

“Caso de estudio, análisis cadena de suministros de la sociedad productora y
comercializadora de follajes SOPFOLLAGRO S.A.T.”

Julián Andrés Alarcón Pacanchique

Yury Tatiana Agatón Mogollón

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede Funza (Cundinamarca)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2024

“Caso de estudio, análisis cadena de suministros de la sociedad productora y comercializadora de follajes SOPFOLLAGRO S.A.T.”

Julián Andrés Alarcón Pacanchique

Yury Tatiana Agatón Mogollón

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Efrén Eduardo Rojas Burgos

Administrador de empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede Funza (Cundinamarca)

Programa Administración de Empresas

marzo de 2024

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado por parte de Julián a su esposa Andrea Lagos, y sus hijos Luciana y Jerónimo y por parte de Tatiana a su Hijo Santiago Ortega quienes con su amor y compañía han brindado el apoyo necesario forjando un camino en nuestras vidas, queremos hacer evidente nuestro esfuerzo por gratificar todo su apoyo y su inmenso amor. A través de este trabajo queremos que estén orgullosos y satisfechos.

Agradecimientos

Queremos agradecer en primer lugar a Dios por permitirnos alcanzar este logro a nivel personal, a nuestros núcleos familiares por el apoyo incondicional que nos han brindado con su amor y dedicación durante el desarrollo de nuestras vidas como profesional.

Agradecemos también la colaboración de nuestros compañeros de grupo y de los profesores de la carrera en especial al profesor Efrén Rojas, quien nos ha guiado académicamente en la elaboración del trabajo a través de sus orientaciones y recomendaciones.

Finalmente agradecemos a nuestros demás familiares y amigos quienes han compartido esta etapa de formación en nuestra vida.

Tabla de contenido

	Pág.
Lista de tablas.....	7
Lista de figuras.....	8
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción	11
Problema.....	12
Formulación o pregunta problema	15
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	16
Justificación.....	17
Marco investigativo.....	18
Marco legal.....	34
Marco teórico	34
Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población (o muestra) utilizada en la recolección de la información.	44
Descripción detallada del diseño metodológico desarrollado para el logro de los objetivos.....	45
Conclusiones	69
Recomendaciones.....	72
Referencias	75

Listado de Tablas

	Pág.
1 Tabla 1	25
2 Tabla 2	25

Listado de Figuras

Pág.

Árbol del conflicto¡Error! Marcador no definido.

Resumen

En Colombia existen empresas dedicadas a la producción y comercialización de follajes, la mayoría lo hacen informalmente y poco planificado. En el desarrollo de esta investigación se analizó la situación logística actual de SOPFOLLAGRO S.A.T. ubicada en el municipio de Cachipay departamento de Cundinamarca Colombia. Haciendo un recorrido desde los conceptos logísticos hasta la evolución actual de la empresa. Bajo una metodología investigación descriptiva en los diferentes aportes de sus operaciones logísticas de recolección de material, aprovisionamiento, selección, alistamiento, manejo de inventarios y despachos a los clientes, considerando permanentemente el concepto logístico en atención a que se entiende como el conjunto de operaciones que satisfacen las necesidades actuales y futuras del cliente de forma oportuna, sujeto al concepto de servicio tan determinante como el precio o los estándares de calidad. De otra parte, se espera comprender el funcionamiento de las empresas agrícolas de las diferentes zonas de Zipacón, donde el follaje es una fuente de ingresos que es parte de la economía de varias familias pertenecientes a estos municipios.

Palabras clave: follaje. Cadena de suministros, inventarios

Abstract

There are many companies in Colombia which are in charge of production and merchandising of foliage, most of this business are not well planned and it is done in an informal way. This research is an analysis of the current logistic situation of the productive companies located in the municipality of Cachipay department of Cundinamarca Colombia. Taking into account the logistic concepts to the current evolution of the company, the main goal of this research was to make some contributions with respect to its logistic operations of material collection, provisioning, selection, selection, enlistment, inventory management and dispatches to customers, taking into account permanently the logistic concept in attention to the fact that it is understood as the set of operations tending to satisfy the current and future needs of the customer in a timely manner, all subject to the concept of service that is as determinant as the price or the quality standards. On the other hand, it is expected to understand the operation of agricultural enterprises in different areas of Cachipay, where foliage is a source of income that is part of the economy of several families belonging to this municipality.

Keywords: foliage. Supply chain, inventories

Encabezado: **CASO DE ESTUDIO, ANÁLISIS CADENA DE SUMINISTROS DE LA SOCIEDAD PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE FOLLAJES SOPFOLLAGRO S.A.T.**

Introducción

El presente estudio de caso hace referencia como con la organización de los procesos logísticos y cadena de suministros se pueden plantear nuevas estrategias de competitividad, en una empresa productora y comercializadora de follajes la cual cada día amplía su margen de operación en la región del Tequendama, por lo que se hace evidente la necesidad de estar a la vanguardia en el sector donde opera; teniendo en cuenta la trayectoria y experiencia adquirida hasta ahora. El mercado agrícola se podría volver más agresivo e inclusivo para la economía de Colombia; para ello el uso eficiente y eficaz de las herramientas con que se cuenta para generar una transformación en cuanto el manejo de los follajes y su cadena de suministros.

Por ende, este trabajo pretende mostrar la realidad actual enunciando el problema de las empresas productoras de follaje respecto a la cadena de suministros donde se hará el planteamiento del problema logístico en follajes desglosando los principales factores que afectan la cadena y las razones del por qué se presenta tal situación. Y los objetivos del estudio.

Se observa la reseña histórica de la logística y su evolución en el mundo la cual se define y diferencia el concepto de logística Vs cadena de suministros, como también se hace referencia al futuro de la logística teniendo en cuenta los determinantes que obligan hoy a las empresas a entrar en este campo, se trata el concepto de operación logística y sus funciones, operadores logísticos y los diferentes tipos de contratación, se relaciona el marco conceptual de los principales conceptos. A utilizar durante el desarrollo del estudio de caso.

En el estudio de caso se define el marco metodológico que incluye los procedimientos de un modelo que se basa en una estrategia de trabajo descriptivo, aplicando procedimientos para cálculo de población y muestra, se diseña el cuestionario para la recolección de la información con preguntas cerradas para el análisis lo cual nos permite un diagnóstico real de la situación. Se hace un diagnóstico con expertos sobre el tema de follajes para corte.

Al final, el lector quiere considerar las falencias presentadas en cadena de suministros y que, al detectar diferentes problemáticas, la mejor forma de solucionar es la investigación, la planeación, el control y las estrategias que logran solucionar y mantener el proceso productivo de una manera adecuada.

Problema

En la actualidad la logística empresarial cobra una gran importancia, y es que vemos cada vez con mayor frecuencia más empresas que se encuentran en busca de ofrecer servicios y productos que marquen diferencia en los mercados y los lleve a posicionarse entre los primeros del sector al cual se dedican en donde en mayor medida el objetivo empresarial sea alcanzable. El dar inicio a un negocio debe partir de una idea que puede suponer innovación en la creación de un nuevo producto y lanzarlo exitosamente al mercado o mejorar algún producto existente. La innovación también se puede dar dentro de la cadena logística, en la comercialización, en el embalaje, empaque o en otras ideas que marquen diferencia y den valor agregado que finalmente va a pagar el cliente. En los mercados actuales el servicio hoy se considera un determinante que puede generar satisfacción y solucionar problemas de abastecimiento en el gran dinamismo que tiene el comercio en la actualidad. Para las empresas, exportadores, importadores, productores e intermediarios, los servicios logísticos cobran altísima importancia debido a la gran carrera competitiva existente en los mercados. Teniendo en cuenta que la logística interviene en casi todas las etapas del ciclo de vida de los productos, y la Política Logística es una gran preocupación de la alta gerencia de las Empresas, resulta más atractivo desde el punto de vista estratégico contratar a terceros especializados concentrando su total atención al negocio al cual está dedicado la empresa, por estas razones el trabajo está motivado en la gran problemática logística existente hoy en SOPFOLLAGRO S.A.T con respecto a sus despachos, cosecha, pos cosecha, comercialización y labores administrativas. Lo que da origen a la necesidad de analizar y tomar decisiones sobre las operaciones que se realizan dentro de la empresa para ser competitivos en los mercados.

Árbol de problema

Perdida de dinero para productores y distribuidores:

con la ineficiencia de la cadena de suministros no adquieren los beneficios es por esto que desisten de continuar procesos de producción que les den pérdidas económicas.

Disminución de calidad en los follajes: las

características que se requiere en ocasiones no es la adecuada debido a condiciones del cultivo son deficientes o hay un manejo inadecuado de los cultivos o el transporte.

Desmotivación y abandono a la producción: con

la falta de oportunidades el agricultor no se siente bien remunerados por lo que dejan de producir.

Estancamiento de la mejora de procesos: la

falta de innovación y de desarrollo tecnológico hace que la empresa no tenga competitividad dentro del mercado.

Daños al medio ambiente: Debido a las prácticas

agrícolas que no son sostenibles y deterioran el medio ambiente.

Caso de estudio, análisis cadena de suministros de la sociedad productora y comercializadora de follajes Sopfollagro SAS

Escasez de materia prima: Se limita la oferta de follajes frescos a causa de diversos factores como condiciones climáticas, diferentes plagas, falta de infraestructura agrícola, etc.

Problemas de transporte y logística: Se presenta malas condiciones en la infraestructura de las carreteras y los vehículos no cuentan con las condiciones necesarias para transportar los follajes.

Falta de coordinación entre proveedores y compradores: No se tiene una comunicación apropiada ya que no hay sincronización en la planificación y ejecución de la producción esto provoca retrasos en la entrega, falta de claridad de lo que se necesita.

Variabilidad de la demanda: No se tiene una demanda por lo que se complica mantener un inventario.

Desigualdad económica: Los beneficios de los actores, debido a que los ingresos o beneficios no contribuyen al esfuerzo en la producción, distribución y ventas de follajes.

Falta de innovación y desarrollo tecnológico: Se limitó la mejora en los procesos y productos pues se siguen haciendo de manera constante.

Descripción del problema

La producción de flores tropicales y follajes en Cachipay Cundinamarca (Colombia) se realiza a través de microempresas con una marcada forma de administración no formal, donde se toman decisiones de forma empírica. Esto hace que el desarrollo empresarial se vea marcado por decisiones que se deben tomar en la medida que se vayan presentando tal y como resulten lo que conlleva a que tales decisiones no sean consecuentes entre lo que se piensa, los objetivos fijados y lo que se hace.

SOPFOLLAGRO S.A.T, realiza análisis a determinadas áreas que se detecta que cuando se presentan inconvenientes o en fin de año se evidencia la situación financiera, donde se dejan a un lado variables tan importantes como indicadores de servicio, satisfacción de los clientes, tiempos de entrega, indicadores de quejas y reclamos, tendencias del mercado, entre otros, esto debido a que no hay una planeación estratégica, para el mejoramiento de los procesos en toda la cadena logística y de suministros. De acuerdo con Braidot, Formento y Nicolini (2003), las organizaciones que quieran mantener niveles adecuados de competitividad en el largo plazo deben utilizar procedimientos formales para los análisis y toma de decisiones. Por lo cual, es indispensable para SOPFOLLAGRO S.A.T llevar a cabo una planeación estratégica que permita determinar de manera sistemática de la información para tomar decisiones que lleven la empresa al mejoramiento de la competitividad y otros aspectos. SOPFOLLAGRO S.A.T es una empresa que se ha mantenido en el mercado, y fue creada en razón a la creciente demanda de los follajes en el mundo y que tiene el compromiso de ser productiva, rentable y competitiva. Al continuar tomando decisiones empíricamente, no habrá consistencia con los objetivos de la empresa, se desaprovecharán oportunidades y presentarán fallas ante nuevos desafíos.

Con este panorama es importante plantearnos las siguientes preguntas.

¿Cómo diagnosticar e implantar el sistema la cadena logística y de suministros de SOPFOLLAGRO comercializadora de follajes y flores exóticas?

¿Cuáles son los procesos más álgidos e importantes de la cadena?

¿Por qué no existe fidelidad de los proveedores del producto con todas las empresas de follaje que se dedican a la comercialización?

¿Cómo mejorar la cadena logística y de suministros para sostener niveles óptimos de inventarios y garantizar existencias que permitan responder a las necesidades del mercado?

¿Cómo concientizar los proveedores (empresarios del campo) que hacen parte de la cadena que son pieza fundamental del suministro?

Formulación o pregunta problema

¿Cuál es la Situación de la cadena de suministros de una productora y comercializadora de follajes en el municipio de cachipay Cundinamarca Colombia?

Objetivos

Objetivo general

- Analizar la cadena de suministros de una empresa de follajes, identificando sus componentes y proponiendo recomendaciones para optimizar los procesos y mejorar la gestión de la cadena de suministros, con el fin de aumentar la competitividad, reducir costos y satisfacer las demandas del mercado de manera efectiva.

Objetivos específicos

- Identificar las áreas críticas de mejora en el proceso de producción de flores tropicales y follajes en SOPFOLLAGRO SAT, mediante un análisis detallado de las prácticas de toma de decisiones empíricas y las interrupciones en la producción.
- Identificar los beneficios y las oportunidades que traería el implementar una cadena de suministros eficiente basado en datos y análisis para la toma de decisiones en las microempresas, que incluya la recopilación y el análisis sistemático de datos relevantes para la producción y la cadena de suministro.
- Determinar los parámetros necesarios para poner en práctica una estrategia de gestión de riesgos integral que permita anticipar y abordar proactivamente los desafíos en la cadena de suministro de acuerdo al mercado en cuanto a la dirección en la producción, con el objetivo de minimizar las interrupciones en la producción y optimizar la rentabilidad de las operaciones.

Justificación

Las empresas productoras de flores tropicales y follajes en Cachipay Cundinamarca (Colombia) requieren un análisis profundo sobre su situación logística actual puesto que se trabaja de manera empírica sin darle un matiz empresarial organizado lo que redundará en sobrecostos, y deficiencias en el producto o servicio.

Las flores y follajes están considerados como cadenas priorizadas por el gobierno nacional a través del Ministerio de Agricultura, por ser considerados productos de tradición y potencial exportador y generador de empleo.

SOPFOLLAGRO S.A.T es una empresa que hasta el momento ha llegado a tener estabilidad en el mercado, pero cabe destacar que existe competencia en la misma área en que se desarrolla, competencia que está a la vanguardia en todos y cada uno de los procesos y que hacen evidente en el día a día un reto más grande para la empresa.

La competitividad como un factor influyente en la consolidación de la empresa dentro del mercado, hace necesaria la búsqueda de soluciones y alternativas para dar cubrimiento a esta necesidad, mediante planes de acción oportunos en el momento en que se genere una ruptura en el proceso, y estrategias de fortalecimiento empresarial para el aprovechamiento de las óptimas condiciones de la empresa.

Por medio del desarrollo de la práctica se determina que, la implementación de un buen manejo logístico representa una oportunidad de posicionamiento y competitividad, puesto que SOPFOLLAGRO S.A.T se encuentra en un punto de crecimiento y desarrollo, y el tiempo en el mercado le ha permitido adquirir gran experiencia en el manejo de las operaciones que desarrolla, ampliando la visión del negocio. Al tener un buen manejo en toda la cadena de suministros se

mejorarán los estándares de calidad, los tiempos de entrega, satisfacción del cliente y cumplimiento de la visión empresarial van a ser evidentes y reconfortantes para la empresa, debido a que una buena gestión logística garantiza el funcionamiento propio de la organización y sus empleados, hasta el cumplimiento con el consumidor final del producto y todos los entes que involucren este ciclo o cadena de comercio.

Marco investigativo

1 reseña de la empresa

La Sociedad de Follajes y Productos Agropecuarios S.A.T (SOPFOLLAGRO S.A.T) nace como respuesta a la necesidad de los productores de obtener unas mejores condiciones en la comercialización de sus productos y evitar al máximo la intermediación que reduce los márgenes de rentabilidad a los empresarios del campo. En junio de 2006 se reúnen en Cachipay Cundinamarca 50 pequeños productores de follaje entre los que suman aproximadamente 12,5 hectáreas de cultivo. Todos con la intención de mejorar las condiciones de comercialización y buscar asesoría técnica especializada que les permitiera ser más productivos. En el consenso por que figura jurídica escoger que les ofrezca las mayores ventajas competitivas se optó por la figura S.A.T (Sociedad Agraria de Transformación) ya que tiene antecedentes muy positivos en Europa y se asemeja en todas sus características a las cooperativas, como también algunos incentivos tributarios. El 5 de septiembre de 2006 se registra en cámara de comercio citando un objeto social amplio y suficiente para sus operaciones, La dirección de impuestos y aduanas nacionales le asigna el número de identificación tributaria 900106165-8. La empresa tiene por objeto desarrollar actividades de comercialización y transformación de todo tipo de productos de origen agropecuario. En la actualidad cuenta 5 trabajadores fijos y otros por jornal es decir al día los

cuales se contratan dependiendo de las necesidades del mercado. Les compra la producción a todos sus socios.

Visión

Ser la empresa líder de la región del Tequendama en la comercialización de follaje y flores exóticas, a través de la equidad social y económica para con los productores de la región contribuyendo en el mejoramiento de la calidad de vida y Ser reconocidos en el mercado, como una empresa socio productiva de vanguardia en el sector floricultor

Misión

Comercializar flores exóticas y follajes, satisfaciendo la demanda nacional e internacional, ofreciendo productos de altísima calidad, amigables con el medio ambiente que permitan generar rentabilidad social y económica para sus socios, colaboradores y su entorno. Organizando y fortaleciendo al sector floricultor con tecnología y un equipo humano altamente calificado.

Influencia social

El tipo de influencia social en SOPFOLLAGRO S.A.T se identifica principalmente en un medio donde se genera empleo directo e indirecto al igual, los espacios laborales son cálidos y con gran valor humano. Las relaciones comerciales con sus clientes y proveedores se vinculan de una manera de beneficio reciproco de tal manera que se facilita la participación y el desarrollo del talento humano.

Marco legal y Actividad

Cobertura de la actividad

SOPFOLLAGRO S.A.T cuenta con cobertura regional en la zona del Tequendama que cubre los municipios de Zipacón, Cachipay, Anolaima y San Antonio del Tequendama a través de socios productores que colocan el producto a disposición de la empresa para ser comercializados y así poder garantizar la disponibilidad del producto para ser llevada a los comercializadoras internacionales y obtener mayor nivel de cobertura y alcance de sus productos a las empresas que los requieran, las ciudades son las descritas a continuación:

Estructura de la empresa

Área Administrativa

Gestión Administrativa La empresa a pesar de haber nacido con un piso jurídico determinado y bien fundamentado. La gestión administrativa, se caracteriza por su manejo empírico. Se observa la improvisación gerencial en donde las decisiones, en muchas ocasiones, se toman sobre la marcha y las acciones se dirigen de manera directa con comunicación verbal. No existe planificación formal, es decir que la determinación de lo que se va a hacer no está formalizada, sino que en muchos casos se realiza sobre la cotidianidad sin la búsqueda de horizontes claros Por otra parte la organización de las actividades depende de muchas variables, algunos de ellos ajenos al control de la empresa, entre ellos, los factores climáticos, disponibilidad de mano de obra, capital de trabajo, variación de precios por ciclos de mercado etc. Esto hace, que

la proyección de las operaciones, generalmente presente cuellos de botella en su ejecución. En cuanto a la coordinación de recursos como el financiero y el recurso humano, existe el problema de que estos generalmente son limitados y no se utilizan herramientas administrativas para definir el grado de importancia en la aplicación de los mismos. La labor de dirección muy frecuentemente presenta distorsiones de comunicación entre las solicitudes de pedido a los productores y quien llama para organizar los cortes de la flor. Ya que el personal de campo presenta resistencia cultural a las instrucciones impartidas para el manejo de este cultivo y su cosecha y postcosecha. En términos generales, no existen mecanismos formales de control a las actividades ejecutadas, no son muy comunes las acciones correctivas y no se realiza análisis para mejorar situaciones. Al no haber un plan definido no se pueden medir resultados. Hay que tener en cuenta que este mercado es sumamente competido y está relacionado directamente con la calidad del producto, disponibilidad constante y el precio del mismo (Proexport - Instituto von Humboldt 2003). De estas exigencias depende la permanencia del productor en el mercado (Ángel J, E., Aranda Y, V. 2007). El alto grado de competencia obliga a los actores a tener una estrategia definida y estructurada de penetración de mercado, que se considera joven y con alto potencial de desarrollo (Proexport - Instituto von Humboldt 2003). Según Botero, G. (2006), las empresas deberán ser capaces de cumplir con los requerimientos internacionales que son: oferta de variedades y colores, vida en florero, servicio al cliente, empaque, diseño de bouquets. La oferta de flores debe ofrecer una gama de productos tropicales, respondiendo mejor a los pedidos de los mayoristas (Atehortúa, L. 1998). La situación actual amerita ajustes para poderse sostener. La gestión sin planeación ha funcionado de manera relativa, pero ante los nuevos retos se hace insuficiente, por lo que es necesario dar el paso hacia la gestión planificada. Sin importar lo pequeño que es SOPFOLLAGRO. Es importante que entre, al uso de herramientas de gestión, dentro de las que se incluye el diagnóstico empresarial.

Condiciones de producción y comercialización.

En la producción de flores tropicales y follajes intervienen los factores productivos de la siguiente manera: la tierra en su mayoría es de propiedad del productor en unos pocos casos se paga alquiler. en la mayoría de los casos, la mano de obra es contratada, el capital proviene en un alto porcentaje de créditos de fomento FINAGRO y se calcula que los recursos propios son un 30%. El resultado de la combinación de estos factores es la producción de flores tropicales y follajes los cuales se comercializan en cajas tipo full (120 x 55 x 25 cm.) de base con tapa y tipo tabaco (105 x 25 x 18 cm.) en presentación sólida (un solo tipo de producto). las fincas combinan la producción de flores tropicales y follajes con otros productos como café, frutales, pastos, caña y con actividades como el agroturismo. La especialización de la mano de obra es baja debido a que las flores tropicales y follajes son productos relativamente nuevos. El personal no calificado se entrena directamente en los cultivos. Al ser cultivos a libre exposición solar, la infraestructura de la empresa no incluye invernaderos, excepto en el caso del follaje Ruscus. Se encuentran: sala de postcosecha, bodegas de agro insumos y de empaques y ocasionalmente oficinas para la parte administrativa. El acceso a los insumos para la producción se realiza en almacenes especializados en insumos agrícolas que proveen de una manera eficiente. En cuanto al material de propagación se compra directamente en las fincas. Existe infraestructura vial de los cultivos a la sabana de Bogotá en buenas condiciones. La producción de flores tropicales y follajes está ubicada en sitios de fácil acceso ya que estos productos no son resistentes al maltrato en transporte. Se cuenta con el Aeropuerto Internacional el dorado en la ciudad de Bogotá a 65 Km desde donde las bouqueteras pueden despachar sus envíos de exportación. Esto es un aspecto de vital importancia ya que garantiza la colocación del producto en el mercado internacional de una manera rápida y es una oportunidad para el desarrollo logístico de la región si a futuro se quiere exportar directamente. Dentro del canal de comercialización, los productores asumen cualquiera de los siguientes roles o

combinaciones entre ellos: proveedores de comercializadoras locales, proveedores de comercializadoras en Bogotá, y en muy escasas ocasiones exportadores directos, comercializadores directos con mercado nacional (Bogotá, otras ciudades) y comercializadores directos en mercado local (floristerías y comercio informal). Esta condición nos define tres tipos de mercado: de exportación, realizado por empresas comercializadoras de la zona, productores o empresas comercializadoras de Bogotá; mercado nacional, realizado por empresas comercializadoras de la zona o por productores; y mercado local, realizado mayormente por los productores en forma directa. En el caso de los proveedores de comercializadoras locales, la administración de los pedidos se realiza directamente con el cliente inmediato con uno o dos días de anticipación. Luego se transporta a la comercializadora que se constituye en una especie de centro de acopio. En el caso del producto tipo exportación en un 95% es colocado a comercializadoras internacionales. Y en muy pero muy escasos casos los productores colocan directamente en otro país y los pedidos se administran mediante órdenes de pedido.

Departamento técnico de operaciones y situación logística

LA EMPRESA SOCIEDAD PRODUCTORA DE FOLLAJES Y AGROPECUARIOS

No produce los follajes si no que se los compra a los socios de la empresa que son los productores, la producción de flores exóticas y follajes la realiza en la gran mayoría pequeños productores es decir del orden de 3000 a 4000 mts cuadrados, tienen sus cultivos a libre exposición solar, lo cual constituye la principal diferencia con los cultivos de flor tradicional que se cultivan bajo invernadero, ubicados principalmente en la sabana de Bogotá y Antioquia. La gran mayoría de los productores en la zona no se encuentran organizados jurídicamente y operan como personas

naturales, su comercialización la realizan con intermediarios vendiéndole al que mayor precio ofrezca o se ajustan a las fluctuaciones de mercado que en muchas ocasiones son producto de la especulación de los comercializadores para sacar el mayor provecho de la situación o de las necesidades del productor. Lo que ha acarreado un paupérrimo comercio y por ende descuido de los cultivos. Los socios de SOPFOLLAGRO S.A.T. aunque le colocan los follajes (Helecho Cuero, Ruscus, Treefern, Hipericun, Coculus) no tienen una cultura de fidelidad en el mercado pues cuando los comercializadores ofrecen un mayor precio debido a los ciclos del mercado los productores negocian con estos intermediarios ocasionando un grave desabastecimiento en las épocas de mayor demanda. Aunque tienen compromisos firmados con la empresa de entregar el cien por ciento de la producción en todas las épocas (buenas y malas) para la comercialización esto no se cumple ya que es muy difícil de controlar pues argumentan disminuciones por factores climáticos, condiciones de suelo, enfermedades, plagas, falta de capital de trabajo para fumigaciones entre otras.

Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con 12,5 hectáreas que suman los productores asociados y que la densidad de siembra por hectárea es aproximadamente de 50.000 plantas a excepción del cultivo de coculus que su densidad es de 16000 plantas. En este orden de ideas se cuenta con un total de 616.000 plantas sembradas, el promedio de área cultivada por productor es de 2.500 mts² lo que indica una media de 12.500 plantas por productor. De acuerdo con la investigación la empresa tiene la siguiente distribución:

(Una hectárea equivale a 10.000 mts²)

Producto	Hect
Ruscus	3,5
Helecho	6,5
Treefrern	2
Coculus	0,5
Total	12.5

Tabla 1.

Teniendo en cuenta los promedios históricos de producción de la región y de la empresa el volumen de tallos por planta es el siguiente:

Producto	Tallos/ Por planta mes	Tallos/ mes
Ruscus	0.2	87.500
Helecho	0,8	260.000
Treefrern	0,8	80.000
Coculus	2	16.000
Total		443.000 tallos mes

Tabla 2.

De esta posible producción la empresa solamente comercializa el 60% es decir 265.800 tallos lo que se traduce en 26000 paquetes de 10 tallos cada uno que se colocan a un valor de \$ 3775.09 moneda colombiana o USD 0,57 centavos de dollar. Y esto se debe a que los socios no tienen una cultura de fidelidad para con la empresa lo que ha debilitado fuertemente las operaciones

La recolección se hace a puerta de cultivo lo que dificulta la labor pues existe una gran dispersión de los productores, en ocasiones la empresa realiza la labor de cosecha y postcosecha lo que implica una mayor logística pues hay que desplazar obreros, empaques, herramientas,

desinfectantes y otros elementos para la labor. Cachipay cuenta con 24 veredas con un área de 56

Km²

- El Progreso
- Laguna Verde
- Naranjal
- Limonal
- Tablanca
- Petaluma
- Cayundá
- Tocarema
- Mesitas de Santa Ines
- Las Mercedes
- Horizonte
- La Uchuta
- La Maria
- San Mateo
- San Cayetano
- San José
- Mercadillo
- La Laguna
- Caprea
- El Tolu
- La María
- San Jeronimo
- Calandaima
- Inspección de policía de Peña Negra

SOPFOLLAGRO no tiene una planeación logística ni un derrotero determinado para esta recolección, realiza las operaciones dependiendo de las necesidades tal como se van presentando.

Aunque tiene compromisos adquiridos con bouqueteras como The Elite Flowers, Ipanema, Flores Benilda, Rainforest Farms, Sun Shine. Realiza la consecución del producto llevando a cabo una puja permanente en el mercado.

En la finca a los follajes se les hace un proceso de desinfección y lavado y se empacan en sabanas o capuchones plásticos de a 50 paquetes o 500 tallos cada uno. de esta forma los recoge la empresa en vehículos camionetas de estacas, se lleva al centro de acopio de la empresa que está ubicado en el casco urbano del municipio, Allí se realiza un control de calidad donde se verifica su tamaño, color, fronda, grueso del tallo, frescura, hidratación, rectitud del tallo y se realiza nuevamente lavado y desinfección. Para de este proceso la empresa cuenta con un tiempo de 48 horas donde le comunica al productor si el material cumplió con los estándares requeridos o hubo alguna devolución. El producto que no cumple con los estándares de calidad internacional se lleva al mercado nacional, las devoluciones deben ser recogidas por el productor o autorizar la empresa para su respectiva colocación en el mercado nacional, un paquete de ruscus o helecho en el mercado colombiano puesto en cachipay se comercializa en el orden de \$500 pesos colombianos.

Certificación BPA (Buenas Prácticas Agropecuarias)

Las Buenas Prácticas Agrícolas, conocidas hace muchos años, se definen como un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas, tendientes a reducir los riesgos físicos, químicos y biológicos en la producción, cosecha y acondicionamiento en la producción frutihortícola.

Si bien en nuestro país todavía no es obligatoria su implementación, hay razones inobjetable, que hacen que trabajar bajo estas recomendaciones, sea la única forma de garantizar que los alimentos frescos son producidos y comercializados en condiciones de inocuidad, reduciendo los riesgos de contaminación de los cultivos, mejorando la eficiencia de las producciones y su aptitud para el consumo en etapas posteriores de la cadena alimentaria al mejorar su gestión, lograr la diferenciación de la producción, permitir el acceso a nuevos mercados y minimizar el impacto ambiental.

SOPFOLLAGRO por su calidad de comercializador debe certificarse, pero no cuenta con los recursos sin embargo ha logrado conseguir el certificado fitosanitario ICA. Al preguntarle a la gerente ANA HELENA FLORIAN, cuáles cree usted son los principales problemas que enfrentan, para la consecución y certificación de BPA en los cultivos de follaje, responde que la falta de recursos es el principal problema que ha obstaculizado la realización las acciones, desglosando las que considera principales, entre estas están la construcción de construcción de postcosechas, baños y lavamanos dentro del área de la finca, señalización, almacenes de insumos, áreas de desinfección, comedores y duchas, vinculación de trabajadores a la seguridad social y cumplir con los requisitos legales de carga prestacional así como también la realización de análisis de suelos y aguas. falta de asistencia técnica, falta de capacitación. Y la más grave aún falta conocimiento del proceso de certificación por último comenta que entre otras cosas el mercado no es demasiado exigente en cuanto a la solicitud de dicha certificación y que no le agrega valor al producto además se considera que obtener certificación es muy complejo.

Productos

La empresa cuenta con una amplia gama de productos como son Helecho cuero, Ruscus, coculus, tree fern que son con los que cuentan los productores socios en el grueso de su producción, pero a si mismo tiene a su alcance otras especies como son la palma rovelina, anturio, vibornium, eucalipta baby blue, brillantina. Producto que comercializa la empresa en menores volúmenes. En la actualidad la mayor demanda se encuentra en el mercado de ruscus y coculus. El establecimiento de estos cultivos demanda grandes inversiones puesto que necesitan buena infraestructura.

Ruscus aculeatus

Se siembra bajo invernadero con densidades de 9 plantas por metro cuadrado, su propagación es por rizomas, requiere preferiblemente suelos sueltos francos, altitud entre 1600 y 1900 snm, humedad relativa del 80%, temperatura optima entre 17 y 24 grados centígrados, es una planta altamente productiva del orden de 2 tallos mes, después de la siembra dura aproximadamente 1 año para entrar en producción.

Helecho Cuero Rumhora Adiantiformis

Es una planta que requiere demasiado cuidado, necesita polisombra entre el 47 y 65 % de sombrío, altamente exigente en agua, se reproduce por rizomas y es altamente intensivo en mano de obra, produce calidades optimas a altitudes entre los 1800 y 2500 msnm, aguanta temperaturas de entre 13 y 24 grados centígrados mas arriba tiende a deshidratarse y tomar color amarillento el cual no es apto para el mercado, su densidad de siembra es de 9 plantas m², es de los follajes más atractivos en los bouquet y más apetecido por el mercado internacional, después de la siembra dura 1 año para producir pero da su mayor producción a partir del año y medio dos años.

Tree fern

Nombre científico: *Asparagus virgatus*

Familia: Liliaceae

Uso: Follaje para arreglos y bouquets

Procedencia: Zonas tropicales cálidas.

El espárrago ornamental se conoce como “tree fern” pertenece al género *Asparagus*. Este género comprende un gran número de especies herbáceas y leñosas muy utilizadas en ornamentales como *A. densiflora*, *A. plumosa*, *A. setaceus*, *A. falcatus* y *A. myriocladus* y *A. officinalis* (comestible).

A. virgatus ha tenido en los últimos años un gran desarrollo como verde acompañando ramos, bouquets y arreglos florales por su delicada apariencia, su adecuada duración y su intenso color verde. Es el segundo verde en importancia para el mercado americano.

Coculus

Nombre científico o latino: *Cocculus laurifolius* (Roxb.) DC.

- Nombre común o vulgar: Coculus, Cóculo.
- Familia: Menispermaceae.
- Origen: India, Himalaya, Malasia, China, Japón.
- Hojas: Coriáceas, ovaladas, de 12-15 cm. de largo, con nervaduras, color verde brillante.
- Floración dioica.
- El fruto es una pequeña drupa de 1 cm. de diámetro y aparece muy raramente.
- Tiene crecimiento lento.
- Usos: Como ejemplar aislado, formando setos, como pantalla vegetal.

- Se adapta al pleno sol y a la semi sombra.
- No tolera tierras calcáreas ni salinas.
- Se multiplica por medio de semillas y esquejes.

Análisis de Mercado y tendencia del sector

Durante la última década el sector floricultor en Colombia ha tenido grandes altibajos. Pero ha logrado solventar tal situación debido a los hábiles manejos financieros que han realizado los empresarios y la gran ayuda que ha prestado el gobierno a través de las coberturas cambiarias. Esta situación tiene asociada una clara coincidencia con el inicio de la revaluación que se ha mantenido hasta el día de hoy. El sector floricultor es el segundo renglón más importante en exportaciones de la economía colombiana después del café y mantiene su puesto de segundo exportador en el mundo después de Holanda.

Se podría afirmar que la sostenibilidad en el largo plazo de este sector estará condicionado a su capacidad de invertir en proyectos conducentes a nuevas variedades, por lo tanto, se necesitara la voluntad decidida del Gobierno para seguir apoyándolo sostenidamente con su programa de Coberturas y contribuyendo en la búsqueda y definición de fórmulas tendientes a bajar los costos productivos.

En esta misma dirección, es crucial la buena disposición del sistema financiero para ayudar a un sector que logró sobrevivir durante nueve años a una fuerte marea cambiaria, que ya sabe controlar, pero que lo dejó débil de recursos para desarrollarse al ritmo que exige este importante y rentable ramo a nivel mundial. (Iván Darío Arroyave Agudelo presidente Bolsa Mercantil de Colombia febrero 2012)

SOPFOLLAGRO cuenta con un mercado el cual ha venido consolidando con las bouqueteras de la sabana de Bogotá con las que comercializa aproximadamente 20.000 paquetes mes a razón de 8 centavos de dolar. A pesar de que hay demanda del producto con el que cuenta la empresa los comercializadores internacionales exigen nuevas especies que demanda el mercado internacional pero hay una gran falencia marcada en todas las empresas de follajes y es que no hay investigación y la flexibilidad es mínima en el margen de maniobra es decir que para cambiar de cultivo demanda altas inversiones y demoras en el establecimiento de los mismos, con el agravante que la disponibilidad de tierra de los productores no es mucha pues son minifundistas y además requiere de la capacitación y el aprendizaje de los productores para introducir nuevas especies. A pesar de todas las falencias que presenta SOPFOLLAGRO se sostiene en el mercado pues de alguna u otra manera ha cumplido con los compromisos adquiridos con las bouqueteras The Elite Flowers, Ipanema, Flores Benilda, Rainforest Farms, Sun Shine. La empresa no tiene contratos firmados se da más por la relación comercial donde el comercializador internacional programa semanalmente los pedidos y solicita al proveedor. Vale la pena resaltar que la empresa debe entrar en un proceso de capacitación para mejorar sus operaciones, mejorar su situación logística y estar en capacidad de dar respuesta a las exigencias del mercado.

Estudio de Competencia

Los principales competidores de SOPFOLLAGRO S.A.T son los siguientes

Rumhora Ltda

Petaluma Green

Lorena Green

Doima Flowers

La Palmera Green

Greenco.

Follajes Garzon Ltda

Exoticas y Follajes Pardo

Todas las empresas anteriormente mencionadas son productoras y comercializadoras de follaje altamente reconocidas en la región y acaparan un 80% del mercado es decir que mueven alrededor de unos 70.000 paquetes mes cada una. SOPFOLLAGRO mueve alrededor de 26000 paquetes mes lo que le da una participación de mercado del 3.8% aproximadamente esto se puede mejorar si los socios productores tomaran una mayor conciencia del concepto asociativo y de los beneficios futuros. El resto del mercado este disperso en los pequeños productores.

Segmentación de Mercado

- SOPFOLLAGRO tiene muy bien diferenciado este concepto ya que es muy marcado debido que los clientes son muy específicos comercializadores internacionales (Bouqueteras). Se haría necesario segmentarlo si hubiese una comercialización directa al exterior para dirigirlo a un mercado determinado y con un canal de distribución establecido

Marco legal

La sociedad productora de follajes y agropecuarios S.A.T fue creada bajo la ley 811 de 2003 y en su capítulo XV artículo 109 reza lo siguiente

Artículo 109. Creación, naturaleza y registro. Créase las Sociedades Agrarias de transformación, en adelante SAT, que tendrán por objeto social desarrollar actividades de postcosecha y comercialización de productos perecederos de origen agropecuario y la prestación de servicios comunes que sirvan a su finalidad.

Las SAT son sociedades comerciales constituidas como empresas de gestión, sometidas a un régimen jurídico y económico especial. La Sociedad una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerada.

Constituida por escritura pública No 0001816 de agosto 22 de 2006 en la notaría segunda del municipio de Facatativá Cundinamarca república de Colombia

Marco teórico

Antecedentes de la Logística en el Mundo

Debido a la complejidad del tema es necesario tomar en cuenta para el desarrollo del problema de estudio el concepto de Logística. En los últimos veinte años, la logística ha tomado un papel muy importante en “la elaboración de mejoras competitivas y sostenibles fundamentadas en la construcción de valor agregado para el cliente”. Chopra, S. y Meindl, P. (2007). El concepto de Logística no es nuevo. Aunque haya tomado auge según Juan Pablo Antún (2007), nació después de la II Guerra Mundial cuando se comenzaron a realizar estudios para

aplicar la logística militar a empresas comunes. El desarrollo de la logística de aquel momento se debió a diversos factores como: El estudio del costo de movimiento de materiales e información desde el proveedor hasta el cliente mediante la empresa, a la alta competitividad relacionada con el buen manejo de flujo de información y materiales, así como la incorporación de las nuevas tecnologías que surgieron y la cobertura de un mercado global extenso. Al observar la evolución de la logística como disciplina, observamos que ya para el año 1950 se descubre el gran potencial de la logística integral y la concientización de los costos totales. El enfoque de costo como estructura sistémica permitió revelar que, para llegar al costo total menor, no siempre es necesario minimizar alguno de los componentes de costo.

El descubrimiento del compromiso entre costos condujo a proclamar el “equilibrio costo-costo”. En 1955, se emprende un camino hacia la optimización del servicio al cliente a través de un mejor desempeño de la logística, fue esbozándose una propuesta como estrategia para generar ganancias y lograr ventaja competitiva. Entonces se trataba del “equilibrio costo-servicio”. Aunque este concepto fue introducido en los cincuenta no fue hasta los ochenta cuando se usó ampliamente. Antún (2007). En 1965, la logística se centró en un nuevo recurso, el outsourcing. Los beneficios del “equilibrio costo-servicio” se podían obtener integrando servicios “multioperacionales”, brindados por empresas “operadores logísticos” (3PL o third party logistics services suppliers). Este concepto fue intensificado en la práctica en los noventa con las alianzas estratégicas en logística, imprescindibles para manejar negocios globales en retailing, en particular cadenas franquiciadas, y en subcontratación internacional derivados de la segmentación y deslocalización de procesos de fabricación. Con la llegada de los años 70, surge la existencia de un nuevo interés en la integración de las operaciones logísticas de la empresa. La reducción del costo de la tecnología de información permitió a los gerentes concentrarse más en el mejoramiento de la calidad operativa. En esta etapa se cambiaron prácticas para el ordenamiento

de pedidos just in- time (JIT), es decir, una entrega precisa con la cantidad exacta, cuando y donde se necesita, para satisfacer los requerimientos de cada cliente. El concepto JIT se implantó esencialmente en procesos de manufactura y se consolidó en los sectores aeronáutico y espacial, automotriz y de electrodomésticos. Antún (2007).

Para el año 1985 se modificaron las prácticas para el ordenamiento de pedidos. El enfoque del JIT alcanzó al consumidor final con las estrategias QR (quick response) y ECR (efficient consumer response) se buscaba una entrega precisa con la cantidad exacta, cuando y donde se necesitará, para satisfacer los requerimientos de cada cliente. Los grandes distribuidores comerciales, en particular las tiendas por departamento y los supermercados, impulsaron estos esquemas, ante las restricciones de espacio en anaqueles de venta y la diversificación de la mezcla que sus proveedores ofrecían al consumidor final. Esto generó que de la noche a la mañana se elevaran las expectativas del servicio operativo. También los gerentes de logística comenzaron a medir y reportar el desempeño operativo en términos financieros, en particular midiendo el desempeño de la logística por generación de ganancias, por reducción de capital de trabajo, etc. Antún (2007). A finales del siglo, para 1995, se desarrollaron relaciones muy cercanas con los clientes, sobre todo con los denominados “clientes estratégicos” y se puso más énfasis en establecer alianzas con los proveedores; todo con el afán de aumentar el control logístico total sobre la empresa. Esta necesidad creció debido a la globalización del mercado y la producción. Las necesidades y capacidades de los proveedores de materiales y de servicios, y en especial de los clientes, se incorporaron a la planeación estratégica de la empresa y se consagró la necesidad del plan estratégico en logística. También en esta época se descubrió que en el enfoque de negocios había que reemplazar las actitudes de competencia por las de colaboración y cooperación a todo lo largo de la cadena de suministros. Antún (2007). Con la llegada del año 2000, existió una clara conciencia de la necesidad de realizar una transformación en la

administración para poder afrontar con éxito la administración logística de la cadena de suministros.

Para Juan Pablo Antún (2007), “la administración de la logística de la cadena de suministro es la ciencia y la práctica de controlar los intercambios de materiales, servicios, productos semiterminados, productos terminados, operaciones de POS acabado logístico, de posventa y de logística inversa, así como de información, monitoreados por la información asociada, en este proceso logístico.” A su vez, para el mismo Autor, Antún (2007), la Tecnología de Información y los Sistemas de Mediciones del Desempeño son la base de la planeación y el control operacional integrado. “La excelencia operativa únicamente es soportada por capacidades de planeación integrada y por mediciones adecuadas, lo cual implica asociar tecnología al control del desempeño total de la cadena de suministros”. Antún (2007). El mismo autor, Antún (2007), aclara que esta integración entre la tecnología de información e indicadores de desempeño, debe permitir un monitoreo interno constante y la realización de un benchmarking del desempeño a nivel funcional y de procesos no sólo dentro de la firma, sino esencialmente a todo lo largo de la cadena de suministros.

Futuro del Sector Logístico

La logística ha alcanzado un alto nivel de desarrollo gracias a la ingeniería del conocimiento que, a través de modelos cualitativos y cuantitativos, materializados por medio de las tecnologías de la información, permite visualizar flujos de millones de productos, servicios, transportes y personas que se expanden en todo el mundo, y junto con la innovación tecnológica, se ha convertido en los más importantes inductores para los transformadores del mundo empresarial y también han posicionado empresas entre los negocios con mayor crecimiento en el inicio del tercer milenio. Podemos señalar firmas como UPS que maneja más de 18 millones de

paquetes todos los días con una flota de transportes de más de 100.000 vehículos y que son el resultado de los avances de la ingeniería del conocimiento y la innovación tecnológica.

Actualmente, “la Logística Empresarial se enfoca en la búsqueda y el alcance de la satisfacción presente y futura del cliente y abarca la planificación, organización y control de todas las actividades relacionadas con la obtención, flujo, unión y mantenimiento de materiales, productos y servicios”..., según sea el caso “... desde la fuente de materia prima, incluyendo clientes a través de la logística inversa, hasta el punto de venta del producto final, siendo este a nivel local o internacional, masivo o empresarial, en forma tanto eficiente como efectiva, minimizando costos y a su vez haciendo uso de la tecnología de información moderna”.

(Hernández y García, 2004 y 2006). La logística en el futuro, según Christopher, M. y Lee, H. (2001), se diferencia en ciertos conceptos de la Logística del pasado y la del presente. “En la primera de estas áreas se está viendo un gran interés en el tópico de la calidad y la importancia que la administración de la calidad tiene en los esfuerzos logísticos globales”. El futuro al que el autor se refirió en el año 2002 resultó no ser muy lejano ya que actualmente la logística forma un papel fundamental a la hora de lograr la calidad en productos o servicios y, a su vez, la logística actual se basa en la Satisfacción del cliente, lo cual se logra con la Calidad. La logística engloba a todas las áreas de la compañía para planear, desde las etapas de identificación de la necesidad y concepción de los productos y/o servicios, un proceso que incluya todos los medios necesarios para obtener los mejores resultados, en términos económicos y de satisfacción del cliente. Debido al constante cambio que hay en el mundo actual originado por la Globalización y las Tics (Tecnologías de la Información y la Comunicación), la logística se ha facilitado, pero a su vez, se ha tornado muy cambiante y debe adaptarse de acuerdo al lugar y al momento. Es por esta razón que muchas empresas de todo tipo (Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), Grandes, Transnacionales, familiares, entre otras) han tendido a tercerizar sus operaciones. Es decir,

“resaltar sus competencias básicas”, según Akavi (2006) y delegar otras operaciones de la Cadena de Suministros a ciertas empresas especializadas en ello.

Las tendencias más marcadas según los expertos estarán marcadas por:

El cambio climático

Emisiones de CO2

Nuevas Energías sostenibles

Conservación del medio ambiente

La diferencia económica crecerá en todo el mundo, aumenta conflictos sociales, propicia inversión en seguridad, el petróleo duplicará su precio, china será el líder en el crecimiento económico y se unirá a las filas de los líderes mundiales en desarrollo tecnológico. Internet seguirá transformando las expectativas y el comportamiento de los consumidores y los comportamientos del consumidor serán dictados por personas que siempre están conectadas.

Cadena de Suministros y Logística

Es la parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla eficiente y efectivamente el flujo y el almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente. Douglas Long. Logística Internacional. Abastecimiento Global.

El Council of Supply Chain Management Professional (CSMP, Consultado el 19 de abril de 2009) define la logística como la “parte de la cadena de suministro que plantea, implementa y controla la eficiencia y eficacia del flujo de almacenamiento de bienes y servicios y relaciona información entre puntos de origen y el punto de consumo con el fin de cumplir las necesidades

del cliente.” Del mismo modo, esta asociación profesional, complementa su definición agregando que dentro de la administración de la cadena de suministros se debe considerar la “planificación y gestión de todas las actividades involucradas en el suministro, adquisición y la gestión de todas las actividades involucradas en el suministro, conversión y todas las actividades de gestión de la logística. También incluye la coordinación y colaboración con socios de canal que puedan ser proveedores, intermediarios, terceros proveedores de servicios y clientes. En esencia, la administración de la cadena de suministros integra oferta y demanda de gestión dentro y entre empresas. Otros autores definen la cadena de suministro como la “red de organizaciones interdependientes y conectadas, que trabajan de forma coordinada para controlar, gestionar y mejorar el flujo de materiales e información desde los proveedores de materia prima hasta los clientes finales” (Christopher y Lee, Consultado el 19 de abril de 2009) Estas definiciones nos sirven para comprender la relevancia del tema y así tener claro el contexto general del desarrollo de la investigación. En resumen, entendemos que la administración de la cadena de suministros engloba a la logística y juega un papel muy importante para lograr la competitividad de cualquier organización, sea civil o militar, lucrativa o sin fines de lucro, pública o privada.

Una eficaz administración de la cadena de suministros comprende la administración de los activos y de los flujos de productos, información y fondos de cadena para maximizar la rentabilidad total de la misma. Mientras más alta sea la rentabilidad de la cadena más exitosa será. De este modo, es importante resaltar que las decisiones sobre el diseño, planeación y operación de la cadena de suministros desempeñan un papel importante en el éxito o en el fracaso de la compañía (Chopra, Meindl, 2007). La especialización de la logística se traduce por el crecimiento de la parte subcontratada. Así, las empresas industriales y comerciales se concentran en sus oficios (core business).

Operación Logística

“Un operador logístico es una empresa que lleva a cabo la planificación, puesta en práctica y control eficiente del flujo y almacenamiento de la mercancía, los servicios y la información asociada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente. Un operador logístico también puede ser una empresa especialista que ejecuta directamente una o varias áreas de la cadena logística pero sus conocimientos y control abarcan la totalidad de la cadena”. Significa que está especializado en almacenamiento, aprovisionamiento, transporte y entrega final al cliente (unidad globalización y cadena de suministros Bureau Veritas UC 4 Gestionar la cadena de suministros y subcontratar operadores logísticos)

Según la definición elaborada por ANADIF (Asociación Empresarial de Operadores Logísticos) y Deloitte, “operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e, incluso, ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, el operador logístico responde directamente ante su cliente de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con éstos y es su interlocutor directo”.

Por encargo de su cliente: Hace referencia a la existencia de un vínculo jurídico entre el operador y el cliente/propietario de los bienes, que implica que la función logística le es encomendada al primero por parte del segundo, es decir, el cliente externaliza esta parte de su ciclo de negocio.

Diseña los procesos: Quiere decir que el operador define y estructura las diferentes fases del proceso logístico por sí mismo o de común acuerdo con su cliente.

Organiza, gestiona y controla las operaciones: Implica que el operador es quien controla la realización de todas las actividades del proceso, asignando los recursos necesarios para el cumplimiento de los tiempos de entrega y planificando el correcto engranaje de las diversas fases del proceso.

Infraestructuras, tecnología y sistemas de información: El operador logístico dispone para la realización de las actividades de medios de transporte y de almacenes donde depositar y manipular los bienes de su cliente y, además, aporta su propia tecnología y sistemas informáticos para organizar y gestionar todo el proceso.

Medios propios o subcontratados: Es indiferente que el operador realice o no las operaciones directamente con sus propios recursos o que, por el contrario, subcontrate dichas labores con otras empresas.

Bienes y servicios adicionales: El operador responde frente a su cliente de los bienes que le son entregados, lo que supone que asume el riesgo de pérdidas, deterioros y mermas en los stocks y de todos los servicios adicionales que con respecto a los mismos se acuerden, incluyendo el cumplimiento de los plazos de entrega.

Interlocutor: El operador logístico es el canal de comunicación directo entre su cliente y el receptor de los bienes. Ambos dirigen directamente sus consultas, incidencias y otros aspectos del suministro de los bienes al operador logístico.

Funciones de los Operadores Logísticos

- Crear y gestionar un sistema que tome en consideración las necesidades específicas de su cliente.
- Ofrecer y aplicar una solución eficiente a las necesidades del cliente.

- Realizar un proceso de mejora continua de los recursos. (unidad globalización y cadena de suministros Bureau Veritas UC 4 Gestionar la cadena de suministros y subcontratar operadores logísticos)

Para Marc Porta (2007), las funciones que debe desempeñar un operador logístico se encuentran enmarcadas dentro de estas consideraciones:

- Diseña los procesos
- Organiza, gestiona y controla las operaciones
- Infraestructuras, tecnología y sistemas de información
- Medios propios o subcontratados
- Bienes y servicios adicionales
- Interlocutor

DSLCL Consultoría y Sistemas de Logística Integral, S.L.L. menciona los operadores logísticos como outsourcing logísticos que ponen a disposición de sus clientes:

- Medios de transporte.
- Alquiler de espacios de almacenamiento.
- Manipulación estiba y desestiba de los productos.
- Control de la información. Albaranes, avisos de expedición, facturas,
- notificación del estado de stocks, etc.
- Expedición transporte y distribución de los productos.

Contratación de Operación Logística

Un contrato de servicios logísticos es un acuerdo bilateral entre cliente y proveedor que regula el conjunto de las relaciones relativas a la externalización. Es la formalización de las relaciones que engloban todos los aspectos que tienen que ver con esa relación: cláusulas jurídicas, presupuesto y organización operacional, precios, seguros, plazos de facturación, plazos

de pago, plazos de renovación del contrato, parámetros del contrato y cualquier peculiaridad que fije el cliente. Tiene que incluir todos los costes logísticos en los que va a incurrir la empresa cliente, de manera que ésta pueda ver la optimización de costes que le supone el hecho de firmar ese contrato.

Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población (o muestra) utilizada en la recolección de la información.

Tabla 2.

Cuadro resumen de objetivos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Instrumento	Población o Muestra
O.G del Proyecto	O.E.1	Actividad 1	Investigación	Fuente de Obtención de la información para el O.E.1
		Actividad 2	Observación directa	
		Actividad 3	Estudio fotográfico	
		Actividad 4	Entrevista.	
O.G del Proyecto	O.E.2	Actividad 1	Entrevista	Fuente de Obtención de la información para el O.E.2
		Actividad 2	Observación directa	
		Actividad 3	Estudio fotográfico	
		Actividad 4	Etc.	
O.G del Proyecto	O.E.3	Actividad 1	Entrevista	Fuente de Obtención de la información para el O.E.3
		Actividad 2	Observación directa	
		Actividad 3	Estudio fotográfico	
		Actividad 4	Etc.	

Fuente.

Descripción detallada del diseño metodológico desarrollado para el logro de los

Objetivos

Determinación del Modelo de la Investigación.

Es importante dar a conocer un concepto de metodología que permita definir de manera más concreta su significado y entendimiento, teniendo en cuenta que puede haber lugar a su desconocimiento, y se podrían generar ambigüedades para lo que realmente se pretende dar a conocer. Según Felipe Pardinás, en su libro “metodología y técnicas de investigación en las ciencias sociales” metodología es el estudio que enseña a adquirir nuevos conocimientos, por tanto es una disciplina del pensamiento y la expresión”. Bajo estos parámetros el constructo metodológico de la investigación se orienta a partir de un trabajo de campo, práctico y teórico por medio del cual partiendo de la información investigada se logró aplicar de manera directa con las personas que tienen relación con el tema que se quiere evaluar, en este caso el personal que labora en SOPFOLLAGRO S.A.T.

Para lograr lo anteriormente expuesto se ha llevado a cabo la intervención a través de la práctica empresarial, lo que ha permitido adentrarse un poco más en el tema y por ende aprender sobre ellos observando, describiendo, y prediciendo conductas a los fenómenos que puedan ser evidenciados y que proporcionen un valor adicional al tema de investigación.

El tipo de investigación a utilizar es la investigación cuantitativa porque esta “se centra en responder a preguntas como cuándo o dónde ocurre determinado hecho en grupos y a mayor escala.”¹ Las herramientas metodológicas a emplear es encuesta o entrevista estructurada, y

¹ Dr. Lamberto Vera Vélez, La investigación cualitativa. Disponible en:
http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/_CUALITATIVA.pdf

observación participante ya que permiten tener un acercamiento más profundo hacia la solución del problema planteado, debido a que son herramientas que permiten obtener un mayor nivel de asertividad y de concertación respecto al tema a evaluar; en cuanto al trabajo de campo la observación participante se lleva a cabo como un punto clave de esta investigación y enfatizándolo más a la actividad a desarrollar para este caso la encuesta. Debido a que exige una integración especial con el grupo a estudiar, donde se incluirán además de los hechos y acontecimientos observados, la experiencia propia que se ha obtenido con el desarrollo de la práctica y del trabajo de investigación.

Se realizará entonces una encuesta aplicable al área administrativa teniendo en cuenta principalmente Junta directiva, Gerente, personal administrativo, de operaciones, socios productores, Gerentes de la competencia y comercializadores de insumos agropecuarios. Por ser ellos quienes tienen mayor integración en dichos procesos. El número de población encuestada corresponde a las personas que fueron seleccionadas por el gerente de la organización quien aprobó el desarrollo de dicha actividad en la empresa.

Diseño de la Investigación

Se trata de aplicar la investigación para comprender la situación logística actual de SOPFOLLAGRO S.A.T, diagnosticar y determinar la viabilidad de la cadena de suministros de la empresa que está ubicada en el municipio de Cachipay Cundinamarca. Donde se trabajara en un ambiente natural en que se encuentran las personas y las fuentes consultadas, de las cuales se obtendrán los datos más relevantes para ser analizados. Cada persona que se consulte hará parte de la cadena productiva o será representante de la organización. Dentro de este trabajo se utilizan como fuentes primarias entrevistas a los socios de la empresa, visitas a fincas, entrevistas con

almacenes que comercializan agro insumos, transportadores etc. Donde se analizará el contexto real y cotidiano. Tomando en cuenta lo descrito anteriormente, en el presente trabajo se aplicara la modalidad de investigación de campo con apoyo en una investigación de tipo documental y descriptiva, ya que el estudio del evento se realiza en búsqueda de enriquecer el conocimiento sobre el tema, basado en documentos históricos existentes en la empresa, e información actual sobre los procesos logísticos para negocios de follajes y flores exóticas, La investigación ira soportada con el concepto que se puede obtener a partir de la observación durante el estudio de la misma para detectar las diversas situaciones y plantear mejoras o emitir opiniones que permitan establecer procesos sistemáticos para la optimización de las operaciones bien sean operativas o administrativas.

Diagnóstico o Evaluación de necesidades

De acuerdo con Kaufman (1991), la identificación de necesidades es un análisis de discrepancias determinado por las dos posiciones extremas de: ¿Dónde estamos actualmente? y ¿Dónde deberíamos estar?

La evaluación de necesidades (análisis de discrepancia) debe tener al menos dos características:

1. Los datos deben ser representativos de todas las unidades de la realidad por evaluar.
2. Toda determinación de necesidades es temporal.

De acuerdo con lo anterior se plantean evaluaciones de planeación, de formación y sumativa

Evaluación de Planeación

1. ¿para qué se desarrolla el proyecto?
2. ¿Qué necesidad pretende resolver?
3. ¿Quiénes son los beneficiarios del proyecto?
4. ¿Cómo se beneficiarán los participantes?

Evaluación Formativa

1. ¿De qué manera las actividades y estrategias responden a las planificadas?
2. ¿Van los participantes del proyecto en dirección a las metas anticipadas del proyecto?

Evaluación Sumativa

1. ¿Tuvo éxito el proyecto?
2. ¿Logró el proyecto las metas generales?
3. ¿Se beneficiaron los participantes del proyecto?
4. ¿Qué componentes fueron los más efectivos?

Con lo anterior se pretende determinar si SOPFOLLAGRO S.A.T ha logrado cumplir los objetivos propuestos para la cual fue creada y ha cubierto las necesidades de sus socios.

Pasos para el estudio de las necesidades. Pasos para el estudio de las necesidades.

- Situación actual (fortalezas y debilidades)

- Establecimiento de metas y el enfocar la dirección deseada.
- Desarrollo de estrategias para que el logro de metas y objetivos

Fases del estudio de necesidades Fases del estudio de necesidades

- Exploración (Pre-assessment)
- Recopilación de datos (Assessment)
- Utilización (post Assessment)

Análisis sistemático de etapas para el estudio de necesidades

En la primera etapa de exploración se establece el propósito general del estudio de necesidades, y se establece la administración del proceso. En adición, se identifican las áreas más pertinentes a utilizarse en el estudio. También se identifican las fuentes de información sobre las diferentes áreas de necesidad. En adición, se determina el tipo de datos a recopilarse, las fuentes de información, los métodos a utilizarse y el uso potencial que se dará a la información.

En la segunda etapa de recopilación de datos, se establece la logística de los métodos de recopilación de datos y se adiestra a los encuestadores. En adición, se establece un plan de recopilación de datos, y se analizan los mismos.

En la tercera etapa de la utilización, se establecen las prioridades y se determinan soluciones alternativas. Se desarrolla un plan para implantar las soluciones, se evalúa el estudio de necesidades y se comunican los resultados.

Análisis de Factibilidad

Para Balestrini (1998), Gómez (1995) y El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES 1997), la factibilidad de un proyecto se determina con los siguientes indicativos:

Factibilidad Técnica

En este sentido se pueden analizar tres tipos de elementos: el proceso técnico, a través del cual se trata de adecuar el proceso a los objetivos del proyecto y a la economía como un todo. Aquí es donde se describen la tecnología seleccionada y sus implicaciones, determina cómo se hacen las cosas. El segundo elemento son los requisitos técnicos, el cual se refiere a los elementos indispensables, ya sean de orden material, humano o institucional, Todos ellos deben especificarse y demostrar que pueden ser utilizados cuando sean requeridos. Por último, el rendimiento técnico, donde debe aclararse el resultado y la evaluación, de acuerdo a la técnica específica que se deriva de la naturaleza del proyecto. (p.13) 35

Factibilidad Financiera

Comprende la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos y las formas de financiamiento que se prevén para todo el período de su ejecución y de su operación. El estudio deberá demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles y dentro de las condiciones financieras existentes. Así mismo, deberá comprometer esos recursos

financieros en el proyecto en sí y analizar si las fuentes de financiamientos a utilizar serán internas o externas al proyecto y la proporción en que se utilizarán.

Población y Muestra

Población: es el conjunto de elementos que son objeto de estudio estadístico.

Individuo: cada uno de los elementos de la población. El número total de individuos de la población se suele representar por la letra **N**.

Aunque tengan estos nombres, esos elementos pueden referirse a cualquier cosa y no solo a personas.

A veces, es necesario estudiar a todos los individuos de la población. En este caso se trata de un estudio **exhaustivo**. Por ejemplo, cuando se realiza el censo de población de una determinada ciudad. En general, es muy costoso, en tiempo y dinero; entrevistar a todos los elementos objeto del estudio. Por ello, se selecciona solo una parte y en este caso se dice que se trata de un estudio **muestral**.

- **Muestra:** es una parte de la población con la que realmente se realiza el estudio.
- **Tamaño:** es el número de elementos del que se compone la muestra y se suele representar por la letra **n**.

La elección de la muestra es muy importante para que los resultados que se extraigan de ella se puedan generalizar a toda la población. Debe haber pocos individuos, para que no sea muy costosa

su realización, pero elegidos de forma que aparezcan todos los estratos diferentes que forman la población.

Se considera la Población, según Bavaresco Aura (2006) como: "...el conjunto de todos los individuos, objetos, procesos o sucesos homogéneos que constituyen el objeto de interés. La población se relaciona directamente con el campo de estudio." Es por esto, que la población a estudiar serán los productores de follajes y cantidad de hectáreas sembradas en la región. Para efectos de estudio y análisis de las variables, Bavaresco Aura (2006) considera que se puede establecer dos tipos de estudio por muestreo: uno el descriptivo "...sólo se trabaja con una parte de la población." y el muestreo analítico, donde "...se busca relacionar las características con sus causas." pudiéndose hacer estudios combinados. Por tratarse de una población tan reducida, para efectos del presente proyecto, la muestra será establecida a través de la formulación estadística de cálculo de la misma para poblaciones finitas. De acuerdo con las consultas de fuentes gubernamentales (alcaldía municipal e instituto colombiano agropecuario ICA) se estima que en la región hay aproximadamente 700 hectáreas cultivadas en follajes entre ruscus, helecho cuero, treefern, coculus entre otras especies y existen unos 900 productores.

Cuando conocemos el tamaño de la población, la muestra necesaria es más pequeña y su tamaño se determina mediante la fórmula

$$n = \frac{N}{1 + \frac{Z^2 pq}{e^2 (N-1)}}$$

n = tamaño de la muestra que deseamos conocer,

N = tamaño conocido de la población,

Z = Nivel de confianza del 5% se expresa como 1,96 sigmas o errores típicos

P = Probabilidad de éxito o respuestas positivas

Q = Probabilidad de fracaso, respuestas negativas o ceros

e = Error muestral

Para una población de 500 productores y trabajadores se deben realizar 273 encuestas para un nivel de confianza del 95%

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez definido el tipo de investigación, el investigador debió determinar cuáles son las herramientas, de las cuales tendrá que hacer uso, para la recopilación de datos y las técnicas para procesar dicha información. En otras palabras, podemos decir que “la técnica de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (Arias 1999, p53),

Brito. (1992) plantea que las técnicas “son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias”. Según Méndez (2001) las fuentes se dividen en fuentes secundarias y fuentes primarias. Las fuentes secundarias están representadas por aquella información escrita que ha sido recolectada y transcrita por otras personas a través de otras fuentes escritas. De acuerdo con Méndez (2001) las fuentes primarias están representadas por información escrita u oral que es recolectada en forma directa por el investigador a través de relatos de participantes en su suceso o acontecimiento. En esta investigación la recolección de la información, fue de las fuentes primarias, que se realizó aplicando la técnica de revisión documental, la cual se utilizó para obtener datos de

las normas, libros, tesis, manuales, visitas de cultivos y presupuestos relacionados a las soluciones logísticas integradas dentro del contexto del sector y por último la técnica de la entrevista la cual se “caracteriza por la obtención de la información mediante una conversación entre el entrevistador y entrevistado” (Arias 1999, p 79) Como se mencionó en el punto anterior unos de los instrumentos que se empleó para recolectar los datos es el de la entrevista, que según Bacells (1994) es: “... una lista o un repertorio de preguntas, debidamente estructuradas, dirigidas a una persona que debe contestar, relativas a un objeto de la investigación con el fin de obtener datos” (p. 195). También Tejada (1995) lo define como el “conjunto de preguntas o ítems acerca de un problema determinado, objeto propio de la investigación, cuyas respuestas se han de contestar por escrito” (p.11)

Entrevista

La encuesta se formuló a trabajadores y productores de la empresa con el fin de tener un panorama claro de la realidad logística actual. Fue realizada en sus puestos de trabajo para darle un mayor interés y que el entrevistado pudiera tomar en cuenta todos los factores posibles a tener en cuenta para responder de una manera objetiva sin ser influenciado por el entrevistador. Esta metodología nos va a permitir fundamentar el conocimiento para emitir un argumento y una conclusión clara de SOPFOLLAGRO S.A.T.

Modelo de la Entrevista

Las preguntas están formuladas para dar respuestas que orienten a una evaluación clara de los resultados obtenidos por medio de la encuesta, el formato a emplear es el siguiente (VEASE ANEXO B):

1. ¿Ha escuchado hablar del concepto cadena de suministros y logística seguro?

SI _____ NO _____

2. ¿Conoce cuáles son los factores que influyen en la calidad de los follajes en corte y postcosecha y cuáles son los riesgos a que se expone por alta manipulación?

SI _____ NO _____

3. ¿Cuáles son esos riesgos?

4. ¿Está usted enterado de cuál es el proceso que se lleva a cabo para el ingreso del material a la empresa?

SI _____ NO _____

5. ¿Cree usted que la empresa tiene un buen desempeño en la mayoría de sus procesos tanto operativos como administrativos?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

6. ¿La empresa siempre tiene a disposición el suficiente inventario para sus operaciones y cuenta con un procedimiento para el aseguramiento de la calidad?

SI _____ NO _____

Por que

7. ¿Por qué cree usted que los socios de la empresa no guardan una fidelidad comercial con respecto a la entrega del material?

Precio _____ Trayectoria de la empresa _____ Garantía del pago _____
Exigencia de calidad _____ otro _____ cual

8. ¿Considera usted que las decisiones administrativas que toma la empresa son planificadas?

SI _____ NO _____

9. ¿Su desempeño como productor o empleado de la empresa de alguna forma a obstaculizado el desarrollo de las operaciones?

SI _____ NO _____

10. ¿Se cumple oportunamente con los pedidos?

SI _____ NO _____

11. Ha escuchado hablar sobre lo que es un operador logístico?

SI _____ NO _____

12. Cree usted que es necesario implementar otros procesos que permitan facilitar la recolección del material y garanticen la calidad?

SI _____ NO _____

13. ¿Estaría dispuesto a asumir tareas adicionales o cambios en el desarrollo de su labor, si eso implicara ser más competente para la empresa?

Si _____ NO _____

14. ¿Tiene a su disposición las herramientas necesarias para cumplir al cien por ciento su trabajo de manera eficiente?

SI _____ NO _____

15. Sabe la influencia que tiene la cadena de logística internacional sobre los tiempos de entrega de la mercancía?

SI _____

NO _____

La encuesta que se desarrolló en la práctica, se aplicó a una población de 50 personas entre productores y trabajadores seleccionadas al azar. La encuesta realizada consta de una serie de preguntas que buscan evidenciar el nivel de conocimiento o no, de las personas encuestadas acerca del tema objeto de investigación del trabajo, como lo es la cadena de suministros y la logística, teniendo en cuenta que SOPFOLLAGRO realiza operaciones de recolección de material a pie de finca y comercializa con comercializadores internacionales lo que necesariamente implica una mayor destreza empresarial.

Resultados

Resultado y tabulación de datos

1. ¿Ha escuchado hablar del concepto cadena de suministros y logística seguro?

SI __35__

NO _15__



El 70% de los encuestados argumenta no haber escuchado hablar de cadena de suministros, amerita capacitación.

¿Conoce cuáles son los factores que influyen en la calidad de los follajes en corte y postcosecha y cuáles son los riesgos a que se expone por alta manipulación?

SI 48

NO 2



El 96% dice conocer los principales factores de riesgo de rechazo por calidad y manipulación. Es evidente el conocimiento.

3. ¿Cuáles son esos riesgos?

Tallos partidos o despuntados	42
Tallos sin el color adecuado	28
Tallos manchados	37
Tallos enfermos	12
Tallos deformes	21
Tallos cortos	20
Presentación	8

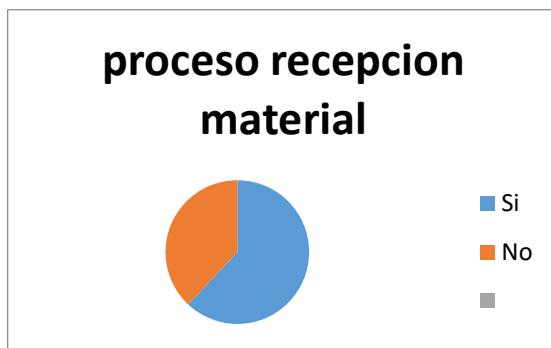


Se puede observar un amplio detalle de los factores que afectan la calidad de los cuales son conscientes tanto productores como trabajadores. El cual es conocido por todos

4 ¿Está usted enterado de cuál es el proceso que se lleva a cabo para el ingreso del material a la empresa?

SI_31__

NO_19_



El 62% de las personas encuestadas dice conocer el proceso de ingreso de material a la empresa.

El cual deja por fuera un alto porcentaje de desconocimiento.

5. ¿Cree usted que la empresa tiene un buen desempeño en la mayoría de sus procesos tanto operativos como administrativos?

SI 10

NO 40



¿Por qué? Falta de organización y administración

El 80% dice que la empresa no tiene un buen desempeño en sus procesos. Lo que significa replantear los procedimientos.

6. ¿La empresa siempre tiene a disposición el suficiente inventario para sus operaciones y cuenta con un procedimiento para el aseguramiento de la calidad?

SI 12

NO 38



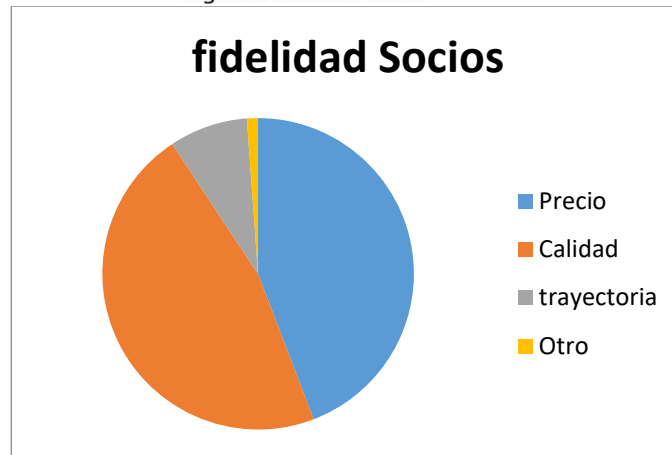
¿Por qué? A veces no hay dinero para comprar el material o por falta de planeación

El 76% dice que la empresa no cuenta con inventarios suficientes para responder por la operación. Replantear y establecer punto de reorden

7. ¿Por qué cree usted que los socios de la empresa no guardan una fidelidad comercial con respecto a la entrega del material?

Precio _38_ Trayectoria de la empresa 15_ Garantía del pago _____

Exigencia de calidad _40_ otro _1_ cual Tiene otros clientes

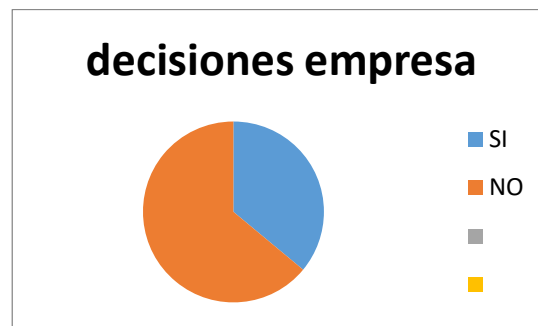


El 76 % argumenta como determinante el precio de compra con respecto a la exigencia de calidad en el cual se determinó un 80% entro de los encuestados. Implica mejorar las condiciones de negociación de precios.

8. ¿Considera usted que las decisiones administrativas que toma la empresa son planificadas?

SI_18__

NO_32__



El 64 % dice que las decisiones se toman sin consenso. Amerita crear comités junto con la gerencia y la junta directiva para los cursos de acción.

9. ¿Su desempeño como productor o empleado de la empresa de alguna forma a obstaculizado el desarrollo de las operaciones?

SI 12

NO 38



El 76% dice no haber obstaculizado los procesos, pero un 24 demuestra que falta sentido de pertenencia.

10. ¿Se cumple oportunamente con los pedidos?

SI 32

NO 18



El 64% dice que se cumple con pedidos y el 36% restante argumenta que no lo cual es un alto porcentaje si se tiene en cuenta la competencia. Ajustar proceso logístico.

11. Ha escuchado hablar sobre lo que es un operador logístico?

SI 9

NO 41



El 82% de los encuestados no sabe que es un operador logístico.

12. Cree usted que es necesario implementar otros procesos que permitan facilitar la recolección del material y garanticen la calidad?

SI 50

NO 0



El 100% dice que es necesario implementar nuevos procesos para la recolección del material y garantizar la calidad

13. ¿Estaría dispuesto a asumir tareas adicionales o cambios en el desarrollo de su labor, si eso implicara ser más competente para la empresa?

Si 27 NO 23



El 54% está dispuesto a asumir nuevas tareas y responsabilidades, el 46% restante no lo que demuestra una gran indiferencia por la empresa por (cultura, capacitación, desconocimiento entre otros.).

14. ¿Tiene a su disposición las herramientas necesarias para cumplir al cien por ciento su trabajo de manera eficiente?

SI _39_

NO _11_



El 78% dice disponer de las herramientas de trabajo, es importante analizar que falta para el 22% restante lo cual permite optimizar la productividad.

15. Sabe la influencia que tiene la cadena de logística internacional sobre los tiempos de entrega de la mercancía?

SI _13_

NO _37_



El 74% es conocedor de la influencia de la logística en los procesos el 26% restante no lo es. Significa que un mediano porcentaje no reconoce su importancia y por ende es importante involucrarlos en un proceso de capacitación.

Además de la encuesta aplicada se sostuvo charlas con los Gerentes Generales de las empresas Rumhora Ltda y Petaluma Green Los señores. Carlos Eduardo Castro Y Pedro Nilso Zamora respectivamente. Las cuales se llevaron a cabo el día sábado 2 de marzo de 2013.

Se les pregunto ¿cuáles son las debilidades de las comercializadoras de follaje?

Estos expertos sostienen que existen varios factores que afectan la producción y la comercialización

Uno de los principales se debe a la falta de liquidez en razón a que las bouqueteras se demoran hasta 180 días en rotar la cartera.

La vertiginosa caída de la tasa de cambio que para épocas del año 2005 a 2008 estuvo por encima de los \$ 2.100 y a fecha de hoy fluctua entre \$1.750 y \$1.800. Lo que ha ocasionado que los flujos de caja no den los resultados esperados pues inicialmente se hicieron presupuestos para una tasa de mínimo \$2.000.

De otra parte, la fuerte ola invernal de los años 2010 a mediados de 2012 afectó gravemente los cultivos causándoles enfermedades como la antracnosis, botritis, alta población de nematodos y hongos. De igual forma deterioró los suelos dejándolos casi sin nutrientes.

La fuerte variación del petróleo en el 2008 a 2011 encareció los insumos agropecuarios (fertilizantes, fungicidas, insecticidas, correctores de suelos, empaques plásticos y fletes).

La falta de capacitación de los operarios para un mayor sentido de pertenencia hacia las empresas ya que esta incultura hace que su productividad este por debajo de lo esperado.

En Colombia existe la ley 1116 que es la ley de insolvencia la cual le permite a las empresas acogerse para entrar en planes de reactivación económica. Dicha ley consiste en declararse insolvente ante la superintendencia de sociedades y presentar la documentación requerida para ser aceptada como insolvente para luego presentar un plan de viabilidad económica con el fin de darle un segundo aire a la empresa. Pero esto significa congelar los pasivos es decir que todas las cuentas por pagar que sean causadas antes de presentar y ser aprobado dicho plan serán congelados. Esto ha permitido que muchas empresas del sector floricultor se acojan a tal normatividad y congelen sus obligaciones, con el agravante de que si el plan de reactivación no resulta exitoso la empresa se debe liquidar. En ese orden de ideas varias compañías se han acogido y se han liquidado dando lugar a que no sea posible pagar las deudas. Dentro de esta modalidad se han visto gravemente afectadas las comercializadoras de follajes las cuales han tenido que asumir grandes pérdidas castigando fuertemente sus estados financieros. Rumhora Ltda. perdió con esta ley el orden de \$1.300 millones de pesos colombianos y Petaluma Green \$150 millones de pesos colombianos

El mercado es muy informal y no existe fidelidad en los proveedores, las bouqueteras son muy reacias a firmar contratos que permitan garantizar la compra del follaje a todo tiempo.

¿Como solventar estos riesgos?

Capacitar el personal para ser más productivos

Comprar seguros de cobertura cambiaria que permitan cubrir las fluctuaciones de la tasa de cambio.

Diversificar el portafolio pues existen especies que son altamente promisorias (Phyloendro, Brillantina, Hipericum, Vibornium. Etc.)

Llevar a cabo investigación en biotecnología

Fortalecer la capacidad de análisis para decidir a qué empresas venderle el producto (trayectoria, socios, seriedad, Etc. entre factores que sean indicadores de solvencia

Establecer indicadores y estándares de productividad dentro del sector

Conclusiones

La sociedad no tiene un plan estratégico que le permita desarrollar sus operaciones de manera efectiva ya que se adapta a las necesidades del día a día sin preveer las eventualidades que pudiesen ocurrir dentro de la misma.

De acuerdo con los resultados de la encuesta y lo expresado por los expertos, se puede concluir que la empresa está en la obligación de diversificar su portafolio de ventas ya que centra sus operaciones en 4 productos exclusivamente, y en la zona existen otras especies que también son demandadas en los mercados (Eucalipta Baby Blue, Hipericum, Vibornium, Brillantina, Philoendro, etc).

SOPFOLLAGRO no cuenta con un plan logístico y falta capacitación para reconocer la importancia de la cadena de suministros en cada uno de los niveles de la empresa. Eso lo demuestra el estudio que refleja el desconocimiento total del concepto (pregunta 15) en la cual un 98% de los encuestados asegura no conocer la importancia de la cadena.

Si bien es cierto la empresa se ha sostenido en el mercado y ha logrado conseguir alguna fidelidad con sus clientes no existen contratos formales que den seriedad a lo pactado. Y esto no es solamente con las bouqueteras, sino también con los socios productores. Lo que se traduce en una altísima informalidad ya que no se fijan reglas claras para establecer límites de responsabilidad. Esto es una larga práctica popular de la región que se ha venido prolongando en el tiempo pues indagando se ha podido establecer que son muy pocas las empresas que llevan a cabo contratos de carácter formal.

La empresa tiende a mantener algún nivel de inventario para poder responder a las eventualidades, pero generalmente es insuficiente, luego no existe un nivel de reorden que le permita a la empresa ser eficiente para cumplir con sus compromisos.

El sentido de pertenencia de los socios productores hacia la empresa ya que no colocan el 100% de su material a disposición de la empresa pues ellos manifiestan que la empresa es muy exigente en los controles de calidad y no compensa con el precio por ello prefieren entregarlo a otro comprador. También argumentan que no hay una capacitación, acompañamiento y asesoría técnica por parte de la empresa tal como figura en sus estatutos y por ende el ente económico no cumple a cabalidad con el objeto para lo cual fue creada.

La recolección y despacho del material se hace con vehículos que no son los apropiados para tal labor ya que la ley en Colombia exige vehículos tipo furgón con refrigeración, pero esto no se cumple en la gran mayoría de las empresas. El transporte desde las fincas hasta el centro de acopio se realiza en una camioneta de propiedad de la empresa tipo platón donde se acumula la carga sin tener el cuidado necesario para tal operación. No hay un embalaje ni empaque adecuado lo que se traduce en serios problemas de calidad.

Las decisiones que se toman no se llevan a cabo en consenso y en consecuencia aparecen diferencias de criterio para la administración. Por ello no hay acuerdos para la presentación de proyectos a las entidades del estado. Es evidente que esto se debe a la falta de capacitación tal como lo refleja el estudio.

De acuerdo con la investigación realizada se pudo establecer que la rotación de cartera es demasiado lenta. Puesto que hay momentos que superan los 120 días. Esto afecta seriamente los flujos de efectivo y el margen de maniobra, SOPFOLLAGRO podría llevar a cabo estrategias o llegar acuerdos con sus clientes para mejorar esta situación una de ellas sería formalizando contratos, utilizando factoring, y haciendo un análisis pormenorizado de sus clientes.

Se hace evidente que SOPFOLLAGRO debe replantear sus operaciones ya sea que contrate los servicios de una empresa especializada o planifique sus operaciones de una manera más efectiva

Aunque la sociedad cuenta con algunas herramientas tecnológicas no son suficientes para las exigencias de hoy. Simplemente se contabilizan las operaciones, pero no hay un análisis de la información, tampoco hay formatos ni controles que permitan llevar a cabo seguimientos para la toma de decisiones, faltan procedimientos internos. La empresa debe aprovechar el Internet, los

softwares que existen en el mercado para estar avante en las nuevas exigencias de un mundo globalizado.

La fluctuación de la tasa de cambio es un riesgo inminente en las operaciones de cualquier producto que este sujeto a negociaciones en una moneda distinta a la de su país de origen y este es el caso de SOPFOLLAGRO que actualmente no cuenta con seguros de cobertura cambiaria y tiene que asumir los diversos cambios que se presentan sobre la marcha.

Se evidencio una clara falta de habilidad para el capital de trabajo. Y aunque existen diversas fuentes de financiación (Finagro, Min agricultura, Bancóldex) que podrían oxigenar la empresa con recursos frescos a través de crédito de fomento o participando en los programas de alianzas estratégicas, oportunidades rurales del ministerio de agricultura colombiano no hay ningún plan que desarrolle la empresa para tal fin.

Recomendaciones

Según la encuesta sobre la situación actual orientada a obtener el diagnostico logístico, que se aplicó a la población de empleados y socios productores de SOPFOLLAGRO S.A.T los cuales pertenecen al área administrativa, al área de operaciones y los productores socios se hace evidente que las personas tienen un conocimiento muy básico acerca del trasfondo de lo que significa la cadena de suministros y logística por lo tanto se sugiere se hagan alianzas con las mismas bouqueteras o se solicite a la unidad municipal de asistencia técnica del municipio Umata capacitaciones en este concepto.

De acuerdo con la investigación se pudo establecer que tanto productores como trabajadores tienen claros los factores de riesgos de rechazo y devoluciones por manipulación y control de

calidad, de igual forma uno de los determinantes por los cuales no existe fidelidad es la exigencia de la calidad por parte de la empresa lo que es una fortaleza para la misma en consecuencia se recomienda seguir fortaleciendo esta política y capacitar el personal pues no se encontraron planes ni proyectos para mejorar los conocimientos del personal involucrado en la cadena de suministros.

Es importante establecer comités y llevar a cabo consensos para la toma de decisiones donde se involucre a los socios productores y a la junta directiva.

Se recomienda capacitar tanto a la junta directiva como a la gerencia y al personal administrativo en logística y cadena de suministros con el fin de que se tome conciencia sobre la importancia de lo que esto significa en un mundo competitivo y globalizado.

Para mejorar los ingresos es urgente se haga consecución de recursos frescos de capital con tasas blandas (FINAGRO) es decir crédito de fomento para obtener una mayor participación de mercado.

La empresa debe evaluar objetivamente si continúa realizando las operaciones tal y como lo viene haciendo o si se contrata un operador logístico para la entrega y recepción de material pues se observa un proceso débil y con muchas falencias.

Se sugiere que SOPFOLLAGRO SAT elabore sus manuales de procedimientos y establezca controles para direccionar sus procesos y mejore su servicio.

SOPFOLLAGRO debe acudir a las instituciones del estado para participar en las diferentes convocatorias que habilita el ministerio de agricultura para este tipo de asociaciones con el fin de obtener capacitaciones, capital de trabajo y asesoría técnica.

La empresa tiene un altísimo potencial al ser de carácter asociativo y que aglutina a un alto número de socios, de igual forma pese a su corto tiempo de fundación y con todos los contratiempos que haya podido tener se ha sostenido, pero debe llevar a cabo una reingeniería total para continuar en la lucha por el posicionamiento y para ello es importante solicitar el apoyo de los entes

gubernamentales tales como la alcaldía, gobernación departamental y gobierno central a través de instituciones como el servicio nacional de aprendizaje (SENA), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Secretaria de Agricultura de Cundinamarca y Cámara de comercio.

En el mundo de hoy marca diferencia el abanico de productos que se ofrezcan al mercado con alto valor agregado, por ende, vale la pena resaltar que existen otras especies que pueden ser comercializadas con una muy buena rentabilidad y que la empresa hoy no maneja es decir que se recomienda ampliar el portafolio de ventas.

Se recomienda enfatizar en el uso de las TIC pues el mundo de hoy requiere que las empresas hagan uso de las herramientas tecnológicas para optimizar procesos.

Con el fin de mitigar los riesgos de cambio es conveniente se adquiera un seguro de cobertura cambiaria para cubrir la variación.

Con el fin de mejorar los ingresos respecto del precio de negociación es importante que se busque asesoría para determinar la viabilidad de colocar el producto de manera directa en el mercado internacional y no estar sujeto a las comercializadoras internacionales del país.

Referencias

ALADI.(2018). “GLOSARIO DE TÉRMINOS LOGÍSTICOS 2008”. <http://www.alv-logistica.org/mostrar.asp?doc=681>

Organización de Eventos. (2012). “Logística del futuro”.
<http://www.slideshare.net/organizaciondeeventosucmc/logistica-del-futuro-13708307>

Logística UNEFA. (2007). “Logística y la Cadena de Abastecimiento”.
<http://logisticarmirabal.blogspot.com/>

Intef. “Poblacion y muestra”.
http://descargas.pntic.mec.es/cedec/mat3/contenidos/u11/M3_U11_contenidos/11_poblacin_y_muestra.html

Infojardin,Rusco, Acebillo, Brusco, Acebo menor, Arrayán
salvaje<http://fichas.infojardin.com/arbustos/ruscus-aculeatus-rusco-acebillo-brusco.htm>

