



Año 24 No. 88

Octubre - Diciembre 2019

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

# Proceso logístico de las pymes floricultoras - Provincia Sabana Centro<sup>1</sup>

**Arteaga Sarmiento, Wilfrido Javier<sup>2</sup>**  
**Arévalo Daza, Carol Eugenia<sup>3</sup>**  
**Molano Pedraza, Javier Augusto<sup>4</sup>**

## Resumen

En la actualidad, las plantas y las flores forman parte de un amplio espectro relacionado con la cultura del hombre moderno, logrando ser un producto necesario. En este sentido, el objetivo de esta investigación, es caracterizar el perfil de las empresas floricultoras de la Provincia Sabana Centro del Departamento de Cundinamarca en términos de los procesos logísticos que están desarrollan. El estudio se tipificó con una orientación cuantitativa, de tipo descriptivo, abordando aspectos como: procesamiento de pedidos, inventarios, compras, transporte, almacenamiento, entre otros relacionados con la Política Nacional Logística, Consejo Nacional de Política Económica y Social 3547, que contiene las estrategias para el desarrollo del sistema logístico nacional. Se realizó un muestreo no probabilístico intencional con la participación de diez empresas del sector, aplicando mediante encuestas un instrumento de recolección de información validado por el juicio de cinco expertos. Los resultados indican falencias en los procesos logísticos estudiados, esto hace que se concentren esfuerzos en estructurar programas de fortalecimiento de competencias que garanticen un buen comportamiento de las pequeñas y medianas empresas del sector. Se concluye que la logística se ha convertido en una herramienta al interior de las organizaciones para lograr un producto competitivo de calidad

**Palabras clave:** logística; cadenas productivas; competitividad; servicio al cliente.

---

Recibido: 28-01-18    Aceptado: 24-09-18

<sup>1</sup> Se agradece a la Universidad Militar Nueva Granada y a la Vicerrectoría de Investigaciones por el apoyo para la realización de la presente investigación

<sup>2</sup> Ingeniero Industrial, Magíster en Gestión de la Información y la Documentación. Director de Programa de Ingeniería Industrial Universidad Militar Nueva Granada sede Campus Nueva Granada. E-mail: Wilfrido.arteaga@unimilitar.edu.co. Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7890-7751>

<sup>3</sup> Ingeniera Civil, Magíster en Ingeniería Civil. Decana Facultad de Ingeniería Universidad Militar Nueva Granada Sede Campus Nueva Granada. E-mail: Carol.arevalo@unimilitar.edu.co.

<sup>4</sup> Ingeniero Civil, Magíster en Administración Pública. Gerente de la empresa JMP Especialistas en Ingeniería y Arquitectura SAS. E-mail: Civiltato5@hotmail.com.

## ***Profile of the logistics process of the floricultural smes - Province Sabana Centro***

### **Abstract**

At present, plants and flowers are part of a broad spectrum related to the culture of modern man, being a necessary product. The objective is to characterize the profile of the floriculture companies of the Province of Sabana Centro of the Department of Cundinamarca in terms of the logistic processes that you are developing. The study was typified with a quantitative orientation, of a descriptive type, addressing different aspects, such as: processing of orders, inventories, purchases, transportation, storage, among others, related to the National Logistics Policy, CONPES 3547, which contains the strategies for the development of the national logistics system. An intentional non-probabilistic sampling was carried out with the participation of ten companies in the sector, applying a survey that was validated by the trial of five experts. The results indicate that there are shortcomings in their processes that cause efforts to focus on structuring programs to strengthen skills that guarantee a good performance of SMEs in the sector. It is concluded that logistics has become a tool within organizations to achieve a quality competitive product.

**Key words:** Logistics; Productive Chains; Competitiveness; Customer Service.

### **1. Introducción**

La logística se encarga de la administración del flujo de materiales e información a lo largo del proceso de creación de valor: aprovisionamiento, producción y distribución. De esta manera, gestiona un grupo de actividades que tienen lugar en la organización con la finalidad de brindar valor al cliente mediante la transformación de los factores productivos (Ballou, 2004). En efecto la logística ha acompañado los procesos de la industria ayudando a optimizar los diferentes métodos que se manejan actualmente convirtiéndose en un eslabón clave para asegurar la competitividad dentro del mercado.

Ante las nuevas condiciones de alta competitividad, la adecuada gestión de la logística juega un papel importante,

ya sea para las empresas que exportan o para las que producen para el mercado doméstico, sin importar su tamaño; sin embargo, un modelo de gestión para las PYMES debe ser distinto, básicamente por los recursos tecnológicos utilizados, el lenguaje, la estructura y la cultura bajo la cual operan (Velásquez, 2003). Por esta razón la logística debe ser considerada como parte fundamental dentro de la cadena de valor de un producto ya que es la encargada de mejorar y mantener los costos dentro de la cadena por medio de sistemas de información y tecnológicos concatenados entre sí funcionando intrínsecamente en las organizaciones mediante el empleo de indicadores de desempeño.

En la actualidad, la globalización de los mercados hace más complejo el sistema logístico y su gestión; por ello,

es necesario mejorar las condiciones de las compañías productoras o comercializadoras de bienes y servicios que se encuentran participando en un ambiente de negocios internacionales (Cano Olivo, 2015). En este sentido, la gestión logística se ha convertido en una función de vital importancia al interior de las organizaciones, con el fin de asegurar la sostenibilidad económica, social y ambiental.

En lo que respecta al sector Agroindustrial de la Floricultura, es uno de los más importantes en la economía colombiana, gracias a la evolución creciente, que se ha presentado en los últimos años, en los niveles de producción y exportaciones, y a la aceptación de este producto en los mercados internacionales. Por tal razón, se considera fundamental caracterizar el perfil de las empresas floricultoras de la Provincia Sabana Centro del Departamento de Cundinamarca en términos de los procesos logísticos que están desarrollan: procesamiento de pedidos, inventarios, compras, transporte, almacenamiento, entre otros, así como determinar el impacto de éste en la sostenibilidad de este sector de la economía departamental, enmarcados en la normatividad legal vigente y referentes internacionales.

Se utilizó como metodología el enfoque cuantitativo, basado fundamentalmente en la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o

medirse en el mundo real.

Se realizó un muestreo no probabilístico intencional con la participación de diez empresas del sector y la recolección de datos se realizó a través de un instrumento de recolección de información (encuesta) validado por cinco expertos en temas logísticos. A partir de la tabulación y análisis de la información obtenida, se generaron las conclusiones de la investigación.

El estudio simultáneamente articula, coordina y establece lineamientos de funcionamiento de la logística donde tres factores son integrados de manera concomitante para el establecimiento de las acciones que a su saber deben ser fortalecidas dentro de las etapas que componen el proceso de cultivo y entrega del producto, es decir antes de la venta, durante la venta propiamente como tal y después de la venta. Para tal efecto se propone un sistema participativo para la recolección de datos, donde cada uno de sus pilares puede sopesarse como un área con posibilidades concretas de intervención para enfrentar las acciones negativas dentro del sistema reduciendo con esto las posibles consecuencias derivadas de las falencias dentro del proceso.

La explotación de las flores en Colombia se encumbra a comienzos del siglo XX, cuando se establecen algunos granjeros europeos e inician el cultivo de jardines comerciales; instalando en sus mostradores arreglos vivos y secos. En las ciudades más grandes aparecieron comercios afiliados a la organización mundial de floristas, entidad cuyo objetivo era el intercambio de arreglos florales entre los países miembros. De la misma manera surgieron clubes de jardinería, como el club de jardinería de

Bogotá<sup>5</sup> y exposiciones mundiales<sup>6</sup> de orquídeas en Medellín (Morales B, 2006)

Luego de la difusión de un estilo de vida asociado al uso de plantas y flores en los ambientes de una casa, se logró que estas pasaran a ser un producto necesario. Hoy día, forman parte no solo de las casas familiares, sino de un amplio espectro relacionado con la cultura del hombre moderno, como en lugares públicos, oficinas, salas de reuniones, hoteles, restaurantes, negocios, eventos sociales, deportivos, empresariales, y demás lugares que soliciten su presencia (Morisigue & Mata, 2012).

En este sentido, Colombia no ha sido ajena a este comportamiento “la floricultura colombiana ha mostrado durante los últimos cuatro decenios un comportamiento dinámico logrando posicionamiento en los mercados internacionales. Los resultados ubican el sector como el segundo proveedor mundial de flores frescas, el primero en claves y el más importante abastecedor del mercado norteamericano” (Asocolflores, 2009).

El PIB del sector agropecuario ha presentado bajos niveles de crecimiento respecto al promedio nacional. Durante el periodo 2012-2016, creció en promedio 2,8%, frente al 4,2% de la economía nacional. Sin embargo, durante el 2016 tuvo un leve aumento del 0,5% explicado principalmente por el incremento de producción pecuaria en 0,9% y cultivo de otros productos agrícolas en 0,6%.

Del sector agropecuario, para el año 2016 el PIB de la rama cultivo de otros productos agrícolas creció en 0,6% debido al desempeño positivo de los cultivos transitorios en 1,4% (relacionado con el crecimiento de la producción de cereales) y de los cultivos permanentes en 0,5% (relacionado con el crecimiento de la producción de plantas Vivas; Flores) (Superintendencia de Sociedades, 2017)

En la actualidad este sector se ubica en un puesto bastante privilegiado en el ámbito internacional porque desde sus orígenes ha demostrado tener las condiciones locativas para obtener calidad en sus productos, sorteando mercados exigentes que generan innovaciones en sus sistemas de producción, logística y distribución; en ese sentido, la actividad de exportar es quizá la forma más popular, rápida y sencilla de internacionalización para una compañía, en particular, de tamaño pequeño (Kirpalani & Cavusgil, 1993, págs. 1-15).

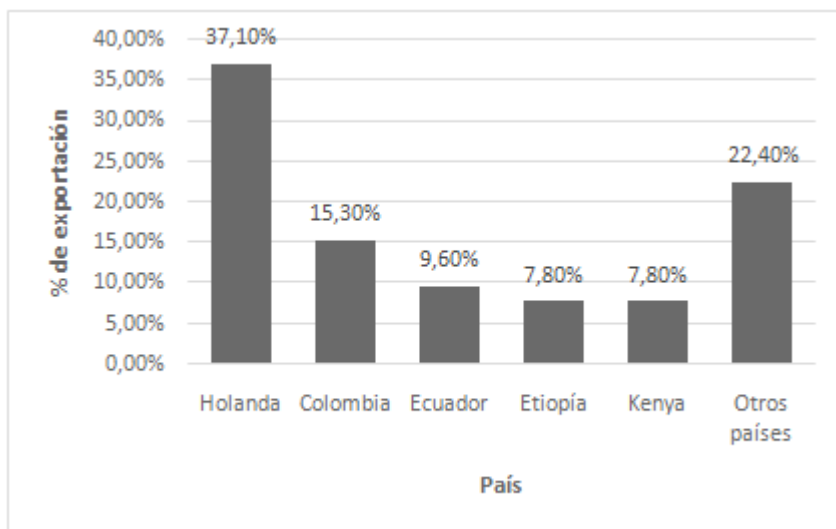
De acuerdo con datos suministrados, por la Superintendencia de Sociedades, para el 2016, los principales exportadores de flores a nivel mundial alcanzaron a producir US\$8.852 millones, dentro de los que se destacan Holanda (37,1%), Colombia (15,2%) y Ecuador (9,6%). Así mismo, entre los principales importadores a nivel mundial se encuentran EE. UU. (16%), Alemania (15%) y Reino Unido (13%) (Gráfico 1)

---

<sup>5</sup> Fundado por la señora Lorencita Villegas de Santos hacia el año de 1930

<sup>6</sup> Fundando por la Señora Elena Baraya de Ospina Organizo durante los años 1930

**Gráfico 1**  
**Principales exportadores a nivel mundial 2016**



Fuente: Superintendencia de sociedades (2016).

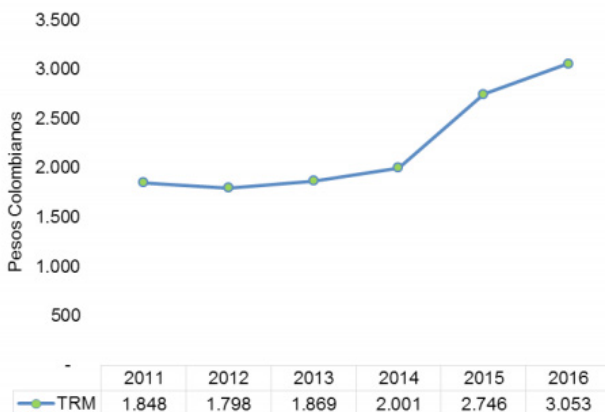
En efecto a partir de mediados de los años sesenta, la producción de flores con destinación al mercado internacional ha sido una industria de gran crecimiento en Colombia, aunque su proceso es relativamente reciente, se ha convertido en uno de los motores más importantes dentro de la economía de país, ocupando actualmente el tercer lugar de las exportaciones agropecuarias, después del café y el banano y, dentro de las exportaciones menores, el quinto puesto en la generación de divisas (Asocolflores, 2009).

La importancia del sector floricultor se debe a la generación de empleo,

la sostenibilidad y el bienestar que generan sus más de 7.000 hectáreas de producción, de las cuales dependen alrededor de 130.000 empleos formales (directos e indirectos) y a la generación de U\$1.312 millones en exportaciones para el año 2016<sup>7</sup>. El negocio floricultor está fuertemente relacionado con las variaciones de la tasa de cambio. Para este periodo la tasa de cambio siguió siendo competitiva. Como se muestra en la gráfica 2, la devaluación del peso colombiano con respecto al dólar de los Estados Unidos durante los años 2013 y 2016 impactó positivamente en los resultados en su utilidad operacional.

<sup>7</sup> Panorama del Sector Floricultor-Asocolflores-Abril 2017

**Gráfico 2.**  
**Tasa de cambio y utilidad operacional**



Fuente: Supersociedades y Superfinanciera – Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros Supersociedades

De acuerdo con información suministrada por el Departamento Nacional de Estadística, DANE, en la Sabana de Bogotá se origina el 70% de la producción total de flores del país. Este porcentaje corresponde a aproximadamente a 1.190 predios de Cundinamarca (Departamento Nacional de Estadística, 2009)

EN este sentido, y en función de los datos presentados, resalta la importancia de la función logística, generando a la vez un efecto de tracción del desarrollo del sector privado y del crecimiento en el resto de los actores de un país o región. Una logística eficiente y accesible constituye un elemento clave para que las empresas, en particular la PYME, puedan competir con éxito en el contexto de la globalización (Kirby & Brosa, 2011)

De acuerdo con el índice de desempeño logístico 2018, publicado bianualmente por el Banco Mundial,

de los 155 países, Colombia ocupó la posición 94 con una clasificación global de 2,94, que comparado con el tamaño de su economía y actividad de comercio exterior se considera una calificación baja (Banco Mundial, 2018)

Los estudios realizados a las barreras de exportación en el tema de logística y comercialización logran clasificar aspectos tanto internos que competen al margen de maniobra de una organización como los externos que son propios del entorno; también en estos estudios se plantea la existencia de obstáculos de tipo actitudinal, estructural, operativo y de otra índole, que se circunscriben en el concepto de barreras a la exportación, y que influyen en la decisión de una firma de empezar, desarrollar o permanecer en el campo del comercio internacional (Leonidou, 1995, págs. 29 - 43).

En la actualidad, el ámbito empresarial ha sido afectado por

constantes cambios generados, entre otros, por: los avances tecnológicos, la globalización de los negocios y las modificaciones en el ámbito político, económico y social; alterando los criterios tradicionales de gestión organizacional. Todo esto ha conllevado a un ambiente competitivo que a cualquier empresa se le dificulta la producción de los bienes o servicios a ofrecer si trabaja de manera aislada; por tanto, es necesaria la actuación en conjunto de diferentes organizaciones a lo largo del proceso para hacer llegar el producto al consumidor final de la manera más económica y eficiente posible (Aponte F, González, & González P, 2013).

## **2. La agroindustria de las flores en Colombia**

El sector floricultor, es un sector de larga tradición en Colombia que ha mostrado ser exitoso por más de una década consecutiva, ocupando los primeros tres puestos de exportación de flores en el mundo (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohórquez, 2014). Según (Cuestas, 2018), la floricultura es una de las actividades más dinámicas y modernas dentro de la agricultura colombiana, realiza un gran aporte en materia de empleo, desarrollo rural y comercio exterior.

Colombia tiene una experiencia en exportación de flores de alrededor de 45 años, donde se ha consolidado como el primer proveedor de flores

para los Estados Unidos y el primer productor y proveedor de claveles a nivel mundial, para tal fin 6800 hectáreas están destinadas al cultivo de flores para exportación, de estas hectáreas el 75% se encuentran ubicadas en la sabana de Bogotá, el 15% en Antioquia y el 5 % restante en la región centro – oriental, esto según un estudio realizado por la Unión Nacional de Trabajadores de las

Del gráfico 3 se puede observar que, en 2016, los principales mercados de destino de las flores producidas en Colombia fueron: Estados Unidos con el 76,2%, Reino Unido 4,7% y Japón 3,2%. De acuerdo con Asocolflores se exportaron US\$ 1.312 Millones en este periodo. Las rosas ocupan el primer lugar en exportaciones con el 20,5%, seguido del clavel con el 17,9%, crisantemo 16,4%, alstroemeria 8%, la Hortensia con el 7,5% y el 29,8% otras especies<sup>8</sup>

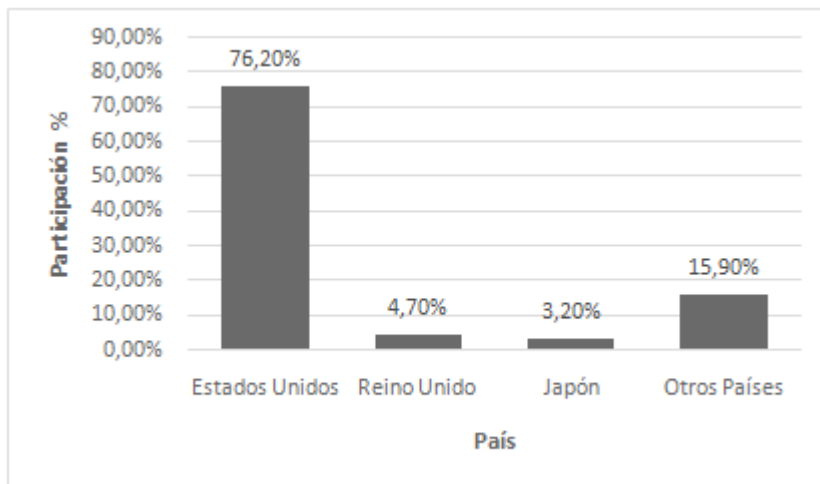
De ahí, que Colombia cuente con una extensa oferta de flores tipo exportación entre las que se pueden identificar las rosas, astromelias, crisantemos, claveles, anturios y heliconias, al igual que los follajes (gráfico 4); dentro de la dinámica de exportación más de 89 países importan flores colombianas generando esta industria más de 120 mil empleos directos, vincula el 25% de la mano de obra rural femenina y aporta alrededor del 4% del PIB agropecuario nacional (Procolombia, 2019).

---

<sup>8</sup> Panorama del Sector Floricultor-Asocolflores-Abril 2017

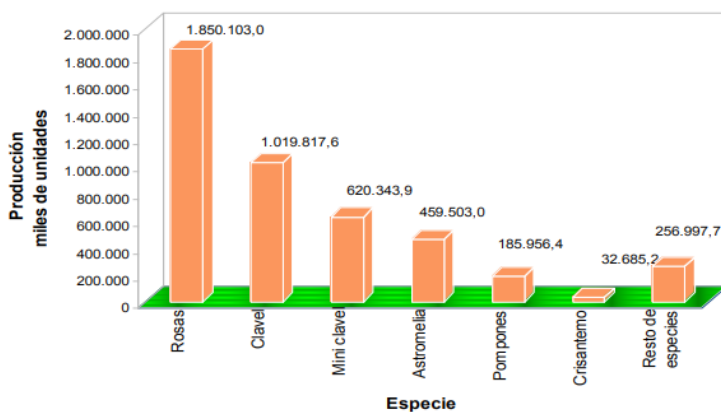


**Gráfico 3.**  
**Principales mercados de destino de las flores producidas en Colombia.**



Fuente: Supersociedades 2016

**Gráfico 4. Producción según especie.**



Fuente: DANE 2016

Los procesos productivos a nivel internacional en la dinámica de globalización han presentado una tendencia cada vez más pronunciada hacia la complejidad, introduciendo requisitos habilitantes de calidad, precio y cumplimiento que los empresarios deben satisfacer para poder asegurar negociaciones al interior de ellas, respondiendo de manera eficaz las demandas del mercado y en especial la de los clientes.

En 2016, la producción de flores colombianas alcanzó su cifra más alta en nueve años, llegó a las 225 mil toneladas. Entre 2012 y 2016 el área sembrada del sector floricultor colombiano aumentó en 18% y la producción para ese periodo se incrementó en 11%. Colombia continúa como el segundo mayor exportador de flores y el primer productor de claveles en el mundo (Superintendencia de Sociedades, 2017)

En esta mecánica la logística cobra un papel protagónico ya que permite suplir los requerimientos en las negociaciones con la optimización de los flujos de producto, información y recursos al interior y exterior de las empresas para poder solventar las promesas de servicio ofrecidas a los clientes, en este sentido la revista Dinero afirma “ La actividad logística se hace tangible a medida que se desarrollan cinco procesos básicos (procesamiento de órdenes, administración de inventarios y compras, transporte, distribución y almacenamiento) que fomentan la creación de valor, mediante la generación de ingresos, el control de los gastos operacionales y de los costos de capital” (Revista Dinero, 2002).

Por consiguiente, toda organización que requiera subsistemas de cadena de suministros y logística dentro de su sistema organizacional

debe necesariamente ejecutar estudios a los procesos operacionales y de administración que conlleven a identificar los comportamientos que se efectúan dentro de los procesos de satisfacción del cliente, para así poder adquirir competitividad al interior del mercado.

En virtud de lo anterior, se hace necesario poseer una estrategia que tenga como objetivo analizar el conjunto de actividades que intervienen durante el proceso productivo de la empresa desde el aprovisionamiento de los productos hasta la entrega de este a los clientes donde se establezca indicadores de gestión logística para poder calcular los costos durante este proceso al igual que el nivel de servicio garantizando la más alta calidad al menor costo logístico posible.

Así mismo, se debe identificar las fortalezas que ostentan las empresas, para que paralelamente con un sistema de información que suministre los instrumentos adecuados para la toma de decisiones, formen una barrera de detención de posibles falencias, al igual que el control constante para no confrontar un componente con otro donde se puedan generar disputas que ocasionen pérdidas económicas para alguno de ellos.

Las empresas deben tener claridad sobre la infraestructura necesaria que apoya los diferentes procesos productivos, al igual que los dolientes de estas responsabilidades tanto en la cadena de proveedores como en la de distribución, para tal fin los responsables deben tener la capacidad técnica necesaria para asumir estos retos, a fin de poder garantizar eficacia y eficiencia en la satisfacción del cliente certificando un mejor dinámica económica por medio de la maximización de ventas y optimización del capital.

### 3. Logística y globalización

El fenómeno de globalización que se viene atravesando desde hace varias décadas donde las condiciones de desarrollo e innovación tecnológica y de capitales, por medio del comercio nacional e internacional, demandan de las organizaciones programas que estén afines a los desafíos que presenta los diferentes sectores de la economía, asegurando un buen comportamiento en la dinámica comercial, que se yuxtaponen con los resultados presentados en el comportamiento del sector industrial en el país (De la Hoz, 2014). Así la Asociación Nacional de Industriales en su informe Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017 afirma que el país tiene un *“Comportamiento complejo con crecimientos moderados; un proceso de desaceleración que se acentuó en el segundo semestre del año; un comercio exterior que aún no despega, y, un entorno macroeconómico más retador donde se manifestaron vulnerabilidades en lo fiscal y en lo cambiario.”* (Asociación

Nacional de Industriales, ANDI, 2016).

La falta de competitividad en la industria del país obedece en gran medida a los procesos tradicionales de transformación de los procesos productivos en temas como: incorporación de nuevas tecnologías y gestión gerencial, para lo cual se debe garantizar una formación especializada que introduzca las herramientas necesarias en lo concerniente a procesos de innovación que cumpla con los estándares de competitividad internacionales.

Sumado a esto, los tratados de libre comercio firmados por Colombia (Tabla 1) exigen que los integrantes de las empresas en las áreas de compra, almacenamiento, producción, transporte y distribución ostenten las competencias en logística integral para asuman los procesos que demandan las negociaciones de manera eficiente y eficaz generando consigo ventajas competitivas dentro del mercado, al igual que la consecución de nuevos mercados.

**Tabla 1**  
**Principales TLC del sector floricultor colombiano.**

TRATADO	PAÍS
ALADI	Venezuela
CARICOM	Antigua y Barbuda, Barbados-Belice, Dominicana-Granada, Guyana-Jamaica, Montserrat-Santa Lucía, San Cristóbal y Nieves, Sn Vic. y las Granadinas, Trinidad y Tobago
COMUNIDAD ANDINA	Bolivia, Perú y Ecuador
MERCOSUR	Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay
PREFERENCIA ARANCELES REGIONALES	Argentina, Brasil, Chile, Cuba, Paraguay y Uruguay
TLC ALC	Liechtenstein y Suiza
TLC Canadá	Canadá
TLC CHILE	Chile
TLC ESTADOS UNIDOS	Estados Unidos y Puerto Rico
TLC MÉXICO	México
TLC TRIÁNGULO DEL NORTE	El Salvador, Guatemala y Honduras

Fuente: Federación Nacional de Comerciantes (2013).

Por estas razones se afirma que el problema en logística impacta de manera directa el buen comportamiento de las empresas debido a que con ella se logra optimizar los costos operacionales, robustecer el servicio al cliente y posicionar estratégicamente a la empresa en los mercados tanto nacionales como internacionales.

Con base a lo anterior, la articulación entre la academia, sector productivo y gobierno, juegan un papel significativo de apoyo para la identificación de los puntos críticos que puedan ser fortalecidos, por medio de políticas públicas, y que logren abanderar un proceso restaurador al interior de las empresas, garantizando el incremento de la competitividad de los procesos logísticos, con el único fin de enfrentar las nuevas tendencias del mercado a nivel mundial.

#### **4. Gestión logística en pequeñas y medianas empresas del sector floricultor, Provincia Sabana Centro del Departamento de Cundinamarca, en Colombia**

La gestión logística es un proceso clave para integrar los eslabones que componen la cadena de suministro y poder canalizar el flujo de producción e información a lo largo de la misma (González, González, Aponte, & Vasquez, 2018). Según (Gómez, 2013) la gestión logística incluye ciertas actividades que deben ejecutarse a lo largo de la cadena de suministro para cumplir con las metas deseadas; entre ellas están: compras, gestión de inventarios, almacenamiento, procesamiento de pedidos y transporte.

Las PYMES participantes en el estudio, respondieron diez preguntas representativas de las actividades de la gestión logística, que aportan un panorama claro del tema de estudio:

- **Compras**

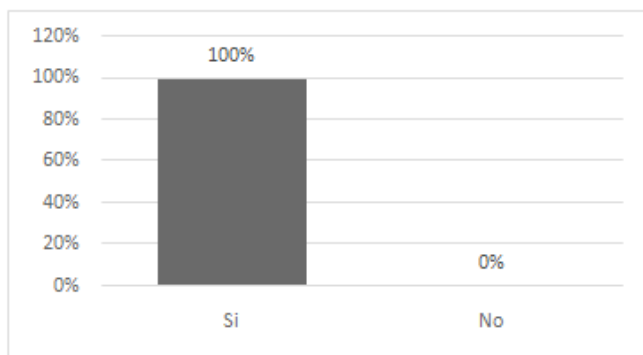
El enfoque de esta actividad está dirigido a la disminución del gasto total y al desarrollo de las relaciones entre los compradores y los vendedores para asegurar la materia prima (González, González, Aponte, & Vasquez, 2018). Los funcionarios entrevistados dentro de las empresas a las que se les practicó la encuesta respondieron en un 100% que su actividad comercial está relacionada en el mercado internacional, lo cual denota la vocación exportadora de las PYMES de este sector (Gráfico 5).

De igual forma, respondieron en un 90% que el valor anual de las ventas es mayor a trescientos millones de pesos colombianos (\$300.000.001) y el 10% restante reporta que el valor anual de las ventas esta entre doscientos millones y trescientos millones (\$200.000.000 y \$300.000.000). Lo que demuestra la fortaleza de dicho sector en la economía de la región (gráfico 6)

Por otro lado, se evidencia que en un 80% las empresas, a partir de la orden de compra, se tardan 72 horas en entregar el producto a la empresa, mientras que el 20% tarda más de 192 horas para la entrega del producto. Los rangos de entrega presentan un tiempo de respuesta muy eficiente. Es de destacar que, en este análisis, se incluye el tiempo de colocación de la orden, tiempo que tarda en proveedor en entregar, tiempo de tránsito y tiempo de recibo de un proveedor internacional (gráfico 7)

**Gráfico 5**

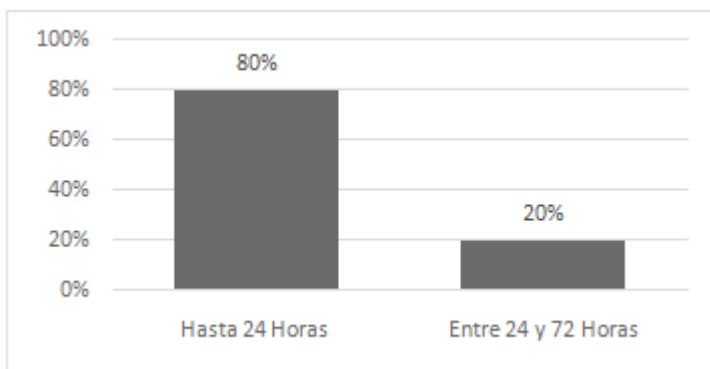
**¿Su organización tiene relación comercial (Cliente/Proveedor) con el mercado internacional?**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6**

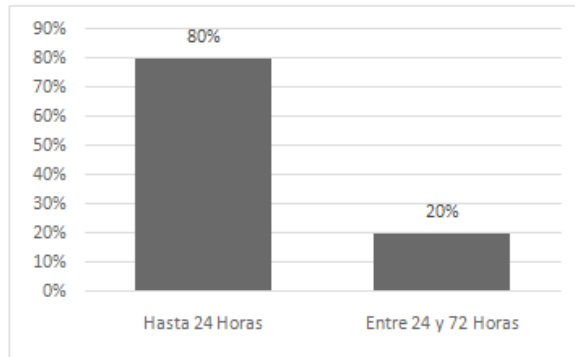
**Valor anual de las ventas del año inmediatamente anterior (COP)**



Fuente: Elaboración propia

### Gráfico 7

#### ¿Cuál es el tiempo, en horas, del ciclo de una orden de compras?



Fuente: Elaboración propia

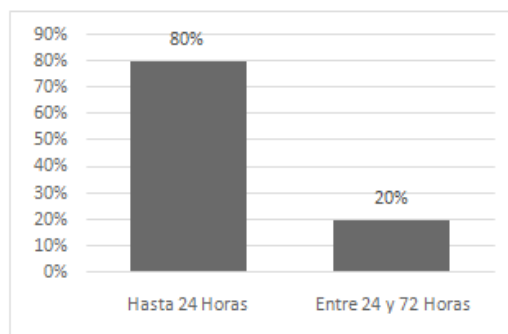
- **Almacenamiento**

Es una actividad que se deriva de la necesidad de mantener un inventario (González, González, Aponte, & Vasquez, 2018). (Mora, 2012) menciona al respecto del almacenamiento que la percepción actual de su función es combinar el surtido del inventario con

el fin de cumplir con los requerimientos de los clientes. Se evidencia que en un 80% las empresas estudiadas poseen almacenes, bodegas y/o centros de distribución, lo cual permite conservar los productos en óptimas condiciones, con respecto al 20% que no poseen (Gráfico 8)

### Gráfico 8

#### ¿Cuenta su organización con almacenes, bodegas y/o centros de distribución?

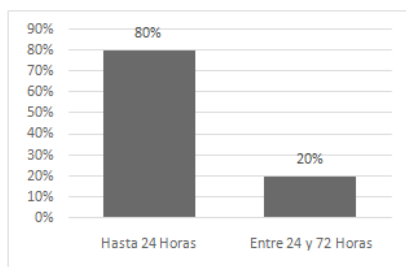


Fuente: Elaboración propia

De ese porcentaje de empresas que afirmó cuenta con un espacio físico para almacenar sus productos, el 60% indica que son propios y el 40% restante, son propios o alquilados (gráfico 9). Esto

redunda en un mayor control de las operaciones, un personal dedicado e implicado y mejores posibilidades para priorización de entradas y salidas.

### Gráfico 9 ¿Sus centros de distribución son?

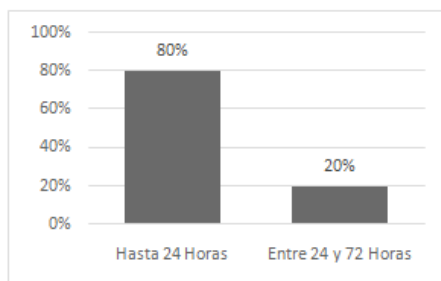


Fuente: Elaboración propia

De la misma manera, se evidencia que en el 60% las empresas poseen un almacén, bodega y/o centro de distribución, con respecto al 40% que poseen dos almacenes, bodegas y/o

centros de distribución (Gráfico 10). Lo que permite una mejor adaptación del almacén al producto, especialmente para productos con condiciones especiales de manipulación y almacenaje.

### Gráfico 10 ¿Cuántos centros de distribución posee?



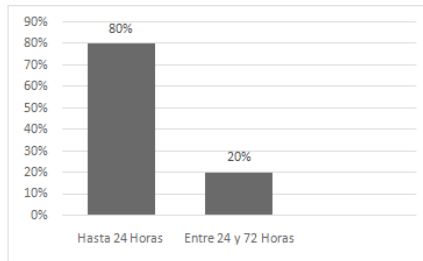
Fuente: Elaboración propia

Por último, se evidencia que un 50% de las empresas poseen almacenes, bodegas y/o centros de distribución propios de entre 101 y 201

m<sup>2</sup>, el 40% respondieron que poseen centro de distribución con más de 300 m<sup>2</sup> y un 10% con menos de 100m<sup>2</sup> (gráfico 11)

### Gráfico 11

#### ¿Cuántos metros cuadrados tienen en total sus almacenes, bodegas y/o centros de distribución?



Fuente: Elaboración propia

#### • Procesamiento de pedidos

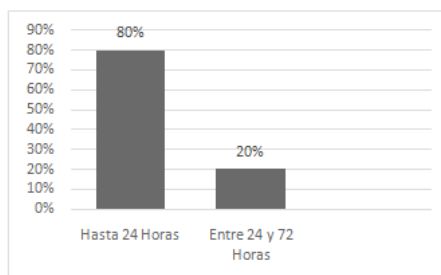
Según (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007), “el procesamiento de éstos implica todos los aspectos de administrar los requerimientos del cliente, entre ellos la recepción inicial del pedido, la entrega, la facturación y la cobranza”. Entre cada eslabón de la cadena de suministro en estudio se da un procesamiento de los pedidos que incluye: preparación del pedido, transmisión del pedido, administración del pedido, detección de necesidades y entrega del pedido (González, González, Aponte, & Vasquez, 2018). Se evidencia que un 80% las

empresas, a partir de la solicitud de pedido, se tardan 72 horas en entregar el producto al cliente, 10% tarda entre 72 y 192 horas para la entrega del producto y por último el 10% restante tardan más de 192 horas, se logra evidenciar que los rangos de entrega están mayoritariamente en el estándar para dicha actividad.

Además, un 80% de las empresas, a partir de la solicitud de orden de pedido, se tardan 24 horas en entregar el producto al cliente y un 20% tardan entre 24 y 72 horas, se logra evidenciar que los rangos de entrega están acordes a los tiempos, por ser propios productores del artículo de venta (gráfico 12).

### Gráfico 12

#### ¿A partir de una solicitud, cuánto tiempo (en horas) promedio toma su organización en entregar un pedido a un cliente ubicado en el territorio internacional?



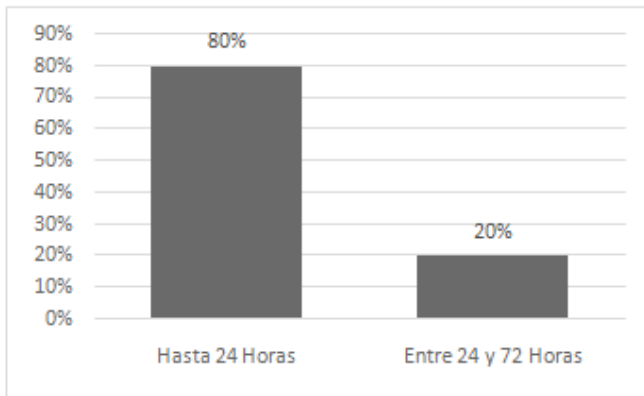
Fuente: Elaboración propia



Es de destacar que se incluye el tiempo de colocación de la orden, tiempo que tarda en proveedor en entregar, tiempo de tránsito y tiempo de recibo de un proveedor local (ver gráfico 13). Las

empresas estudiadas poseen una flota de transporte propia; sin embargo, se valen de camiones contratados cuando las distancias a recorrer son muy extensas.

**Gráfico 13.**  
**¿Cuál es el tiempo, en horas, del ciclo de una orden de compras?**



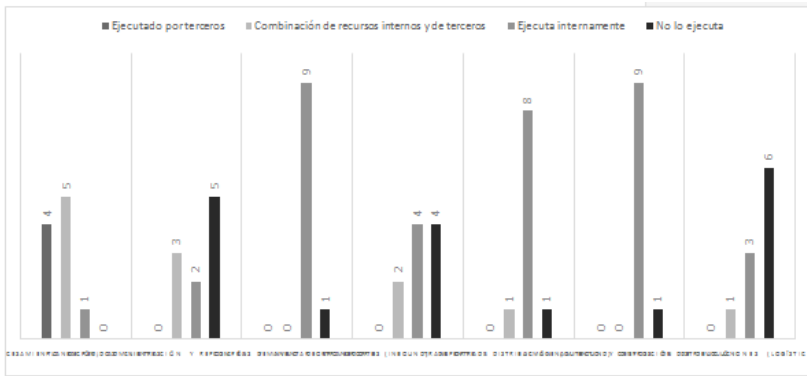
Fuente: Elaboración propia

- **Inventarios**

Es la cantidad de existencias de un bien o recurso cualquiera usado en una organización, el cual se mantiene para asegurar el nivel de servicio al cliente deseado (Moreno, Meleán, & Bonomie, 2011). Para finalizar, se tiene que dentro del procesamiento de pedidos de clientes el 40% delega esta función a terceros, perdiendo autonomía en el proceso, con respecto al 50% que realiza una combinación entre recursos internos y externos. En cuanto a la planeación, administración y reposición de inventarios se evidencia que el 50% no lo ejecuta y el 20% lo

ejecuta internamente. Al respecto de las compras y manejo de proveedores el 90% de los encuestados respondieron que manejan ese proceso internamente. Con relación al transporte (Inbound) de entrada el 40% no lo ejecuta, a diferencia del 20% que lo realiza por combinación entre terceros y su capacidad interna. Con relación al transporte y distribución (Outbound) el 80% de los encuestados lo maneja internamente; con respecto a la Disposición de devoluciones (Logística Inversa) se evidencia que el 60% no lo ejecuta y el 10% lo ejecuta por medio de una combinación entre terceros y fuerza interna y el 30% lo ejecuta internamente.

**Gráfico 14.**  
**¿De los siguientes procesos logísticos, seleccione la opción que mejor describa su operación)?**



Fuente: Elaboración propia

Luego del análisis, se puede inferir que las empresas del sector productivo del estudio, vienen afrontando deficiencias en sus procesos al interior y exterior de la organización; esto impacta directamente el desempeño de la mecánica comercial dentro de las cuales se puede enunciar: manejo de inventarios, distribución, servicio al cliente, mercadeo estratégico, herramientas tecnológicas, que igualmente deben ser nutridas por medio de formación académica.

El sector floricultor de la Provincia Sabana Centro del Departamento de Cundinamarca, en Colombia, presenta falencias en sus procesos de gestión logística que hacen que se concentren esfuerzos en estructurar programas de fortalecimiento de competencias. Las causas que originan dichas falencias y sus niveles de responsabilidad se resumen a continuación (Cuadro 1):

**Cuadro 1.**  
**Descripción de las posibles causas, niveles de responsabilidad y temas a fortalecer**

POSIBLES CAUSAS	NIVELES DE RESPONSABILIDAD	TEMAS A FORTALECER
Falta de análisis del entorno en que opera la empresa, detectando oportunidades de negocios y contrarrestar debilidades.	Gerente, subgerente, jefes de departamento, directivos	- Análisis del entorno y estrategias. - Marketing Analítico. - Entorno económico y las variables económicas fundamentales.

### Cont... Cuadro 1.

Desconocimiento de los puntos fuertes de la empresa.	Gerente, subgerente, jefes de departamento, directivos, trabajadores, operarios	- D.O.F.A	Análisis Matriz
Falta de implementación de mejores prácticas del mercado por desconocimiento.	Gerente, subgerente, jefes de departamento, directivos	- -	Logística de comercio internacional. Visión estratégica del mercado.
Fortalecimiento en servicio al cliente	Jefes de departamento, trabajadores, operarios.	-	Servicio al cliente
Debilidad en procesos logísticos	Gerente, subgerente, jefes de departamento, directivos, trabajadores, operarios	-	Sistemas de almacenamiento.
		-	Sistemas de distribución.
		-	Sistemas de producción e información.
		-	Transporte.

Fuente: Elaboración Propia

Por estas razones se infiere, que el problema en logística, impacta de manera directa el buen comportamiento de las empresas, debido a que con ella se logra optimizar los costos operacionales, robustecer el servicio al cliente y posicionar estratégicamente a las empresas en los mercados tanto nacionales como internacionales.

Sobre estos argumentos, la academia juega un papel significativo de apoyo para la identificación de los puntos críticos que puedan ser fortalecidos por medio de la capacitación a los integrantes de los procesos en el campo de la logística, con el fin de que logren abanderar un proceso restaurador al interior de las empresas, garantizando el incremento de la competitividad de los procesos a cargo para enfrentar las nuevas técnicas del mercado a nivel mundial.

## 5. Conclusiones

Este artículo caracterizó el perfil de

las empresas floricultoras de la Provincia Sabana Centro del Departamento de Cundinamarca en términos de los procesos logísticos que están desarrollando. Para que las empresas floricultoras logren un buen desempeño logístico y una ventaja competitiva, deberán proporcionar un nivel de servicio superior a sus clientes. Aunque es desafiante integrar las combinaciones de recursos, habilidades y sistemas requeridos para lograr una logística adecuada, si esto se alcanza, difícilmente los competidores duplicarán tal desempeño integrado.

Es importante que en cada aspecto de la gestión logística de las PYMES floricultoras, se aproveche el conocimiento técnico, la experiencia, la información de clientes internos y externos para desarrollar una oferta de valor para los mercados atendidos. Sin duda, la gestión logística se ha convertido en una herramienta indispensable al interior de las organizaciones para poder lograr un producto competitivo de calidad,

esto quiere decir el producto adecuado, al costo ideal, con el precio ideal, con los tiempos de distribución esperados y con la calidad perfecta que se da alrededor de los procesos productivos que traiga como consecuencia un equilibrio dinámico de su comercio por medio de la competitividad.

Algunas limitaciones que se perciben en la presente investigación están relacionadas con la cultura organizacional en el sentido de no trabajar con buenas prácticas; y, la resistencia al cambio en la implementación de nuevos procesos logísticos. Asimismo, debido a la globalización se debe trabajar sobre una visión estratégica del entorno que garantice un buen comportamiento durante los cambios de procedimientos por medio de las herramientas tecnológicas, la innovación, calidad, servicio y productividad.

Por todo lo anterior, se hace indefectible la implementación de programas de fortalecimiento de competencias que aseguren la solidez en el tiempo de la dinámica económica de las empresas floricultoras de la Provincia de Sabana Centro con sus clientes habituales, al igual que con los clientes potenciales, fortaleciendo la generación de empleo y generando acciones positivas a replicar.

## Referencias Bibliográficas

- Aponte F, Bertila; González, Abraham J; González P, Angel D. (2013). **Fases de la cadena de suministro de las empresas avícolas**. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 685-708.
- Asociación Nacional de Industriales, ANDI. (1 de 12 de 2016). ANDI. Recuperado el 14 de Febrero de 2019, de ANDI: <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>
- Asocolflores. (2009). **Segunda semana de la competitividad de Asocolflores**. Bogotá D.C.: Asocolflores.
- Asocolflores, .. (1993), **Comprotamiento de la floricultura en Colombia**. Bogota D.C.: Asocolflores.
- Ballou, Ronald. (2004). **Logística: administración de la cadena de suministros**. México: Prentice Hall.
- Banco Mundial. (Julio de 2018). Banco Mundial. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/lp.lpi.ovrl.xq>
- Bowersox, Donald; Closs, David; Cooper, Bixby. (2007). **Administración y logística en la cadena de suministro**. México DF: McGraw-Hill.
- Cano Olivo, Patricia. (2015). **Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México**. Contaduría y Administración, 181-203.
- Cespedes, Frank. (1988). **Channel management is general Management**. California: Management review.
- Cuestas, Edith. (2018). **Análisis de las ventajas competitivas del sector floricultor de Colombia y Holanda en el periodo 2012-2017**. Bogotá: Fundación Universidad de América.
- De la Hoz, Andrea. (2014). **Generalidades de Comercio Internacional**. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Departamento Nacional de Estadística. (2009). **INFORME DE RESULTADOS. Censo de Fincas Productoras de Flores en 28 municipios de la Sabana de Bogotá y Cundinamarca**. Bogotá: Departamento Nacional de Estadística, DANE, Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización.
- Gómez, Juan. (2013). **Gestión logística**

- y comercial.** Madrid, España: McGraw-Hill.
- González, Abraham; González, Angé; Aponte, Bertila; Vasquez, Fiorella. (2018). **Procesos de negocio de la cadena de suministro avícola.** Revista Venezolana de Gerencia, 479-495.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, & Baptista, Pilar. (2014). **Metodología de la investigación.** Sexta. México: McGraw-Hill Educación.
- Kirby, Carlos, & Brosa, Nicolau. (Diciembre de 2011). **La logística como factor de competitividad de las Pymes en las Américas.** Santo Domingo, República Dominicana: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://www.iadb.org/en>
- Kirpalani, V.H (Manek), & Cavusgil, Tamer. (1993). **Introducing products into export markets: Success factors.** Journal of Business Research, 1-15.
- Leonidou, Leonidas. (1995). **Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis.** Journal of International Marketing, 29-43.
- Mora, Luis. (2012). **Gestión logística integral.** Bogotá, Colombia: Primera edición.
- Morales B, Francisco. (2006). **Análisis sectorial de la competitividad de la floricultura en Colombia.** Bogota: Universidad de la Salle.
- Moreno, Rafael; Meleán, Rosana; Bonomie, María. (2011). **Gestión de inventarios en la industria avícola zuliana.** Revista Agroalimentaria, 99-112.
- Morisigue, Daniel; Mata, Diego. (2012). **Floricultura. Pasado y presente de la floricultura argentina.** Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Páez, Iliana; Rincón, Andrés; Astudillo, Margarita; Bohórquez, Stella. (2014). **Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia.** Revista Escuela De Administración De Negocios, 22-43.
- Procolombia. (17 de Febrero de 2019). **Procolombia.** Recuperado el 17 de Febrero de 2019, de Procolombia: <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-opportunidades/flores-y-plantas-vivas>
- Revista Dinero. (29 de 11 de 2002). **Revista Dinero.** Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/logistica-herramienta-para-competitividad/2123>
- Rosales, Gloria. (10 de Octubre de 2008). **Untraflores.** Obtenido de <http://www.untraflores.org/>
- Superintendencia de Sociedades. (2017). **Desempeño del sector floricultor.** Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Delegatura de Asuntos Económicos y Contables.
- Velásquez, Andrés. (2003). **Modelo de gestión de operaciones para las pymes innovadoras.** Escuela De Administración De Negocios, 66-87.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported. [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)