

**ENSAYO COMO OPCIÓN DE GRADO**

**EL SECTOR FLORICULTOR EN COLOMBIA,  
ESCENARIO Y UNA PROPUESTA ESTRUCTURAL MEJORATIVA**



**Presentado por:**

**DAVID SANTIAGO BALLESTEROS RODRÍGUEZ**

**Tutor del ensayo:**

**MAGISTER SANTIAGO VELÁZQUEZ TOVAR**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y  
SEGURIDAD  
PROGRAMA DE RELACIONES INTERNACIONALES Y ESTUDIOS POLÍTICOS  
BOGOTÁ  
2022**

# **SECTOR FLORICULTOR EN COLOMBIA, ESCENARIO Y UNA PROPUESTA ESTRUCTURAL MEJORATIVA**

## **Resumen**

El siguiente ensayo pretende analizar la situación actual del sector de las flores en Colombia, revisar la naturaleza de la producción de las flores colombianas, así como la cadena logística que opera actualmente, así como, la posición comercial que Colombia posee respecto a los otros países que exportan flores en el mundo. Posteriormente, se revisará en este trabajo cual fue el estado de este sector durante la pandemia del COVID-19 para tener una idea de la respuesta que se le dio a esta emergencia. Luego de eso, como valor agregado a las opiniones aquí expuestas, se podrá apreciar el resultado de la corta entrevista que le fue realizada al profesor y administrador de empresas Nicolas Rivera de la Universidad Militar Nueva Granada, con Diplomado en Calidad, Especialización en Gerencia Logística y Maestría en Gerencia de Negocios Globales respecto al tema de este trabajo. Mas adelante, se abarcará el propósito principal de este trabajo el cual se basa en proponer una modificación alternativa a la cadena logística que posibilite el posicionamiento de las flores colombianas en el mercado europeo y asiático a largo plazo, posterior a eso, se revisará que planes se han implementado hasta el momento respecto al sector, y finalmente se apreciara una proyección a futuro de lo que podría suceder con el sector floricultor colombiano en algunos años en términos políticos y económicos.

**Palabras Clave:** Sector flores, cadena logística, propuesta mejorativa, industria de flores colombiana.

## **Abstract**

The following essay aims to analyze the current situation of the flower sector in Colombia, review the nature of the production of Colombian flowers, as well as the logistics chain that currently operates, as well as the commercial position that Colombia has with respect to other countries that export flowers in the world. Subsequently, this work will review the state of this sector during the COVID-19 pandemic to get an idea of the response that was given to this emergency. After that, as an added value to the opinions expressed here, you will be able to appreciate the result of the short interview that was carried out with the professor and business administrator Nicolas Rivera of the Nueva Granada Military University, with a Diploma in Quality, Specialization in Logistics Management and Master in Global Business Management regarding the subject of this work. Later, the main purpose of this work will be covered, which is based on proposing an alternative modification to the logistics chain that enables the positioning of Colombian flowers in the European and Asian markets in the long term, after that, it will be reviewed what plans have been implemented so far regarding the sector, and finally a future projection of what could happen with the Colombian flower sector in a few years in political and economic terms will be appreciated.

**Key Words:** Flower sector, logistics chain, improvement proposal, Colombian flower industry.

## **Introducción**

El mundo se encuentra en un constante cambio y renovación que avanza con gran velocidad; las nuevas tecnologías de información y seguridad como los pagos y transferencias en línea o el uso de blockchain para rastrear información en la web por medio de aplicación específicas como es el caso de Vesselfind – la cual es una aplicación de rastreo de cargueros

gratuita - acompañadas de las tecnologías que se utilizan actualmente como la codificación de elementos, que consiste en etiquetar productos con un código de barras, por ejemplo, y el desarrollo industrial de técnicas de producción hacen que los países deban adaptarse, en consecuencia, a esos cambios en la dinámica de transferencia masiva de información provenientes del fenómeno de globalización. Para mantenerse en el mercado, las empresas, organizaciones y compañías deben adaptarse a estos cambios, esta situación también aplica para el sector de las flores en Colombia.

Actualmente, las industrias colombianas han implementado nuevas tecnologías de producción lo cual, ha facilitado la comunicación vertical interna como externa de la organización, aun así, no hay que pensar que las flores son un producto que no debería implementar procesos de sistemas logísticos de distribución y suministración, dado que este producto es una de las insignias internacionales que posee Colombia en la actualidad.

En este ensayo, propone una estructura de cadena logística que dinamice y flexibilice el proceso de producción y comercialización de las flores con la intención de fortalecer las falencias en los eslabones más débiles de la cadena logística del sector flores colombiano. De modo que, se debe considerar que Colombia es en la actualidad el segundo exportador de flores detrás de Holanda, el cual posee muchas ventajas estructurales frente a Colombia como por ejemplo la creación de *Greenports* que funcionan como zonas de alta producción de flores o centros de cultivo ubicados junto al aeropuerto de Schipol en Amsterdam o al Puerto de Rotterdam y es precisamente en este aspecto que Colombia laquea en el mercado internacional, sin embargo, no se debe dejar entrevisto que Colombia posee ventajas geográficas y de distribución que no posee Holanda, lo cual le otorga solidez como competidor. Si el propósito de Colombia es tener mayor presencia en Europa y Asia, debe enfocarse en fortalecer estas debilidades estructurales en su cadena logística.

Tomando información de varias fuentes bibliográficas y con lo relacionado con las temáticas aprendidas en el Diplomado de Seguridad Logística y Comercio Internacional, se ha realizado este ensayo como una propuesta que podría aportar al estado del arte considerando que ante una modificación estructural a la cadena logística, se lograría acortar los tiempos de entrega del producto, conservar una mejor comunicación entre eslabones de la cadena, y entre el productor y el consumidor final aprovechándose efectivamente del cambio y de la renovación constante en la tecnología de producción actual en el mundo en términos de intercambio de información.

Es importante resaltar que Colombia, aunque posee desventajas considerables frente a Holanda, también posee grandes ventajas que aún no se han explotado de forma efectiva en términos estructurales en la producción de flores, ventajas que se abordaran en el cuerpo de este ensayo.

### **Situación actual del sector flores en Colombia**

El mercado de flores en la economía interna del país es un sector robusto que le da peso a las exportaciones las cuales impactan más de 100 economías alrededor del mundo. Colombia en la actualidad ostenta el segundo lugar a nivel mundial como exportador de flores (Agronegocios, 2021), lo que permite suplir una gran parte del mercado de flores a nivel global. Los principales mercados que se vieron beneficiados en 2021 del comportamiento de las exportaciones de Colombia fueron, en primer lugar, Estados Unidos con un 77,9%, seguido de Canadá con 3,5%, Holanda con 3,2%, Japón con 3,0% y Reino Unido con un 2,9%. (Agronegocios, 2021).

Actualmente, la exportación de flores representa para el mercado colombiano un 3,5 %

de las exportaciones totales del país, generando más de 1.400 millones de dólares al año lo que representa un aporte del 17% del impuesto de renta del agro colombiano. A nivel social, en tanto, la industria floricultora es también un sector de alto impacto para Colombia, considerando que sólo en 2018 generó más de 140.000 empleos rurales formales directos, al tiempo que involucra programas de sostenibilidad medioambiental de gran relevancia para el país. Adicionalmente, el 40% de las exportaciones cuentan con la certificación internacional Florverde Sustainable Flowers, el cual es un estándar internacional que asegura que las flores certificadas bajo este esquema fueron responsablemente producidas (FSF, 2022).

Adicional, la calidad del suelo y el clima tropical colombiano han hecho del país un territorio más que idóneo para la producción floricultora, y es que –a diferencia de otros países productores como Japón y Holanda- Colombia cuenta con un clima que permite el cultivo de productos de calidad y gran variedad de especies durante los 12 meses del año, logrando así satisfacer la demanda de los diferentes mercados internacionales en diversas temporadas. Ahora bien, entre la gama de productos exportados por el país sudamericano destacan: Rosas, claveles, astromelias, crisantemos, pompones, hortensias, anturios, heliconias y follajes, entre otros.

Los avances que la industria ha tenido en materia logística también explican su actual posición. En esta línea, cabe señalar que una de las claves del éxito colombiano en el complejo mercado de exportación de flores se debe a que esta industria nació con un enfoque al mercado internacional, de ahí que el 95% de la producción de flores del país viaja a mercados internacionales. ¿Cuál es la vía más eficiente? Según cifras de Asocolflores, en general el sector exporta un 94% en carga aérea y un 6% por vía marítima. “El 75% de la carga aérea nacional exportada corresponde a la industria floricultora, obteniendo entre 300 y 400 millones de dólares anuales en fletes aéreos.

En cuanto a la exportación marítima de flores, Colombia se consolida como un importante actor competitivo a nivel mundial, con un crecimiento de 29%, llegando a destinos lejanos como Japón, Reino Unido y Australia.

Según cifras publicadas por ProColombia - la cual es una entidad gubernamental que monitorea y promueve las exportaciones no minero energéticas y la imagen del país - en 2019, las exportaciones totales del sector floricultor colombiano alcanzaron los US\$1.463 millones, correspondientes a 259.523 toneladas movilizadas; lo que representó un incremento de US\$57,9 millones y 11.394 toneladas respecto a igual período de 2018. Así, el valor exportado en 2019 aumentó con respecto a 2018 un 4,2% y las toneladas exportadas crecieron un 4,6% (Procolombia, 2022). Ahora bien, respecto a los principales mercados de destino, según la entidad, el sector floricultor colombiano llega a más de 90 países en el mundo. “Estados Unidos es el principal mercado de las flores de Colombia, siendo el destino del 78% del valor y del 76% de las toneladas totales exportadas (US \$1.140 millones y 197 mil toneladas respectivamente) (Minagricultura, 2020).

### **El sector floricultor en la pandemia del COVID-19**

El sector floricultor de Colombia, aunque resultó afectado por las primeras medidas de aislamiento tomadas por el gobierno colombiano debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 y por el cierre de mercados externos en 2020 y 2021, poco a poco ha retomado el rumbo de crecimiento que traía en 2020.

Desde el 2021, el sector floricultor genera alrededor de 150 mil empleos y ha logrado reponer para proteger estos empleos aprovechando las temporadas de ventas agitadas tanto en Europa como en Estados Unidos (Portafolio, 2021). Las limitaciones que en la actualidad están

vigentes, que poco a poco dejan de existir, son el transporte aéreo, aunque este sector se encuentre actualmente activo y exista una demanda relativamente estable de flores.

Debido al aumento en los costos principalmente en los fletes del transporte de carga tanto aérea y marítimo, la Asociación Colombiana de Exportadores, a julio de 2021, la producción de flores aumentó un 20% con respecto al 2020 y un 15% con respecto al 2019 (Sectores, 2021). Así, debido al aumento en los costos ocasionados por la pandemia, la demanda de flores ha presentado un aumento constante en los hogares después de la caída de la demanda de flores en restaurantes y hoteles debido a las restricciones. Otro aspecto que es importante mencionar, es que la demanda de flores no disminuyó en verano, como era normal antes de la pandemia, pues como menciona el presidente de Asocolflores, Augusto Solano, *“este aumento se da porque las flores se han convertido en un aliciente para sobrellevar el encierro”* (Sectores, 2021).

### **Análisis de la problemática logística del sector floricultor colombiano**

Como fue expuesto anteriormente, Colombia posee un reconocimiento internacional por la calidad y variedad de flores que produce; reconocimiento que solo es superado por Holanda. La mayor parte de las flores producidas son exportadas a Estados Unidos y un pequeño aporte de su producto a países europeos.

Colombia, que a pesar de sus ventajas geográficas logra posicionarse en los primeros puestos mundiales, también posee problemas y deficiencias logísticas que le impiden ser el mejor del mercado global, teniendo en cuenta el crecimiento en el mercado de otros productores ubicados en Asia y África, también teniendo en cuenta la competencia que presentan nuevas empresas las cuales cuentan con fortalezas logísticas generando algunos problemas a los floricultores colombianos.



Las industrias colombianas enfocan la mayor parte de su atención a la calidad del producto y en el crecimiento de la producción buscando poseer mayores niveles de rentabilidad y ganancias, por lo que el campo de la investigación, es decir la búsqueda de nuevos métodos que optimicen procesos teniendo en cuenta nuevas estrategias a nivel logístico, en donde en la actualidad se busca globalizar el mercado y tener un grande control en la mayoría del mundo, tratando de encontrar oportunidades de negocio más rentables, se llega a quedar corto.

Este tipo de actividades no son desarrolladas en Colombia y por ende no se evidencia un mejoramiento logístico que pueda ayudar a crecer la marca colombiana de flores; cosa que Holanda si efectúa como, por ejemplo, la utilización de poco terreno pero ubicado estratégicamente para disminuir drásticamente los tiempos de transporte de flores, es decir, ubicar campos de cultivo junto a puertos de embarque o la búsqueda de extenderse a otros territorios aprovechando el buen posicionamiento de su marca a nivel internacional.

A continuación, veremos una tabla comparativa entre las competencias logísticas de flores holandesas y las flores colombianas. En esta se presentan diferentes competencias logísticas usadas actualmente por Holanda y Colombia como lo son el sistema de transporte, información, gestión de la tecnología y tiempos.

	<b>HOLANDA</b>	<b>COLOMBIA</b>
<b>Sistemas de transporte</b>	Infraestructura logística cuyo enfoque ya lleva varios años perfeccionándose y cuyo único uso es para la producción y transporte de flores. Los envíos se realizan en contenedores marítimos el cual es mas barato que el aéreo.	En cadena de distribución, hay camiones que no están diseñados para el transporte de flores y los embarcan en contenedores marítimos.

<p><b>Sistemas de información</b></p>	<p>La gestión de la información es una herramienta que facilita el fortalecimiento de la producción interior de la organización la cual cuenta con elementos de información, mantenimiento de la cosecha y post cosecha, condiciones del mercado interno y externo, entre otras. Esta información se maneja por medio de softwares para realizar pronósticos de y hacer ventas por subastas las cuales les dan información a los integrantes de la cadena de suministros.</p>	<p>Asocolflores tiene el propósito de mejorar la competitividad así que realizo un estudio entre varias universidades colombianas en donde se desarrollaron varios prototipos de sistema de información y sistemas automatizados para la clasificación y empaquetado de las flores. Esto deja saber que Colombia aun no posee una infraestructura de gestión de información solida en relación con el propósito de alcanzar niveles mayores de productividad dentro de la cadena de suministros y que el enfoque mencionado anteriormente hacia la investigación en términos de cadena logística aun es muy joven.</p>
<p><b>Gestión de tecnología</b></p>	<p>Este aspecto le ha permitido a Holanda construir invernaderos que utilicen alta tecnología para la producción y comercialización de flores, la implementación de cultivo hidropónico, entre otros.</p>	<p>En Colombia se implementan tecnologías de invernaderos para flores, estos sistemas generalmente son importados y significan una gran ventaja en temporadas de sequia o lluvia. Esta tecnología también es implementada en otros sectores como el de las hortalizas.</p>
<p><b>Gestión de tiempos</b></p>	<p>El tiempo promedio de entrega del producto al cliente es de 48 a 72 horas, desde el momento en que la flor es cortada hasta el punto de venta final.</p>	<p>Aunque en los últimos dos años Colombia ha mejorado sus tiempos de entrega, todavía estos tiempos no son competitivos pues el proceso de entregar el producto al cliente puede tardar de entre 7 y 8 días.</p>
<p><b>Gestión de distribución</b></p>	<p>Sistema de distribución por subasta por medio de Floraholland y Plantation Floraholland. Estas comercializan alrededor del 97% a todos los países participantes.</p>	<p>Sistemas de distribución por medio de contratos de consignación cuya efectución puede tardar incluso días. Sin embargo, este proceso ha venido evolucionando por medio de pedidos a vendedores</p>

		mayoristas los cuales les venden a vendedores minoristas y así las ventas se han agilizado un poco.
--	--	---

Podemos apreciar en estos procesos, que Holanda lleva a cabo procedimientos mas eficientes y sofisticados en diferentes tipos de gestión frente a Colombia; en cuanto al sector tecnológico, Colombia no dista mucho de Holanda en cuanto sus suministros tecnológicos son importados, sin embargo en cuanto a gestión de transporte, Colombia requiere de una evaluación de posibles acuerdos de transporte especializado que dedique sus funciones únicamente para la cadena de producción de flores colombianas, así mismo para gestión de información cuya estructura es muy pequeña comparada a la de Holanda si hablamos en términos de investigación y praxis.

### **Entrevista con el profesor y administrador de empresas Nicolas Rivera**

**1. En nuestra conversación le expuse cuales son para mí, las problemáticas actuales de la cadena logística de la producción de flores colombianas, sin embargo, ¿Cuáles son las problemáticas que usted identifica desde su experiencia?**

“Realmente, usted y yo estamos en el mismo plano, quizás se me escape alguno que otro detalle en este momento, sin embargo, estamos de acuerdo en que, aunque existen algunas ventajas de tipo climático y geográficas en Colombia que le favorecen a la cadena, hay escenarios como el transporte, la información o la gestión de tiempos en donde Colombia tiene un panorama muy difícil para competir con Holanda”.

**2. ¿Qué opina usted sobre cuáles pueden ser las medidas para empezar a hacer algo respecto a estas problemáticas, por ejemplo, para el sistema de transporte local e internacional de flores?**

“Para lo local, hay que buscar especificaciones de vehículos de transporte especializado pues estos utilizan dimensiones especiales en las puertas y sistemas de refrigerado y control de la humedad dentro de la nevera. Eso con el propósito de poder adaptar esas características a un sistema de transporte local. Esto se logra a través de pruebas piloto y revisar que tanto mejora la calidad de las flores al menos hasta el momento de embarque ya sea marítimo o por avión”

**3. ¿Y que podríamos hacer para la cuestión de la información?**

“A nivel de la empresa colombiana, hay una cultura de recelo frente a la información que comparten las empresas, estas tienen una cultura muy estricta de proteger el “know how” por temor a que la competencia les robe la idea, esto es inevitable hermano, las empresas tienden a cuidar sus propias cifras de resultados y producción por temor a que, como hablábamos, la competencia se aproveche de ello. Para solucionar esa situación, es un proceso largo y complicado, hay que tomar el conocimiento de las empresas internacionales y aplicarlo localmente, hay que ver si al final hay una mejoría en cuanto a métodos y si esto produce buenos resultados”

**4. Conversábamos sobre la importancia de ocupar un mayor porcentaje del mercado asiático de flores, llevar el producto allá y aprovecharnos de la demanda asiática cuya característica es que no es estacionaria, sino que adapta costumbres que si lo son y vemos que esto genera una demanda de flores constante en países como Japón o Corea del Sur, ¿Qué podemos hacer para llegar con más fuerza allá?**

“Como la hemos revisado en algunos escenarios hay varias cosas que pueden hacerse,

por ejemplo, se puede realizar un ‘caso éxito’ es decir para experimentar o mas bien, hacer una investigación de cómo se comportaría un cambio en nuestra oferta, debe primero buscarse recursos públicos de investigación, por ejemplo, semilleros de investigación como el de la Universidad Militar, segundo, hacer la prueba piloto con los vehículos como hablábamos ahorita, ahí hay que revisar algo y es el momento en que se va a hacer, pasa que estamos iniciando un nuevo gobierno y las inversiones para Colombia pintan bien, si al final podemos mejorar en tiempos y calidad, podríamos revisar que cambios hay que conservar, si X sale más o menos costoso que Y, y demostrar pues si la flor colombiana aumenta su competitividad. Ahorita, por ejemplo, usted me contaba que para inicios del año el sector tuvo un aumento histórico en las ventas de flores en países europeos y asiáticos, ¿pero el objetivo se cumplió en los países foco? Esas son las preguntas de investigación hacia la competitividad que deben hacerse”.

**5. Finalmente, hablábamos de que Colombia posee ventajas interesantes frente a Holanda, pero ¿Hay algo más que se pueda hacer?**

“Algo que en lo que me gustaría hacer hincapié en este momento es en la cultura de ventas que predomina en el productor y comercializador colombiano y es una cultura de integración vertical más que en una integración horizontal, en palabras más sencillas dirigidas más a los hechos, el productor lo que más le interesa es vender lo que pueda apenas le sea posible, pero la cultura de independencia de procesos persiste y como hablábamos eso es un tema cultural, no es como que Grupo Chía fuera a aunar esfuerzos y recursos con otra empresa como Sunshine Bouquet solo por encontrar métodos similares de producción y venta si al final ambos están es compitiendo por los clientes y no quieren que el otro le gane. En este sentido y para responderle a su pregunta, hay que buscar la manera de sembrar una cultura de trascender en las ventas, una venta es comprar un cliente, por así decirlo, y eso se logra vendiendo calidad, apoyándose en *hubs* universitarios, poner de acuerdo a dos o tres empresas interesadas en

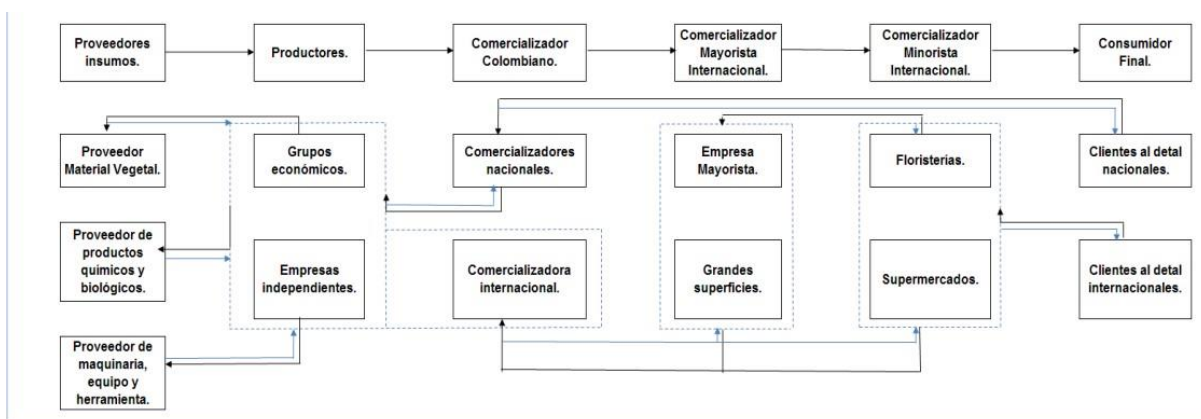
proyectarse a Asia, estar en comunicación con el cliente después de la venta, tener contentos a los productores en términos gubernamentales, tocar puertas en el exterior, mejor dicho, se debe buscar con estas opciones cómo estructurar la cadena”.

### Propuesta tentativa para solucionar el problema de la cadena de producción de flores en Colombia

En la actualidad la cadena productiva de flores está compuesta por ocho eslabones resumidos de la siguiente manera: 1. Proveedores e insumos; 2. Productores; 3. Cadena de frío; 4. Comercializador colombiano; 5. Transporte refrigerado; 6. Comercializador mayorista internacional; 7. Comercializador minorista internacional; 8. Consumidor final.

(PROCOLOMBIA, 2019). Para obtener los mejores resultados para complacer al cliente final y que toda la cadena obtenga los mejores resultados y obtener negociaciones que generen ganancias para todos, se debe generar mayor cooperación y confianza entre los últimos eslabones.

Sin embargo, la cadena se expresa normalmente de la siguiente manera (Minagricultura, 2020):



Actualmente la cadena de producción de flores en Colombia tiene las siguientes características (Minagricultura, 2020):

- El sector representa el segundo renglón de exportaciones agrícolas del país.
- Es el segundo exportador mundial de flores, primer exportador de claveles y primer proveedor de los Estados Unidos.
- Genera un importante ingreso de divisas al país con alrededor de 1.402 millones de dólares en 2018.
- Aporta cerca del 17% del impuesto de renta del agro colombiano.
- El 95% de la producción se exporta. Es un sector que nació con enfoque en el mercado internacional.
- Representa el 75% de la carga aérea nacional exportada, con entre 300 y 400 millones de dólares anuales en fletes aéreos.
- En la exportación marítima de flores, se consolida como líder a nivel mundial, con un 4%, llegando a destinos lejanos como Japón, Reino Unido y Australia.

La idea de cadena logística que se propone en este ensayo para el sector de flores en Colombia está enfocada en un sistema logístico de análisis, relación de la competitividad y el comercio internacional, que dé origen a una mayor globalización de la producción e innovación en la logística, dando como resultado una mayor organización de la producción de flores. Esto debe lograrse cuando se pueda integrar la cadena de valor y por ende lograr ventajas competitivas identificando oportunidades.

La industria de las flores en Colombia es vigorosa y también competitiva, sin embargo, carece de dinamismo y flexibilidad, por ende, para más efectividad, se necesita una cadena que sea flexible y dinámica que le permita al productor tener las herramientas para prestar mayor

atención en el consumidor final y para esto, sus fortalezas deben estar enfocadas en el proceso de producción, tecnología y la distribución del producto.

Los eslabones que intervendrán en la cadena, así como los flujos que direccionan la misma iniciaran con los proveedores, a una etapa de abastecimiento, los cuales distribuyen las flores a los sectores productivos, estos enviarán el producto a comercializadores nacionales y a comercializadores internacionales, los cuales finalmente devienen el producto a comercializadores internacionales minoristas y mayoristas.

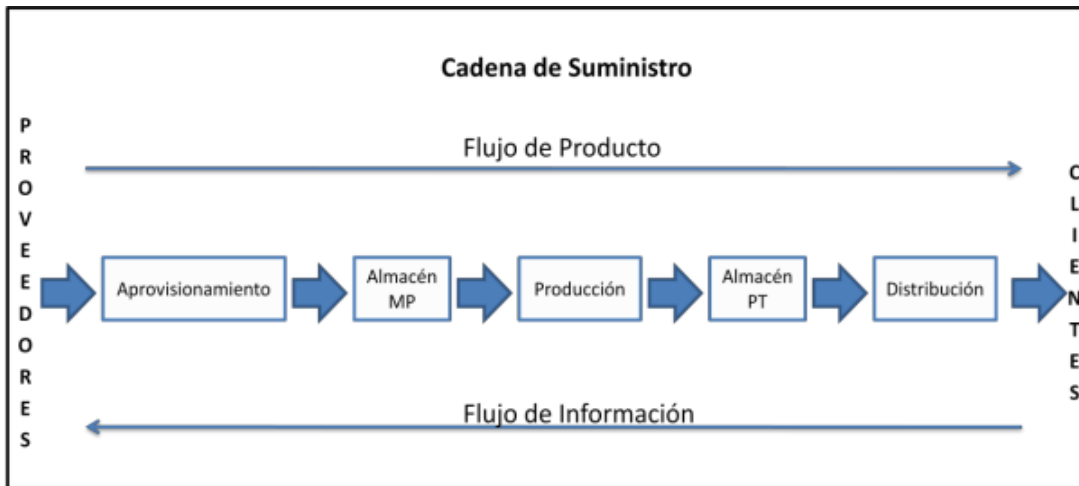
Para crear dinamismo y flexibilidad, los participantes en la red logística propuesta, las organizaciones participantes deben adquirir un compromiso que debe generar un cambio cultural, en ese sentido, siguiendo como ejemplo a la cultura comercial holandesa (Protocolo, 2014). Una integración horizontal, que propenda por buscar negociaciones y contratos a largo plazo adquiriendo compromisos duraderos y lazos de confianzas, evitando procesos aislados.

La idea en este aspecto es que se cree una integración de información entre proveedores, mayoristas y minoristas, en donde exista una asociación para compartir un mayor flujo de información, en la que se creen planes de negocio en conjunto, que, de la mano, participen en la investigación y el desarrollo del sector, los puntos que deben analizarse son el abastecimiento y la demanda como también la cobertura y el alcance del producto.



Elaboración propia. Fuente: Propuesta propia





Elaboración Propia. Fuente: Propuesta propia

Continuando, el mercado actual de flores en Colombia busca la integralidad y flexibilidad de procesos, este elemento está ideado a que esta propuesta esté alineada con la idea de que la logística esté presente en todos los procesos de la cadena apoyándose en procesos de innovación tecnológica para tener acceso a la información de manera rápida y eficiente.

El servicio de mayor importancia que debe ofrecer esta logística es la garantía al consumidor final de trazabilidad y de calidad de su pedido en todos los procesos y efectividad en los modelos de distribución.

La coordinación correcta de una política pública que innove en los métodos de flexibilización de la cadena de suministros le permitirá al comerciante desarrollar competencias, métodos, organización y gestión en la cadena de suministro de forma efectiva mientras traza nuevos objetivos de administración de esta logística propuesta, la cual es sencilla concreta y tiene relación directa con tecnologías innovadoras. Así mismo, nuestra logística está enfocada en aumentar la competitividad del sector de las flores colombianas en el exterior.

De forma detallada, se pueden apreciar sectores involucrados que afectan a su manera a la cadena de producción y evitan que esta pueda ser más eficiente; el transporte del producto sufre de altos costos relacionados con el transporte especializado de flores, la introducción al

mercado de Estados Unidos en frío, la contratación de inspectores de control fitosanitario, y realizar controles para evitar el tráfico de drogas, son costos asumidos por el exportador (Tenjo, 2006). Con generar alianzas con transportadores para adaptar los vehículos para el transporte de las flores evitando el daño ocasionado por la temperatura., al igual que con el transporte aéreo, se podría mantener por mucho más tiempo la calidad del producto.

Por otro lado, el sistema de información que manejan los exportadores solo culmina en el momento en que las flores llegan al aeropuerto, de allí en adelante se desconoce lo que sucede con las flores. Esto incurre en una pérdida de información sobre el producto, si este arribó con normalidad al destino final u ocurrió algún inconveniente (Gaviria, 2013). En este sentido, propongo que la mejor opción es actualizar los sistemas de información actuales. así se podría conocer la trazabilidad de las flores y saber cuál es su estado desde el momento en que se envió, también conocer los diferentes procesos por los que tiene que pasar hasta llegar al consumidor final y saber en qué tiempo real está pasando el producto o en donde se encuentra.

Además, la poca investigación y utilización de cambio técnico y desarrollo de nuevas variedades y técnicas de producción a nivel nacional afecta a todos los sectores económicos del país; los requerimientos de la innovación de la producción nacional dependen de las importaciones de esquejes, que son desarrollados por los competidores tales como Holanda, Japón o Israel, los cuales realizan grandes inversiones en los sectores de investigación y desarrollo (Tenjo, 2006. p. 8). La solución en este caso se cuenta prácticamente sola, se deben realizar estudios de innovación para no depender de nuestra competencia directa. Se debe realizar investigación en las formas logísticas competitivas para propender que ágiles que le brinden valor agregado al producto.

En cuanto a los tiempos de entrega, los tiempos que Colombia son de 8 días o más, mientras que el tiempo promedio de entrega de Holanda ronda entre 48 y 72 horas (Carranza,

2004), si nuestro sistema se mejorará logísticamente, los tiempos de entrega se reducirían y además, la calidad del servicio aumentaría.

Finalmente, pero no menos importante, es el tema de la gestión de la distribución, Colombia maneja muchos intermediarios en donde cada uno maneja sus propios procesos logísticos con las flores. En la mayoría de los casos estos disponen de estas como mejor les parece, esto demuestra que las empresas tienen una compleja red de tareas y eso no es negativo del todo, sin embargo, en algunos casos, la atomización de estos procesos conlleva al detrimento de las flores y de su calidad como producto, además de que limita la obtención de mejores condiciones de precios y dificulta en gran medida la participación de los productores colombianos en estos canales internacionales de distribución. El aprovechamiento de estos canales y conocer cuáles son las zonas más productivas para crear una red de envío de las flores para que estas lleguen con mayor rapidez al aeropuerto en el momento exacto acortaría el tiempo de envío; si se utilizan empresas cargueras como Tampa que se encuentra en Rionegro, la cual viaja a Miami diariamente, se optimizaría mucho el tiempo de entrega sabiendo que en el oriente del país se concentran los mayores productores de flores.

### **Planes que se han desarrollado para solventar el problema de la cadena de producción del sector flores**

La certificación Florverde Sustainable Flowers -FSF- es un estándar independiente de certificación para el sector floricultor, que ha certificado a más de 100 fincas de flores en Colombia y Ecuador. Para el año 2019, se logró el récord histórico de certificar a 11 fincas floricultoras nuevas en un semestre, Para 2020, al menos 10 fincas más obtuvieron la certificación Florverde. El 39% de las flores exportadas desde Colombia fueron certificadas por Florverde, lo que representó un aproximado de 94.000 toneladas de tallos de las,

aproximadamente, 300.000 toneladas que se exportan cada año desde Colombia. Así mismo, en las empresas certificadas por Florverde se beneficiaron a casi 32.000 trabajadores que se les garantizan las mejores condiciones sociolaborales. Se destaca que el 64% son mujeres cabeza de hogar.

A comienzos del 2019, la cadena de supermercados Kroger de Estados Unidos anunciaba la aceptación del estándar FSF en lugar de exigir la auditoría de cumplimiento social interna para sus proveedores de flores. La certificación y el procedimiento de acciones correctivas que se proponen después de la auditoría de FSF, pasaron por una cuidadosa revisión y análisis demostrando estar a la par con la auditoría de cumplimiento social de Kroger. FSF es un estándar que aborda aspectos sociolaborales, ambientales y de gestión de la calidad en la producción de flores y ornamentales para países de América Latina. FSF adapta requisitos de convenios internacionales sociales y ambientales a la realidad de los productores latinoamericanos, garantizando que se cubre la mayor cantidad de temas relevantes para la sostenibilidad en la floricultura de esta región del mundo. Además, es uno de los estándares que le apostaba a que para finales de 2020 el 90% de las flores que se comercializan sean sostenibles en alianza con la Floriculture Sustainability Initiative -FSI-.

### **Expectativas económicas y políticas para el sector flores a futuro**

En la actualidad, Colombia tiene gran importancia frente a los más grandes exportadores del mundo, por ejemplo, el primer productor de clavel en el mundo y el segundo productor de rosas después de Holanda. Por esa razón, a futuro, Colombia puede cambiar el panorama de competencia que se puede apreciar para 2022. Por medio de la aplicación del sistema logístico que se propuso anteriormente enfocado en una comercialización eficaz el resultado debe ser una distribución rápida en términos de un buen sistema de transportes que cumpla con las

necesidades. La actual condición del sistema de comercialización de Colombia es el punto débil contra el que no puede competir contra Holanda, pues mientras los tiempos de entrega de Holanda oscilan entre 48 y 72 horas, los de Colombia van de 8 días en adelante desde el momento en que la flor sale del cultivo. (Carranza, 2004).

Por otro lado, durante años Colombia ha estado acostumbrada a vender lo de un año en las temporadas pico de Estados Unidos sin preocupaciones por la comercialización dado que el mercado tenía un comportamiento estable y la tasa de cambio era competitiva, pero las condiciones actualmente son diferentes y no tan favorables. Colombia debe tener la capacidad de migrar estrategias que le permitan aumentar la demanda, crear asociaciones y/o alianzas, desarrollar una nueva logística, apoyarse en el e-commerce para tener una opción multicanal más sólida que, además, lo proyecte a donde en este momento no tiene una fuerte presencia, como Asia y Europa (Sectores. 2021).

Según Asocolflores (2021), tres de cada 4 flores vendidas en Estados Unidos son de origen colombiano, en ese sentido, la relación de Colombia con Estados Unidos es simbólica, al punto que es correcto afirmar que Colombia es el principal exportador de flores al mercado estadounidense de flores. Aun así, existen algunos desafíos provenientes de esta relación, por ejemplo, en general la oferta de flor es más alta que la demanda. En los últimos años Colombia desarrolló su capacidad de producción dándole la posibilidad de aumentar su oferta, sin embargo, la demanda no siguió ese mismo parámetro, eso hace que la industria de flores en Colombia sea muy dependiente de la demanda externa, más puntualmente del mercado estadounidense de flores el cual importa el 80% de las flores que Colombia produce.

De manera que, ante la debilidad que genera la exclusividad de destinar la producción de flores a Estados Unidos, cuya demanda es estacional, mientras la oferta de flores colombianas se mantiene estable todo el año, una posible solución es ampliar el mercado con miras a Asia,

puesto que esta se ha consolidado como una región con buenas proyecciones económicas en los últimos años, eso y considerando el factor cultural asiático en Corea del Sur, China o Japón, le brindarán la posibilidad a Colombia de ofertar con la mentalidad de que las flores serían un producto de uso cotidiano, además Colombia por su parte posee ventajas geográficas, una creciente innovación en el sector y la adaptabilidad a estándares internacionales, lo cual da un panorama sumamente positivo para atender el mercado asiático de flores.

Por otro lado, en la actualidad el gobierno de Gustavo Petro propuso desde su campaña presidencial la instauración de una reforma agraria que modernice y democratice el sector rural del país con la finalidad de formalizar las tierras improductivas para potenciar la economía dejando a un lado la dependencia al petróleo y el carbón, en otras palabras, dejar atrás la economía extractivista que ha estado presente durante tantos años en Colombia. Sin embargo, para efectos de lo que se haga en la práctica, esta reforma se enfrenta desde ya a varios retos. La ministra Cecilia López asegura que existen algunos puntos clave los cuales son preliminares; esta reforma pretende ahondar y actualizar la Reforma Rural Integral incluida como punto 1 del Acuerdo de Paz de tres maneras: 1. Desplazar el énfasis de la formalización de las tierras y la recuperación y adjudicación de baldíos hacia la redistribución de tierras fértiles improductivas mediante el uso de instrumentos fiscales y compras de tierras. 2. Resituar la producción de alimentos como motor crucial de la economía nacional, con la finalidad de promover una mayor soberanía alimentaria que proteja al país del fenómeno de la inflación global, el cual es un resultado proveniente de la dependencia de cadenas globales de suministro las cuales entraron en crisis durante la pandemia y después de la invasión de Rusia a Ucrania cuyos efectos no han cesado y por otro lado, contribuir a superar la renta de minería y petróleo en el marco de la transición energética que reemplace combustibles fósiles por otras formas de energía. 3. En cuanto al tema ambiental, la reforma pretende frenar la deforestación en zonas previamente controladas por las FARC en la selva amazónica.

La ministra Cecilia López aseguró también que antes de eso debe realizarse un censo catastral concreto, y esto implica una resignificación estadística de la idea de la propiedad. La idea común sobre la propiedad es, en tanto, un concepto jurídico y espacial, simple y estático que se basa en propiedad privada y terrenos baldíos, tierra formal e informal, tierra productiva e improductiva, urbana y rural, es por esto que en la práctica un censo catastral no muestra con veracidad la realidad pues en la ejecución del mismo se puede topar con matices que dificultan y ralentizan las políticas de tierras, sin embargo esto podría abrir un debate para discutir y redefinir la idea de la tierra. Cuando el presidente Petro y la Ministra López se refieren a “acabar con el feudalismo y hacer capitalismo” mediante una intervención estatal por medio de la reforma rural que ofrezca un cambio de propiedad o latifundio improductivo a una propiedad capitalista productiva, muestran una idea de propiedad pasado en el progreso lineal y unidireccional que ubica al señor feudal y al campesino como sujetos improductivos, mientras que el terrateniente que parezca capitalista y sea dueño de la tierra es entonces un sujeto del presente que ofrece productividad. Esta noción es problemática en el sentido en que establece una relación de subordinación entre la tierra adjudicada al campesinado y las otras formas de propiedad como reservas indígenas y colectividades afro con las propiedades del terrateniente capitalista, este es el ideal territorial de la reforma agraria.

Esta noción sugiere que el campesino tiene el potencial de ser reconocido como propietario legítimo, pero únicamente si se transforma en un pequeño productor capitalista gracias a la ayuda del estado por medio de subsidios. Sin embargo, esto evoca la imagen de un campesino como sujeto pasivo e individual, sin cultura ni conocimiento propio, frente al estado que deberá decirle en que termino debe vivir y producir en sus tierras; esto amenaza con negar el modo de vida y las relaciones propias que los habitantes rurales tengan con sus territorios, amenaza con su derecho al buen vivir y con “la vida sabrosa” que se propuso en la campaña presidencial de Gustavo Petro.

A pesar de las opiniones negativas que surjan sobre la reforma agraria propuesta por el gobierno y la ministra López, es probable que el sector de las flores no se vea en gran medida afectado mientras una reforma rural o laboral no afecte directamente los costos laborales y esto ocasione la pérdida de competitividad en la región. Sin embargo, si se piensa en términos del tamaño territorial ocupado por determinado sector agro, las flores ocupan únicamente 9000 hectáreas productivas y la intención del gobierno es ir a por porciones territoriales que sean “improductivas” pero que además sean mucho más extensas, por lo que para efectos del sector flores, un cambio radical en las políticas de tierras extensas no afectaría en gran medida la exportación de flores tanto como lo haría una reforma que afecte los costos de emplear más o menos personas.

### **Conclusiones**

Colombia posee una industria robusta la cual en la actualidad genera más de 200.000 empleos indirectos y directos, en donde el 65% de estos son mujeres. Para Augusto Solano, presidente de Asocolflores, *“la floricultura nacional sigue siendo una de las más importantes fuentes de trabajo formal en el campo. A lo largo de la pandemia hemos realizado un esfuerzo inmenso, y aunque la recuperación económica en zonas rurales ha sido lenta, gracias al trabajo permanente de los floricultores con Minagricultura, Mincomercio y el ICA, durante esta temporada de San Valentín cumplimos con nuestros pedidos internacionales, siendo un ejemplo de la calidad de las exportaciones colombianas”*. (Minagricultura, 2022).

A pesar de eso, la industria de flores colombiana carece de dinamismo y flexibilidad, por ende, para más efectividad, se necesita una cadena logística que sea flexible y dinámica que le permita al productor tener las herramientas para prestar mayor atención en el consumidor final y para esto, sus fortalezas deben estar enfocadas en el proceso de producción, tecnología y la



distribución del producto, las cuales son algunas de las debilidades que el sector presenta frente a la industria de flores holandesa.

Además, Colombia tiene gran importancia frente a los más grandes exportadores del mundo, por ejemplo, el primer productor de clavel en el mundo y el segundo productor de rosas después de Holanda. Por esa razón, a futuro, Colombia puede cambiar el panorama de competencia que se puede apreciar para 2022. Por medio de la aplicación del sistema logístico que se propuso anteriormente enfocado en una comercialización eficaz, el resultado debe ser una distribución rápida en términos de un buen sistema de transportes que cumpla con las necesidades, algunos enfoques en el proceso de producción relacionados al transporte y comunicación entre eslabones de la cadena.

En los últimos años Colombia desarrolló su capacidad de producción dándole la posibilidad de aumentar su oferta, sin embargo, la demanda no siguió ese mismo parámetro, eso hace que la industria de flores en Colombia sea muy dependiente de la demanda externa, más puntualmente del mercado estadounidense de flores el cual importa el 80% de las flores que Colombia produce. Sin embargo, en 2021 Colombia celebró cifras históricas; el sector floricultor logró aumentar sus ingresos en 22.4% con relación al 2020 y 17.9% con relación a 2019. (Mincit, 2021).

Se identifican algunas ventajas que a corto plazo no serán aprovechadas, por ejemplo, el uso activo de espacios geográficos cercanos a puertos marítimos y/o aeropuertos que puedan utilizarse para la exportación de flores y algunas desventajas como el desarrollo de información e implementación de tecnologías de comunicación que nuevamente, a corto plazo, no serán resueltas. Sin embargo, en la práctica, adaptarse al cambio globalizado de tendencias comerciales, Colombia dibuja un panorama muy positivo que podría ser incluso mejor si se resolvieran sus debilidades. Para ello, las políticas públicas del país deben diversificarse en el

sentido que no deben ser planificadas sino que deben existir más propuestas que posean una duración efectiva mayor a los 4 años de periodo de gobierno por ministerio y por presidencia, este hecho afecta no solo a la industria agropecuaria de la nación sino también a otros sectores económicos, pues si estos planes no provienen de iniciativas legislativas o decretos ratificados no tendrán ningún efecto positivo a largo plazo para la nación y un plan de 10 años, como el que expusimos anteriormente, no tendrá un resultado realmente efectivo a la hora de llevarlo a la práctica.

### **Referencias bibliográficas**

Agricultura y Ganadería. (2020) Gobierno Duque firma Agenda Estratégica para el Sector

Floricultor. Recuperado de: <https://www.agriculturayganaderia.com/website/gobierno-duque-firmo-agenda-estrategica-para-el-sector-floricultor/>

Agronegocios. (2021). Estados Unidos Sigue Siendo el Destino Favorito para Comercializar

Flor Colombiana. Bogotá: Colombia. Recuperado de:

<https://www.agronegocios.co/agricultura/estados-unidos-sigue-siendo-el-destino-favorito-para-comercializar-flor-colombiana-3277099>

Florverde Sustainable Flowers. (2022). About us. Recuperado de:

<https://florverde.org/aboutfsf/>

Ministerio de Agricultura. (2020). Cadena de Flores, Follajes y Ornamentales. Recuperado de:

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/2020-12-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Ministerio de Agricultura. (2020). Cadena de Flores. Dirección de cadenas agrícolas y

forestales. Recuperado de: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Documentos/2019->

12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf

Ministerio de Agricultura. (2022). *Gobierno Nacional celebra con los floricultores las cifras históricas de San Valentín*. Recuperado de:

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Gobierno-Nacional-celebra-con-los-floricultores-las-cifras-hist%C3%B3ricas-de-San-Valent%C3%ADn.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Gobierno nacional celebra con los floricultores las cifras históricas de San Valentín* (2021). Recuperado de:

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/cifras-historicas-exportacion-flores-san-valentin#:~:text=En%202021%20los%20floricultores%20colombianos,en%20la%20historia%20del%20pa%C3%ADs.>

Portafolio. (2021). Exportaciones de flores ya superan las de 2019. Recuperado de:

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/balance-de-ventas-de-flores-colombianos-en-lo-que-va-del-2021-557066>

Procolombia (2022). *Las exportaciones de flores colombianas llegan a la cifra más alta en su historia*. Recuperado de: <https://procolombia.co/noticias/exportaciones-de-flores-colombianas-llegan-la-cifra-mas-alta-en-su-historia>

Protocolo. (2014). *Etiqueta. Negocios y Reuniones en Holanda*. Recuperado de:

<https://www.protocolo.org/internacional/europa/etiqueta-en-los-negocios-en-holanda-las-reuniones.html#:~:text=Los%20holandeses%20tienen%20fama%20de,de%20otros%20pa%C3%ADses%20del%20mundo>

Sectores. (2021). Aumenta las Exportaciones de Flores en 15% para Julio de 2021 con respecto a Julio de 2019. Recuperado de: <https://www.sectorial.co/informativa->

[flores/item/456253-aumenta-las-exportaciones-de-flores-en-15-para-julio-del-2021-respecto-a-julio-de-2019](#)

Tenjo. (2006). *Comportamiento reciente del sector floricultor en Colombia*. Recuperado de:  
<https://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra363.pdf>

### **Bibliografía consultada:**

ASOCOLFLORES. (2019.). ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FLORICULTORES.

Obtenido de ASOCOLFLORES: <https://asocolflores.org/contenedores-de-flores-a-estados-unidos>

CVN. (2019). Exportación de flores colombianas, un mercado en constante evolución.

Recuperado 23 mayo, 2019, de <https://www.cvn.com.co/exportacion-de-flores/>

Departamento Nacional de Planeación Conpes 3547 (2008). Política Nacional Logística.

Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3547.pdf>

EAE Business School. (9 de enero de 2017). Economías de escala y digitalización en supply

chain. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/economias-de-escala-y-digitalizacion-en-supply-chain/>

El Nuevo Siglo. (2022). *Exportadores deberían ser defensores de la Reforma Agraria: Petro*.

Recuperado de: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/09-08-2022-exportadores-deberian-ser-defensores-de-la-reforma-agraria-petro>

ElColombiano. (2022) “*Si suben los costos laborales perderíamos competitividad*”. Recuperado

de: <https://www.elcolombiano.com/negocios/asocolflores-espera-reglas-claras-del-nuevo->

[gobierno-EN18406075](#)

Estudio de caso la industria de flores en Colombia. (s.f.). Obtenido de:

[https://campus08.unad.edu.co/ecbti47/pluginfile.php/2140/mod\\_forum/attachment/206439/Estudio%20de%20caso%20la%20Industria%20de%20las%20Flores%20en%20Colombia1.pdf](https://campus08.unad.edu.co/ecbti47/pluginfile.php/2140/mod_forum/attachment/206439/Estudio%20de%20caso%20la%20Industria%20de%20las%20Flores%20en%20Colombia1.pdf)

GONZÁLEZ FORNARIS, T., & GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, C. (2003). *Procedimiento para la planificación del aseguramiento*. La Habana: ISPJAE.

Infobae. (2022). *Los retos que tendrá Gustavo Petro con la Reforma Agraria*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/america/colombia/2022/08/15/los-retos-que-tendra-el-gobierno-de-gustavo-petro-con-la-reforma-agraria/>

Razón Pública (2022) *Tres lecciones para avanzar en la Reforma Rural*. Recuperado de:

<https://razonpublica.com/tres-lecciones-avanzar-la-reforma-rural/>

Razón Pública. (2022). *La política agraria de Petro: ¿paso adelante o atrás?* Recuperado de:

<https://razonpublica.com/la-politica-agraria-petro-paso-adelante-atras/>

SECTORIAL. (s.f.). *Operación pétalo*. Obtenido de Análisis, monitoreo y evaluación de

sectores: <https://www.sectorial.co/informativa-flores/item/232001-operaci%C3%B3n-p%C3%A9talo-muestra-resultados-en-lo-corrido-de-2019-se-han-exportado-96->

THE WORLD BANK. (s.f.). Obtenido de <https://lpi.worldbank.org/international/global>