



PROYECTO DE GRADO
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



RESUMEN

Este proyecto está enfocado al estudio de caso de la Industria de flores en Colombia su logística de exportación de flores. Los temas tratados a lo largo del estudio de caso se centra en la investigación de proveedores tanto del producto como operador logístico y los criterios y especificaciones que debe de cumplir cada uno, entidades relacionadas para desarrollar la exportación, análisis interno de la microempresa y la viabilidad económica del proyecto. Este trabajo busca establecer todas las variables que se pueden presentar al momento de desarrollar una exportación, y cómo manejar cada una. Se establecen los costos relacionados para establecer el capital necesario para desarrollar una exportación de flores a otros países y crear una idea de la capacidad financiera que se debe de tener.

Palabras claves: Cadena de suministro, exportación, industria, sistemas logísticos.

ABSTRACT

This project is focused on the case study of the Flower Industry in Colombia, its flower export logistics. The topics discussed throughout the case study is focused on the investigation of suppliers of both the product and the logistics operator and the criteria and specifications that each one must meet, related entities to develop the export, internal analysis of the microenterprise and the economic viability of the project. This work seeks to establish all the variables that can be presented at the time of developing an export, and how to handle each one. The related costs are established to establish the capital necessary to develop an export of flowers to other countries and to create an idea of the financial capacity that must be had.

Keywords: Supply chain, export, industry, logistics systems.



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

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”

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 ranking 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.

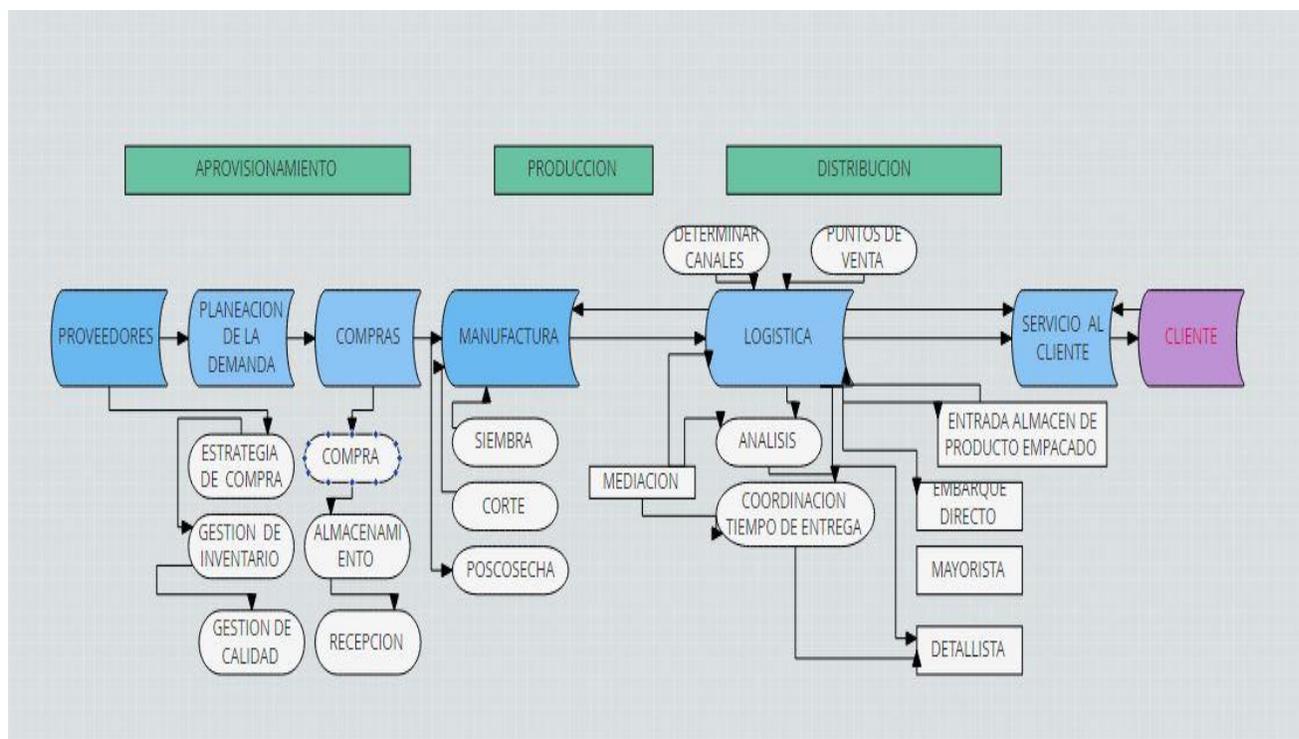
Para concluir nuestro país lo tiene todo para ser el primer productor y exportador de flores, solo que debe mejorar el diseño y manejo de los sistemas logísticos de producción, distribución y transporte, en la cadena de distribución se aumentan exageradamente los costos. Aquí habría una oportunidad de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

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.

COMPETENCIAS LOGISTICAS	HOLANDA (AFRICA)	COLOMBIA
SISTEMAS DE TRANSPORTES	<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>
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	<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>
GESTIÓN DE LA TECNOLOGIA	<p>Se realiza la producción automatizada en el cultivo. Además, tiene altas inversiones en métodos y maquinas, equipos de producción.</p>	<p>Para la industria colombiana, se encuentra la producción intensiva de mano de obra.</p>

	<p>El uso de la tecnología proporciona una alta productividad en la 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>GESTIÓN DE TIEMPOS</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>GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN</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>

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.

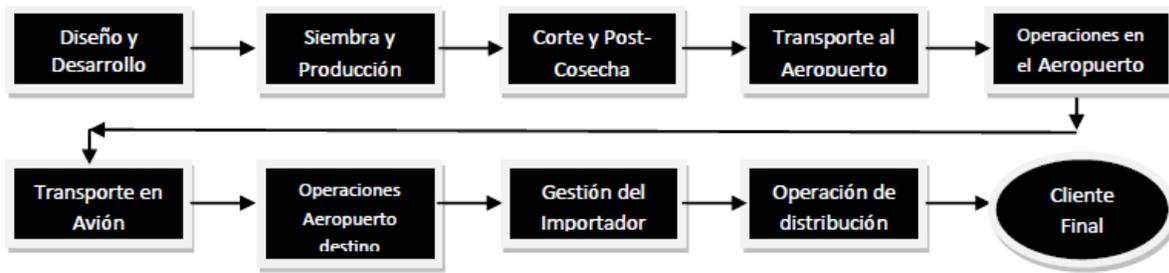


Filosofía de organización propuesta del SL.

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. (Castellanos, 2009)

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.



Diagramas de flujo de Información, producto y dinero.

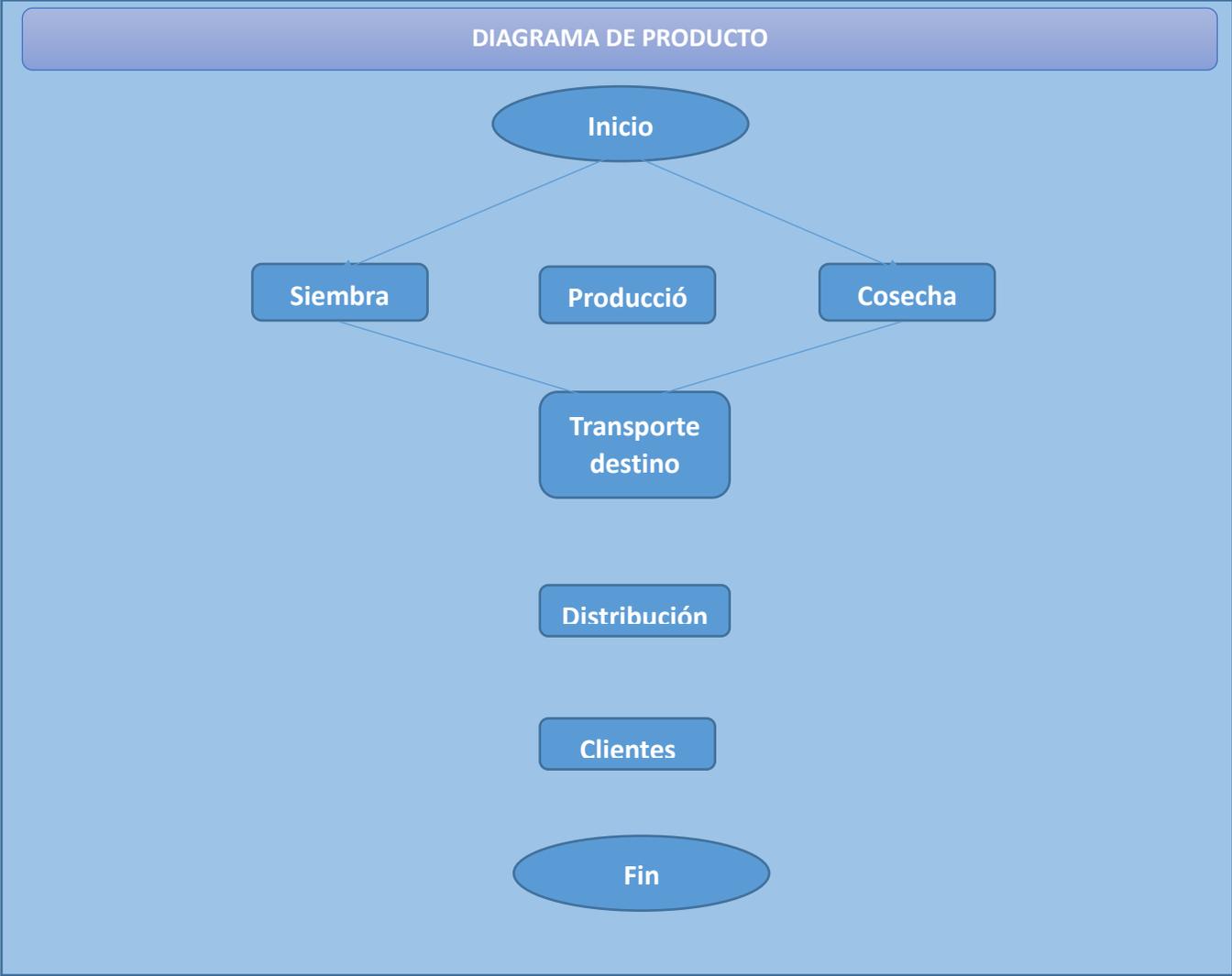


DIAGRAMA DE DISTRIBUCCION

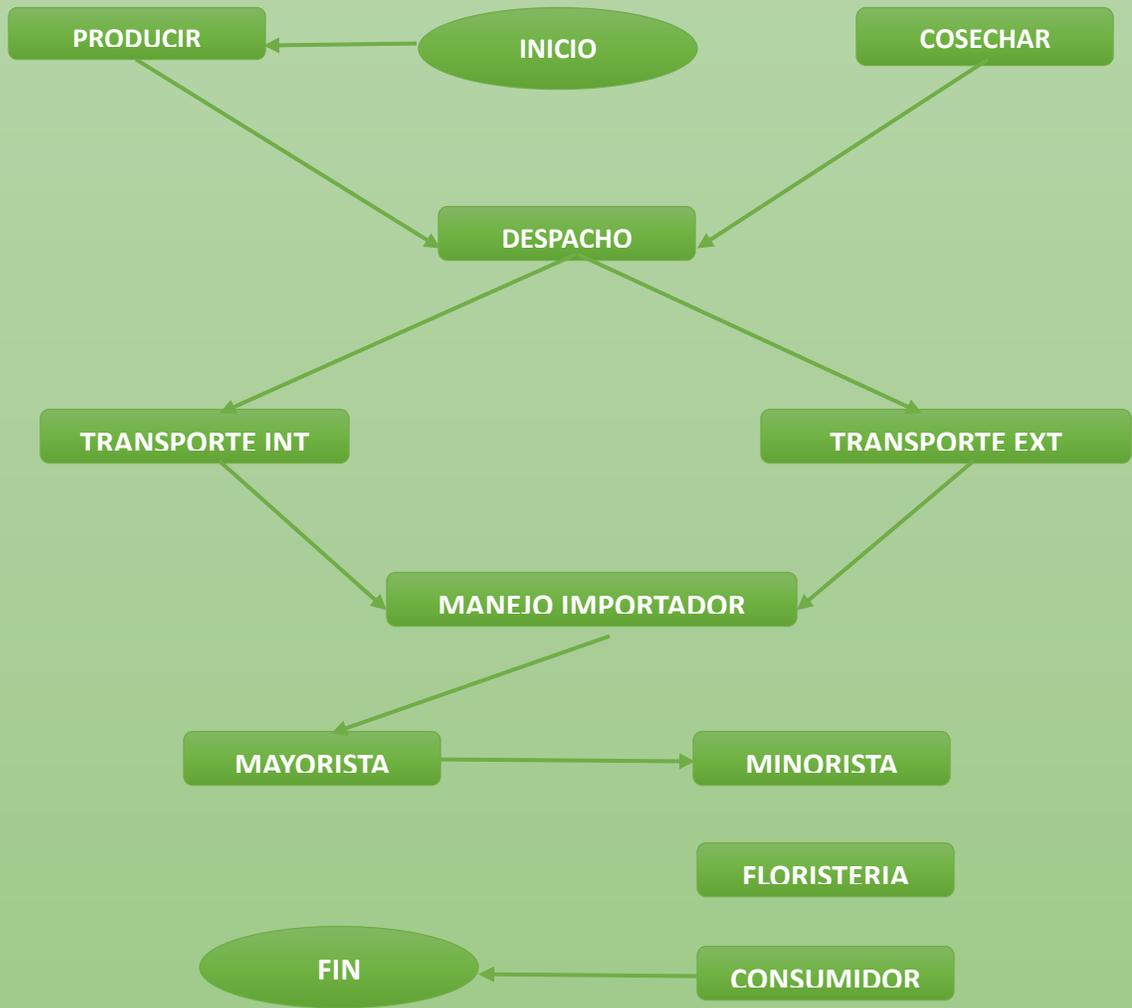


DIAGRAMA DE DINERO

INICIO

EXPEDICION

TRANSPORTE

MANEJO

MAYORISTA

COMISION

IMPORTADOR

MINORISTA

FLORERIA

PRECIO DE
VENTA AL
PÚBLICO

FIN



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.

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.

Estructura organizacional propuesta, 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.

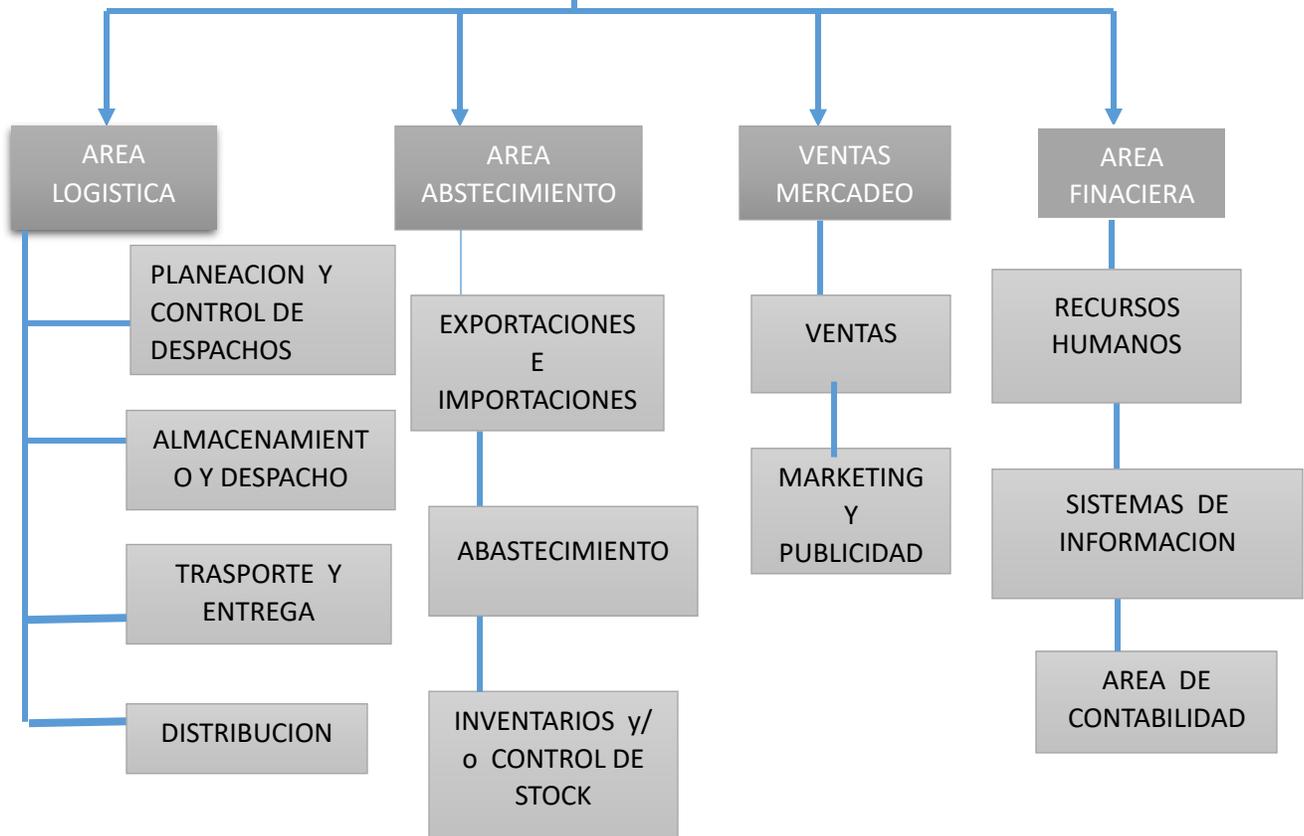
Dentro de otras funciones explora al máximo la obtención de producto nacional y su influencia dentro de la reacción de tiempo de embarque y su capacidad.

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

GERENTE LOGISTICO

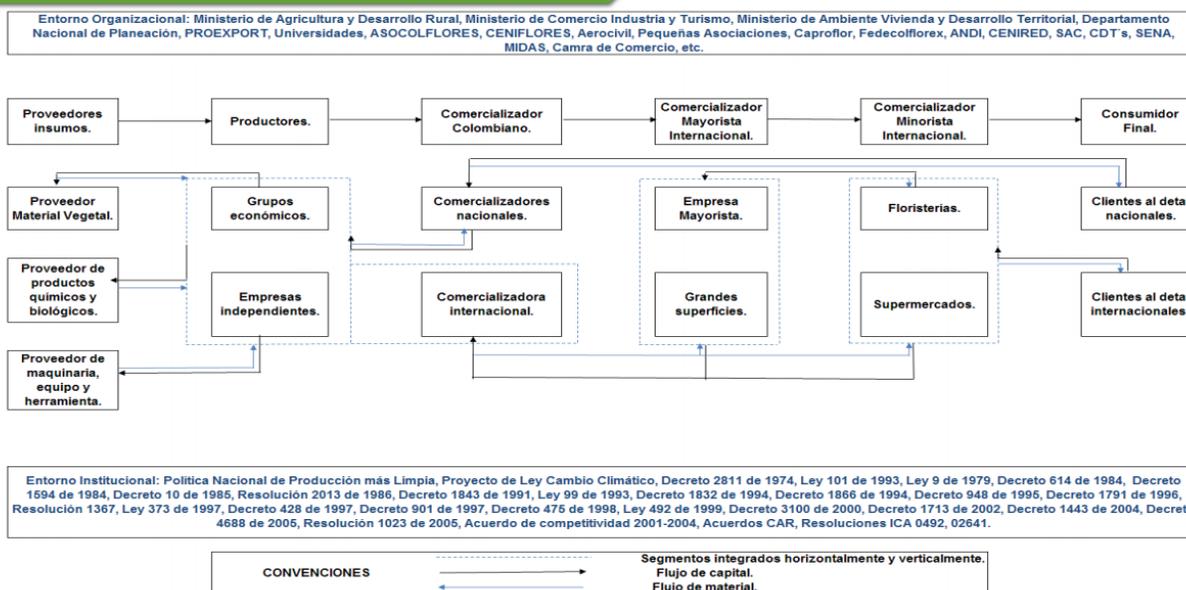
AREA COMERCIAL
/OPERATIVA



Función logística separada e identificable, ¿cómo podría lograrse la coordinación necesaria para la dirección efectiva de los procesos logísticos?

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

Composición de la Cadena



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*
Exportaciones					
Toneladas	224.614	222.356	236.785	246.118	39.768
Valor Millones USD FOB	1.386	1.289	1.255	1.342	235
Importaciones					
Toneladas	4.544	4.406	5.127	5.617	664
Valor Millones USD CIF	29	28	31	35	4
Balanza comercial	1.358	1.262	1.224	1.307	231

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. (Floricultores, 2018) 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
Total	1.386,1	1.289,5	1.255,4	1.342,4	235,0

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%. (Bowersox, 2002)

- 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)

País	2014	2015	2016
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
Total	8.512	7.685	7.869

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.



Liquidación actual de la venta de rosas en el exterior.

Situación de oferta de las flores colombianas.

Con 65 años de existencia, la industria de Flores está en plena reinvención. Aunque el país ha logrado reconocimiento y se mantiene como el segundo productor mundial (solo superado 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 estrenando 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 adquirieran flores que sirvan para recordar a los soldados en el día de los caídos en guerra o Memorial Day (último 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 (Floricultores, 2018), 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 Suasque, 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. (Mora, 2008)

La Sabana está especializada en producir Rosa, clavel y alstroemerias. En Antioquia su fuerte 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 e identificar cual es la filosofía de la organización que fue propuesta del SL.

Los principales riesgos que podrían afectar el proyecto son la depreciación de la tasa de cambio, la inestabilidad actual de las relaciones comerciales a nivel mundial y variaciones bruscas en las condiciones climáticas.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

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>