los importadores y mayoristas hasta los vendedores minoristas. La ausencia de grandes jugadores en el mercado tiene varias consecuencias importantes. Por una parte, no hay quien haga las grandes inversiones en mercadeo y publicidad que se necesitan para aumentar el consumo de flores en un mercado como el norteamericano, en el cual menos de una cuarta parte de la población compra este producto. Por otra, una




industria fragmentada es mucho más vulnerable a los ciclos y vaivenes del mercado, pues carece de grandes empresas que tengan el poder de responder eficazmente a las variaciones en la demanda y regular la oferta. Finalmente, sin jugadores importantes, la posibilidad de posicionar marcas a gran escala y controlar la calidad también es más complicada, lo cual limita la probabilidad de agregar valor al producto para obtener mejores precios.

Sin embargo, la peculiar estructura del sector de las flores, conformada por miles de productores, importadores, distribuidores y minoristas, está a punto de pasar a la historia. En los últimos meses han ocurrido dos sucesos que prometen transformar este sector para siempre. Dos empresas con características y enfoques muy disímiles han decidido ingresar al mercado para aprovechar las grandes oportunidades que existen de generar valor a través de la consolidación. Por una parte, está USA Floral Products Inc., una empresa nueva que busca integrar los eslabones medios de la cadena de valor de la industria --es decir los negocios de importación y distribución al por mayor-- para lograr economías de escala, controlar la calidad y aumentar las ventas de producto. Al mismo tiempo Dole, el gigante norteamericano de las frutas y los jugos, ha ingresado por la puerta grande al negocio de la producción y comercialización de flores.

La industria en Colombia de flores es la segunda más grande en exportación a nivel mundial, existen grandes ventajas sobre la holandesa por costos, productividad, mano de obra, el beneficio geo-espacial donde se encuentra Colombia lo puede llegar a favorecer al igual que por su cercanía a Estados Unidos, toda esta industria no se puede ver reflejada en la vida real por la mala logística que tiene Colombia. Donde las estrategias de exportación donde la oferta solo es conocida por los productores y la demanda solo es conocida por los mayoristas y minoristas lo que ha generado una brecha en el sistema logístico evitando una correcta coordinación de la red de valor.

- 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.**



América Latina consta de un inmenso territorio, con muchísimas horas de sol, grandes reservas de agua potable y un variado repertorio de especies vegetales; aptitudes que, deberían colocarla teóricamente, a la cabeza de la producción mundial de flores. Además, su mano de obra es muy económica, en comparación con la de las potencias europeas y norteamericanas.

No obstante, Holanda ha ganado la partida a países como Colombia y Ecuador, pese a ser un país pequeño, septentrional, no muy soleado y con salarios más altos. Por tanto, ¿qué lo ha convertido en el primer exportador mundial de flores?

Una de las causas se encuentra en el lucrativo desarrollo de la ingeniería genética, donde Holanda puede afirmar un conocimiento pleno sobre esta disciplina de la biología. Consecuentemente, puede originar flores más resistentes, duraderas y vistosas, incluso en situaciones climatológicas adversas.

Pero la razón principal de su monopolio, se encuentra en su capacidad de distribución y marketing y, sobre todo, en su estrategia de reexportación.


Dicho de otra forma, Holanda posee un colosal sistema de subasta mediante el cual se apropia de cultivos florales de países emergentes, adquiriendo así un sustancioso volumen de productos de origen extranjero que posteriormente exportará desde sus propios mercados nacionales.

Esto ha permitido a Holanda situarse en lo más alto del mundo de las flores; trono que, por el momento, ostentará durante los siguientes años. Veremos si, en el futuro, los países americanos o africanos logran arrebatarse el liderazgo como exportador mundial de flores.

### **SECTOR FLORICULTOR A NIVEL MUNDIAL.**

El sector floricultor es dependiente del manejo adecuado de la producción con primordial atención en la cadena de frío dado que se trata de una de las principales condiciones que debe cumplir para ser distribuido en el mercado internacional, esto con el fin de brindar una promesa de valor hacia el cliente. Por esta razón, las flores tradicionales como las rosas, claveles, crisantemos, alstroemerias y bouquets, en diferencia a las flores tropicales, deben





mantenerse en cadena de frío desde el corte hasta la entrega, sin interrupciones, y con baja humedad.

El sector floricultor es dinámico debido a que se encuentra en constante crecimiento y es muy importante para países que dependen de la agricultura, haciendo que tengan un crecimiento en la economía interna y que los principales productores centren sus actividades y esfuerzos en la producción e innovación de las técnicas de siembra de flores.

Como lo indica la Cámara de Comercio, la demanda mundial de flores se encuentra asociada al desarrollo económico de los países y a las necesidades del consumidor; esta demanda se agrupa en tres regiones: Europa Occidental, América del Norte y Asia. En Europa, Alemania es el país que más importa flores, mientras que Holanda es el mayor productor con lo cual abastece a países como Alemania, Suiza, Francia y Reino Unido. En América, Colombia es el principal productor y así mismo el principal abastecedor de Estados Unidos, seguido de Ecuador. Para el caso de Asia, Japón se abastece de China, Nueva Zelanda y Europa.

### **Países Productores.**

De acuerdo a la Cámara de Comercio, Holanda posee la mayor superficie de producción en Europa y es uno de “los productores más eficientes e innovadores de la industria”, se caracteriza por ser el principal productor y comprador de bulbos de Tulipán, Callas y Lirios. Desde los inicios de su actividad florícola se ha destacado en la investigación y desarrollo tecnológico en el sector, lo que lo ha llevado a ser pionero en el mismo pues realiza grandes inversiones tecnológicas para crear nuevos tipos de flores, prolongar la vida de las especies y compensar su escasez de tierras desarrollando novedosos sistemas de cultivo, distribución, transporte y almacenamiento.

Cuenta con uno de los sistemas más importantes de subasta de flores del mundo, en donde se efectúan las negociaciones más grandes de flores y se definen los precios internacionales de los productos. Es por esto que como lo indica la Cámara de Comercio, Holanda es uno de los principales productores, exportadores y compradores de flores cortadas en el mundo.

Otros países que se destacan por su producción en el área de la floricultura son Colombia, Ecuador y Kenia. América Latina.



**Exportaciones a nivel mundial.** Desde el punto de vista de los productores, las exportaciones a nivel mundial se encuentran agrupadas en 5 países: Holanda, Colombia, Ecuador, Kenia y Etiopía.

Las exportaciones de flores se encuentran concentradas en 5 países que representan el 84.45% de la producción mundial. Holanda fue el principal exportador de flores en 2017 representando el 50.03% de las exportaciones mundiales, en segundo lugar, se encuentra Colombia con una participación del 15.96%, seguidos de Ecuador, Kenia y Etiopía con 10.05%, 6.17% y 2.24%, respectivamente.

Exportaciones mundiales de flores expresadas en Millones de USD.

#### EXPORTACIONES EN MILLONES DE USD PERIODO 2012 – 2017

Países Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Mundo</b>	8.763.431	8.442.826	8.523.175	7.491.563	7.828.663	8.771.627
<b>Holanda</b>	4.566.647	3.862.961	3.869.243	3.388.249	3.654.004	4.388.863
<b>Colombia</b>	1.270.007	1.334.597	1.374.246	1.295.399	1.312.262	1.399.600
<b>Ecuador</b>	771.290	837.280	918.243	819.939	802.438	881.462
<b>Kenia</b>	453.038	480.332	553.453	479.141	509.565	540.895
<b>Etiopía</b>	162.034	165.136	174.473	194.738	190.976	196.620
<b>Otros países</b>	1.540.415	1.762.513	1.632.078	1.312.777	1.359.417	1.364.187

Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP.

Se expresa el valor exportado en millones de dólares de los principales países productores de flores, de este histórico y realizando una comparación, en el año en que se realizaron más exportaciones por parte de Holanda fue en el año 2012 con un valor de \$4.556.647 millones de dólares, por su parte Colombia y Etiopía realizaron sus mayores exportaciones de los últimos 6 años en el año 2017, con un valor \$1.399.600 y \$196.620 millones de

dólares, respectivamente. En lo que concierne a Ecuador y Kenia, estos se destacaron en el año 2014 con un valor de \$918.243 y \$553.453 millones de dólares en exportaciones.

Exportaciones mundiales de flores expresadas en Toneladas.

### EXPORTACIONES EN TONELADAS PERIODO 2012 – 2017

Países	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Exportadores</b>						
<b>Holanda</b>	675.297	596.178	591.914	500.636	502.984	609.020
<b>Colombia</b>	201.949	211.979	222.566	222.356	234.938	246.118
<b>Ecuador</b>	127.236	156.523	165.190	145.824	143.183	159.008
<b>Kenia</b>	119.413	120.487	132.079	136.469	146.316	149.322
<b>Etiopía</b>	41.186	41.165	43.901	48.400	47.016	48.254
<b>Otros países</b>	309.884	351.941	290.461	299.337	363.947	307.697

Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP.

En relación a la cantidad de flores exportadas, esta se mide en toneladas. Durante el periodo 2012-2017 Colombia exporto en promedio 223.318 toneladas de flores mientras que Holanda exporto en promedio 579.338 toneladas durante los últimos 6 años, consolidando su primer lugar a nivel mundial como productor de flores.

**Importaciones a nivel mundial.** Según la Cámara de Comercio<sup>61</sup>, el comercio mundial de las flores se ha establecido en regiones las cuales se encuentran catalogadas entre las consumidoras de flores frescas más grandes del mundo:

1. Países de Asia Pacifico oferentes para Japón y Hong Kong.
2. África y países europeos abastecen los mayores mercados de Europa.
3. Sudamérica y Centroamérica abastecen principalmente a Estados Unidos.

Estados Unidos fue el principal exportador de flores en 2017 representando el 17.69% de las importaciones mundiales, en segundo lugar, se encuentra Holanda con una participación del 14.73%, seguidos de Alemania, Reino Unido, Francia, Rusia y Japón con 14.45%, 11.71%, 4.66%, 4.27% y 4.20%, respectivamente.

Holanda es un gran exportador y a su vez un gran importador de flores a nivel mundial, debido a su forma de comercialización que se caracteriza por la subasta, en donde realiza re-exportaciones al ser también un país abastecedor de otros mercados en Europa.

Importaciones mundiales de flores expresadas en Millones de USD.

#### IMPORTACIONES EN MILLONES DE USD PERIODO 2012 – 2017

Países Importadores	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Mundo</b>	7.821.681	8.252.291	8.536.160	7.723.240	7.762.412	8.220.287
<b>EE.UU</b>	1.167.469	1.193.355	1.219.296	1.257.738	1.266.823	1.453.992
<b>Holanda</b>	738.247	863.407	975.679	1.023.007	1.031.314	1.210.479
<b>Alemania</b>	1.164.719	1.231.738	1.326.811	1.163.149	1.152.549	1.187.954
<b>Reino Unido</b>	954.084	1.036.715	1.139.174	1.016.532	1.010.643	962.844
<b>Francia</b>	438.745	450.985	448.663	375.844	385.878	382.771
<b>Rusia</b>	746.769	702.037	612.666	492.698	357.375	350.775
<b>Japón</b>	441.539	386.091	353.993	324.093	346.689	348.696
<b>Otros países</b>	2.170.109	2.387.963	2.459.878	2.070.179	2.211.141	2.322.776

Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP.

Durante el último año se realizaron importaciones por un valor de \$8.220.287 millones de dólares, los cuales se encuentran concentrados en 7 países que son los mayores demandantes del mercado. Estados Unidos importó \$1.453.992 millones de dólares durante el año 2017, mientras que Holanda y Alemania reportaron importaciones por \$1.210.479 y \$1.187.954 millones de dólares, encabezando los tres primeros lugares de la lista, respectivamente.

Importaciones mundiales de flores expresadas en Toneladas.

### IMPORTACIONES EN TONELADAS PERIODO 2012 – 2017

Países Importadores	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Holanda</b>	139.044	224.885	228.272	354.349	372.750	352.716
<b>Alemania</b>	171.182	172.520	188.013	182.494	185.299	182.535
<b>Reino Unido</b>	135.163	152.718	142.269	146.521	150.357	148.574
<b>Rusia</b>	67.028	69.737	78.898	72.331	56.329	61.003
<b>Francia</b>	64.069	60.662	63.337	62.897	59.909	59.503
<b>Bélgica</b>	38.152	42.015	44.425	19.543	-	58.899
<b>Japón</b>	47.337	46.710	42.978	41.337	42.582	43.898
<b>Otros países</b>	596.511	498.341	515.571	500.897	337.899	376.905


Fuente: Elaborado por el autor con base en TRADEMAP.

Se expresa la cantidad importada en toneladas de los principales países importadores de flores, de este histórico, en el año en que se realizaron más importaciones por parte de Holanda fue en el año 2016, con un valor de 372.750 toneladas, mientras que Alemania en el año 2014 importó 188.013 toneladas y Reino Unido realizó su mayor importación de los últimos 6 años en el año 2013 registrando 152.718 toneladas de flores. Por su parte Rusia se destacó en el año 2014 con un valor de 78.898 toneladas, mientras que Francia realizó su importación más grande de los últimos 6 años en el año 2012 con una cantidad de 64.069 toneladas de flores importadas. Bélgica realizó importaciones por el orden de las 58.899 toneladas en el año 2017, siendo esta su mayor importación durante el periodo 2012-2017, y Japón registró su mayor importación en el año 2012 con 43.337 toneladas de flores compradas.

Como lo menciona la Cámara de Comercio, revisando en el año 2015 la Unión Europea era el principal importador de flores y follajes alcanzando un monto de US\$ 3 billones. Del total de importaciones de flores que se realizaron en la Unión Europea, el 23% fue proveniente de países fuera de la UE. De acuerdo a la Cámara de Comercio, estas importaciones datan desde el año 1990 y se han ido incrementando desde entonces por lo que hasta el 2015 representaban más del 16% del total importado por los países de la Unión Europea y la participación de estos países es mayor en Holanda con el 52% por su papel de distribuidor a otros países europeos.

Primera aproximación a la comparación de las ventajas del sector floricultor entre Colombia y Holanda.

<b>Ventajas Colombia VS Holanda</b>	
<b>Colombia</b>	<b>Holanda</b>
Ubicación geográfica estratégica.	Producción, comercialización y logística concentradas en 6 zonas específicas del País llamadas Greenports
Dotación abundante de recursos naturales.	Enfoque de innovación, investigación y desarrollo con la participación de empresas, Institutos de investigación y gobierno.
Clima tropical con ausencia de estaciones.	Líderes en genómica verde.
Fertilidad de tierras.	Desarrollo de métodos de producción de alta Calidad.
Mano de obra barata.	Cadena de suministro eficiente.
Vías de acceso a todos los continentes.	Reducción de costos en transporte y Empaque.
Sello de calidad Florverde.	Red de comercialización imponente a nivel mundial a través de las subastas de flor Cortada.
Apoyo de Asocolflores y Ceniflores.	Ubicación cercana a los mercados de mayor consumo de flores de la Unión Europea
Acuerdos comerciales estratégicos como el TLC con 0% arancel con países que representan grandes mercados de flor.	Principal desarrollador de materiales de propagación, cultivo de tejidos y comercio de Semillas y plantas.



Dentro de esta primera aproximación a la comparación de los factores, fueron seleccionados nueve aspectos siendo los más destacados de cada uno de los países de estudio, en donde se ve una clara diferencia del enfoque que se tiene para el sector floricultor debido a las condiciones particulares de cada lugar y su nivel de desarrollo.

Bajo el esquema del Diamante de Porter, enmarcado dentro de la Teoría de la Ventaja Competitiva, se es posible demostrar porque el sector y en qué términos se aprovechan los recursos ofrecidos, para ello se toman los determinantes del Diamante de Porter que son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, la estrategia y la estructura de las empresas y la rivalidad entre ellas.

A continuación, se presenta el diamante aplicado a cada uno de los países para el sector floricultor de acuerdo a documentos de entidades como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Asocolflores, Superintendencia de Sociedades, Flora Holland, el Banco Mundial, Rabobank, entre otros.

Diamante de Porter aplicado al sector floricultor holandés.

Condiciones de los Factores	Condiciones de la Demanda	Sectores afines y auxiliares	Estrategia y estructura de las empresas y la rivalidad entre ellas
<p>Cercanía a los mercados de mayor Consumo en Europa.</p> <p>Bajos costos de transporte hacia mercados Europeos.</p> <p>Alta productividad de los trabajadores.</p> <p>Conexión entre el gobierno, instituciones de investigación y empresas, lo cual crea el triángulo de oro basado en investigación y Desarrollo.</p> <p>Excelente red logística de transporte, como el puerto de Rotterdam y el aeropuerto de Schipol.</p> <p>Avanzados sistemas con los cuales se realiza un seguimiento óptimo de las Subastas en el comercio de flores.</p> <p>Inversión en investigación y desarrollo que permite diversas innovaciones en cultivos con mayor producción y menor consumo y Huella ambiental.</p> <p>Facilidades y acceso a los últimos métodos De cultivo para los agricultores.</p> <p>Mano de obra calificada que representa altos Costos y escasez para laborar en el sector.</p> <p>Terrenos costosos.</p> <p>Existencia de estaciones</p> <p>Contaminación de pesticidas y fertilizantes al terreno, semillas, agua y aire incrementando los estándares Medioambientales de producción.</p>	<p>Demanda localizada, en donde por lo menos el 61% de las familias compra flores mínimo una vez cada cuatro Meses.</p> <p>Fuerte demanda local para nuevos productos</p> <p>Presencia de festividades que incrementan la Producción y consumo.</p> <p>Principal productor y Exportador de follajes.</p>	<p>Sistemas logísticos coordinados a Través de las casas de subastas.</p> <p>Asociaciones de los productores en cooperativas como Flora Holland por medio de la cual comercian toda su producción a Través de las subastas.</p> <p>De las seis zonas específicas de producción en Holanda, son Westland y Aalsmeer las que concentran el 81% de la Producción.</p> <p>Altos costos incurridos por el productor compensado por un Sistema logístico eficiente.</p> <p>Investigación y desarrollo provenientes de sectores afines como frutas, vegetales y Tubérculos.</p> <p>Canales de distribución compartidos con bulbos de flores y productor de árboles como ramas, tallos,</p> <p>Fuerte posición en materiales de Propagación y cultivo.</p> <p>Información e innovaciones alta transferencia entre las redes del Sector.</p>	<p>Líderes en tecnología</p> <p>Estrategias de diferenciación de producto</p> <p>Investigación y desarrollo de genómica verde para alargar la vida de las flores, producir nuevas especies, evitar las enfermedades y la afectación de Plagas.</p> <p>Desarrollo de invernaderos autosuficientes y abastecedores Energéticos.</p> <p>Alta rivalidad doméstica, con más De 1900 exportadores.</p> <p>Amplia competencia a nivel mundial con el ingreso de nuevos competidores al mercado mundial De flores como Etiopia y Kenia.</p> <p>Demanda estacional de flores que hace que en días festivos no se negocie en las subastas lo cual aumenta la oferta y disminuye los precios para las siguientes Temporadas</p>

Fuente: elaborado por el autor con base en: Worldbank

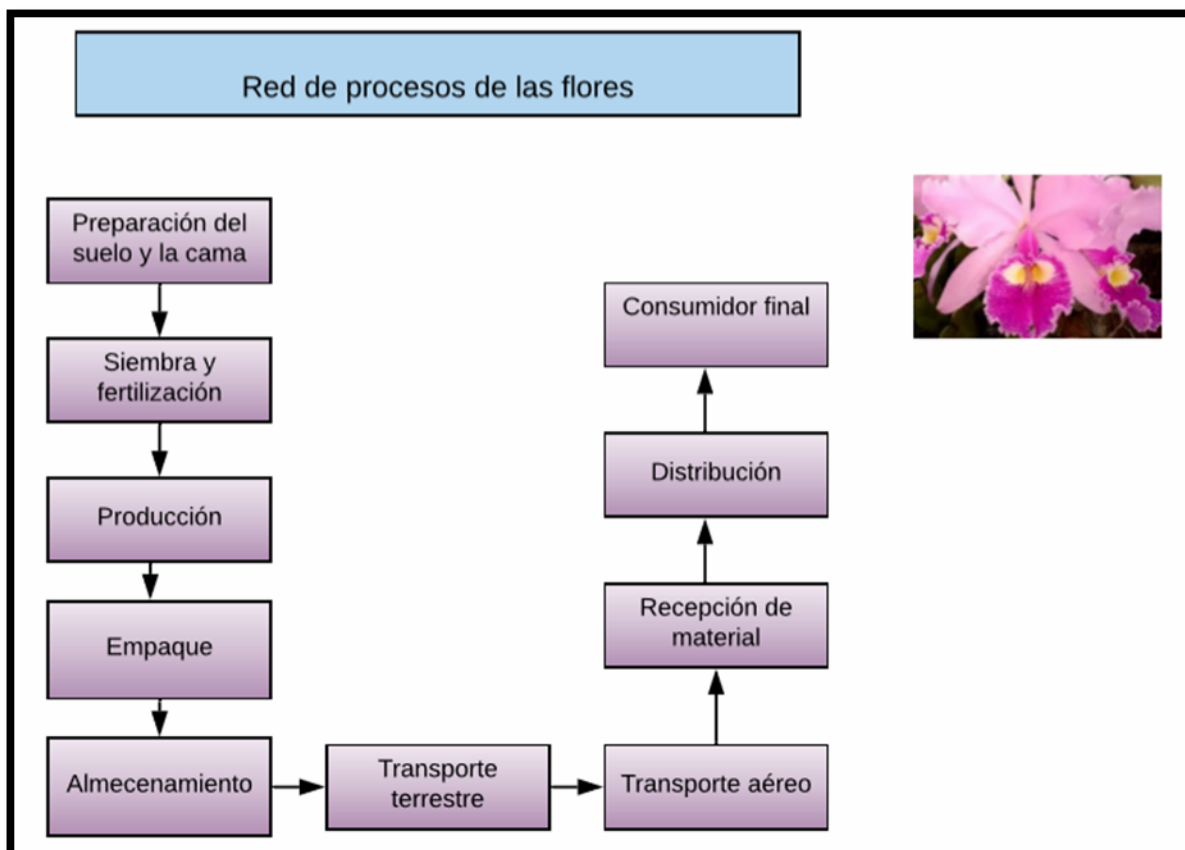


Diamante de Porter aplicado al sector floricultor colombiano.

Condiciones de los Factores	Condiciones de la Demanda	Sectores afines y auxiliares	Estrategia y estructura de las empresas y la rivalidad entre ellas
<p>Ubicación geográfica estratégica en una zona tórrida que propicia la inexistencia de estaciones, variedad de pisos térmicos, relieve Montañoso y zonas planas con tierras fértiles. Abundancia de recursos acuíferos</p> <p>Riqueza en flora y fauna, con la producción de Más de 1600 especies de flores exóticas.</p> <p>Acceso a las costas del Océano Atlántico y Pacífico que propician la comunicación con todos los continentes, y a los aeropuertos internacionales como Eldorado y Rio negro, ubicados muy cerca de las zonas de mayor producción de flores que son Cundinamarca y Antioquia.</p> <p>TLC que fomenta el comercio y la estabilidad jurídica para los principales mercados de flores Colombianas.</p> <p>Bajos apoyos e incentivos gubernamentales Para el sector agrícola.</p> <p>Mano de obra barata pero poco calificada.</p> <p>Insuficiencia de centros de investigación y Desarrollo ligados al sector.</p> <p>Altos costos de transporte e ineficiente cadena De suministro.</p> <p>Baja productividad laboral.</p> <p>Alto impacto de la tasa de cambio.</p>	<p>El consumo per cápita colombiano Es muy bajo.</p> <p>Muchas de las flores que consume el mercado interno no son de tipo exportación por ello no existe una cuantificación de la demanda interna lo cual imposibilita el conocimiento del proceso para los productores y la intervención en el mercado internacional pues no se tiene una base de cómo funciona el mercado y Sus tendencias.</p> <p>La producción de flores debe ser realizada bajo los más altos estándares de calidad para mantener el producto en las mejores condiciones y mas que es un producto de corta vida por lo cual es necesario hacer uso de algunos fertilizantes para aumentar la producción y de pesticidas para Evitar las pérdidas de cultivos.</p> <p>Se debe potenciar el conocimiento de los mercados de destino, tendencias en su consumo y Preferencias</p> <p>Sector con enfoque internacional, pues el 95% de la producción es Para exportación.</p>	<p>Cooperación con empresas internacionales para la capacitación directa promoviendo estrategias para la ampliación de servicios y productos conexos y auxiliares al sector con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.</p> <p>Integración de diversos sectores como el de infraestructura y transporte para fortalecer y estimular la producción y comercio de flores.</p> <p>Inexistencia de alianzas y estrategias a nivel nacional lo que refleja la ausencia de técnicas especializadas de investigación y Diversificación de la producción.</p> <p>Único enfoque hacia exportaciones Tradicionales.</p> <p>Inexistencia de asociaciones entre los productores lo cual afecta la creación de una cadena logística Esbelta y con reducción de costos.</p> <p>Utilización de empaques primarios para el transporte de flores lo cual Afecta el producto.</p>	<p>El sector floricultor nació con enfoque internacional por lo cual se ha desarrollado en función de las exportaciones, las preferencias y tendencias globales más no en el mercado Interno.</p> <p>La demanda de flores colombianas está altamente ligada a los mercados internacionales por lo cual esta se desarrolla en función de fechas o festividades especiales en ciertas Épocas del año.</p> <p>Flujo de proceso creado en dirección inversa ya que primero se creó una entidad para estimular el comercio internacional de flores y después si se pendo en una entidad que promoviera la mejora continua y el desarrollo (Asocoflores y Flor verde, respectivamente).</p> <p>Ofrecimiento por parte del gobierno de tasas de interés subsidiadas para que los productores puedan invertir en la Mejora de sus cultivos.</p>


Fuente: elaborado por el autor con base en BECERRA Cuervo, Camilo Andrés. Análisis de la política para la competitividad del sector floricultor colombiano.

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.**



Análisis cualitativo y descriptivo basado en el Modelo de Referencia de Operaciones para la Cadena de Suministros (Scor Model), ya que éste proporciona las herramientas necesarias para poder describir y analizar a fondo todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la gestión logística de las compañías, lo que posibilita la identificación de fallas a lo largo de la cadena.

Para desarrollar el análisis de la cadena de suministro de las flores de corte para exportación se tomó como referencia una empresa dedicada a esta actividad, ubicada en el departamento de Cundinamarca. A partir de los procesos que se ejecutan allí se modelaron las actividades logísticas a través de los diferentes niveles del Modelo Scor; cuyo objetivo



final es el envío del producto a los mercados internacionales, principalmente hacia los Estados Unidos. Dicho modelo fue creado por el Consejo Mundial para la Cadena de Suministro y permanentemente es sometido a actualizaciones debido a los aportes e ideas provenientes de todas aquellas empresas que lo han implementado, la mayoría de ellas multinacionales ubicadas en los Estados Unidos y Europa (Supply Chain Council, 2010).

Para el análisis con el modelo Scor se establecieron los procesos generales y a partir de allí se ejecutaron todas las herramientas de que dispone el modelo, mediante las cuales se describieron y analizaron cada una de las actividades, tales como planeación, abastecimiento, producción, distribución y devoluciones


Debido a las características mismas del producto, los floricultores deben cumplir ciertos estándares que les permitan ser competitivos y mantenerse en el negocio a partir del aumento de la cuota de exportación o del mantenimiento de la misma. Las bases de competencias a las que se refiere el modelo Scor son aquellos objetivos de gestión mediante los cuales se fija la hoja de ruta para la administración total del negocio. Gran parte de estas bases se encuentran relacionadas con la misión del mismo. Para la empresa seleccionada se fijaron las siguientes bases de competencia:

**Calidad en el producto:** La flor de corte es un producto que requiere mucho cuidado debido a su fragilidad y a su rápido deterioro. Esto implica el mejoramiento de muchos aspectos técnicos relacionados con la producción y formación del personal para su manipulación; así mismo se hace necesaria la coordinación con todos los miembros de la cadena logística, sobre todo en el ámbito de la distribución, para que atiendan esta necesidad.

**Diversidad** en la oferta de productos: La amplia gama de variedades de producto es, sin duda, un elemento fundamental, en este tipo de mercado, pues los consumidores por lo general requieren especies vistosas o que puedan ser utilizadas para cualquier tipo de situación.

**Agilidad** en la distribución de los productos: Se necesita que las flores se encuentren en manos de los consumidores en el menor tiempo posible.

**Gestión sostenible del negocio:** Implica todos los aspectos sociales y ambientales que se derivan del desarrollo de los procesos; comprende todo lo relacionado con la reducción de



los desechos, el manejo de agroquímicos, el bienestar de los trabajadores y el control de las plagas.

**Gestión financiera:** Indudablemente sin este factor la empresa estaría condenada al fracaso. De esta competencia hacen parte las negociaciones con los clientes y proveedores, el control de los costos y el manejo de los activos y del capital, que al final se traduce en buenos resultados para la empresa.

### **Identificación De Los Procesos Clave Y Alcance Del Modelo**

Tal como lo establece el modelo, se identificaron las actividades o procesos que se ejecutan para la exportación de flores de corte, constituyéndose la cadena de suministro por los siguientes procesos:

**Aprovisionamiento:** Representa todas las actividades relacionadas con la adquisición de insumos y materiales para el cultivo y la cosecha de las flores, las semillas, las especies, los agroquímicos, la mano de obra, el embalaje y todo aquello que sea necesario para el cultivo, crecimiento y selección del producto. La adquisición de estos materiales debe garantizar, además, la calidad y la integridad de las flores.

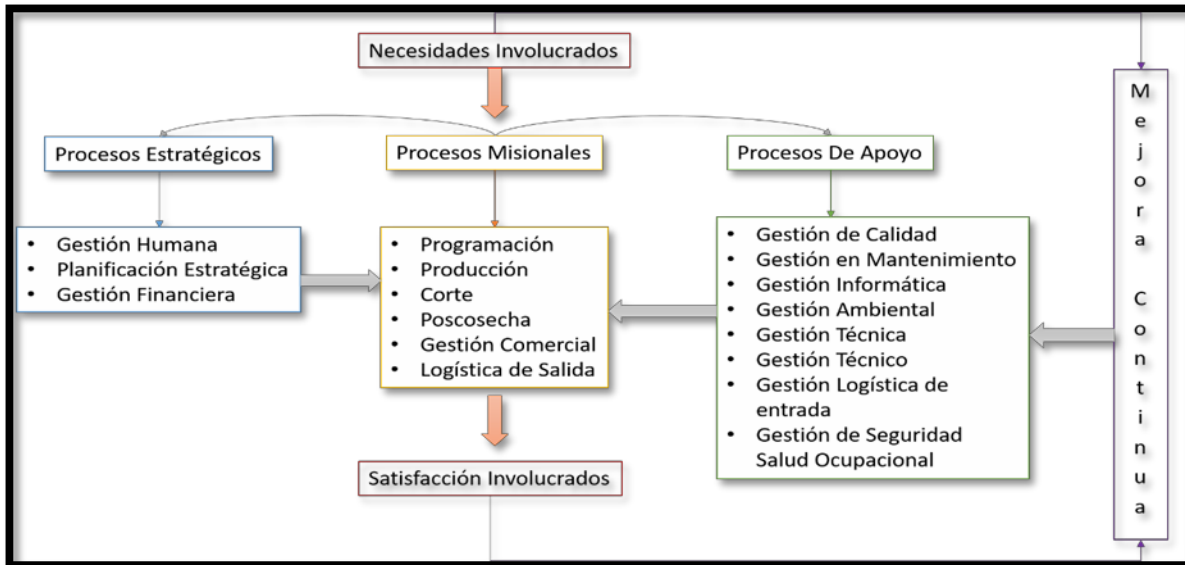
**Producción:** Conformada por todas las actividades de propagación de plantas madre, los bancos de enraizamiento, la producción de las flores como tal y la cosecha de las mismas. En este proceso se realiza la selección de las flores que van a ser despachadas.

**Distribución:** Son todos los procesos necesarios vinculados con la selección de las flores, la manipulación y el transporte para su posterior despacho al cliente determinado. Por lo general el envío de este producto hacia los mercados internacionales se hace a través del transporte aéreo.

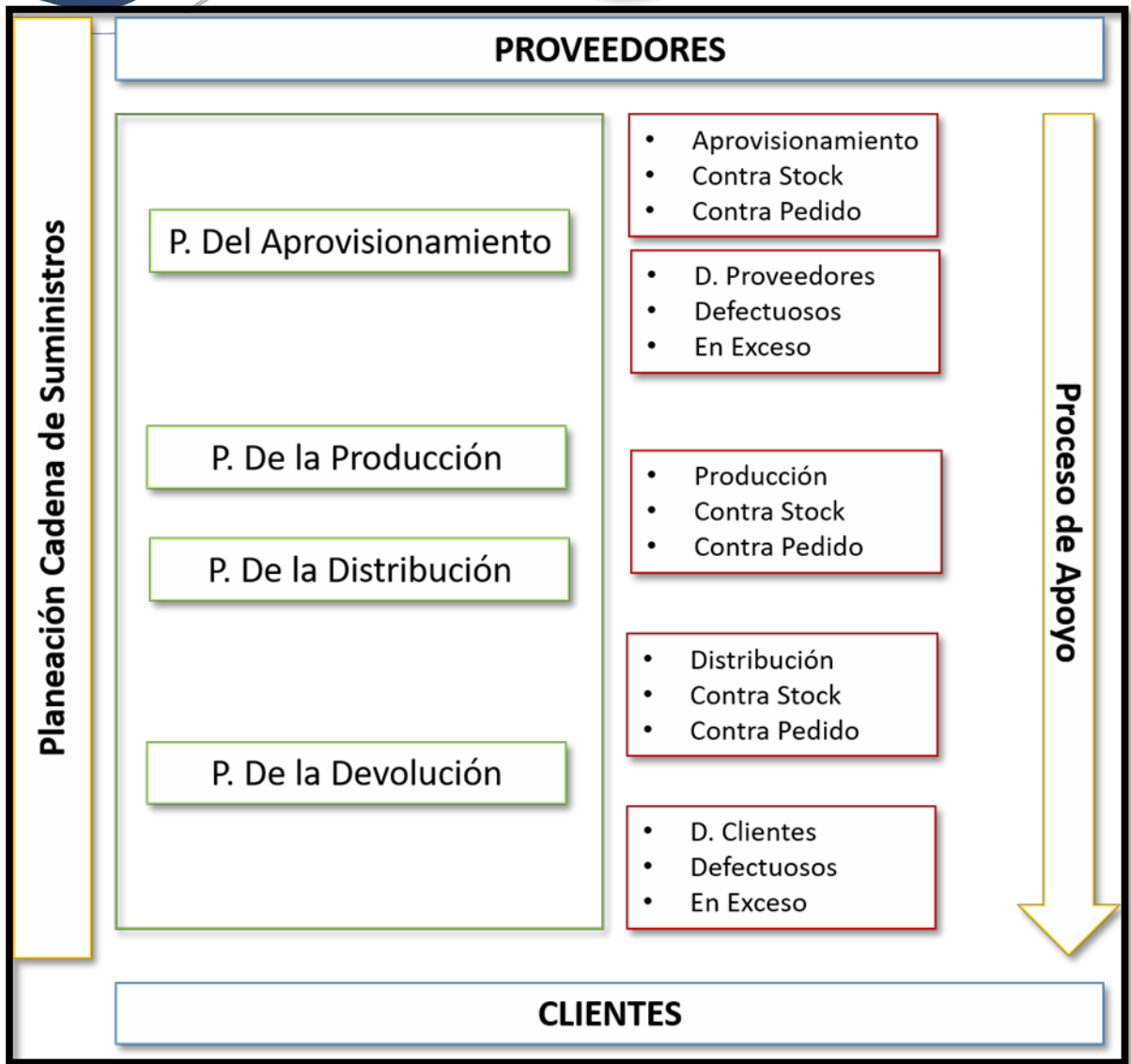
**Devoluciones:** Constituye la no aceptación de las condiciones físicas del producto, ya sea de los proveedores o por parte de los clientes. En relación con los proveedores dicho proceso es de más fácil manejo, pero con los clientes es mucho más complejo; pocas veces se presenta la devolución física del producto en condiciones no conformes, pero la mayor causa de devolución del producto es su contaminación por alguna plaga o por el incumplimiento de normas fitosanitarias del país de destino.

**Planeación:** Esta actividad se desarrolla a lo largo de toda la cadena de suministro y sobre cada uno de los procesos que se ejecutan. Su objetivo es adecuar los recursos disponibles de acuerdo con las actividades que se programen y conseguir aquellos que hacen falta para tal fin.

Conforme con la información anterior se configura la cadena de suministro según el alcance y la estructura del modelo Scor.




las actividades de apoyo consisten en procesos que se desarrollan y que facilitan la operación de la cadena de suministro, tales como la evaluación del desempeño, el manejo de reglas, la administración del inventario, administración del riesgo, administración de activos, manejo de recurso humano, gestión ambiental, etc. Teniendo en cuenta la configuración anterior se elabora el mapa de procesos para la cadena de suministros de las flores de corte.



#### 4. Describan la filosofía de organización propuesta del SL.

La industria colombiana de flores debe tener un nivel de gestión en filosofía donde permita encontrar los criterios y normas de excelencia de gestión. Para tener en cuenta se debe dar claridad en la definición de la misión, visión, principios y valores. El liderazgo que permita desarrollar e involucrar a todos los sectores de la organización, donde principios u valores permitan integrar todos los sistemas gerenciales en la compañía. Se deben establecer planes anuales de mejoramiento, se deben tener estrategias y políticas culturales que permitan reflejar un cambio cultural con la neutralidad, la tolerancia y cooperación mundial.






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

Cuando estamos hablando de la información que se debe compartir con cada uno de los socios que hacen parte de esta cadena de la Industria Colombiana de Flores, nos podemos referir es que cada una de las actividades que se realicen con las demás socios deben tener una comunicación muy acertada referente los procesos que se realizan desde el inicio de la producción, proceso logístico y finalmente en la entrega del producto en una excelente calidad con esto vamos a generar una credibilidad de nuestra Industria generando un enlace con la más alta confianza frente al servicio el cual estamos compartiendo pues es un proceso en el cual nos vemos beneficiados tanto los productores como cada uno de los que intervienen hasta llegar al cliente que finalmente hace uso de las Flores. Con esto podemos trabajar de la mano con los productores, transportadores como los clientes, para todo tipo de proceso y más en la Industria de Flores se debe tener una relación basada en la Confianza frente al producto y procesos que se realizan a la hora de prestar los servicios de provisiones de Flores, para lograr los objetivos planificados se debe planificar logrando disminución de costos tanto a la hora de realizar la producción como también cuando realizamos la parte logística para poder estar a la vanguardia de los avances tecnológicos de los grandes competidores de la Industria a nivel mundial, cuando una empresa tiene la percepción futurista y la confianza para ser emprendedoras puesto que de ello que sea un éxito y más en las industria de Flores.

Por todo lo anterior la Industria de Flores en Colombia se debe rodear de los países que cuentan con la tecnología, que socialmente cuenten con la capacidad de responder con los





compromisos generando una confianza por las respuestas a las solicitudes de nuestros clientes generando el fortalecimiento de nuestra industria.

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.

**7. ¿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)

Mantiene actividades sincronizadas las cuales permiten minimizar la posibilidad de retrasos

Buscar herramientas y la implementación de las mismas para poder mantener controlado los tiempos de entregas de los diferentes procesos, mitigando la posibilidad de errores y/o inconvenientes en los mismos.

Encontrar materias primas a buenos costos y de calidad los cuales al momento de adquisición no incrementen el costo final del producto.

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



Estructura organizacional

- 8. 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 tener una buena Coordinación de dirección efectiva en cada uno de los procesos logísticos, debemos 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.

- 9. 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.**

**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%”.

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

Colombia actualmente cuenta con más de 1.600 variedades de flores que llegan a más de 100 países en el mundo. El país es el primer exportador de claveles de manera global, segundo para crisantemos y cuarto para rosas y lirios, además, en junio de 2018, Colombia se posicionó como el primer proveedor de claveles a Corea el Sur.

Los obtentores o breeders desarrollan nuevas variedades a través de la investigación biogenética para responder a las demandas y tendencias del mercado. Cuentan con protección de propiedad intelectual, por la que los floricultores pagan regalías. El sector



también ha buscado la generación de valor agregado en sus productos, de manera que hoy en día es el principal exportador de buques, seguido por rosas y claveles logrando así llegar directo al consumidor final, y con un mayor margen de ingresos.

En promedio, la producción colombiana puede exportar alrededor de 5400 millones de tallos al año.

En orden de mayor producción el 14 de febrero (San Valentín) se convierte en la mejor temporada de exportación para los floricultores, cuyo despacho principalmente a Estados Unidos se triplican entre el 28 de enero y 10 de febrero. Durante el año 2018 se exportaron cerca de 4.300 millones de tallos a Estados Unidos, que llegaron a través del Aeropuerto de Miami. Esta cifra es un 0,8% más alta al compararlo con el año 2017. Se estima que en total se exportó alrededor de 5.600 millones de tallos, alcanzando la mayor cantidad de destinos de las flores de Colombia de exportación: 100 mercados.

En la temporada de San Valentín 2019, se estima que se exportaron más de 35 mil toneladas de flores en total. Según los concesionarios de los aeropuertos de Bogotá y Rionegro, Opain e Airplan respectivamente, se realizaron más de 10 mil entradas de vehículos con carga de flor para ser exportada y despegaron desde Colombia más de 500 vuelos.

San Valentín y el Día de las Madres representan para Colombia cerca del 30% del volumen de exportación anual. Para estas fechas se activa el Plan Pétalo. Para San Valentín 2019, dicho Plan se activó desde el 15 de enero hasta el 10 de febrero de 2019, aunque su coordinación inició desde octubre de 2018, con el objetivo de atender de manera eficiente las más importantes temporadas del sector.

Por otro lado, las exportaciones para el Día de las Madres se inician en abril. La especie preferida para esta celebración es el crisantemo que, en su mayoría, proviene de Antioquia.

Además del día de Acción de Gracias y Navidad, existen otros picos intermedios de menor intensidad en la siembra, que son en época de pascua entre el 20 de marzo y el 25 de abril y la fiesta de San Patricio en marzo.



## 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 frio acorde a las necesidades establecidas lo que conlleva a ver afectada los tiempos de vida de las flores.



## BIBLIOGRAFIA

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>

