

## **Estudio de caso de la Industria de las Flores en Colombia**

### **Presentado por:**

Álvaro Andrés Álvarez Rojas  
Heidy Carolina Bonilla Meneses  
Rafael Ricardo Cuello  
Helmer Giovanni Linares Olaya  
Andrés Francisco Walteros Pinto

### **Tutor:**

William German Ortégón Carroso

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)**  
**Diplomado de Profundización Supply Chain Management y Logística**  
**Ibagué – Tolima**  
**Mayo de 2019**

## Contenido

Introducción.....	4
Objetivos .....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos .....	5
Desarrollo de la Actividad .....	6
1.    Comentario sobre el caso. ....	6
2.    Cuadro comparativo de las competencias logísticas .....	8
3.    Configuración de 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. ....	12
Como estrategia:.....	12
Procesos:.....	12
4.    Descripción de la filosofía de organización propuesta del SL.....	13
5.    Para la red configurada en el punto 3, elaboren los diagramas de flujo de información, producto y dinero.....	14
Flujo de Información .....	14
Flujo del producto .....	16
Flujo del dinero .....	17
6.    Un Sistema de Soporte a las Decisiones debe ser confiable, flexible a modificaciones de costos, razonable y de respuesta rápida.....	18
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. ....	19
Como estrategia:.....	20
Procesos:.....	20
Ventaja en costo: .....	21
Ventaja en valor:.....	21
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?.....	22
La estructura organizacional.....	23
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? .....	24
Conclusiones .....	30
Bibliografía .....	31



## 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.

Un adecuado sistema logístico consiente en mejorar y beneficios a las organizaciones que deseen adquirir un eficiente manejo en sus sistemas de producción, distribución, transporte y calidad de sus productos y servicios, uno de los muchos beneficios de aplicar un sistema logístico son la reducción de costos, tiempos de entregas, calidad del producto final y rentabilidad económica para la organización.

## Objetivos

### Objetivo General

Con lo aprendido en el desarrollo del diplomado de profundización supply chain management y logística aplicar los conocimientos adquiridos en el estudio de la información suministrada de la industria de las flores en Colombia y plantear desde el punto de vista del grupo una solución.

### Objetivos Específicos

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

## Desarrollo de la Actividad

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

### 1. 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 tema de las flores en Colombia refleja la problemática que hay en el país no estamos preparados para a sumir competencias con monstruos de la economía que tiene posicionado su logística a niveles mundiales, permitiendo absorber las economías menores. El gran problema 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.

La actividad de la floricultura ha quedado relegada a últimos planos descuidando su importancia laboral y exportadora, así como el café, la importancia de un país que no tiene ni produce recursos naturales como es Holanda, en el cual el tema de las flores se destaca a nivel mundial por el impacto logístico de sus flores, es un país potencia en la exportación porque pensó en el futuro e implemento una logística que los posiciona como uno de los principales exponentes de este producto.

La importancia de la logística ha tomado todos los renglones de la economía, el tratar de implementar estos procesos revolucionara la economía nacional por la cantidad de mano de obra y recursos ambientales que poseemos.

La industria de las flores en Colombia es una parte muy importante de la economía del país; en primera instancia, por los ingresos económicos que genera la exportación de este producto principalmente a los Estados Unidos y por otra parte debido a que genera un alto número de empleos al interior de la nación.

Una de las características más representativas de las flores Colombianas es su alta calidad y variedad, complementadas con un costo de producción competitivo debido a los valores bajos de la mano de obra local y las excelentes condiciones climáticas y de las tierras donde se cultivan; sin embargo, recientemente la globalización del mercado internacional ha ocasionado que se vea superada por países como Holanda que ha sobrellevado sus restricciones de terrenos y altos costos de producción a través de la optimización de su cadena logística lo que le ha permitido posicionarse de manera sostenible en el mercado.

Las fallas en el sistema logístico de la industria de las flores en Colombia, y en general en los procesos de distribución, además de sobrecostos, ocasionan un detrimento en la calidad de las flores e incluso pérdidas del producto debido a largos lapsos entre su producción y entrega final al cliente, debido a la cantidad de intermediarios (mayoristas y minoristas) que alteran las condiciones de almacenamiento del producto. Esta situación pone al país en desventaja con respecto a los demás competidores que vienen innovando en estrategias de distribución efectivas que aseguran entregas oportunas y costos competitivos.

Se hace necesario que en el país se definan políticas orientadas a favorecer la industria de las flores y que las empresas productoras inicien la aplicación de actividades de Supply Chain Management que le permita recuperar la ventaja competitiva en el mercado y potenciar las fortalezas de la industria.

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 frío y sistemas de transporte.

## 2. 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.

**Cuadro Comparativo**

Competencias Logísticas	Flores de Holanda cultivadas en África	Flores Colombianas	Posible gestión propuesta para la industria de flores en Colombia
<b>Sistemas de Transporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte ágil</li> <li>• Transporte propio</li> <li>• Adaptado para productos perecederos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidad: terrestre y aéreo</li> <li>• Exceso de transporte</li> <li>• No conservan la cadena de frío</li> <li>• Uso de aviones comerciales, no acondicionados para el producto.</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Costos significativos</li> <li>• mayor papeleo para circular por las vías nacionales, demasiados procesos de cargue y descargue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cadena de frío es uno de los aspectos más importantes. Las aerolíneas en Colombia ofrecen métodos de refrigeración como los envirocontainers, containers refrigerados y también gel refrigerante que tiene una duración de 72 a 96 horas y que se deposita en las cajas para mantener la temperatura de la cadena de frío.</li> <li>• El transporte en avión efectuado por subcontratación está bien, pero es necesario que se busque la posibilidad de subcontratar con empresas que tengan aviones especiales para carga. Los aviones deben tener una mayor</li> </ul>

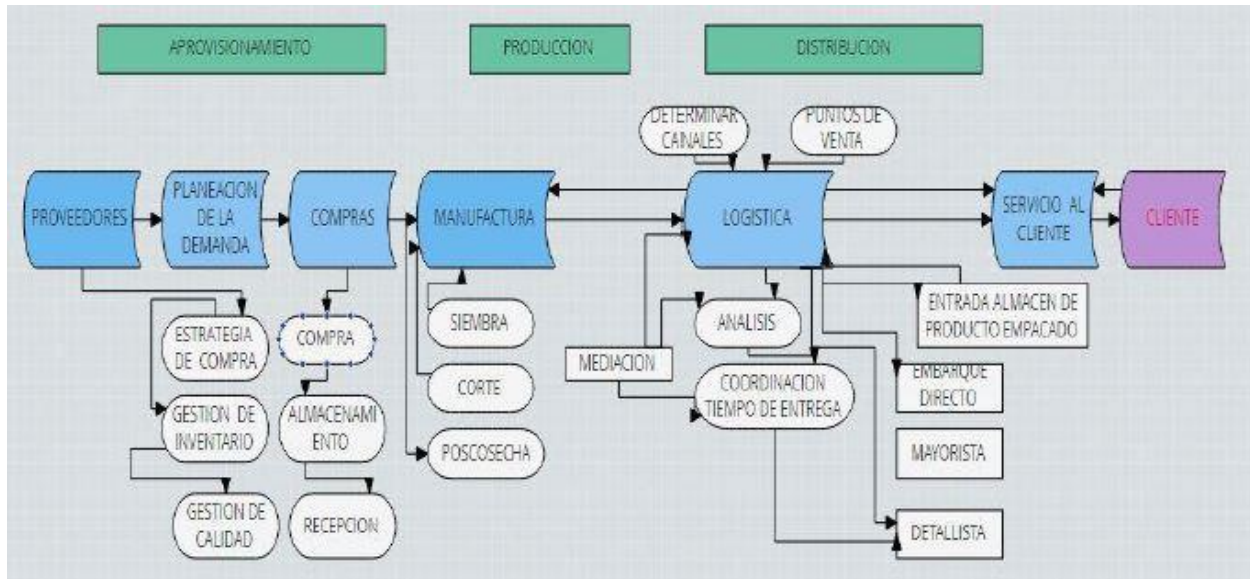


			<p>capacidad de carga que permita una cantidad mayor de producto a transportar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer relaciones con mayorista que además de la comercialización internacional pueda asumir el transporte.</li> </ul>
<p><b>Sistemas de Información</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos directos de ventas</li> <li>• Subastas</li> <li>• Sistemas modernos</li> <li>• Uso de las TIC's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene métodos de venta directa</li> <li>• Las conexiones de comunicación son pobres.</li> <li>• Escaso acceso a información de los clientes</li> <li>• La demanda sólo es conocida por los mayoristas y minoristas de la cadena de distribución</li> </ul>	<p>Para la gestión de información se propone el uso de tecnología EDI intercambio electrónico de datos, es decir un software especializado para el tratamiento de la información con alta capacidad de integración. Se propone el uso de TMS (Transportation Management System), optimiza los recursos de transporte conciliando su menor coste con los estándares necesarios de servicios al cliente, y los requisitos de los otros agentes de la cadena de suministro</p> <p>Esto permite no solo la coordinación adecuada de las actividades, sino también la consulta de un usuario del sistema para conocer la situación del proceso en tiempo real, también facilita el control logístico mediante el acceso a información importante. Todo esto, en miras a una tendencia</p>

			online
<b>Gestión de la Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología en la logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor productividad</li> <li>• Diseño del producto</li> </ul>	<p>Realizar mayor investigación y desarrollo de nuevas técnicas de producción que logren hacer el proceso productivo más eficiente y competitivo.</p> <p>Para esto, aunque actualmente se cuenta con <i>Ceniflores</i> que apoya la investigación, promueve el desarrollo tecnológico y propende el mejoramiento de la competitividad de la floricultura colombiana es necesario que se realice la inversión para la investigación y desarrollo mediante la implementación de nuevas tecnologías. Esto genera un valor agregado frente a competidores y le permite la diferenciación del producto en el mercado de estados unidos donde se enfrenta con la competencia de varios países.</p>
<b>Gestión de Tiempos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• registre 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exporta a la Unión Europea, el lapso de tiempo desde el momento en que sale la flor del cultivo hasta el instante en que llega al punto de venta final puede ser de ocho días o más.</li> <li>• La falta de logística aumenta la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación adecuada de las TIC's reduce tiempos del ciclo, aumentando la capacidad de respuesta y reacción en temporadas pico.</li> <li>• Establecer relaciones con mayorista que además de la comercialización internacional pueda asumir el transporte, ayuda a disminuir</li> </ul>

	<p>final.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez de las ventas</li> </ul>	<p>distancia entre Colombia y Estados Unidos</p>	<p>el tiempo de almacenamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir la cadena de distribución para agilizar el transporte del producto</li> </ul>
<p><b>Gestión de Distribución</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística</li> <li>• Almacenes apropiados</li> <li>• Control de la cadena de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende de los mayoristas y los minoristas</li> <li>• No tiene control durante toda la cadena</li> <li>• Después que se embarca la flor en el aeropuerto, el control de la cadena pasa a mayoristas y minoristas</li> <li>• El proceso de distribución se lleva una tercera parte del tiempo de vida del producto.</li> <li>• Costo de distribución muy alto, encarece el producto en 13.1 veces</li> <li>• exceso de eslabones en la cadena</li> <li>• Alto costo de la no-calidad, pérdidas por daños en la flor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación adecuada de las TIC's mejora efectividad en los canales de distribución, mediante el control total durante toda la cadena.</li> <li>• Aprovechar al máximo la cercanía geográfica a EE.UU, principal mercado colombiano mediante la gestión logística.</li> <li>• Establecer relaciones con mayorista que además de la comercialización internacional pueda asumir el transporte, agiliza la entrega al cliente final</li> <li>• el sistema de transporte adecuado, disminuye sustancialmente las pérdidas por daños en la flor</li> </ul>

### 3. Configuración de 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.



El mejoramiento de la logística para las empresas floricultoras del país, la logística aplicada a mejorar los inconvenientes presentados principalmente en las exportaciones debe tener muy en cuenta la aplicabilidad de los siguientes parámetros logísticos:

#### Como estrategia:

- Deben hacer un diagnóstico logístico empresarial que permita detectar los problemas y sus respectivas soluciones a la cadena
- Planear las estrategias a seguir para el mejoramiento de la cadena logística
- Análisis de la red logística con miras al rediseño de las redes de producción y distribución
- Abastecimiento estratégico. Evaluación de proveedores y presupuesto empresarial
- Análisis de valor, que busque mejorar tácticas operativas, generación de negocios y de la cadena de suministro

#### Procesos:

- Abastecimiento y gestión de compras, focalizado en el proceso productivo de las flores
- Programación y control de la producción
- Gestiones de inventarios y sistemas de almacenamiento, que optimicen los espacios, recursos y procesos.
- Sistemas de transporte y distribución (supply Chain Outsourcing)
- Inclusión de tecnologías informáticas que permitan mejorar el desarrollo de los procesos de MRP, WMS, TMS y DRP.

#### **4. Descripción de 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 continúa 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.

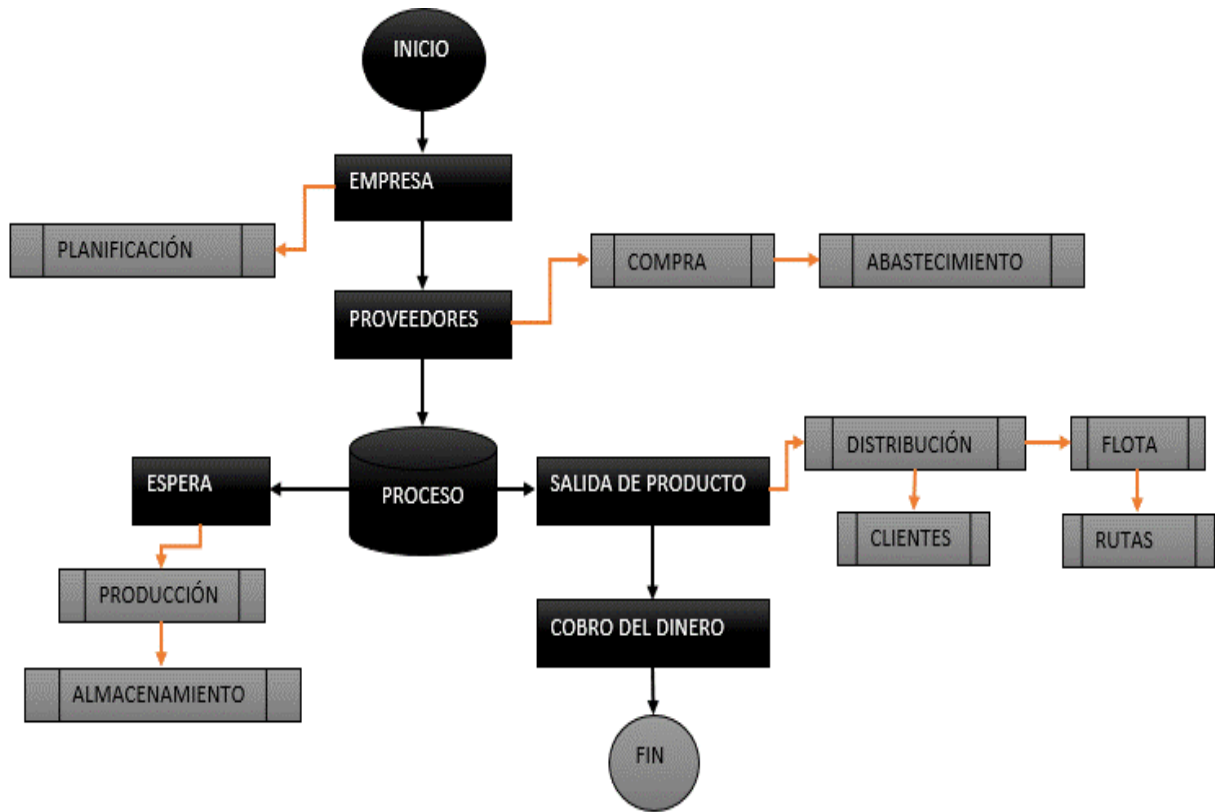


De acuerdo con las principales filosofías que son: Justo a Tiempo (JIT), Planificación de Requerimientos de Manufactura (MRP) y Teoría de las Restricciones (TOC) Propongo La teoría de JIT principalmente por algunas características como:

- En lo posible inexistentes basados en un plan de suministros continuos y ajustados a las necesidades de la línea de producción en períodos cortos
- La información asociada con el suministro, movimiento y almacenamiento temporal de materiales está regulada por el sistema KANBAN
- KANBAN: los almacenamientos intermedios están restringidos al agotamiento de los contenedores cuyo número y capacidad se define como una porción de la producción programada.

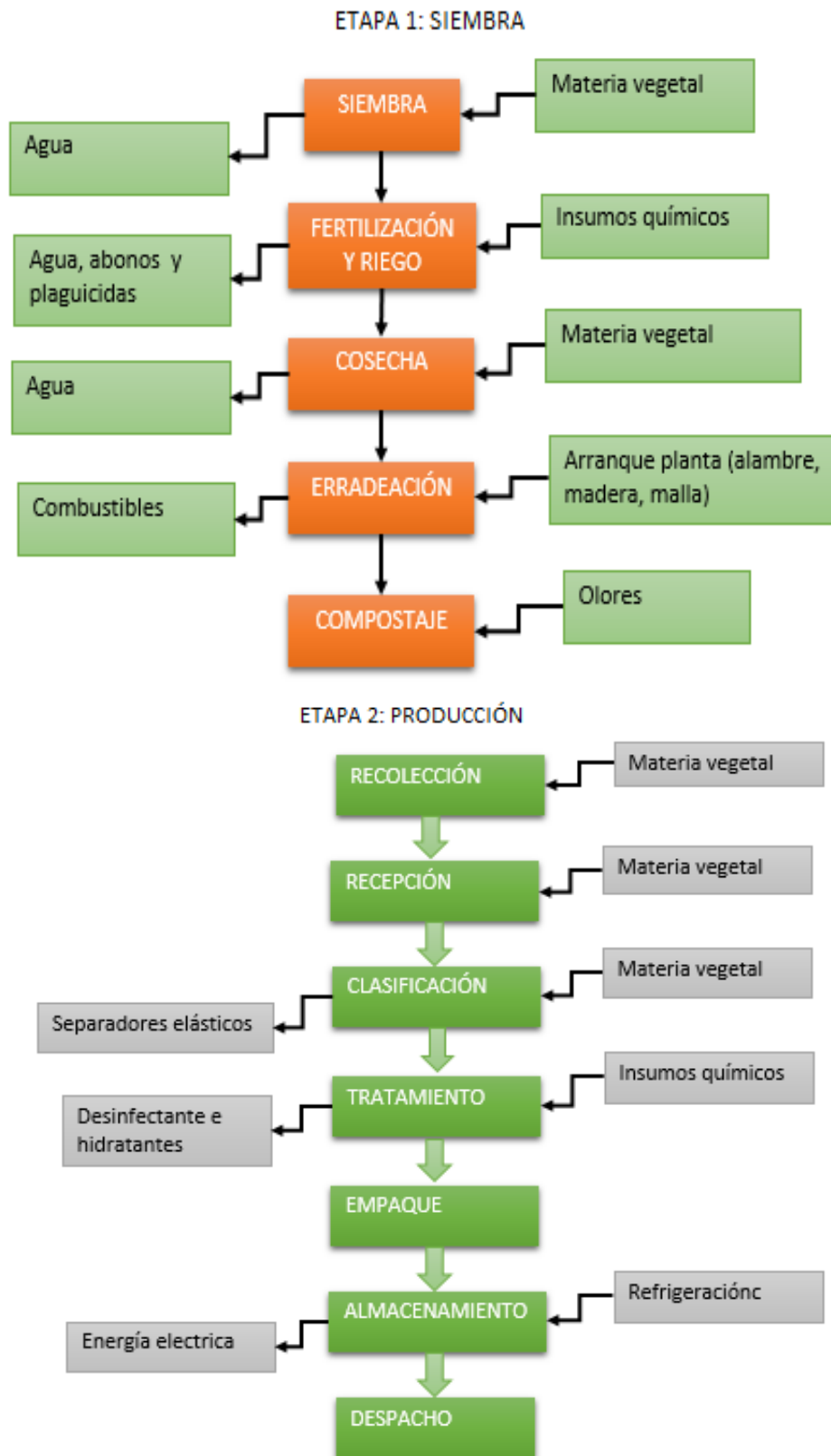
**5. Para la red configurada en el punto 3, elaboren los diagramas de flujo de información, producto y dinero.**

## Flujo de Información



De esta forma se tiene que el flujo de la información que debe existir entre los actores del negocio debe darse de la siguiente forma, los proveedores con la empresa deben tener una comunicación constante que permita tener en la misma orientación los propósitos del producto final, Flores. Dentro de la empresa las áreas de fabricación, almacenamiento son vitales que la fluidez de la información determina que se lleve a cabalidad los propósitos de la empresa para el producto. La información empresarial debe ser un conglomerado que busque dar calidad del producto y satisfacción del cliente final.

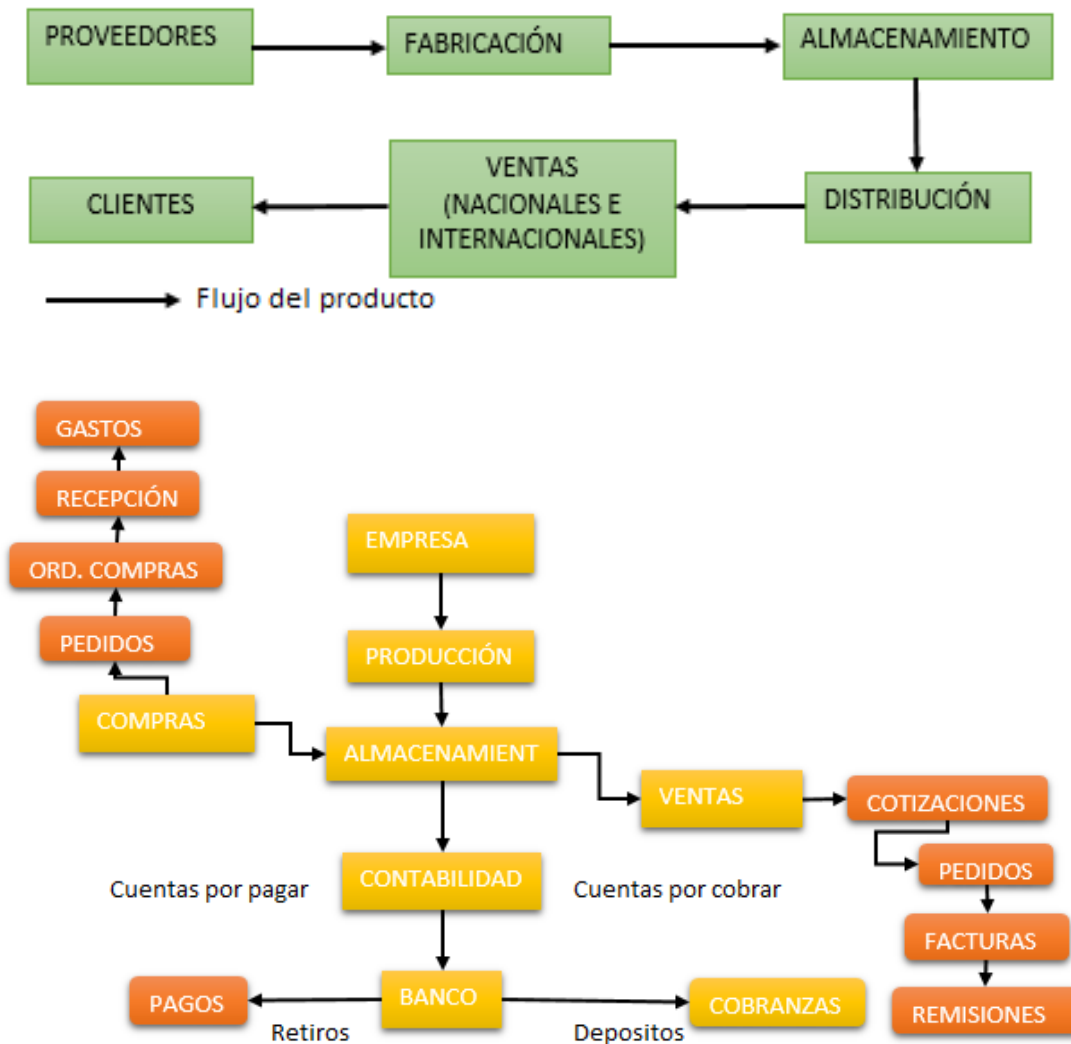
## Flujo del producto





El proceso del flujo del producto para las empresas de floricultores del país debe continua de forma tal que la continuidad del proceso sea lineal, que permita que cada participante de la empresa y los relacionados con los mismos estén secuenciados para que permita partir de un negocio de abastecimiento con los proveedores, hasta llegar al consumidor final.

### Flujo del dinero



Parte importante para el sostenimiento de cualquier negocio, en la industria floricultora del país el flujo del dinero debe iniciar por salir en las compras asociadas a la producción del producto, el cual de forma final es retribuido con ganancias por parte de los clientes y las compras que los mismos realizan de la adquisición de flores.

## **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.**

La filosofía del sistema de distribución supone que si las actividades son planeadas, programadas e informadas será más fácil repetir una y otra vez los procesos productivos que satisfacen los estándares de calidad deseados. La importancia de este sistema de información radica principalmente en que se pasa de una cultura oral a una escrita; en que se especifican con claridad los procedimientos de trabajo, las responsabilidades de cada área, los compromisos de calidad, las especificaciones técnicas que deben cubrir los productos, los métodos de verificación y prueba; los procedimientos para almacenamiento, empaque y embalaje, los registros de atención y el servicio que se brinda al cliente. De cada uno de estos factores se obtienen datos estadísticos que sirven para evaluar y controlar el sistema de calidad, por lo que éste conduce a un proceso de mejora continua con integración de equipos de trabajo, que evoluciona permanentemente desde dentro hacia fuera de la empresa y trae, por consecuencia, un círculo virtuoso en el que cada vez se encadenan más empresas y éstas mejoran la calidad de sus productos.

Esto conduce a la empresa a la exclusión de su entorno social, rasgo propio de los países latinos donde la fuerza del lazo familiar debilita otros lazos. La confianza facilita el crecimiento de las empresas y la evolución a redes de empresas o clusters, con aspectos positivos como adaptación a los mercados cambiantes y economías a escala. Allí las relaciones con empresas afines y auxiliares son importantes para fortalecer el posicionamiento estratégico y generar innovación.

La visión global de los procesos internos y su automatización para manejar relaciones con socios de negocio y proveedores es necesaria para responder a cambios, aprovechar oportunidades y obtener ventaja competitiva

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.**

La ventaja competitiva se daría con la calidad de las flores, ya que al mantenerla la calidad se evitaría desperdicio lo que disminuye costos en el área de producción, el valor agregado que se daría sería en la preventa al indicar al proveedor la fecha de entrega, y al

mostrar como su producto está siendo empacado para un envío eficaz y se demuestra que es un solo envío personalizado para la entrega sin intermediarios, otra ventaja es que en Colombia por su calidad geográfica se puede cumplir con los pedidos que el cliente crea convenientes ya que se puede generar producción en todos los meses del año.

Según lo aprendido en la unidad de logística vemos la gran importancia de utilizar un sistema logístico con el propósito de construir ventajas competitivas en nuestro caso en el cual estamos abarcando el tema de la industria de las flores en Colombia debemos tener presente que nos vamos a enfocar en fortalecer la estrategia y fortalecer los procesos con eso en que podemos impactar:

Ventaja en costo: “Reducir el costo de entrega de extremo a extremo”

Ventaja en valor: “Crear mayor valor al cliente a través del mejoramiento del servicio”

Si vemos el grupo dentro su sistema logístico ejecuto lo siguiente:

### **Como estrategia:**

- Deben hacer un diagnóstico logístico empresarial que permita detectar los problemas y sus respectivas soluciones a la cadena
- Planear las estrategias a seguir para el mejoramiento de la cadena logística
- Análisis de la red logística con miras al rediseño de las redes de producción y distribución
- Abastecimiento estratégico. Evaluación de proveedores y presupuesto empresarial
- Análisis de valor, que busque mejorar tácticas operativas, generación de negocios y de la cadena de suministro

### **Procesos:**

- Abastecimiento y gestión de compras, focalizado en el proceso productivo de las flores
- Programación y control de la producción
- Gestiones de inventarios y sistemas de almacenamiento, que optimicen los espacios, recursos y procesos.
- Sistemas de transporte y distribución (Supply Chain Outsourcing)

- Inclusión de tecnologías informáticas que permitan mejor el desarrollo de los procesos de MRP, WMS, TMS y DRP.

### **Ventaja en costo:**

#### *Oportunidad del apalancamiento logístico:*

Capacidad de utilización: al nosotros aplicar nuestras estrategias y hacer uso de las herramientas podemos lograr que la capacidad que tenemos en los costos se vea reflejada en recursos para la empresa.

Rotación de activos: al hacer el paso anterior podemos hacer que todos nuestros activos se fortalezcan en los abastecimientos y programas que se implementen para el progreso de la venta de flores, motivaciones a los trabajadores y bienestar social y laboral.

Producción colaborativa / integración de la planeación: con el uso de la gestión de inventarios y los sistemas de almacenamiento la producción y la integración de los procesos de la empresa mejorará ya que la productividad efectiva y constante hace que el clima laboral, las expectativas de crecimiento y la economía local y del mercado se incremente.

Si nos vamos por la otra opción de ventaja la cual es:

### **Ventaja en valor:**

#### *Oportunidades del apalancamiento logístico:*

Servicio adecuado: las tecnologías informáticas permiten que el servicio mejore ostentosamente tanto para el cliente interno como para el externo generando un proceso de satisfacción.

Fiabilidad: Al prestar un servicio adecuado e implementando los temas del supply Chain management y logística las funciones y proyectos de la empresa de flores van a cumplir con las condiciones iniciales en el tiempo en que se labore y se estipulen las metas a cumplir.

Responsabilidad: Nada más importante que la responsabilidad en una empresa para lograr que todo sea viable y dentro de las normas del trabajo para el cumplimiento de logros y crecimiento.

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?**

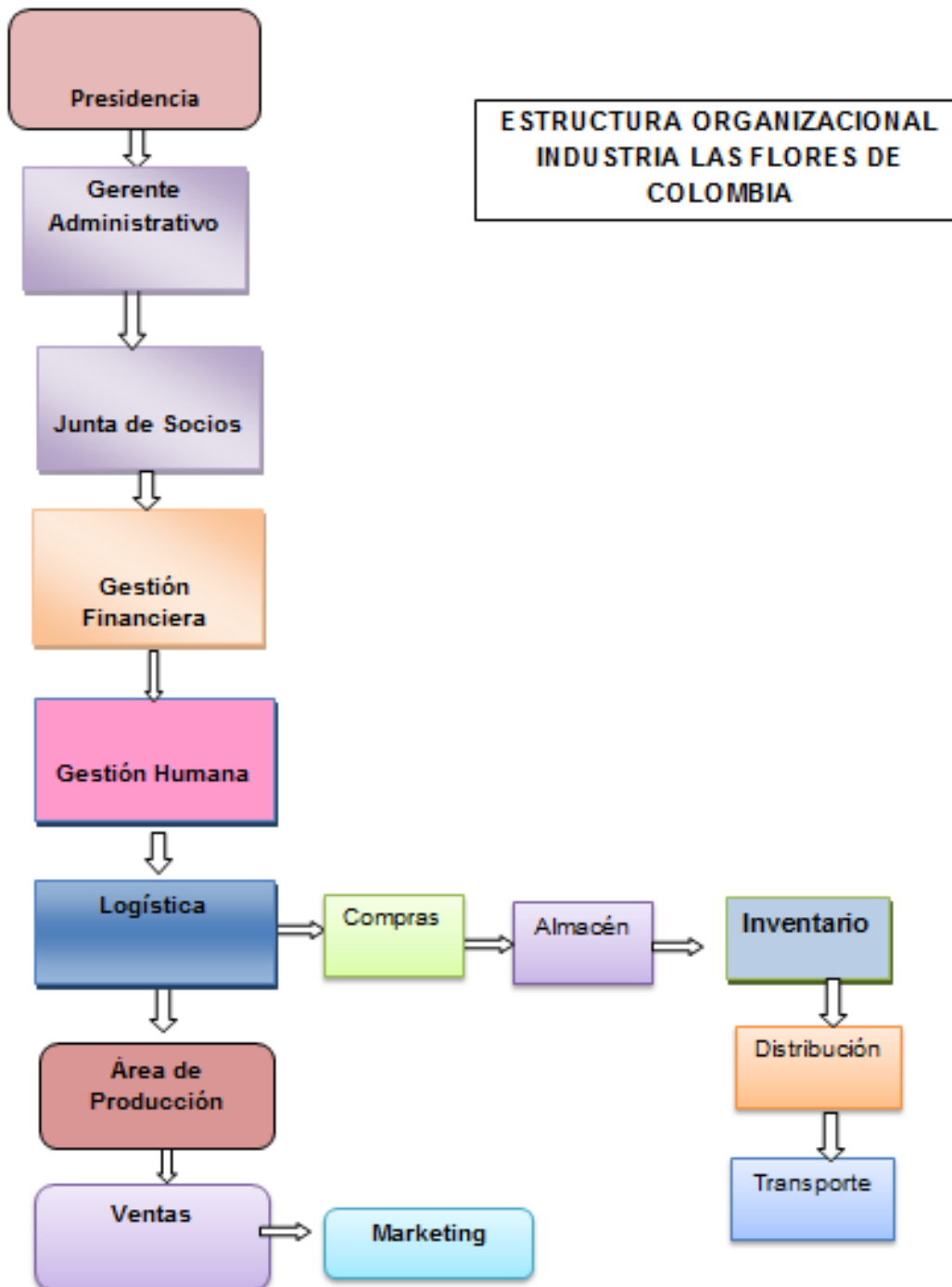
Criterios para la conformación de la estructura organizacional en el sistema logístico y supply chain:

A la industria de las flores se le debe realizar un diseño de la estructura organizacional teniendo en cuenta instrumentos que la hagan exitosa, como son los niveles de mando, tipos de control, los niveles de responsabilidad y especialización de área.

Almacenamiento e Inventarios - Desempeño De Distribución -Transporte

- ❖ Porcentajes de existencias desperdiciadas por maltrato, daño o deterioro del producto
- ❖ Tasa de abastecimiento de pedidos
- ❖ Cumple con la Calidad del Servicio.
- ❖ Razón del costo de distribución.
- ❖ Precio del servicio.
- ❖ Tasa de precisión de inventarios o precisión del saldo de existencia para la gestión de inventarios.
- ❖ Tarifas ajustadas al presupuesto.
- ❖ Rastreo de Paquetes.
- ❖ Tiempos de entrega.
- ❖ Sistemas avanzados Informáticos y tecnológicos.
- ❖ Maquinaria y vehículos debe ser calificada y adecuada.

## La estructura organizacional



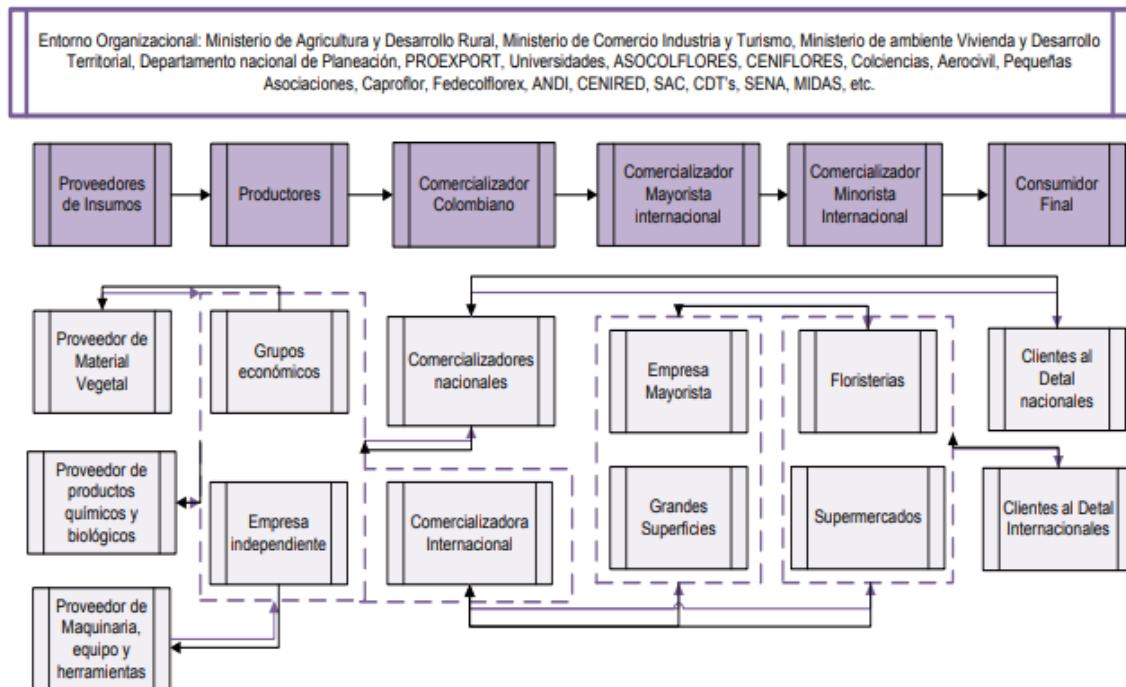
**9. Si el grupo no desea establecer una función logística separada e identificable, ¿cómo podría lograrse la coordinación necesaria para la dirección efectiva de los procesos logísticos?**

La logística nos lleva a que la función sea dependiente porque por ejemplo el cumplimiento de los pedidos depende de la disponibilidad de flores producidas y este a su vez depende de la cantidad cultivada, es una cadena dependiente hasta incluso después de la misma venta ya que dependiendo de su cumplimiento se generaría otro nuevo prospecto.

Una coordinación para dirección efectiva de los procesos logísticos sería conocer plenamente las funciones de cada área o departamento, cumpliendo en el plazo establecido los pedidos para mejorar el proceso logístico.

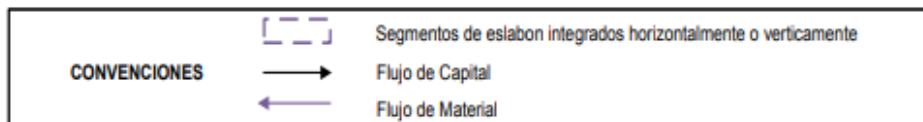
- Una vez leído el caso y dadas las respuestas a las preguntas allí planteadas, mediante un ejercicio de investigación, el grupo colaborativo debe consultar cual es la situación actual del sistema logístico de la industria de flores

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





Entorno Institucional: Política Nacional de Producción más limpia, Proyecto de ley cambio climático, Proyecto de ley para semidolarizar la economía, Decreto que elimina control a los capitales extranjeros para la inversión de portafolio en Acciones, proyecto sobre fondos parafiscales, Decreto 2811 de 1974, 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



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

La producción de las flores se divide en:

**1. Fase pre explotación:**

- Uso de la tierra
- Extensiones de las explotaciones
- Productores
- Adecuación y preparación de la tierra
- Semillas o raza de animales
- Sistemas productivos
- Inversión por hectárea
- Asistencia técnica

**Grupos de Interés Fase PRE-Explotación:**

Grupos de Interés	Aporte y/o limitación generado	Intereses
Entidades Financieras: Banco Agrario, Banca privada	Aporte: Permite acceso de los productores a servicios financieros. Limitación: Los tiempos de aprobación de créditos son muy extensos, calificación sectorial de riesgo alto	Colocación de créditos
Asociaciones de Productores y Productores Independientes	Aporte: Estandarización de procesos productivos. Limitación: Desorganización administrativa	Disposición de recursos para adaptación e instalación de cultivo.
Obtutores	Aporte: Material de Propagación con altos estándares de calidad. Limitaciones: Se encuentran principalmente en Europa	Comercialización de material de propagación.

## 2. Fase Explotación

- Cosecha
- Producto en finca

### Grupos de Interés Fase Explotación:

Grupos de Interés	Aporte y/o limitación generado	Intereses
Productores, Grupos empresariales	Aporte: Disposición de producto. Limitación: Volúmenes inferiores a los demandados	Transacciones Comerciales a nivel nacional e internacional.
Comercializadoras Internacionales	Aporte: Comercialización en Finca. Limitantes: Mínimo control sobre sistema productivo	Transacción Comercial a Nivel nacional e Internacional.
Proveedores de Insumos	Aporte: Cajas, Capuchones, Cauchos, etc. Limitantes: Requerimientos adecuados y constante mejora en términos de conservación de producto.	Proveer materia complementaria principalmente de empaque de productos de la floricultura.

## 3. Fase transformación, agregación de valor y comercialización

- Transformación y agregación de valor
- Logística y transporte
- Comercialización
- Consumo de producto de la cadena productiva

### Grupos de Interés Fase Transformación, Agregación de Valor y Comercialización:

Grupos de Interés	Aporte y/o limitación generado	Intereses
Entidades Financieras	Aporte: Permite acceso de los productores a servicios financieros. Limitación: Los tiempos de aprobación de créditos son muy extensos	Colocación de créditos

Asociaciones de Productores	Aporte: Estandarización de procesos productivos. Limitación: Desorganización administrativa	Aumentar beneficios mediante el aprovechamiento de economías de escala al asociarse.
Entidades Estatales: MADR, PROEXPORT	Aporte: Apoyo a la promoción de la floricultura colombiana. Limitantes: Recursos limitados para proyectos	Apoyar la promoción del sector y fomentar el consumo.
Operadores Logísticos y de Aduana	Aporte: Transporte y procedimientos de aduana apropiados para los productos. Limitantes: Deficientes procesos e infraestructura inadecuada	Transporte de carga vía terrestre y aérea así como marítima y realización de procesos aduaneros para las exportaciones.

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

La producción de rosas en Colombia es una producción continua durante todo el año generándose una oferta constante, pero hay que tener en cuenta que en EE UU la demanda es estacional y que cambia por lo menos cuatro veces al año, así como fiestas como san Valentín y Madres generan un aumento de más de tres veces la demanda promedio semanal lo que genera unos cambios significativos en las estrategias de producción.

En los últimos años el canal de distribución ha presentado variaciones importantes tales como que aproximadamente el 50% del requerimiento de la flor está concentrado en los supermercados, los cuales tienen unos precios y patrones preestablecidos obligando a los productores a adaptarse a ellos, es necesario destacar que por general los clientes en norte América buscan una flor de mayor calidad al menor precio posible, generando que los márgenes que le quedan al productor se vean reducidos pero si a esto le agregamos que el peso colombiano se ha visto revaluado en relación al dólar disminuyendo los márgenes de beneficio aún más.

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

Colombia es el segundo exportador de flores del mundo después de Holanda, con más de 40 años de experiencia exportadora, Colombia es el segundo exportador de flores del mundo después de Holanda. Contamos con una oferta de variedades como rosas, claveles, astromelias, crisantemos, pompones, hortensias, anturios, heliconias, follajes, entre otros. Es un sector con alto impacto social, pues genera más de 120.000 empleos directos y vincula alrededor del 25% de la mano de obra rural femenina. Así mismo es el primer proveedor de los Estados Unidos y el segundo exportador de flores frescas al mundo.

Posee más de 1.500 variedades de flores identificadas y cuenta con 7.000 hectáreas cultivadas. Debido al suelo fértil y condiciones climáticas, Colombia posee las condiciones ideales para el cultivo de una amplia variedad de flores y permite la producción de las mismas durante todo el año.

Los floricultores se han preocupado porque el sector sea medioambiental y socialmente responsable, por lo que han desarrollado programas que ayuden a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. Asimismo, con la implementación de la certificación Florverde® Sustainable Flowers, la cual está homologada con la certificación Global Gap, se promueve la floricultura sostenible tanto a nivel de la compañía como del sector en general.

Los cultivos de flores colombianas se realizan con altos estándares de calidad que aseguran los mejores tamaño, colores y conservación de las flores. Colombia tiene la mayor variedad de flores exóticas y tipo exportación del mundo lo que nos permite estar siempre a la vanguardia de las tendencias de consumo mundiales. En la parte de responsabilidad social todos los cultivos del país tienen programas sociales y medioambientales.

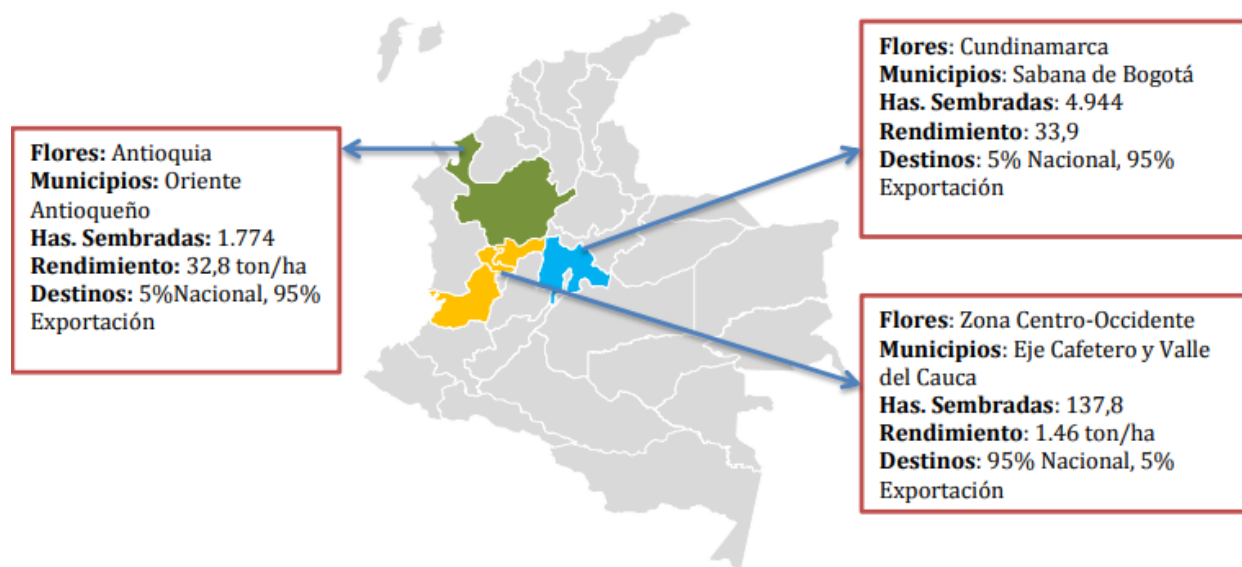
**Productores:**

El sector en su mayoría está compuesto por predios de pequeñas extensiones para siembra pero que a su vez en muchos de los casos conforman grupos empresariales que muestran un dinamismo en ventas cuando actúan en asociación, en ejercicio hecho por analistas económicos

en el 2012 se destacaron: The Elite Flowers y su subordinada Excellence Flowers, GR del Grupo Chía (conformado por Flores El Trigal, Flores La Mana, Pardo Carrizosa Navas, Florval, GR Chía, QFC, Mountain Roses y 11 cultivos más). Más atrás se posicionaron el C.I. Sunshine Bouquet, el Grupo 8 (con C.I. Colibrí Flowers, Flores de Aposentos, C.I. Ayura, Agrícola El Cactus y 3 cultivos más), el componente MG del Grupo Chía (con Agroindustrias del Riofrío, MG Consultores y 7 cultivos más), y C.I. Flores Ipanema.

Por otro lado, entre las empresas restantes se distinguieron en 2012 por su dinamismo Flores El Capiro, Flores del Oriente, San Valentino, Flores Sagaro, C.I. Spring Farms, Flores de los Andes, Flores Silvestres, C.I. Flores Colón, C.I. Condado, Agrícola El Redil, C.I. Mercedes, La Gaitana Farms, y C.I. Exotic Farms, reiterando que su principal escenario comercial son los mercados internacionales.

### Mapa de Zonas Productoras Priorizadas Flores y Follajes



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

## Conclusiones

- Con el desarrollo de este análisis se pudieron aplicar todos los conocimientos adquiridos en el desarrollo del Diplomado de Profundización en Supply Chain Management y Logística, en los cuales se puede evidenciar que una empresa teniendo un buen sistema logístico puede ser mas productiva en el área de producción y en sus sistemas financieros ya que puede ahorrar mucho dinero y entregar productos con una muy buena calidad dejando sus clientes satisfechos.
- La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

## Bibliografía

- Correa, A. Gómez, R. (2008). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. Revista DYNA. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de:  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/9551/11475>
- AVIACOL.NET. (2016). Del cultivo al avión: san Valentín y la carga aérea. Recuperado de:  
<https://www.aviacol.net/noticias/san-valentin-carga-flores-colombia.html>
- Oviedo, L. Rodríguez, N. caracterización de la cadena de abastecimiento de rosas en Colombia. Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis307.pdf>
- MinAgricultura. (2019). Diagnóstico de la cadena productiva. Recuperado de:  
<https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/006%20%20Informes%20de%20oyuntura/006%20-%20Inf.%20Coyuntura%20-%20Diagnostico%20de%20Cadena.pdf>