



**FASE 6**

**ESTUDIO DE CASO: LA INDUSTRIA DE FLORES EN COLOMBIA**

**MARY CRUZ BARROS**  
**KATHERINE CARDONA**  
**YESENIA SILVA**  
**JOHN EMANUEL PABON ARAQUE**  
**EDWIN LEONARDO LADINO**

**Grupo:**  
**207115\_43**

**Tutor:**  
**BENJAMIN PINZON HOYOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD**  
**ESCUELA DE CIENCIAS BASICAS TECNOLOGIA E INGENIERIA**  
**INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**MAYO DE 2019**

## INTRODUCCIÓN

En el presente informe se pretende dar a conocer la situación actual del sistema logístico de la industria de flores en Colombia en cuanto a la cadena de distribución, producción y venta de flores, liquidación actual de la venta de rosas en el exterior y situación de oferta de las flores colombianas. Esto es posible con el estudio de un Benchmarking el cual permite tomar como referencias las practicas, operaciones y resultados de otros países como Holanda y Estados unidos que trabajan en la exportación de las flores, como lo demuestra nuestro caso de estudio y de esta forma se pueda encontrar las fallas en las que incurre un alta dirección en elegir estrategias acordes y necesarias dentro de la cadena de suministro que permita la competitividad de la industria en mención y lograr una diferenciación de forma global.

con la implementación de estrategias en Supply Chain Management y el conocimiento de los diferentes procesos logísticos como el aprovisionamiento, el transporte y la distribución y la gestión de almacenes e inventarios, como soporte a la gestión de la red de valor en una compañía puede responder a las exigencias actuales de los mercados, es importante trabajar aún más en mejorar un adecuado sistema logístico que se dirija en mejorar y lograr beneficios a las organizaciones que deseen adquirir un eficiente manejo en sus sistemas de producción, distribución, transporte, comunicación y calidad de sus productos y servicios, uno de los muchos beneficios de aplicar un sistema logístico es la reducción de costos, tiempos de entregas, calidad del producto final y rentabilidad económica para la organización.

La importancia de la logística dentro de las organizaciones las altas dirección o niveles de dirección deben reconocer que su uso es de gran importancia estratégica. En efecto el hecho es que la logística está siendo utilizada cada vez con mayor frecuencia como un medio para desarrollar ventajas competitivas, ya sea como una ayuda para bajar los costos unitarios o como un medio adicional para obtener diferencias en los mercados.



## OBJETIVOS

### GENERAL

Aplicar los conocimientos adquiridos, para analizar y resolver el caso de “La industria de Flores en Colombia”.

### ESPECÍFICOS

- Estudiar el caso propuesto, con el fin aportar un comentario crítico-constructivo, desde la visión profesional.
- Determinar la configuración de red de procesos del Sistema logístico para Supply Chain en la producción y venta de flores.
- Explicar la filosofía de organización propuesta del SL.

## “LA INDUSTRIA DE LAS FLORES EN COLOMBIA”

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

En Colombia el cultivo de flores, ha ido en aumento en cuanto, calidad y exportaciones desde sus inicios hasta el día de hoy, también podemos determinar que como en cualquier industria siempre va a existir la competitividad por parte de países más avanzados tecnológicamente y económicamente, pero eso no debe ser una excusa para desistir de tener por ejemplo un primer lugar entre los exportadores del mundo, pues Colombia tiene muchas ventajas frente a países que están en el ranquin del primer lugar, como es el caso de Holanda; pues nuestro país posee excelentes climas, diversidad de suelos y extensiones de tierras para crear cultivos de calidad.

El gran problema de Colombia es el diseño y manejo de los sistemas logísticos, por ejemplo, el sistema logístico de producción y distribución del producto terminado es muy básico, primario, largo y complejo, también existe un inadecuado modelo de sistema de transporte.

También se observa que la empresa Dole Food Company Inc, al iniciar sus operaciones en Colombia desde 1998 ha captado el 25% de la oferta de Colombia, esto gracias a su buena cadena de suministro con la que además de tener unos costos de operación bajos, tiene también bodegas y sistemas de transporte propio cuenta con sistemas de información que le permiten conocer la demanda de los detallistas en tiempo real, caso totalmente contrario a lo realizado por la industria colombiana y que como consecuencia le puede traer serios problemas al floricultor colombiano que depende de las operaciones nacionales.

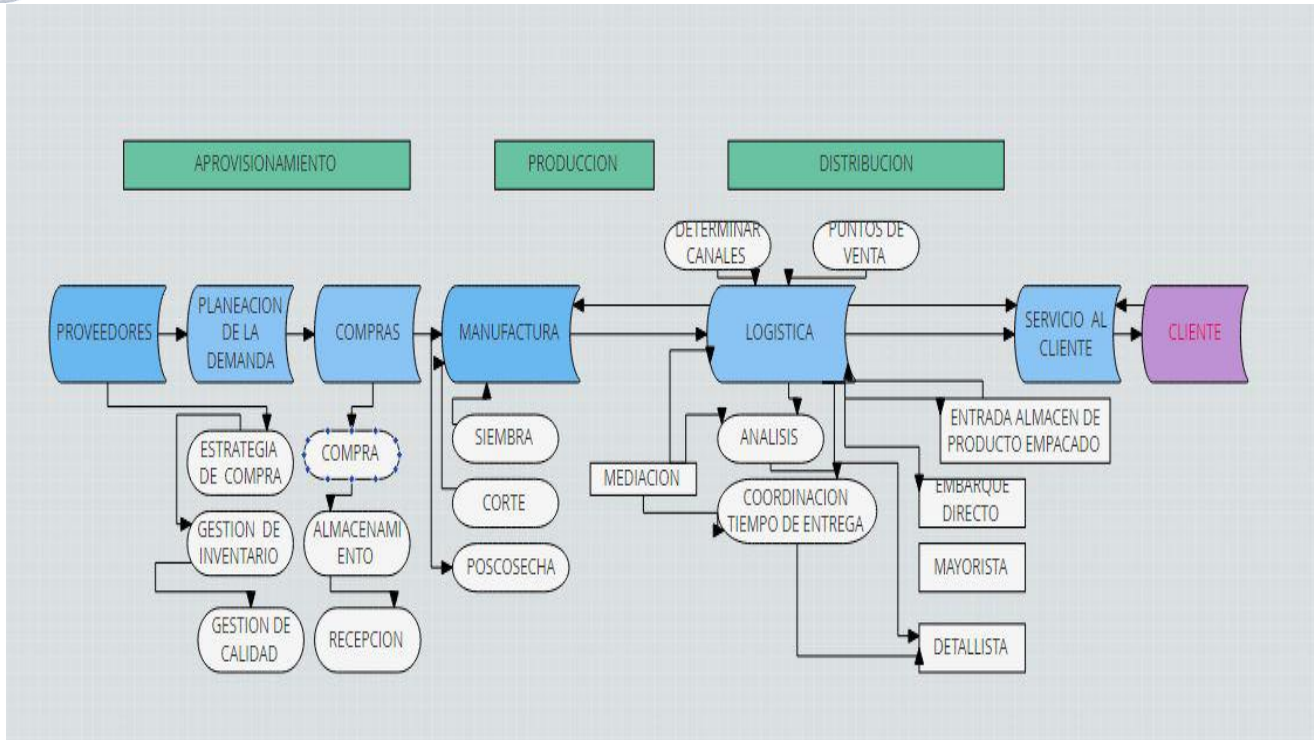
Para concluir nuestro país lo tiene todo para ser el primer productor y exportador de flores, solo que debe mejorar el diseño y manejo de los sistemas logísticos de producción, distribución y transporte, en la cadena de distribución se aumentan exageradamente los costos. Aquí habría una oportunidad de reducir costos y realizar inversiones en la cadena de frio y sistemas de transporte.

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.**

| <b>COMPETENCIAS LOGISTICAS</b>  | <b>HOLANDA (AFRICA)</b>  | <b>COLOMBIA</b>   |
|---------------------------------|--|---|
| <b>SISTEMAS DE TRANSPORTES</b>  | <p>El sistema de transporte de las flores, está encaminado en la condición del punto de venta porque es mejor y más prolongado el ciclo de vida de la flor.</p> <p>Para el transporte dentro de la Unión Europea se realiza en camiones refrigerados.</p>                        | <p>Colombia no presenta sistemas de transporte propios.</p> <p>Los sistemas son antiguos, el transporte de las flores a Estados Unidos y Europa se realiza en aviones comerciales, que no son aptos para el transporte de productos delicadas y tampoco cuentan con sistemas de refrigeración lo cual es muy importante en este caso.</p> |
| <b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>  | <p>El sistema de información de Holanda conecta la oferta con la demanda.</p> <p>Además, permite ofrecer una flor producida desde África y comercializarla 2/3 días después de salir del cultivo. Se contempla la demanda en el momento oportuno, con la cantidad requerida.</p> | <p>El sistema de información de Colombia está desconectada oferta y la demanda.</p> <p>El floricultor desconoce la demanda, sólo es conocida por los mayoristas y minoristas de la cadena de distribución, pero si tienen conocimiento de la oferta.</p>  |
| <b>GESTIÓN DE LA TECNOLOGIA</b> | <p>Se realiza la producción automatizada en el cultivo. Además, tiene altas</p>  | <p>Para la industria colombiana, se encuentra la producción intensiva</p>   |

|                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
|                                       | <p>inversiones en métodos y maquinas, equipos de producción.</p> <p>El uso de la tecnología proporciona una alta productividad en la mano de obra</p> | <p>de mano de obra.</p> <p>Colombia es favorecida por su clima, porque permite trabajar con bajos costos de inversión para el índice de infraestructura.</p>  |
| <p><b>GESTIÓN DE TIEMPOS</b></p>      | <p>En Holanda registra un tiempo promedio que fluctúa entre 48 y 72 horas para entregar el producto a su cliente.</p>                                 | <p>En colombiana no existen sistemas integrados: transporte, almacenaje y distribución son actividades diferentes.</p> <p>No presenta proceso apropiado de distribución; porque solo es una sumatoria de tareas.</p> <p>Puede exportar en un lapso de ocho días o más.</p> <p>Presenta complejidad en la cadena donde se pierde mucho tiempo.</p> |
| <p><b>GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN</b></p> | <p>Holanda la realiza, en su mayor parte por subastas.</p> <p>Por otro lado, las ventas son directas y rápidas evitan intermediarios.</p>             | <p>Colombia presenta Muchos eslabones en la cadena de distribución.</p> <p>La caracterización de esta gestión, se enfoca en el mercado principal de las floristerías independientes, lo que implica cierta complicación el sistema de distribución.</p>   |

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.**

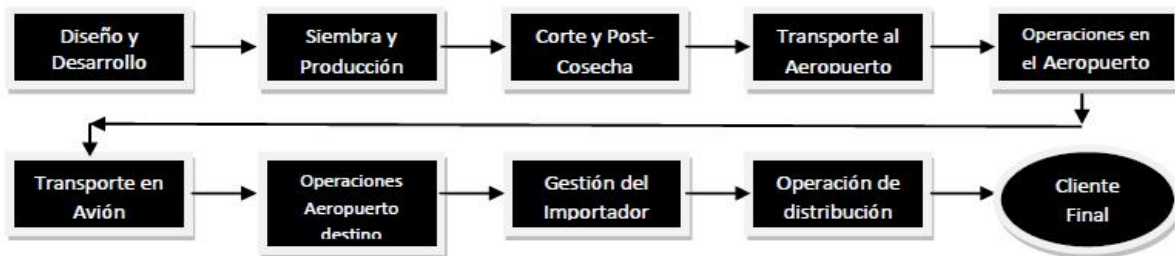


4. **Describan la filosofía de organización propuesta del SL.**

Los procesos logísticos que tienen que ver con la producción y distribución del producto terminado se deben tener identificados y contabilizados para que una vez se realice el proceso de corte no se pierda tiempo ya que es el factor más importante en el sistema logístico a analizar, desde que se inicia el proceso de diseño y desarrollo del producto se define y se identifica la clase del producto a ofrecer, posteriormente durante el proceso de siembra y producción de la misma una vez ya determinado el tiempo de duración en la cual ya se encuentra listo para realizar el corte y posterior traslado hasta el embarque tiempo en el cual el producto se debe garantizar que no se ve a producir un deterioro en el mismo mientras se realizan las labores de rutina en el aeropuerto hasta que sea almacenado en las bodegas de los aviones que se dirigirán hasta el destino donde después del trayecto recorrido tiempo en el cual el producto puede ir perdiendo sus propiedades también se le deben realizar las operaciones de rutina en el aeropuerto de destino estas actividades son especialmente preocupantes una vez que ha ocurrido todo el proceso desde el corte de la flor posterior traslado hasta llegar al lugar de destino, pues no solamente se pierde

un tiempo precioso en un bien tan perecedero como son las flores, sino que se generan sobrecostos bastante elevados.

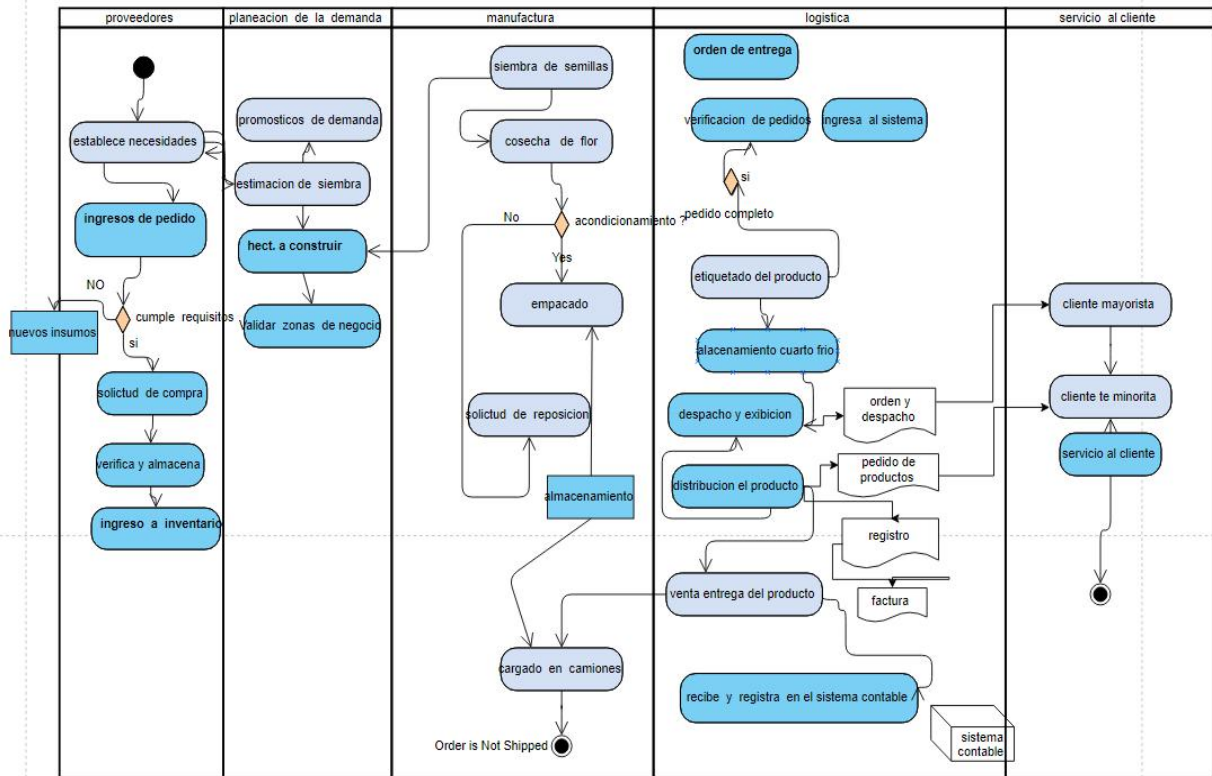
Teniendo en cuenta que aún se tiene pendiente toda la gestión necesaria de las personas encargadas de la importación de las flores y su respectiva distribución hasta que llegue la cliente final tiempo en el cual el producto continua disminuyendo su vida útil de esta manera podemos determinar que esa es la filosofía que tiene las organizaciones para la logística de llevar la flor desde el cultivo hasta su destino final.





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

DIAGRAMA FLUJO RED DE CONFIGURACION SISTEMA LOGISTICO



### DIAGRAMA DE DISTRIBUCCION

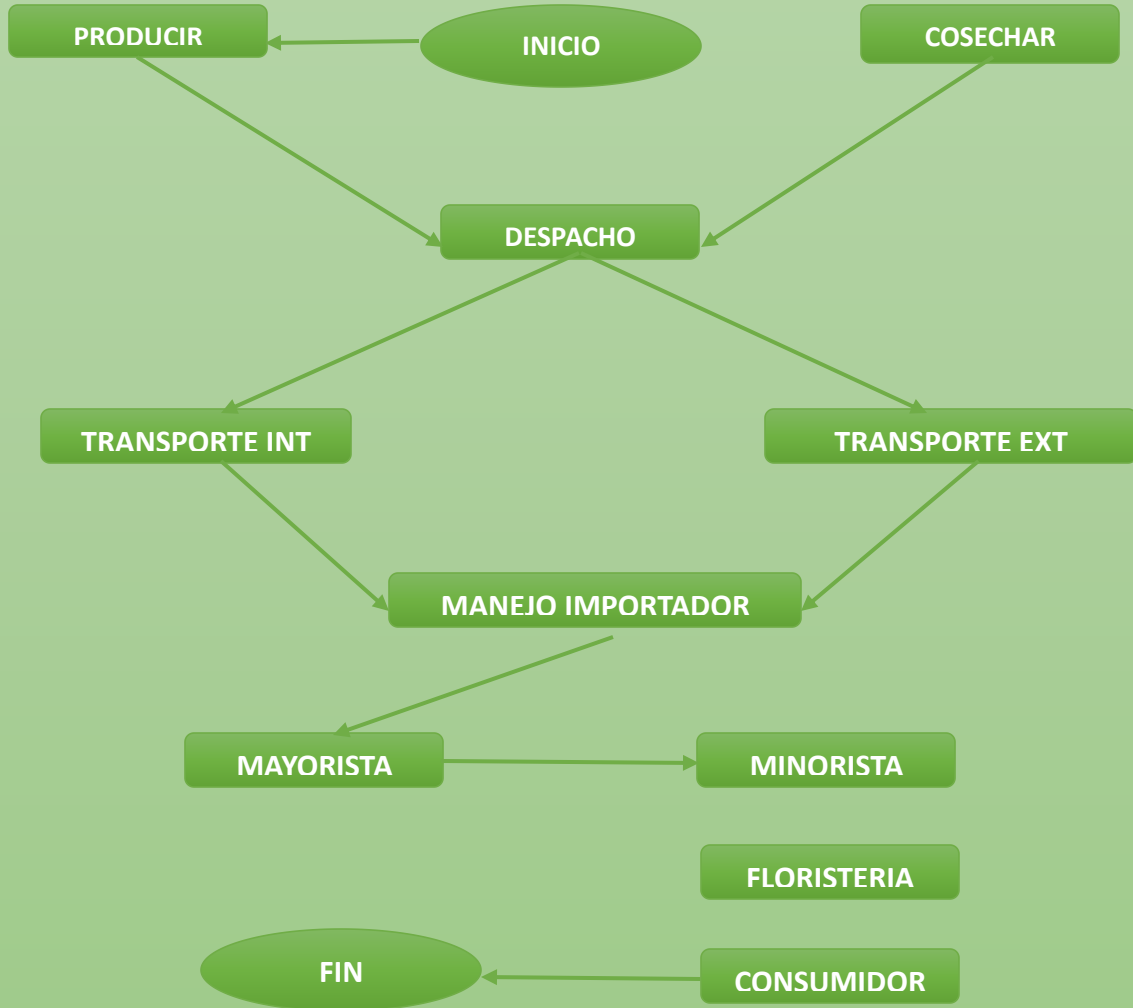


DIAGRAMA DE DINERO

INICIO

EXPFDICON

TRANSPORTE

MANEJO

MAYORISTA

COMISION

IMPORTADOR


MINORISTA

FLORERIA

PRECIO DE  
VENTA AL  
PÚBLICO

FIN



- 
- 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.**

Es bastante importante mencionar en primera instancia que hoy en día el consumidor moderno es cada vez más exigente, lo cual se traduce a una dinámica cambiante en los mercados, la competencia mundial y el incremento de expectativas del cliente. Esto ha conllevado a que los fabricantes se centren cada vez más en temas como la velocidad de entregas, fiabilidad y flexibilidad.

Un diseño correcto de un canal de distribución debe equilibrar costos y beneficios y, buscar siempre maximizar éstos últimos, el canal debe ser compatible con las estrategias de la empresa, y ésta puede optar por una distribución directa, indirecta o multicanal. Cabe aclarar que una distribución directa puede ser útil en el evento de que las relaciones con intermediarios no se basen en la confianza, cuando éstos piden márgenes muy altos, o si la estructura o tendencias de los mercados lo requieren. Por su parte, la distribución indirecta puede generar a las empresas cobertura de mercado, y facilita el incremento en el número de clientes locales. La selección del canal o canales deberá tener en cuenta: tendencias de consumo, características del producto y de intermediarios, canales utilizados por la competencia, estrategia competitiva de la empresa y que hoy las decisiones de compra se toman en el punto de venta.

Por lo anterior, podemos mencionar que se puede incrementar la cooperación y la generación de valor en las cadenas de suministro de flores a través de los siguientes puntos:

- Consolidación de las operaciones mediante la vinculación de otros productores y/o intermediarios, para buscar eficiencias y masa crítica en producción y comercialización basando siempre las relaciones en la confianza mutua.
- Trabajo directo y en conjunto con el canal mejorando disponibilidad y precio en el punto de venta. - Eliminación de eslabones en la cadena que no generen valor de cara al cliente.
- Aseguramiento de la calidad integral en cada eslabón de la cadena de suministros hasta el consumidor, mediante trazabilidad de la flor y desarrollo de sistemas de información

transversales que garanticen visibilidad total del sistema.

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.**

Una de la característica más de las industrias es incorporar a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar en nuevos diseños en el sistema logístico. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico logístico el cual permite a mejorar la competitividad en la industria.

Para el caso de la industria de flores en Colombia logística deben desarrollar indicadores para aquellas actividades o procesos relevantes al objetivo logístico de cada empresa lo que conlleva identificar el proceso logístico a medir, la conceptualizar cada paso del proceso, la definir el objetivo del indicador y cada variable a medir el establecer el indicador a controlar y con la comparación de los indicadores globales y el de la competencia interna lo que ayudara a iniciar una efectiva estrategia de globalización, lo que impulsara a la industria de flores en Colombia a estar al nivel d empresas extranjeras.

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?**

El sistema logístico en la industria de flores se diseñó en base a los siguientes parámetros:

**Eficiencia:** cumplir con los objetivos de la organización, con el menor costo y que los imprevistos tiendan a eliminarse. Lograr bienestar a sus trabajadores, líneas claras de autoridad y decisión y asignación de responsabilidades.

**Eficacia:** es la consecución de actividades en la que se logra que las flores cortadas de excelente calidad estén disponibles a los diferentes países de exportación en el momento justo que se requieran, con la calidad con la que salió de sus destino de origen , la cantidad y plazo oportuno.

Gerente logístico: es la autoridad en el que recae responsabilidades como planificar, coordinar, dirigir , todas las actividades logísticas de la industria de flores , este cuenta con elementos en línea ( jefes de áreas funcionales) subdivididos según la exigencia de cada función .

Esta estructura organización se estructura de forma que atender a todas las necesidades dentro del sistema logístico, para que esta pueda cumplir con los objetivos y metas específicos que le asigne la gerencia general o la dirección de la empresa

En el área de logística depende de factores como: características de producción de la organización siendo este agricultura , su economía, las políticas y metas. Dentro de sus funciones más importantes dirigir y controlar todas las actividades de abastecimientos, de mantenimiento y de trasportes.

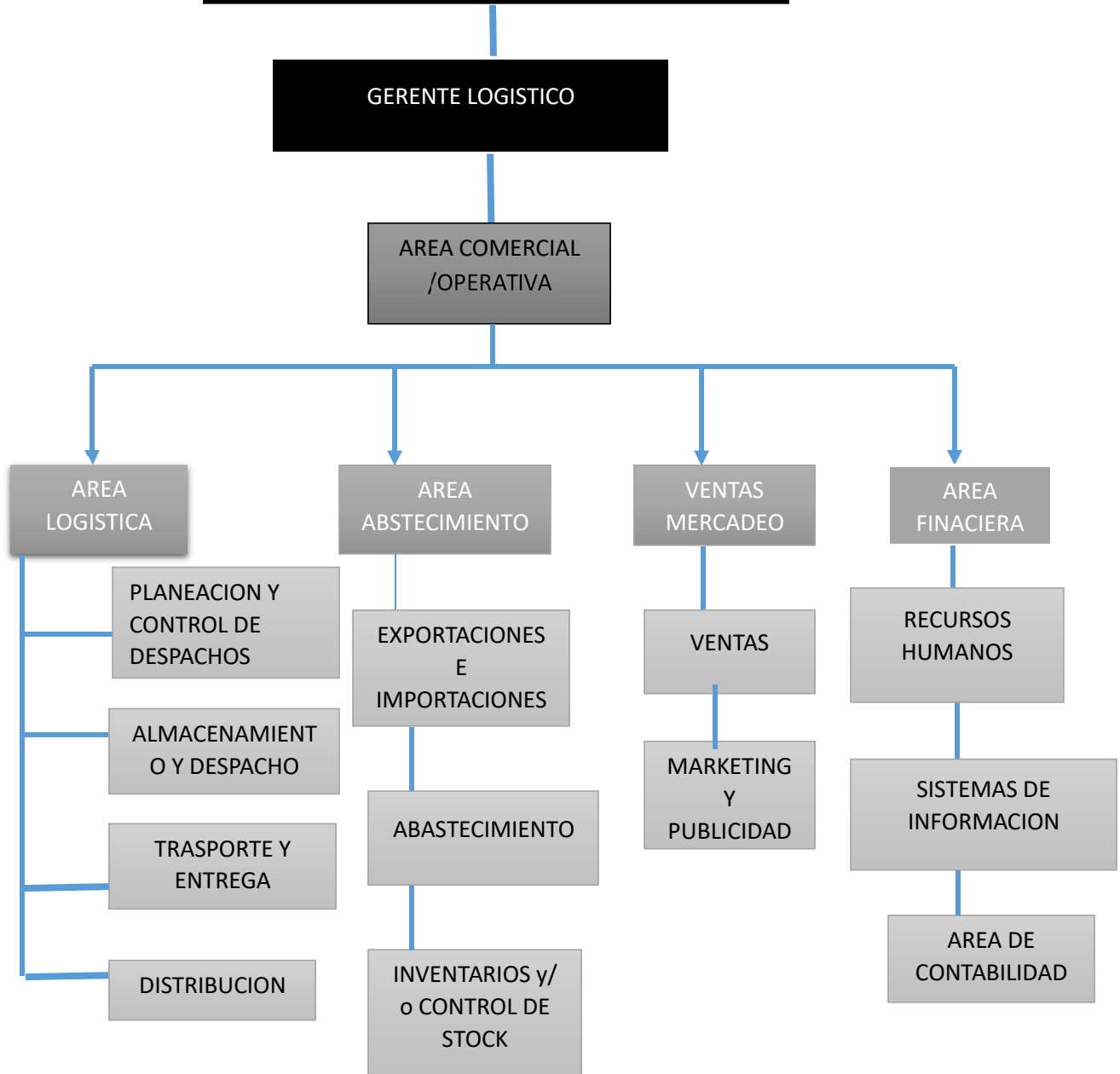
En los trasportes quien es responsabilizado debe determinar las necesidades de transporte de la organización , asegura el máximo empleo de la capacidad de trasportes de cada vehículo, formula planes alternos de trasportes para emergencias , selecciona itinerarios óptimos

En el área de abastecimiento utiliza los pedidos , los informes de stock y el enlace personal para determinar las necesidades actuales. Así mismo desde esta área y línea de mando considera los factores de promedio de venta de flores cortadas mediante datos estadísticos para determinar las demandas futuras.

Dentro de otras funciones explora al máximo la obtención de producto nacional y su influencia dentro de la reacción de tiempo de embarque y su capacidad.

Asegura recepción, almacenamiento y distribución de medios de transporte y selecciona las rutas proporciona medios de control y medios de control para coordinación de operaciones de abastecimientos de cajas de flores debidamente embaladas.

## ORGANIGRAMA DEL SISTEMA LOGISTICA



**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?**

En primera medida la cadena de suministro debe tener una evolución en logística el cual debe tener una planeación más acertada de cada uno de sus procesos es decir que debe haber una planeación, colaboración e integración de las cadena logísticas entre proveedores, productores y por ultimo consumidores generando una red en abastecimiento involucrando los pronósticos de la demanda que repercuten en la administración y toma de decisiones de la industria de lfores; por tanto esta coordinación se logra ejecutando dichos planes logístico en el que de forma globalizada se integren todos los agentes de su cadena de suministros.

Como hemos evidenciado la industria de flores ha tenido gran crecimiento en el proceso logístico ya que en su cadena de suministros uso de clusters o cadenas productivas donde se identifican operaciones críticas de una actividad integral como la producción y venta de flores, es aquí donde el productor o red primaria de abastecimiento , producción y distribución a final no puede vender solo debe integrarse con los demás productores para lograr un rendimiento más alto, reducir costos del mismo procesos y crear una cadena de abastecimiento única para optimizar poder ser competitiva a nivel mundial.

La coordinación como se mencionó anteriormente para ser eficaz en sus proceso logístico se logra en la forma como se defina su estructura organizacional, pues cada uno debe tener diferenciadas sus funciones, debe ser integradora y lograr equipo de trabajo teniendo siempre visualizado la adaptación a los cambios constantes y la forma como la organización pueda superar los problemas o situaciones que se presenten en el funcionamiento de la cadena de suministros.

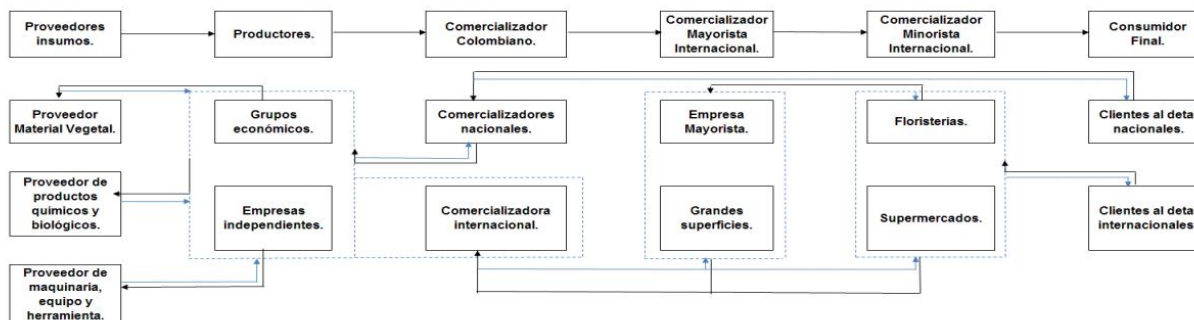


2. Una vez leído el caso y dadas las respuestas a las preguntas allí planteadas, mediante un ejercicio de investigación, el grupo colaborativo debe consultar cual es la situación actual del sistema logístico de la industria de flores:

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

## Composición de la Cadena

Entorno Organizacional: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial, Departamento Nacional de Planeación, PROEXPORT, Universidades, ASOCOLFLORES, CENIFLORES, Aerocivil, Pequeñas Asociaciones, Caproflor, Fedecolflorex, ANDI, CENIREC, SAC, CDT's, SENA, MIDAS, Camra de Comercio, etc.



Entorno Institucional: Política Nacional de Producción más Limpia, Proyecto de Ley Cambio Climático, Decreto 2811 de 1974, Ley 101 de 1993, Ley 9 de 1979, Decreto 614 de 1984, Decreto 1594 de 1984, Decreto 10 de 1985, Resolución 2013 de 1986, Decreto 1843 de 1991, Ley 99 de 1993, Decreto 1832 de 1994, Decreto 1866 de 1994, Decreto 948 de 1995, Decreto 1791 de 1996, Resolución 1367, Ley 373 de 1997, Decreto 428 de 1997, Decreto 901 de 1997, Decreto 475 de 1998, Ley 492 de 1999, Decreto 3100 de 2000, Decreto 1713 de 2002, Decreto 1443 de 2004, Decreto 4688 de 2005, Resolución 1023 de 2005, Acuerdo de competitividad 2001-2004, Acuerdos CAR, Resoluciones ICA 0492, 02641.

CONVENCIONES  
 Segmentos integrados horizontalmente y verticalmente.  
 Flujo de capital.  
 Flujo de material.

El volumen exportado de productos de la floricultura se incrementó en 4% en el período 2016-2017, mientras que su valor aumentó 7%.

- El volumen importado en el mismo periodo decreció en 1%, mientras que el valor se aumentó en 1%, siendo los esquejes y los follajes, los productos más representativos de las importaciones.
- El mayor proveedor del país es Ecuador, con flores complementarias para la elaboración de bouquets.

### Balanza Comercial de la floricultura 2014-2018\*

| Variable                 | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018*      |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| <b>Exportaciones</b>     |              |              |              |              |            |
| Toneladas                | 224.614      | 222.356      | 236.785      | 246.118      | 39.768     |
| Valor Millones USD FOB   | 1.386        | 1.289        | 1.255        | 1.342        | 235        |
| <b>Importaciones</b>     |              |              |              |              |            |
| Toneladas                | 4.544        | 4.406        | 5.127        | 5.617        | 664        |
| Valor Millones USD CIF   | 29           | 28           | 31           | 35           | 4          |
| <b>Balanza comercial</b> | <b>1.358</b> | <b>1.262</b> | <b>1.224</b> | <b>1.307</b> | <b>231</b> |

Fuente: MADR/ \*2018 a febrero (export) a enero (import)  
Incluye esquejes, flor fresca cortada, follajes y plantas vivas

Estados Unidos es el principal destino de sus exportaciones, con una participación de mercado del 78%. El principal puerto de entrada a este país es el aeropuerto de Miami.

Reino Unido y Japón representan el 4% y el 3% respectivamente, seguidos por Canadá con el 3%, Holanda con el 2% y Rusia 2%. Adicionalmente se exporta a más de 90 países alrededor del mundo.

### Exportaciones por país destino 2014-2018\* (enero) (Millones US \$ FOB)

| País destino   | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           | 2018*        |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| Estados Unidos | 1.043,1        | 984,3          | 972,1          | 1.042,8        | 183,6        |
| Reino Unido    | 53,8           | 48,6           | 47,2           | 53,9           | 9,7          |
| Japón          | 53,5           | 53,9           | 48,2           | 43,5           | 8,1          |
| Canadá         | 38,2           | 40,5           | 37,1           | 36,7           | 7,5          |
| Holanda        | 30,5           | 27,7           | 26,4           | 28,1           | 5,6          |
| Rusia          | 67,2           | 37,4           | 27,6           | 27,8           | 3,8          |
| Otros          | 99,8           | 97,1           | 96,9           | 109,6          | 16,7         |
| <b>Total</b>   | <b>1.386,1</b> | <b>1.289,5</b> | <b>1.255,4</b> | <b>1.342,4</b> | <b>235,0</b> |

Fuente: MADR. \*2018 a febrero  
Incluye esquejes, flor fresca cortada, follajes y plantas vivas

Colombia, como segundo exportador mundial de flores, ha mantenido estables sus exportaciones en niveles cercanos a los 1.300 millones de dólares, con una participación del 15% en el mercado mundial, luego de Holanda que concentra el 45%.

- Ecuador representa una fuerte competencia en el mercado de Estados Unidos, especialmente luego de la crisis en el mercado ruso, el cual era un destino predilecto de las flores ecuatorianas.

- Competidores como Etiopía y Kenia vienen creciendo de manera significativa en el mercado mundial de flores, especialmente en los países europeos y asiáticos, debido a su cercanía geográfica y el bajo costo de la flor por temas de calidad y bajos costos de producción.

**Principales exportadores mundiales 2014-2016**  
(Millones USD \$ FOB)

| <b>País</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  | <b>2016</b>  |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Holanda      | 3.869        | 3.390        | 3.530        |
| Colombia     | 1.374        | 1.295        | 1.312        |
| Ecuador      | 918          | 820          | 802          |
| Etiopía      | 553          | 673          | 676          |
| Kenya        | 174          | 195          | 191          |
| Otros        | 1.622        | 1.313        | 1.358        |
| <b>Total</b> | <b>8.512</b> | <b>7.685</b> | <b>7.869</b> |

Fuente: Trademap (2017)  
Incluye flor fresca cortada

## Políticas sectoriales

Temas fitosanitarios: En coordinación con el ICA, por un lado se ha venido trabajando en mecanismos y protocolos de control fitosanitario para la exportación, la mejora de la infraestructura para la inspección en aeropuertos, con el fin de agilizar los despachos y acceder a nuevos mercados. Por otro lado, se trabaja con el fin de crear nuevas oportunidades de negocio a través de la agilización de los permisos de importación de material vegetal, para poder estar en la vanguardia de nuevas variedades que los distintos mercados requieran, y además por el potencial que el país tiene de convertirse en un exportador de material vegetal a países como Ecuador.

Protocolo marítimo. El Ministerio y el ICA con diferentes entidades apoyó al sector, de la mano con el ICA, en la elaboración de un protocolo fitosanitario para despachos marítimos, debido a la importancia que ha venido tomando este medio para la exportación de flores.

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


La exportación de flores es una de las áreas más importantes de la economía colombiana, ya que es el segundo país que más exporta flores en el mundo después de Holanda, Colombia para el año 2016 exportó más de 225.000 toneladas de flores, obteniendo ganancias de US\$1.100 millones. En su más reciente informe, “Reporte de Estado y Tendencias de la Biodiversidad de Colombia”, el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, aseguró que Colombia cuenta con aproximadamente 56.343 especies, siendo el segundo país más biodiverso del mundo.

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

Con 65 años de existencia, la industrial de Flores está en plena reinención. Aunque el país ha logrado reconocimiento y se mantiene Como el segundo productor mundial (solo superando por Holanda), llegó la hora de que los compradores de diferentes países Sean conscientes de la alta calidad de las rosas o las hortensias colombianas, así Como lo son del café nacional.

El sector está estrenado una nueva marca con la que busca atraer y retener compradores. “Ahora usamos el lema ‘Flores de Colombia, diversidad que inspira’, no solo para ratificar la calidad de las flores que producimos, sino también para evidenciar nuestra amplia oferta”, explica Augusto Solano, presidente de Asocolflores, gremio que reúne a 200 productores, los cuales responden por 65% de las exportaciones.

El posicionamiento de la nueva marca se hará de forma tradicional, en las redes sociales, con influenciadores y con el desarrollo de nuevas fiestas a nivel internacional en la que se adopte la costumbre de regalar flores. Actualmente, el día de San Valentín –14 de febrero– Concentra la mayor parte de las exportaciones del año (20%), seguido de los días de la Madre y de la Mujer (muy celebrado en Rusia), pero el plan es crecer las ventas en fechas como el 22 de noviembre, que en Japón es el día de Fufu-no-hi, o día de la Buena Pareja Matrimonial, y se usa que los maridos regalen flores a sus esposas. En Estados Unidos, los floricultores nacionales se aliaron con sus competidores de California para crear el hábito de regalar flores el día de la mujer (8 de marzo), así como hicieron un trabajo de promoción para que se adquieran flores que sirvan para recordar a los soldados en el día de los caídos en guerra o Memorial Day (ultimo lunes de mayo).



“Nos estamos diversificando porque hay nuevas condiciones de mercado”, reitera Solano y agrega que en el mundo se venden alrededor de US\$8.000 millones en flores y el consumo sube a pasos agigantados. Sin embargo, los competidores de Colombia también están produciendo más y más barato. Por ejemplo, en Kenia y en Etiopía se pagan US\$3 por el trabajo de un día en flores (unos \$9.000), mientras que acá son mínimo \$26.000, dado que los empleos que generan las flores son formales.

Se estima que unos 600.000 colombianos dependen de este sector.

### Efecto cambiario

Aunque el precio del dólar ha sido determinante para este negocio y cuando estuvo barato llevó a varios floricultores a la quiebra, ahora que ha subido de precio no ha impulsado tanto a las flores como se esperaba. Solano atribuye ese menor empuje a la competencia de los africanos, que además tienen la ventaja de estar más cerca de Europa y a donde ya llegaron productores colombianos a montar cultivos, así como al incremento de los fletes del transporte aéreo (lo que ha motivado los envíos por barco, que hoy ya representan 3% de las exportaciones).

De todas maneras, las cifras de exportaciones de enero a noviembre sumaron US\$1.306 millones y 228.045 toneladas, lo que representa un aumento anual de 7,3% y 5,2% respectivamente.

La clave, insisten en el gremio está en la innovación o reinventarse. Ese es el caso de Flores Suasuke, una empresa que lleva 40 años en el mercado y que hoy ya está en manos de la segunda generación. Su gerente, Daniel Vélez, comenta que comenzaron con rosas (que es la principal flor de exportación del país) y fueron probando con otras flores hasta que llegaron a las alstroemerias y se especializaron en ellas.

“Anteriormente eran un producto barato de 10 o 12 centavos de dólar, Pero con tecnología las alstroemerias se han posicionado como equivalentes a las orquídeas, por su larga duración –entre 14 y 15 días–”, explica Vélez.

Tras dos cuasiquiebras y luego de mejorar su logística y sus costos, este floricultor ha logrado ajustar su producción para exportar todo el año y no solo en fechas especiales y, a diferencia de muchos colegas, su principal mercado no es Estados Unidos, sino Nueva Zelanda y Japón.



## Solo rosas

El caso de Flores de Serrezuela, que está concentrada en producir clavel, miniclavel y rosas rojas y que exporta a 15 países, es distinto. Su apuesta ha estado en no enfocarse tanto en el precio del dólar, para lo cual usa coberturas cambiarias, sino en mejorar su productividad a punta de crear un mejor ambiente laboral para sus 850 empleados. “Estamos reteniendo talento y empoderando más a nuestros colaboradores, incluso hemos estudiado alternativas de automatización y aprovechamos tecnologías desarrolladas por Ceniflores, que es el centro de investigación del sector”, asegura Ricardo Samper, gerente de esta compañía, también familiar, y fundada en 1985.

Con las nuevas apuestas de los floricultores y la marca país se puede esperar una Buena cosecha en 2018.

## Radiografía regional

El país cuenta con 75.000 hectáreas dedicadas a la producción de flores, lo que da para exportar más de US\$1.300 millones. Otros cultivos como la palma se despliegan en 500.000 hectáreas y sus ventas externas, que están en pleno crecimiento, bordean los US\$400 millones.

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

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



## CONCLUSIONES

Al aplicar los conocimientos adquiridos se logró analizar y resolver el caso de “La industria de Flores en Colombia” determinando las redes de procesos del sistema logístico para Supply Chain en la producción y venta de flores y identificar cual es la filosofía de la organización que fue propuesta del SL. Adicionalmente es importante resaltar que los países a los que más les llegan flores colombianas son Estados Unidos con una participación en el mercado del 78%, donde el principal puerto de entrada es al aeropuerto de Miami. Reino Unido y Japón representan un 4% cada uno; Canadá y Holanda el 3% cada uno y Rusia el 2%. Adicionalmente, el sector floricultor colombiano llega a más de 90 países en el mundo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bowersox, D. (2007). Administración y Logística en la Cadena de Suministros. McGraw-Hill.

Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2053/?il=273>.

Castellanos, R. A. (2009). Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías.

Bogotá, CO: Universidad del Norte. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10458226&p00=modos+medios+transporte>

Floricultores le apuestan a depender menos de San Valentín Recuperado de:

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-estrategia-de-los-floricultores-de-colombia-para-2018/254798>

Mora, I. (2008). Gestión logística Integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos.

Recuperado

de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/detail.action?docID=3199881>