

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA FLORISTERIA  
INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE CALI**

**CARLOS ANDRES ENCISO JURADO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA FLORISTERIA  
INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE CALI**

**CARLOS ANDRES ENCISO JURADO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**ASESOR  
HECTOR RUBEN MUÑOZ MARTINEZ**

*“No hay mercado grande ni empresa pequeña,  
sino hombres carentes de actitud”*

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de los autores”

**Art. 1 del Acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966. emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Asesor

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, Septiembre de 2012

## **RESUMEN**

En tiempos de cambios continuos, la planeación estratégica ayuda a los directivos de las organizaciones a plantear o replantear lo que están haciendo y la forma en cómo lo están haciendo.

El presente trabajo se encuentra constituido por 8 fases en los que se detalla las diferentes actividades realizadas en la Floristería Internacional.

En este trabajo se aplican conocimientos adquiridos a lo largo de las temáticas de la Especialización en Alta Gerencia. En el cual miramos el estado actual de la empresa a su interior y como se encuentra su entorno. Posteriormente se plantean unas estrategias y un plan de acción.

En la parte final se realiza una propuesta a su plataforma estratégica, lo cual es el objetivo principal de este proyecto denominado "Direccionamiento Estratégico a la Floristería Internacional", culminando con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

## **ABSTRACT**

In times of constant changes, strategic planning helps managers of organizations to present or redefine what they are doing and the way in which they are.

This research is made up of eight stages in which details the different activities in the International Florist.

In this document we apply knowledge gained along the themes of Specialization in Management. In which we look at the current state of the company inside and how your environment. Subsequently arise strategies and an action plan.

The final part is a proposal to its strategic platform, which is the main objective of this project "Strategic Guidance for International Florist", culminating with their findings and recommendations.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	11
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION	13
1.1 TITULO	13
1.2 TEMA	13
1.2.1 Línea	13
1.2.2 Sublínea	13
1.3 PROBLEMA	13
1.3.1. Descripción del problema.	13
1.3.2 Formulación del problema.	14
1.3.3 Sistematización del problema.	14
1.4. JUSTIFICACION	14
1.4.1 Teórica.	14
1.4.2 Práctica.	15
1.5 METODOLÓGIA	16
1.6 OBJETIVOS	17
1.6.1 Objetivo General.	17
1.6.2 Objetivos Específicos.	17
1.7 MARCO DE REFERENCIA	18
1.7.1 Marco de antecedentes.	18
1.7.2 Marco Teórico.	20
1.7.3 Marco conceptual	26
1.8 METODOLOGIA	28
1.8.1 Tipo de investigación.	28
1.8.2 Método de investigación.	29
1.8.3 Población.	29
1.8.4 Muestra.	29
1.8.5 Técnicas de recolección de información	30
1.8.6 Fuentes primarias.	30

1.8.7	Fuentes Secundarias.	30
1.8.8	Técnicas de análisis.	30
1.9	ASPECTO ADMINISTRATIVO	31
1.9.1	Recursos Humanos.	31
1.9.2	Recursos Materiales.	32
1.10	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	32
1.10.1	Referente Histórico.	32
1.10.2	Identificación.	33
1.10.3	Productos y servicios.	34
1.10.4	Principales proveedores.	36
1.10.5	Materias primas e insumos básicos.	37
1.10.6	Competidores.	37
1.10.7	Compradores.	37
1.10.8	Productos sustitutos	37
1.10.9	Canales de distribución.	38
1.10.10	Limitaciones actuales.	38
1.10.11	Mercados y segmentación.	38
1.10.12	Aspectos complementarios.	38
1.10.13	Modelos de gestión desarrollados por la empresa.	38
1.10.14	Evolución de la gerencia de la empresa.	39
1.10.15	Enfoques de la empresa.	40
1.11	PLATAFORMA ESTRATÉGICA. FLORISTERÍA INTERNACIONAL	41
1.11.1	Misión.	41
1.11.2	Visión.	41
1.11.3	Objetivo General.	41
1.11.4	Objetivos Específicos.	41
1.11.5	Políticas.	42
1.11.6	Principios Corporativos.	42
1.12	CADENA DE VALOR	42
1.13	CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	44
1.13.1	Factores de producción.	44
2.	EVALUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	45

2.1	DIAGNOSTICO INTERNO	45
2.1.1	Fortalezas.	45
2.1.2	Debilidades.	46
2.2	MATRIZ PERFIL CAPACIDAD INTERNA (PCI)	48
2.3	MATRIZ EVALUACION FACTORES INTERNOS (MEFI)	49
3.	EVALUACIÓN EXTERNA DE LA EMPRESA	52
3.1	DIAGNOSTICO EXTERNO	52
3.1.1	Oportunidades.	52
3.1.2	Amenazas.	54
3.2	MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	56
3.3	MATRIZ EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	57
3.4	MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC)	58
4.	MATRICES	64
4.1	MATRIZ EVALUACION DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	64
4.2	MATRIZ INTERNA Y EXTERNA	65
4.3	MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP. MATRIZ BCG	66
4.4	MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION ACCION (PEYEA)	67
4.5	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)	69
5.	SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS	70
5.1	ESTRATEGIAS	70
6.	PLANEACIÓN ESTRATEGICA	71
6.1	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA	71
7.	PLAN DE ACCIÓN	73
8.	DIRECCIONAMIENTO DE LA PLATAFORMA ESTRATEGICA	75
8.1	PLATAFORMA ESTRATÉGICA (ACTUAL)	75
8.1.1	Misión.	75
8.1.2	Visión	75

8.1.3	Principios Corporativos.	75
8.1.4	Objetivo Estratégicos.	75
8.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA	76
8.2.1	Misión.	76
8.2.2	Visión	77
8.3	PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA FLORISTERÍA INTERNACIONAL. (PROPUESTA)	79
8.3.1	Misión.	79
8.3.2	Visión	79
8.3.3	Valores Corporativos.	80
8.3.4	Principios Corporativos.	80
8.3.5	Objetivos estratégicos.	80
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	84
	BIBLIOGRAFIA	85
	NETGRAFIA	86
	ANEXOS	87

## INTRODUCCIÓN

Es importante y necesario enfocar a las Empresas hacia unos criterios estratégicos con el propósito de hacerlas más competitivas y obtener mejores resultados. Como aplicación a los conocimientos adquiridos en los módulos de la especialización en Alta Gerencia de la Universidad de Nariño, he decidido realizar un estudio completo a la empresa denominada FLORISTERIA INTERNACIONAL, la cual se ubica en la ciudad de Cali y que es de proyección nacional e internacional.

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este trabajo presenta algunos conceptos importantes que pueden servir a los estrategas para generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción. Se describen aspectos del comportamiento de la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social en que afectan a los diferentes componentes.

El estudio inicia con la descripción de la reseña histórica, los productos que ofrece la empresa, los diferentes mercados y segmentación de los mismos y termina la primera parte con la descripción de la misión, visión, objetivos y políticas. Posteriormente se hace una descripción de las practicas gerenciales y los diferentes modelos gerenciales que ha utilizado la empresa a largo de su historia.

El trabajo se adentra en la formulación de estrategias o etapa de ajustes, básicamente; se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Este marco analítico está compuesto por Matriz de Boston, Matriz Interna – Externa, Matriz de la Gran Estrategia, la Matriz de Posición Estratégica y evaluación de la acción.

La Matriz Competitiva de Planeación Estratégica (MCPE), usa la información obtenida en la etapa de diagnostico para evaluarla en forma objetiva las estrategias alternativas viables. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, por lo tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Seguidamente se presenta los diagnósticos de factores externos e internos para llegar al análisis DOFA. Una vez culminada la etapa inicial, el trabajo se adentra en la formulación de estrategias o etapa de ajustes, básicamente; se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Este marco analítico está compuesto por la Matriz de Boston, Matriz Interna – Externa, Matriz de la Gran Estrategia y la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

Finalmente, llegamos al plan de acción que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera un plan de acción se constituye en un guía que brinda un marco o guía a la hora de llevar a cabo un proyecto. Este plan contempla departamentos, áreas, talento humano, tiempo y control.

La propuesta se ajusta a las necesidades a las necesidades del negocio, aplicando conocimientos adquiridos en el plan de estudios con la asesoría del Dr. Héctor Rubén Muñoz Martínez, a quien hago un reconocimiento y le presento mi agradecimiento.

## **1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 TITULO**

Direccionamiento Estratégico para la Floristería Internacional de la ciudad de Cali

### **1.2 TEMA**

Plan Estratégico Organizacional

#### **1.2.1 Línea.** Planeación Estratégica

#### **1.2.2 Sublínea.** Direccionamiento Estratégico

### **1.3 PROBLEMA**

**1.3.1. Descripción del problema.** Las flores colombianas son apreciadas alrededor del mundo por su belleza, frescura, calidad y diversidad, lo que ha permitido que el sector floricultor nacional se fortalezca y adquiera las ventajas competitivas necesarias para ser reconocido en el mercado local, nacional y mundial.

Existe un grave problema dentro del sector, la dependencia casi absoluta de Estados Unidos, quien como principal comprador de las flores colombianas, posee un alto poder de negociación. Colombia dedica unas 6.800 hectáreas al cultivo de flores de exportación, que son enviadas especialmente a Estados Unidos, Rusia, Reino Unido, Japón, Holanda, España y Canadá y el sector genera unos 200.000 empleos, entre directos e indirectos.

El Valle del Cauca a nivel nacional ocupa un lugar privilegiado en la producción de flores y follajes tropicales; su ubicación geográfica, la infraestructura existente, sumado el desarrollo empresarial que se está abriendo camino dentro del sector floricultor, son argumentos que tienen los productores para posicionar sus productos ante el consumidor final en los países desarrollados.

En la Floristería Internacional se encuentra establecido hace varios años su plataforma estratégica, pero es una herramienta que algunos de los funcionarios la desconocen y además no es muy clara para lo que la empresa realiza y como se visualiza en algunos años. Se desarrollaron los conocimientos adquiridos a lo largo de las temáticas estudiadas en esta especialización, lo cual ayuda al mejoramiento de esta y otras empresas del país.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Cómo realizar el Direccionamiento Estratégico para la Floristería Internacional?

**1.3.3 Sistematización del problema.**

- ¿Cómo realizar el diagnóstico interno de la Floristería Internacional?
- ¿De qué manera se realiza el diagnóstico del ambiente externo?
- ¿Cómo formular las estrategias corporativas necesarias para el re-direccionamiento estratégico?
- ¿De qué manera se elabora una propuesta a través de un plan de acción que permite darle un re-direccionamiento estratégico a la organización?

## **1.4. JUSTIFICACION**

**1.4.1 Teórica.** Es lógico preguntarse por qué realizar este proyecto en una empresa de la ciudad de Cali. La universidad de Nariño cuenta con un reconocimiento nacional bastante amplio, más aun en el suroccidente colombiano, lo cual este tipo de trabajos le permiten seguir en ese proceso de proyección.

Por otra parte, por la cercanía que existe con los propietarios del negocio y su familia, ya que de ser así, no se lograría los resultados obtenidos en el proyecto, debido a su colaboración en la facilitación de la información.

Cabe mencionar que la floristería es una empresa de proyección nacional y que le sobran argumentos para realizar un tipo de proyecto como este para que siga cumpliendo las metas establecidas por los propietarios.

Además, se ha tenido como ejemplo de empresa a lo largo de la especialización, en la realización de talleres y trabajos en las asignaturas que la conforman.

La Gerencia ha estado en permanente cambio y por lo tanto toda la organización también ha evolucionado, ya que por continuar en el mercado se ve obligado a actualizar sus procesos administrativos y aplicar nuevas técnicas.

En sus inicios se hizo bastante énfasis en la organización de la empresa; su estructura interna, sus funciones aunque sin plasmarlas en escrito, como su Misión, Visión, Objetivos, Políticas, etc.

Una vez superada la etapa de la organización, la empresa evoluciona hacia la obtención de una mejor productividad en el aspecto relacionado con los diseños de producto y con la venta de los mismos. Con esta perspectiva, desde hace unos años atrás, la dirección de la empresa decide entrar en el conocimiento y adaptación de los modelos de calidad empresarial capacitando a su talento humano para tratar de obtener los mejores estándares de calidad de sus productos y servicios.

El negocio es eminente comercial, se encuentra dentro de los negocios de las relaciones sociales, pero se deriva de la industria de las flores, la cual es en Colombia un elemento importante de la economía, con repercusión en el mercado mundial, generando grandes divisas y buena imagen a nivel internacional.

En términos generales, los decoradores profesionales colombianos se destacan por la creatividad y los magníficos diseños en el arte floral, con espectaculares expectativas de trabajo en el exterior, como empleados o como administradores de sus propios negocios.

**1.4.2 Práctica.** El proyecto tiene como base fundamental fortalecer esta microempresa, dar alternativas para su sostenibilidad en el mercado y desarrollar estrategias para ofrecer cada día nuevos y mejores productos, que le permitan competir a nivel nacional e internacional.

Para llevar a cabo el proyecto se partió del diagnóstico situacional, donde surgió como problema principal la competencia desleal y el surgimiento de gran número de negocios informales, dedicados a la misma actividad.

Además se detectó que a pesar de estar ubicados en una reconocida avenida de la ciudad, con amplio y elegante local, y con un aviso grande y llamativo, no todos los clientes pueden apreciar suficientemente el establecimiento comercial, obligándolos posiblemente a hacer la compra en alguna floristería cercana.

Es así, que debido a la cercanía y al apoyo en la información por parte de la gerencia de la floristería, he optado por aplicar todos los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas de la especialización, en servicio de una investigación a esta empresa del sector floricultor y comercial.

## **1.5 METODOLÓGIA**

Los aspectos a tener en cuenta para tener claridad de que metodología y enfocado a que directrices son el ámbito administrativo y comercial.

Teniendo en cuenta que el negocio ya se encuentra establecido legalmente, registrado en Cámara de Comercio, en Industria y Comercio, ante la DIAN (RUT de Régimen Simplificado), y con los controles por parte del estado, se lleva una metodología para el plan de trabajo, conociendo los requerimientos y necesidades por medio del sondeo permanente a los clientes.

La experiencia y presencia en el mercado por varios años en el negocio, le ha permitido a la dirección identificar con claridad el segmento del mercado, y aunque éste es supremamente amplio, el producto va destinado especialmente a hombres y mujeres mayores de 18 años, de clase media y alta, con domicilio en Cali, sin restricción de estado civil, ni raza, ni creencia o religión. Pues las puertas se abren al público en general.

Uno de los obstáculos para el negocio es la competencia de floristerías grandes y pequeñas de Cali, la desleal y los pequeños negocios informales, quienes por su condición no contabilizan efectivamente sus costos, lo que le permite competir con bajos precios, e incluso con alguna diversidad de productos. Sin embargo más que una debilidad, es una fortaleza y un reto para el negocio, puesto que compite con productos de alta calidad, dando garantía de los mismos, prestando servicio a domicilio en forma permanente, con cobertura a nivel local, nacional e internacional, lo cual requiere de constante y permanente capacitación del

personal en nuevas técnicas y tendencias, apoyados en publicidad en un canal local de TV, en Páginas Amarillas, página Web, en papelería propia y por medio de eventos publicitarios.

Se llevó a cabo ciertas acciones que permitieron revisar internamente a la Floristería, para obtener un diagnóstico interno del negocio. Primeramente se conoció profundamente la empresa desde sus inicios, los productos que ofrece al mercado, sus competidores cercanos, los insumos que utiliza para la producción, sus principales proveedores, etc., para tener una visión más clara del tipo de empresa que es.

También se lleva a cabo un estudio del entorno en que se mueve este tipo de empresas, ya que el mundo es cambiante y se debe estar preparado para las modificaciones en la economía, política y demás factores que de una u otra manera afectan a la Floristería Internacional.

Con los conceptos que se tuvieron en cuenta en la Especialización, se puede decir que diagnosticar si una empresa está cumpliendo o no con lo plasmado en la plataforma estratégica, según esto se puede realizar un direccionamiento y diagnosticar propuestas a todo tipo de empresas.

## **1.6 OBJETIVOS**

**1.6.1 Objetivo General.** Formular un Direccionamiento Estratégico organizacional para la Floristería Internacional de la ciudad de Cali.

### **1.6.2 Objetivos Específicos.**

- Realizar el diagnóstico interno de la Floristería Internacional
- Realizar el diagnóstico del ambiente externo
- Formular las estrategias corporativas necesarias para el Direccionamiento Estratégico

- Elaborar una propuesta a través de un plan de acción que permite darle un Direccionamiento Estratégico a la organización

## 1.7 MARCO DE REFERENCIA

**1.7.1 Marco de antecedentes.** Sólo el año pasado las exportaciones de flores crecieron un 18 por ciento, alcanzando los 1.240 millones de dólares, lo que ha logrado posicionar a este sector en el primer renglón de exportaciones agrícolas no tradicionales de Colombia.

Recursos por 2 mil 500 millones de pesos destinará este año el Gobierno Nacional para la promoción de la floricultura colombiana en el mundo, según lo anunció el Presidente de la República, Juan Manuel Santos, durante la Asamblea General de Asocolflores.

48 de 223 empresas que conforman el sector floricultor están en procesos de reestructuración, reorganización y liquidación en la Superintendencia de Sociedades. Hay que recordar que varias de estas empresas que recibieron créditos del Banco Agrario, efectuaron donaciones a la campaña de Andrés Felipe Arias, quien hoy se encuentra detenido por el caso de Agro Ingreso Seguro. Ante el complejo panorama que afronta el sector floricultor en Colombia, la Superintendencia de sociedades adelanta un seguimiento detallado a las empresas, con el fin de evitar su liquidación y por el contrario adelantar un proceso de reorganización para hacerlas viable económicamente y así proteger a los miles de empleo que en su gran mayoría son en mujeres cabeza de familia en Bogotá, Cundinamarca y Antioquia, principales productores de flores.

El sector floricultor colombiano, que exporta anualmente cerca de 1.250 millones de dólares, el segundo rubro de las ventas agrícolas al exterior, perdió en los últimos años cerca de 20.000 empleos por la apreciación de la moneda local. Colombia dedica unas 6.800 hectáreas al cultivo de flores de exportación, que son enviadas especialmente a Estados Unidos, Rusia, Reino Unido, Japón, Holanda, España y Canadá y el sector genera unos 200.000 empleos, entre directos e indirectos.

Hasta el 2002, el sector floricultor gozaba del prestigio de ser uno de los más rentables, competitivos y prósperos del país. En dicho año cerró con utilidades agregadas por cerca de 15 mil millones de pesos. Sin embargo, desde entonces

empezó a experimentar un evidente deterioro financiero plasmado en progresivas y crecientes pérdidas.

El 2010 registraba pérdidas netas por 97.421 millones de pesos, y a junio del 2011, de un total de 223 empresas se encontraban 20 en proceso de liquidación; 8 en restructuración; 20 en reorganización y la Superintendencia de Sociedades señala a 47 empresas en riesgo alto de entrar en los procesos de disolución. Aunque se podrían identificar varios determinantes de esta crisis, existe una clara coincidencia entre el inicio del proceso de revaluación en marzo del 2003 y los saldos en rojo de este sector agro exportador.

Esta crítica situación es de una profunda trascendencia social y económica para el país, pues el negocio floricultor históricamente es el segundo renglón agro exportador después del café; en el 2011 generó 180 mil empleos entre directos e indirectos. Igualmente, aún mantiene su posición mundial como el segundo exportador, luego de Holanda.

Es importante resaltar que este periodo de dificultades ha convertido a los floricultores actuales en expertos coberturistas de los riesgos cambiarlos. Con el apoyo del Gobierno, ellos han logrado sostener viva la industria y la mayor parte de sus empleos en virtud a su gran persistencia para mejorar su productividad y reducir sus costos.

No obstante, la sostenibilidad del sector cada día se torna más compleja, debido a que las pérdidas acumuladas han tenido consecuencias que les restan posibilidades de competir en un ámbito internacional, donde países comparables como Ecuador y Kenia vienen tomando grandes ventajas en términos de innovación; teniendo en cuenta que el mercado mundial de las flores registra una creciente demanda por variedades modernas que le exige a los floricultores cuantiosas inversiones destinadas a su compra y a las respectivas regalías.

En este contexto, es pertinente advertir que desde el 2011 el sector floricultor proyectó ventas para el 2012 por 1.120 millones de dólares, cifra que podría disminuir en vista de que el pasado 3 de enero la tasa de cambio acentuó su tendencia decreciente en una época cercana a la celebración del día San Valentín en Estados Unidos, ocasión que genera una demanda cercana a 168 millones de dólares, lo cual representa el 15 por ciento de las exportaciones de todo el año.

Asocolflores, la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, representa floricultores que manejan cerca del 75% de las exportaciones totales de flores de Colombia. Reúne a más de 240 cultivos afiliados ubicados en la sabana de Bogotá, en el área de Rio Negro (Antioquia), el Viejo Caldas y el Valle del Cauca.

Asocolflores se creó en 1973 como una organización gremial, sin ánimo de lucro, para representar y promover el sector de las flores en los mercados internacionales, y buscar el desarrollo integral de la floricultura, principalmente en aspectos de acceso a mercados, investigación, transporte, Flor verde (sello de certificación socio- ambiental) y los programas de responsabilidad social con diversos proyectos con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, de sus familias y de diferentes sectores de la población considerados vulnerables.

Por su parte, cabe mencionar que en la Floristería Internacional no se han realizado trabajos de ninguna índole, con el objeto de que sirvan a este proyecto como referente o punto de partida.

**1.7.2 Marco Teórico.** En la actualidad las empresas requieren de una u otra manera contar con una plataforma estratégica definida y que sea de conocimiento de todos los funcionarios de la misma.

Es una información básica con que cuentan las organizaciones, pero su gran mayoría solo la usan plasmada y a la vista de sus clientes, pero se desvían de su objetivo y lo peor es que no trabajan construyendo el camino hacia el logro propuesto a futuro, sino que se realizan labores mediáticas y sin proyección.

Es por esta razón que el direccionamiento estratégico va de la mano con las herramientas que nos brinda la planeación estratégica, puesto que muchos autores proponen la plataforma de las empresas como uno de los pasos de esta teoría de la administración y la gerencia moderna.

Según Koontz O'donnell junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: "una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.

- **Planeación Estratégica:** Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación<sup>2</sup>.

La planificación estratégica es esencial para aquellas empresas que viven en el mundo de la competencia, si la empresa se desarrolla en un área que no exista competencia, entonces las estrategias no tienen razón de ser. Como es obvio la mayoría de las empresas tienen competencia y necesitan de la planificación.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la Misión, Visión, los Objetivos y las Estrategias, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales<sup>3</sup>.

El valor de la planificación estratégica bien estructurada y acorde a las necesidades de nuestro país reside en su enfoque sistemático para manejar imprevistos futuros. La planificación estratégica a largo plazo estimula la coordinación entre las varias unidades de la empresa enfatizando la participación y responsabilidad en el plan. Enfoca esfuerzos y recursos a largo plazo, pero se basa en actividades a corto plazo.

Rusell Ackoff afirma sobre el significado de la planeación estratégica, sostiene que “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”<sup>4</sup>.

Según Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo, el Modelo del diseño de la estrategia es la Determinación de la misión, Matriz DAFO, Formulación de la visión, Determinar Áreas de Resultados Claves, Elaboración de los objetivos, Definición de las estrategias, Plan de acción, Diseño organizativo, Sistema de Control<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup>AYALA, R. Luis Eduardo. Apuntes de clase en Gerencia de mercados, 2011. Disponible en internet, URL: < <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>>

<sup>3</sup>SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. Planeación estratégica, Quito – Ecuador, Marzo de 2006.

<sup>4</sup> RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.

<sup>5</sup> SERGUEI, Alejandro Martín. Planeación estratégica. Disponible en internet, URL: <<http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>>

**Formular la visión:** La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la Floristería Internacional a largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

**Declaración de la Misión:** La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la Floristería Internacional. La Misión le da identidad a la organización. Ésta aclara los propósitos de la organización, identifica su razón de ser y define el negocio en todas sus dimensiones.

**Análisis Externo de la Organización:** El análisis externo es detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la Floristería Internacional, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

**Análisis Interno de la empresa:** El análisis interno es el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de la Floristería, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

**Establecimiento de los objetivos generales:** Son los objetivos que definen el rumbo de la Floristería, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

Idalberto Chiavenato describe a la planeación estratégica como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben

alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”<sup>6</sup>.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la gerencia de la Floristería Internacional tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

“La Planeación Estratégica es un proceso de toma de decisiones anticipadas. Planear o ser planeados, esa es la disyuntiva de hoy en día en las organizaciones gubernamentales, empresariales, sociales, etc. La complejidad de los problemas actuales, en distintos ámbitos, obliga a contar con herramientas que permitan abordar esa clase de problemas con un enfoque racional, estructurado y sistémico. La planeación cumple, justamente, con ese enfoque: diagnóstico, prescripción, implantación y control para la solución de los problemas reales, además del análisis retrospectivo y prospectivo de las situaciones problemáticas”<sup>7</sup>.

**Matriz DOFA:** Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Bogotá: Mc Graw Hill, 1986.

<sup>7</sup> FINAM, Créditos a la microempresa. 2011. Disponible en internet, URL: <www.finam.unam.mx>

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia FO que se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La Floristería podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la empresa.

La estrategia DA tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la Floristería se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades.

También se dice que “la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”<sup>8</sup>.

**Direccionamiento estratégico:** El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia

---

<sup>8</sup> AMADOR, Fátima. La planeación estratégica. p.20. Disponible en internet, URL: <[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default20.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp)>

Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.<sup>9</sup>

El éxito de las empresas se basa en definir hacia donde van y así conocer el grado de crecimiento y expansión como la generación de utilidades que les permitirán su permanencia en el mercado a través del tiempo. Para ello es necesario conocer el entorno en que la empresa se desarrolla con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas, elaborando de esta manera las condiciones y estrategias para lograr el crecimiento. Estas determinarán las metas a largo plazo logrando señalar las direcciones que se aplicará para llegar al posicionamiento deseado de la marca. La forma de organizarse de una empresa se convierte en una ventaja competitiva que permite a una compañía competir y sobresalir en el mercado permitiendo, asimismo evolucionar y adoptar un carácter adaptivo.

La estrategia para direccionar las compañías permite prevenir más que reaccionar. Dominar las habilidades para continuar la filosofía total del negocio permite mantener y desarrollar un nivel interno y externo en la Floristería. Las condiciones que permiten a una compañía conseguir un buen ritmo de desarrollo se describen en la política, honestidad, prioridad y capacidad que tienen los directores con los empleados, manifestada en la producción y servicios que estos últimos desarrollan. En realidad, los directivos se encuentran convencidos de la importancia de una buena política en las empresas que nombran explícitamente los compartimientos que son el punto de partida para mejorar y lograr la superioridad de los trabajadores y por consiguiente de la empresa. Según las etapas que atraviesa la empresa, el direccionamiento estratégico aplicará diversas formas para llegar a las etapas siguientes, sin perder el trasfondo, es decir, el objetivo que guía a la compañía. Sin duda, es necesario que la dirección conozca todos los aspectos de la empresa, desde el que supuestamente podría determinarse como el más sencillo.

Para lograr una visión holística de la empresa, es necesario conocer el proceso de planificación estratégica identificando y definiendo los principios de la organización, características que también deben ser adquiridas en los integrantes de la empresa. El respeto que exista entre los niveles jerárquicos determina la estabilidad y un buen ambiente laboral, desligándose la honestidad y responsabilidad de los trabajadores logrando un comportamiento ideal generando trabajos de calidad. El ambiente laboral propicio generado por una buena dirección permiten que los trabajadores sientan responsabilidad con las tareas a desarrollar

---

<sup>9</sup> DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO. [Anónimo]. 2010. Disponible en internet, URL: <<http://www.buenastareas.com/ensayos/Direccionamiento-Estrategico/167412.html>>

y comprometidos con la empresa. Planificar en la empresa permite un dinamismo y la aplicación de procesos permanentes<sup>10</sup>.

**1.7.3 Marco conceptual.** Para el desarrollo de la presente investigación es necesario conceptualizar con precisión, los diferentes conceptos que se tocarán alrededor de la el sector y de términos administrativos y comerciales:

Inicialmente es relevante hacer mención de que en el proceso de direccionamiento estratégico, se tendrá en cuenta el apoyo y el asesoramiento de la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores Asocolflores.

Por su parte se tendrán en cuenta los conceptos que enmarcan tanto el proceso de direccionamiento estratégico, como aquellos que definen la razón social de la empresa y los alcances que dentro del mercado desarrolla, respectivamente:

**Plan Estratégico:** El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

**Políticas:** La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial

---

<sup>10</sup> LATIN AMERICAN QUALITY INSTITUTE. Direccionamiento estratégico de las empresas. s/f. Disponible en internet, URL: <[http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi\\_art\\_15.pdf](http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf)>

proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

**Imagen Corporativa:** La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de marketing en conjunto con los de comunicación que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto. La imagen de una corporación no es creada solamente por la compañía. Otros actores que contribuyen a crear una imagen de compañía podrían ser los medios de comunicación, periodistas, sindicatos, organizaciones medioambientales, y otras.

**Diseño:** El diseño se define como el proceso previo de configuración mental, "prefiguración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas.

**E – commerce:** Es el comercio electrónico, e – commerce como es conocido en gran cantidad de portales existentes en la web. Es una extensión del comercio y la tecnología que se impone en nuestros días como una metodología moderna para hacer negocios, tras detectar la necesidad de las empresas comerciantes y consumidores de reducir tiempos de entrega, espacios físicos y costos.

**Productividad:** La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

**Exportaciones:** Venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominar así a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean estos tangibles o intangibles. Los servicios tangibles corresponden generalmente a los servicios no factoriales tales como,

servicios por transformación, transportes diversos, fletes y seguros; y los intangibles corresponden a los servicios, como servicios financieros que comprenden utilidades, intereses, comisiones y algunos servicios no financieros. Salida de mercancías y de otros bienes, por la frontera aduanera de un país, incluidas las compras directas en el interior del país, efectuadas por las organizaciones extraterritoriales y las personas no residentes. Comprende el valor FOB (libre abordó) de las exportaciones de bienes y los servicios por fletes, seguros y servicios de transformación que se venden al exterior.

**Floricultura:** La floricultura es la disciplina de la horticultura orientada al cultivo de flores y plantas ornamentales en forma industrializada para uso decorativo. Los productores llamados floricultores, producen plantas para jardín, para su uso por jardineros, paisajistas, decoradores de interiores, venta de flores cortadas en floristerías o florerías, para su uso final en florero. Hay que entender a la floricultura como emprendimientos de producción masiva de plantas por diferencia con la jardinería. Estos últimos son quienes hacen uso de las producciones de los floricultores. Las empresas floricultoras son emprendimientos comerciales con distinto proceso de complejidad, entre las que se encuentran: las de tipo familiar de regular dimensión y las que alcanzan niveles de altas inversiones por parte de empresas de tipo corporativo.

## **1.8 METODOLOGIA**

**1.8.1 Tipo de investigación.** La investigación es de tipo descriptivo, en donde se analiza y describe la situación actual que se presenta en la Floristería Internacional de Cali, para finalmente diseñar estrategias de mejoramiento.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y ésta es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. La investigación aplicará tanto el tipo de investigación cuantitativa para la presentación estadística de los datos, como de tipo cualitativo que permita explicar variables relacionadas con el comportamiento y la motivación.

Los estudios descriptivos buscan describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos

aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

**1.8.2 Método de investigación.** Se inicia desde la observación de la realidad y la práctica cotidiana, retomando el marco teórico frente al modelo tradicional a las nuevas teorías en administración y a la experiencia del investigador como sujeto participante del proceso durante todo el tiempo que tomo los estudios de la especialización en la universidad.

El trabajo utiliza un método de investigación inductivo – deductivo. Inductivo porque a partir del análisis de las variables relacionadas con la actualidad administrativa organizacional, se obtendrán los factores críticos de funcionamiento en la Floristería Internacional de Cali, los cuales, permitirán a su vez, a partir de esas premisas proponer conclusiones relacionadas con dichos aspectos y formular un plan de mejoramiento.

Deductivo porque se parte de aspectos generales y se llega a identificar y explicar las particularidades contenidas en la situación general, es decir la fundamentación teórica que se le ha dado a la presente investigación, parte del reconocimiento de la importancia de la estructura administrativa al interior de la Floristería, para luego enfocarse en cada uno de los procesos y procedimientos que ésta implica.

**1.8.3 Población.** En investigación, se llama población al conjunto de personas que pueden ser investigadas dentro de un proyecto de investigación, también se le llama universo de investigación. Para obtener la información que me permita construir el diagnóstico organizacional se aplicaron los estudios y herramientas que se utilizaron en las asignaturas aprobadas durante la especialización, como son sondeos internos y externos, gracias a la cercanía que existe con los propietarios de dicha empresa, teniendo en cuenta que es un punto a favor por el interés y la colaboración de los mismos.

La población con que se cuenta para el proyecto son los funcionarios de la Floristería, gracias a la colaboración de la gerencia, se aprovechara la información que se pueda recolectar de todas las personas que laboran dentro del negocio, así, se podrá obtener un resultado más fiable y cercano a la realidad

**1.8.4 Muestra.** Muestreo es tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población. Para que la muestra, al menos teóricamente, sea representativa de la población, debe seleccionarse siguiendo un

procedimiento que permita a cualquiera de todas las posibles muestras del mismo tamaño contenidas en la población, tener igual oportunidad de ser seleccionada. Este procedimiento es el muestreo aleatorio.

La muestra de la investigación es toda aquella población sensible que nos pueda aportar información clave, que nos permita identificar algunos aciertos y falencias de la floristería, según la percepción de los clientes de la zona y comparativamente frente a su competencia. Para esto contamos con la colaboración directa de la gerencia en esta ciudad.

A la Floristería Internacional acuden diariamente en promedio cerca de 50 clientes, ya sea personalmente o vía telefónica. La muestra que se toma para el proyecto es del 60%, es una cifra importante para el propósito al que se desea llegar.

**1.8.5 Técnicas de recolección de información.** Fuentes de información en relación con la fuente que suministra los datos, ésta puede ser una fuente primaria, si el dato es tomado de su lugar de origen y fuente secundaria, si el dato no es tomado directamente, sino que se aprovechan aquellos previamente recogidos por otras personas.

**1.8.6 Fuentes primarias.** La información básica la podemos obtener de los integrantes de la empresa, tanto como de sus dirigentes, como de sus empleados y clientes.

**1.8.7 Fuentes Secundarias.** Las fuentes secundarias podrían brindarnos cierto apoyo en investigaciones anteriores realizadas en el sector de la floristería, como también el aporte realizado para la floristería en otros aspectos que hemos tomado de otros conceptos académicos y del interés de la gerencia en informes antes realizados.

**1.8.8 Técnicas de análisis.** En este caso es el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación.

Una de las principales técnicas es la “observación”, el cual es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los datos de acuerdo con algún esquema previsto y de acuerdo al problema que se estudia, además permite obtener datos cuantitativos y cualitativos.

Se observan características y condiciones de los individuos, también conductas, actividades, características o factores ambientales. Puede ser utilizada en cualquier tipo de investigación y en cualquier área del saber.

Otra de las técnicas a realizar en la investigación es la “entrevista”, puesto que contamos con la relación directa con sus propietarios y nos suministran toda la información que requerimos para llevar a cabo este proyecto, además porque es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Esta es aplicable a toda persona, permite estudiar aspectos psicológicos o de otra índole donde se desee profundizar en el tema, permite obtener información más completa. Permite captar mejor el fenómeno estudiado ya que permite observar lenguaje no verbal.

## 1.9 ASPECTO ADMINISTRATIVO

**1.9.1 Recursos Humanos.** Normalmente se requiere de dos decoradores(as), expertos en la manipulación de flores y decoración de arreglos florales y de todo tipo de eventos, con experiencia relacionada en el ramo, una decoradora profesional (Gerente), encargada de diseños especiales, quien ejerce además supervisión, control de calidad y quien da las recomendaciones para la en la compra de insumos y materiales; una secretaria con experiencia o capacitada en manipulación de flores y capacidad para asesorar al cliente y transmitir la información a los decoradores, un motorista, con conocimiento en manejo y cuidado de las flores. Y un administrador general del negocio, quien conjuntamente con la gerente toman todo tipo de decisiones, se encargan de las compras, programan los pagos, planean, organizan, dirigen y controlan el funcionamiento general de la empresa.

Para temporadas especiales, como día de la madre, amor y amistad, día de la mujer, de la secretaria y temporada navideña, se contrata personal temporal, debido al incremento en la demanda. De acuerdo con los objetivos de esta investigación el recurso humano involucrado en este proceso es:

No.	NOMBRE	OCUPACION
1.	CARLOS ANDRES ENCISO JURADO	INVESTIGADOR – AUTOR
2.	HECTOR RUBEN MUÑOZ MARTINEZ	ASESOR TEMATICO Y METODOLOGICO DE UNIVERSIDAD DE NARIÑO

**1.9.2 Recursos Materiales.** Para el óptimo funcionamiento de la Floristería se requiere: dos computadores, una registradora, una planta telefónica que incluye 5 líneas telefónicas y 16 extensiones, dos teléfonos móviles, un cuarto frío, cuchillos, cosedoras, tijeras, pinzas, martillo, destornilladores, 4 escritorios, 8 sillas, mesas para computadores e implementos menores para uso en floristería. Además incluimos las instalaciones eléctricas, compuestas de 15 lámparas, 2 bombillas, 15 interruptores, 15 tomas, tres mesas para decoración, tres andamios en el taller, un lavadero, mangueras, grifos y lavamanos para uso del personal de decoración y demás empleados.

Para efectos del buen funcionamiento la floristería cuenta con un local amplio y distribuido de la siguiente manera: En la parte exterior una pequeña zona de parqueo para clientes, en seguida se encuentra el almacén y el espacio para atención al clientes, más los baños y lavamanos, continuando hacia adentro encontramos una oficina grande para tres escritorios, dos computadores, una registradora, dos archivadores, una biblioteca y un estante grande para papelería e insumos, en seguida se encuentra la bodega de insumos para producción, el cuarto frío, el taller de producción con sus respectivas mesas, el lavadero y las instalaciones de agua. Por último hay una habitación para guardar enseres y como área de descanso para temporadas de bastante trabajo.

Para la realización de este proyecto los recursos físicos utilizados principalmente son: papelería, computador, internet, fotocopias e impresiones.

## **1.10 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

**1.10.1 Referente Histórico.** La idea del negocio FLORISTERÍA INTERNACIONAL surgió hace 23 años, y se cristalizó el primero de Septiembre de 1989, en la ciudad de Cali, cuando se registró en la Cámara de Comercio de esta ciudad, fecha en la cual se constituyó formalmente. Es una empresa de derecho privado, con ánimo de lucro, con patrimonio independiente y autonomía administrativa.

El proyecto inicia cuando una de las accionistas fundadoras que conocía del tema a nivel operativo por haber trabajado en una empresa del mismo sector donde se había desempeñado como decoradora de arreglos florales, da el paso para la creación de su propia negocio junto con otro de los accionistas fundadores que se encontraba capacitado académicamente como Administrador de Empresas.

Decidieron unir esfuerzos y aportar cada uno sus conocimientos, su capital y habilidades técnicas para emprender su propia empresa. Es importante destacar que dentro de las técnicas empleadas para la implementación del negocio se utilizaron métodos muy similares al benchmarking referenciando los mejores procedimientos y procesos de la floristería donde laboró por varios años una de las accionistas y con la implementación de otros criterios administrativos, la empresa fue creciendo y ha logrado mantenerse en la dura competencia del mercado de las flores. Uno de sus objetivos a mediano y largo plazo es continuar mejorando y proyectándose en el mercado nacional e internacional.

Actualmente la Floristería Internacional es una empresa líder en diseño y decoración, con personal altamente calificado (especializado y certificado por la Escuela Iberoamericana de Arte Floral E.I.A.F.), para atender y asesorar todo lo relacionado con productos y servicios, de acuerdo con las técnicas y tendencias de la moda.

**1.10.2 Identificación.** Es una empresa colombiana de economía privada, donde sus accionistas son dos personas naturales con una participación del 60% para el socio mayoritario y del 40 por ciento para el otro socio. Su sede es en Cali en la Carrera 39 No 9-84 del Barrio Los Cábmulos. También se puede contactar a el Correo electrónico: [florinter@telesat.com.co](mailto:florinter@telesat.com.co) o también a la Web [www.paginasamarillas.com/florinter.htm](http://www.paginasamarillas.com/florinter.htm)



Aunque algunos competidores han ido incrementando sus servicios, este negocio ofrece el servicio de floristería a nivel mundial, y con esa visión, cuando lo fundaron le dieron el nombre de FLORISTERÍA INTERNACIONAL, nombre grande, llamativo y significativo para un negocio grande, y cuando los clientes lo

miran, inmediatamente se forman una imagen del tipo de servicio que presta. También se preocupan por hacer que el cliente se sienta cómodo, sin necesidad de desplazarse a la floristería a pagar los productos; se le hace cobro personal o se acepta el pago con tarjeta de crédito desde el lugar en que se encuentre, incluso aunque esté en el exterior. No todos los competidores prestan este tipo de servicio.



Un mundo de flores para toda ocasión, arreglos a su gusto, más de 300 arreglos florales naturales y artificiales, los hacen decir: “EL MEJOR REGALO QUE TU PUEDES HACER ESTA EN NUESTRAS FLORES”

**1.10.3 Productos y servicios.** Cada ocasión tiene un nombre, como cumpleaños, amor, condolencias, etc. El uso principal de cada diseño floral es cumplir con un compromiso de carácter social o una demostración de afecto, amor, cariño o compasión hacia las personas que reciben ese tipo de regalo. En el caso de las decoraciones, es más para mejorar la presentación o la estética de un lugar y proporcionar satisfacción y comodidad al cliente.

La elaboración y venta de arreglos florales para toda ocasión, en diferentes de flores, tamaños y diseños, de acuerdo con la necesidad y presupuesto del cliente. Se presta además el servicio de decoración para todo de tipo de eventos sociales y religiosos, todo en el ramo de la floristería. Los productos tienen dos características:

- **Arreglos Naturales:** Haciendo uso de flores naturales en bases de vidrio, cerámica, bambú, madera, acrílicas, o icopor, con muñecos de peluche, globos, frutas, licores, adornos, cintas, papeles decorativos y otros insumos de floristería.

- **Arreglos Artificiales:** Haciendo uso de productos artificiales o productos naturales procesados, caracterizados por ser de mayor duración y usados especialmente para decoración de ambientes y espacios de apartamentos, oficinas, o establecimientos comerciales, educativos, iglesias, etc.



- **Servicios de Decoración:** Son las decoraciones para eventos sociales de clubes, iglesias, establecimientos comerciales, apartamentos, vehículos y otros espacios, con flores naturales y/o artificiales, de acuerdo con las condiciones del evento y de las necesidades del cliente.



- **Servicios alternos:** Enseñanza- cursos de capacitación en Floristería; entregas a domicilio en la ciudad de Cali; entregas en otras ciudades.

Dentro de los eventos más importantes y comunes se contemplan aniversarios, cumpleaños, bodas, quince años, grados, recuperaciones, nacimientos, condolencias, etc.

Como también se satisface la necesidad de decorar, clubes, iglesias, locales, residencias, etc., para los diferentes eventos sociales o religiosos.

El mercado comercial tiene determinadas unas fechas especiales donde los productos de la Floristería tienen también incidencia como el día de la mujer, día de la secretaria, día de la madre, día de amor y amistad, entre otros.

Los productos y servicios que actualmente se ofrecen, se están presentando de la mejor calidad, seleccionando flores frescas, con materiales garantizados, usando productos que la mayoría de la competencia no hace (para bajar sus precios). Se presta servicios oportunos de entrega y se hace un control de calidad, buscando al máximo la satisfacción del cliente. Pensando en el buen y elegante servicio, se entrega una tarjeta de garantía, para que el cliente sepa también cómo cuidar el producto, ya que por tratarse de ser perecederos, requieren de unas recomendaciones, las cuales se informa en la misma. Y como complemento seguimos en contacto con el cliente para dar solución oportuna a los posibles inconvenientes.

**1.10.4 Principales proveedores.** La lista de proveedores es muy amplia, y para cada insumo o materia prima se dispone por lo menos de tres alternativas, y cada uno plenamente identificado en un directorio de proveedores, especificando los insumos o productos que venden, las fechas de entrega (o disponibilidad de productos), calidad de productos, forma de pago, dirección, teléfonos (fijo y móvil) y la calidad de atención que prestan.

La mayoría de proveedores tienen su ubicación en la ciudad de Cali, a quienes se compra materiales para uso de floristería. Muy rara vez se compra a intermediarios, pero sí se tiene clientes ubicados en otras ciudades del Valle, y algunos de Bogotá (distribuidores de muñecos finos y de bases de vidrio que no se producen en Cali). Las rosas también se las compra a algunos proveedores ubicados en Bogotá, teniendo en cuenta que allá es una región productora y que por tal motivo se consigue a mejores precios. Las condiciones de pago con estos proveedores se han acordado con cada uno de ellos, de acuerdo a sus posibilidades para otorgar los créditos. Con la mayoría de proveedores se ha acordado programar los pagos el primer jueves de cada mes, correspondiente a facturas del mes inmediatamente anterior.

Existen muchos proveedores por la variedad de accesorios que necesita la empresa. Teniendo en cuenta que el producto principal son las flores, indicamos que los principales proveedores de flores son: Flores del Cauca; Flores Cajibío; Flores La Sabana.

**1.10.5 Materias primas e insumos básicos.** Para el proceso de producción se requiere mensualmente un promedio de: 300 docenas de rosas; 60 docenas de gérbas o margaritas; 15 docenas de heliconias; 20 docenas de golden adrián; 40 paquetes de bog (follaje); 80 paquetes de rumohra (helecho de cuero); 40 paquetes de pino venezolano; 15 docenas de orquídeas de diferentes clase; Strelitzias (aves de paraíso); Azucenas y toda la variedad de flor que en un momento dado el cliente exija; 150 bases que pueden ser de cerámica, vidrio, madera, acrílicas, de bambú, canastas, etc.; 7 cajas de oasis; Cintas; Porta tarjetas; Alambre; Floral tape; Persevantes.

Lo anterior estimando una producción de 200 arreglos florales promedio/mes, como promedio mínimo para el sostenimiento del negocio; de estos valores en adelante se estima una capacidad de producir un 50% más, para lo cual están adecuadas las instalaciones, y en fechas especiales, como día de la Madre, se aprovisionan de mayor cantidad con base en datos históricos, para elaborar 250 arreglos florales en dos días.

**1.10.6 Competidores.** En el sector de las flores hay gran cantidad de competidores, se relacionan las principales floristerías de la competencia: Floristería Decorflores; Floristería Charlot; Floristería Jazmín; Floristería Villa María; Floristería la Biflora; Floristería Antonella

**1.10.7 Compradores.** Los compradores o clientes son bastantes, pero como referencias importantes a nivel institucional, se tienen las siguientes empresas: Alcaldía de Santiago de Cali; Gobernación del Valle; Fundación Valle del Lili; Hospital Universitario del Valle; Empresa de Vigilancia Atlas; Carrefour

**1.10.8 Productos sustitutos.** Existen productos que cumplen con el objeto principal de la floristería, el cual consiste en fomentar las relaciones humanas, y que se convierten por lo tanto en competencia, pero que también son eventualmente utilizados por la floristería como lo son: Peluches de algodón; Chocolates y confitería; Licores.

**1.10.9 Canales de distribución.** El principal canal de distribución resulta ser la propia tienda comercial ubicada en la dirección antes mencionada, siendo este el medio más utilizado y seguido de la entrega a domicilio.

El sistema de distribución utilizado por la entidad o empresa en esta es Productor-Mayorista-Consumidor, con el cual se evitan los intermediarios, bajando costos y haciendo que el producto no tenga mayor valor que el de la competencia.

**1.10.10 Limitaciones actuales.** Tecnológicamente sus debilidades consisten en no poder acceder a grandes espacios publicitarios, por ejemplo en revistas acreditadas mundialmente, medios televisivos de gran audiencia y supremamente costosos, grandes avisos en periódicos de mucha circulación, etc. En estas circunstancias se apoyan en los mismos medios, pero de menor costo y por ende de menor impacto. Pero a pesar de todo se considera que es una limitación no trascendental para el funcionamiento. En cuanto al producto no se identifica limitación alguna, y por el contrario está por encima de muchos de sus competidores.

**1.10.11 Mercados y segmentación.** El mercado principal lo constituye la población de Cali en especial los habitantes ubicados al sur de la ciudad, seguido de las poblaciones cercanas como Palmira, Jamundí, Yumbo, entre otras.

La experiencia en el negocio ha permitido identificar con claridad el segmento del mercado, y aunque éste es supremamente amplio, va destinado especialmente a hombres y mujeres mayores de 18 años, de clase media y alta, con domicilio en Cali, sin restricción de estado civil, ni raza, ni creencia o religión que tengan capacidad de pago. Cabe anotar que no existe restricción para ofrecer los productos de la empresa porque se trata de un establecimiento comercial que abre las puertas al público en general, incluso para clientes de otras ciudades.

**1.10.12 Aspectos complementarios.** La empresa se acoge a todas regulaciones gubernamentales y sus directrices en cuanto al régimen tributario, laboral y civil para evitar pérdidas por sanciones, multas y para apoyar a la sociedad a través del aporte de impuestos, que finalmente son para atender las necesidades de la región.

**1.10.13 Modelos de gestión desarrollados por la empresa.** La Floristería Internacional ha optado por desarrollar una combinación de los diferentes modelos de gestión, y tomar de cada uno de ellos algo positivo y aplicarlos en sus

diferentes áreas de la organización. De ésta manera se han aplicado las siguientes modelos gerenciales basadas en las diferentes escuelas del pensamiento administrativo.

Se aplica el modelo “taylorista” cuando se aplica un sistema nemotécnico de productos manufacturados y cuando interesan los métodos y tiempos de producción y se consideró inicialmente el trabajo como una labor fría y mecánica. Se aplica la teoría de Fayol, en cuanto a la implementación de procesos fundamentales de la administración como la planeación, la ejecución y el control en los procesos de elaboración de productos. Las personas que aportan ideas y analizan son solo los directivos.

En un principio la Floristería Internacional se constituyo y consolidó con el modelo de “Gestión Burocrático” de Max Weber, donde todo se guiaba por normas escritas o reglas. Las reglas, decisiones y actos administrativos eran formulados y registrados por escrito como en el caso del reglamento interno de trabajo, organigrama; para asegurar una interpretación sistemática con el objetivo de estandarizar la administración.

Ese modelo burocrático tenía un carácter formal porque su actitud procedía de normas racionales, legales y escritas; definiendo claramente las relaciones de mando, subordinación y distribuía sistemáticamente las actividades. Este modelo fue aplicado hasta el año 1.995.

A partir de 1.996 la gerencia determino instaurar el modelo de administración por “Objetivos o por Resultados”, constituyéndose en el modelo de gestión que se aplicaría desde ese entonces; en este modelo tanto el gerente de la Floristería y su cuerpo directivo, como los subordinados definían las metas y expectativas que deseaban obtener.

También se han tenido en cuenta la aplicación parcial de modelos gerenciales tales como “Gerencia por valores”, en el sentido de difundir los valores de compromiso, respeto y creencias religiosas. En el “Modelo Gerencial por Competencias” se está iniciando a implementar mejoras en el talento humano. El enfoque actual es el modelo gerencial por políticas en cuanto al direccionamiento estratégico, Modelo Gerencial de Sistemas de Gestión de Calidad.

**1.10.14 Evolución de la gerencia de la empresa.** La Gerencia ha estado en permanente cambio y por lo tanto toda la organización también ha evolucionado,

ya que por continuar en el mercado se ve obligado a actualizar sus procesos administrativos y aplicar nuevas técnicas. En sus inicios se realizó bastante énfasis en la organización de la empresa; su estructura interna, sus funciones aunque sin plasmarlas en escrito, sus reglamentos y normas.

Una vez superada la etapa de la organización, la empresa evoluciona hacia la obtención de una mejor productividad en el aspecto relacionado con los diseños de producto y con la venta de los mismos.

Ya para el año 2.005 la dirección de la empresa decide entrar en el conocimiento y adaptación de los modelos de calidad empresarial capacitando a su talento humano para tratar de obtener los mejores estándares de calidad de sus productos y servicios.

#### **1.10.15 Enfoques de la empresa.**

- **Clientes y mercados:** La empresa se enfoca básicamente en la necesidad y gusto de los clientes, teniendo en cuenta sus capacidades y sujetos al mercado competente. Se desarrollan acciones de post venta para retroalimentar el proceso de atención al cliente. Además se participa en eventos publicitarios como ferias, publicidad en sitio web, publicidad en páginas amarillas, televisión y radio, con el propósito de alcanzar nuevos mercados.

Cada vez se hace algo diferente para el cliente, conservando sus gustos y atendiendo a sus necesidades. En algunos casos no siempre todo lo nuevo gusta al cliente, por lo que se tiene mucho cuidado al ofrecerle un nuevo diseño o al elegir cambiar los insumos o los colores de los mismos. En todo caso la intención es no cansar al consumidor final con productos tradicionales, respetando siempre las ideas conservadoras de los mismos.

- **Procesos:** Se utilizan los avances de la tecnología para que los procesos sean más eficientes. Los procesos no son complejos, porque el personal debe estar capacitado en el diseño floral y decoración, siguiendo unos procesos muy similares que son de armar las estructuras para los diferentes diseños, la elaboración de los arreglos y la distribución de los mismos. Los procesos administrativos los maneja el gerente conjuntamente con la Administración para la toma de decisiones.

- **Factor Humano (Gestión):** La empresa reconoce actualmente la importancia del factor humano y está implementando técnicas de motivación y capacitación. El manejo del personal: Preselección, selección, inducción, capacitación, contratación, manejo salarial y prestacional rigiéndose en los aspectos de tipo legal.
- **Cultura Organizacional:** Tiene fomentada la cultura del cumplimiento, el respeto y las creencias religiosas. Se prepara al personal para entender que el trabajo no es individual, sino de grupo.

## **1.11 PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA FLORISTERÍA INTERNACIONAL**

**1.11.1 Misión.** La floristería Internacional fomenta valores de convivencia en la sociedad a través de la comercialización de productos florales de gran calidad, como símbolos que expresan relaciones humanas en paz y armonía en general.

**1.11.2 Visión.** La floristería Internacional alcanzará mejores estándares de calidad certificada y ampliará el servicio a otras ciudades capitales de la República de Colombia, para fomentar valores de convivencia y respeto en la sociedad.

**1.11.3 Objetivo General.** Comercializar productos útiles en la sociedad para satisfacer necesidades de afecto, amor, reconocimiento, gratitud, cariño para mejorar el bien estar social expresado en el lenguaje de las flores.

### **1.11.4 Objetivos Específicos.**

- Ofrecer productos florales que con un diseño atractivo a los clientes y con materiales de buena calidad.
- Alcanzar mayor volumen de ventas, con productos pequeños y de menor precio (promocionando los arreglos de mano o bouquet).
- Llegar a poseer una gran vitrina, para mejor exhibición de los productos, y mejorar sustancialmente la imagen del establecimiento comercial.

- Fomentar el consumo de los productos de la Floristería a través de técnicas de mercadeo.

#### **1.11.5 Políticas.**

- Satisfacción del cliente
- Mejoramiento empresarial y organizacional
- Calidad del producto y de los servicios prestados

#### **1.11.6 Principios Corporativos.**

- Ser la mejor floristería de la ciudad de Cali
- Extender los productos y servicios al sur occidente de Colombia
- Desarrollar nuevas y mejores técnicas para la entrega del producto final

### **1.12 CADENA DE VALOR**

Se puede observar más claramente la cadena de valor de la Floristería Internacional, destacando algunas herramientas que se utilizan, las cuales ayudan a la gerencia a identificar con claridad las interrelaciones de las actividades, las funciones, los clientes, los productos y el servicio que conducen al éxito de la organización con las actividades de apoyo como la infraestructura, la tecnología, el manejo adecuado del área de recursos humanos, gestión de la calidad y los diferentes valores primarios como la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing, ventas y servicios. Todas estas actividades se han analizado en relación con los competidores que nos muestra una diferencia superior.

CADENA DE VALOR FLORISTERIA INTERNACIONAL						M A R G E N
Infraestructura	Contabilidad, finanzas					
Recursos Humanos	Selección, contratación y capacitación					
Desarrollo Tecnológico	Diseños de los productos, diseño de los procesos, investigación de mercados					
Adquisiciones	Materias primas, publicidad, otros insumos					
	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Mercadeo y ventas	Servicio de Post Ventas	
	Recepción Almacenamiento y distribución de materias primas (flores naturales)	Elaboración de arreglos florales	Pedidos y entrega al cliente	Publicidad radial, website, páginas amarillas y mostrador	Apoyo a clientes mediante instructivos del producto	

Fuente: Gerencia Floristería Internacional.

Una vez analizado todos sus procesos entre las actividades principales y actividades de apoyo citadas anteriormente, podemos darnos cuenta de que todas las inversiones y los costos en que se incurrió. Posteriormente podemos determinar su margen, que será el valor agregado denominado valor, que es el que el comprador está dispuesto a pagar.

Se puede identificar dentro de los valores adicionales de la empresa, la seriedad y responsabilidad para cumplir con lo establecido en su objeto social, además de tener claramente identificada su misión y visión que hace que el horizonte y sus metas sean alcanzables.

Una de las cualidades predominante de esta empresa, es que es una de las empresas más prestigiosas a nivel de la zona en la cual ha desarrollado su mercado.

En esta línea el producto y el servicio poseen un valor agregado que consta de la combinación de variedad de productos al mismo precio y genera gusto entre sus clientes.

La diversificación que se ofrece en esta línea de producto, hace atractivo a este, ofreciendo a los clientes una opción distinta para cumplir con sus deseos lo cual no lo encuentra en otros productos.

En esta línea el producto y el servicio poseen un valor agregado que consta de la combinación de variedad de productos al mismo precio y genera gusto entre sus clientes.

### **1.13 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR**

El negocio es eminente comercial, se encuentra dentro de los negocios de las relaciones sociales, pero se deriva de la industria de las flores, la cual es en Colombia un elemento importante de la economía, con repercusión en el mercado mundial, generando grandes divisas y buena imagen a nivel internacional. En términos generales, los decoradores profesionales colombianos se destacan por la creatividad y los magníficos diseños en el arte floral, con espectaculares expectativas de trabajo en el exterior, como empleados o como administradores de sus propios negocios.

También se hace uso de la industria del vidrio, de la muñequería, de la cerámica, flores artificiales, y muchos insumos, sin los cuales no podríamos ofrecer productos de la mejor calidad.

Hay muchos otros productos de un sector que es llamado industria casera, pues se trata de productos artesanales que son de vital importancia para la elaboración de nuestro producto terminado.

**1.13.1 Factores de producción.** En lo referente a factores de producción del sector de las flores, se mencionan las principales ventajas comparativas y competitivas.

- **Ventajas Comparativas:** En la región donde está el negocio es dentro del entorno geográfico colombiano, donde observamos que las ventajas comparativas son: variedad de climas; disponibilidad de aguas para riego; fertilidad de los suelos para las flores; variedad de flores que se cultivan
- **Ventajas Competitivas:** Los elementos que están generando ventaja competitiva en el sector de las flores son: desarrollos tecnológicos en cuanto a sistemas de riego, invernaderos, iluminación artificial, invento de abonos, plaguicidas, fungicidas, maquinaria de cultivo agrícola; talento humano capacitado en floricultura; variedad de flores que se cultivan; avances sistemas de comunicación; desarrollo en sistemas de cómputo; facilidad de transporte aéreo y terrestre

## 2. EVALUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

### 2.1 DIAGNOSTICO INTERNO

#### 2.1.1 Fortalezas.

- **Excelente posicionamiento en el mercado:** La Floristería Internacional cuenta con una larga trayectoria en el mercado, lo cual le ha proporcionado cierto prestigio y reconocimiento en la ciudad, cuenta con una importante red de clientes.
- **Adecuada localización geográfica:** El negocio es llamativo y asequible al transeúnte y está ubicado en la Cra. 39 No. 9 – 84, donde existe una alta afluencia de público.
- **Optimo trabajo en equipo:** Uno de los pilares de la administración de la Floristería es el trabajo en equipo, donde se ha logrado desarrollar una alta sinergia entre sus participantes, logrando resultados óptimos para la empresa como que el producto final sea realizado en más breve tiempo y mejor producción.
- **Autoridad Jerárquica definida en el nivel superior:** Se identifica claramente y es de conocimiento de los funcionarios quien es la persona cabeza del grupo y líder autoritario como lo es el señor Orlando Díaz Díaz; gerente de la empresa. El organigrama demuestra las escasas líneas de autoridad y la sencillez de la estructura.
- **Asesoría y apoyo de ASOCOLFLORES:** El hacer parte del organismo más representativo de el sector floricultor es un acertado vinculo y además necesario para mantener la actualización sobre información del sector, avances tecnológicos, impuestos y otra información de carácter gremial.
- **Bajos costos de transporte y almacenamiento:** Los costos no son significantes debido al peso y tamaño de las flores, sin embargo es importante destacar que los productos tradicionales requieren de innovaciones y mejoras para el mercado objetivo.

- **Capacidad financiera estable:** La empresa cuenta con un buen soporte financiero, debido a su estabilidad y rentabilidad a lo largo del tiempo presente en el mercado, esta capacidad le permitirá desarrollar nuevas estrategias en materia de innovación y desarrollo de productos y de tecnología acorde al negocio.
- **Óptimos sistemas de control de calidad:** Los sistemas de control de calidad del producto especialmente y de los servicios funcionan adecuadamente dentro de las líneas normales de control, a pesar de que no se cuenta con estándares de comparación; si se tiene la experiencia y el conocimiento de la labor.
- **Los adelantos tecnológicos (e-commerce):** En la actualidad la tecnología forma parte vital de cualquier negocio, y el comercio electrónico (e-commerce) cada vez toma mayor fuerza. La Floristería destina parte de sus recursos anualmente a cambios tecnológicos que le permitan crecer en las áreas involucradas.

#### 2.1.2 Debilidades.

- **Pobre estructura organizacional:** La floristería carece de una estructura organizacional clara y bien fundamentada para poder mejorar la comunicación y algunos procesos básicos dentro del negocio. Esta deficiencia hace que los procesos y procedimientos no estén claramente identificados.
- **Sistemas de control administrativo deficientes:** No existen controles dentro del negocio para el cumplimiento de funciones básicas para el normal comportamiento laboral como son horarios, metas, atención al público, etc. Recordemos que una de las falencias de este aspecto es la ausencia de planificación de la empresa.
- **Escasa motivación del personal:** Se ha descuidado la parte motivacional de los funcionarios y esta se ha limitado solo a la cancelación de sus salarios o sea a la parte monetaria, este aspecto tiene que ver con la ausencia de una cultura organizacional que le brinde mejoras para el cliente interno.
- **Bajo desarrollo tecnológico frente a la competencia:** Existen competidores con mucha más trayectoria, reconocimiento y posicionamiento

publicitario en las cuales opacan los adelantos tecnológicos con que se cuenta a pesar de contar con solidez financiera. Se encuentra que hay resistencia al cambio y a invertir en investigación y desarrollo tecnológico por el tiempo de productividad que se debe lograr.

- **Inexistentes estrategias de mercadeo:** El negocio se ha mantenido en el conformismo de esperar a que los clientes lleguen al negocio contando con la publicidad radial, impresa y en especial con la propaganda realizada por los clientes satisfechos que traerán nuevos clientes. El trabajo de mercadeo es incipiente y necesita de planificación.
- **Escasa planeación organizacional:** La fase de planeación se contrarresta con la ejecución del día a día y no existen planes a corto, mediano o largo plazo que permitan crecer a la empresa.
- **Deficientes canales de distribución:** La empresa cuenta con un solo canal de distribución que es la oferta de sus productos a través del local; o sea que se trata de un canal sencillo de distribución: proveedor- intermediario-cliente.
- **Débil cultura organizacional:** No existe un programa de cultura organizacional que se difunda desde la administración y estas actividades muchas veces se realizan por iniciativa propia y espontáneamente.
- **Renuencia al cambio y a la innovación:** Existe cierta resistencia a modificaciones o renovaciones en los procesos dentro de la floristería, se trata de paradigmas que la administración debe superar.
- **Escasa exploración de nuevos mercados:** Siendo Cali una ciudad tan poblada y en la cual su comercio es vital en el desarrollo económico de la ciudad, se deben estudiar otras posibilidades de clientes o posibles compradores, como también el desarrollo de nuevos productos e innovación en sus presentaciones.

## 2.2 MATRIZ PERFIL CAPACIDAD INTERNA (PCI)

CALIFICACION	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
CAPACIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. DIRECTIVA			X				X		
2. COMPETITIVIDAD				X				X	
3. FINANCIERA					X			X	
4. TECNOLOGICA						X			X
5. TALENTO HUMANO		X						X	

Fuente: Esta investigación

Se puede observar que la Floristería Internacional internamente tiene debilidades y fortalezas.

Entre sus debilidades más visibles pero de un impacto no muy importante es en cuanto a su talento humano, y una de más bajo impacto como lo es la parte directiva.

Tiene como fortaleza alta su competitividad, esto debido a ese factor diferenciador que tiene a su favor y que la impulsa a ser mejor cada día.

La parte financiera también juega a su favor, puesto que es una fortaleza bastante importante y que cualquier empresa quisiera tener.

Por último, la tecnología con que cuenta es la necesaria para cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, aunque se podría mejorar más en este aspecto con el fin de ser más eficientes, con mayor calidad y a bajos costos.

### 2.3 MATRIZ EVALUACION FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. EXCELENTE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	0.09	4	0.36
2. ADECUADA LOCALIZACION GEOGRAFICA	0.08	4	0.32
3. OPTIMO CLIMA DE TRABAJO	0.06	4	0.24
4. AUTORIDAD JERARQUICA DEFINIDA EN NIVEL SUPERIOR	0.02	4	0.08
5. ASESORIA Y APOYO DE ASOCOLFLORES	0.04	4	0.16
6. BAJOS COSTOS DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	0.03	4	0.12
7. CAPACIDAD FINANCIERA ESTABLE	0.07	3	0.21
8. OPTIMOS SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO	0.06	3	0.18
9. LA MISION Y VISION ESTAN DEFINIDAS	0.05	3	0.15
10. LOS ADELANTOS TECNOLOGICOS (E-COMMERCE)	0.02	3	0.6
<b>DEBILIDADES</b>			
1. POBRE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0.07	2	0.14
2. SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO DEFICIENTES	0.06	2	0.12
3. ESCASA MOTIVACION DE PERSONAL	0.01	2	0.02
4. BAJO DESARROLLO TECNOLOGICO FRENTE A LA COMPETENCIA	0.04	2	0.08
5. INEXISTENTES ESTRATEGIAS DE MERCADO	0.09	1	0.09
6. ESCASA PLANEACION ORGANIZACIONAL	0.08	1	0.08
7. DEFICIENTES CANALES DE DISTRIBUCION	0.06	1	0.06
8. DEBIL CULTURA ORGANIZACIONAL	0.05	1	0.05
9. RENUENCIA AL CAMBIO E INNOVACION	0.01	1	0.01
10. ESCASA EXPLORACION DE NUEVOS MERCADOS	0.01	1	0.01
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.54</b>

Fuente: Esta investigación

Se puede observar en esta Matriz que internamente las Fortalezas más relevantes de la Floristería son el Excelente Posicionamiento en el Mercado, como de igual

manera su Adecuada Localización Geográfica, fortalezas que la gerencia debe saber aprovechar y sacar siempre provecho de ellas.

De igual manera, sus Debilidades más evidentes al interior de la Floristería son la Renuencia al Cambio y la Escasa Exploración de Nuevos Mercados; esto debido al conformismo que existe por parte de la gerencia a los resultados obtenidos hasta el momento.

A continuación se presenta el resultado obtenido del trabajo de campo realizado en la ciudad de Cali, con base en la aplicación del formato de entrevista dirigida a los funcionarios de la Floristería Internacional, donde el tamaño de la muestra fue la totalidad de los mismos.

**1. ¿Cree que la Floristería necesita un tipo de cambio estructural como un direccionamiento estratégico?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE FUNCIONARIOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	66.7%
NO	2	33.3%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Argumentan los funcionarios que si es necesario este tipo de cambios para que la Floristería sea mejor cada día. Por su parte los funcionarios que su respuesta fue NO, dicen que la empresa está bien como esta en la actualidad.

**2. ¿Se realizan planes a corto, mediano y largo plazo?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE FUNCIONARIOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	33.3%
NO	4	66.7%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Los funcionarios que manifiestan que SI se llevan a cabo planes, se refieren a las fechas importantes ya que se contratan auxiliares para poder satisfacer la demanda.

**3. ¿La gerencia en que debería realizar esfuerzos económicos?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE FUNCIONARIOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
PUBLICIDAD	1	16.7%
TECNOLOGIA	3	50%
CAPACITACION	1	16.7%
EXPANSIÓN	1	16.7%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

El 50% de los funcionarios coinciden en que se debería realizar inversión en tecnología más avanzada que les permita ser más eficientes a la hora de satisfacer las necesidades de sus clientes.

**4. ¿Cree que es importante contar con una Misión y Visión dentro de la empresa?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE FUNCIONARIOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	50%
NO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

La mitad de los funcionarios manifiesta que Si es optimo contar con estas herramientas, pero lo hacen sin conocer que ya existe. El resto de ellos aseguran que No es muy trascendental poseerlas.

**5. ¿En qué cree que mejoraría la Floristería con este tipo de procesos?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE FUNCIONARIOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MAYOR PRODUCTIVIDAD	0	0%
SOSTENIBILIDAD EN EL MERCADO	0	0%
MAYOR RECONOCIMIENTO	4	66.7%
SENTIDO DE PERTENENCIA	2	33.3%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

La mayoría de los funcionarios reconocen que este tipo de herramientas le brinda a la Floristería un mayor reconocimiento entre sus clientes y el público en general.

### 3. EVALUACIÓN EXTERNA DE LA EMPRESA

#### 3.1 DIAGNOSTICO EXTERNO

##### 3.1.1 Oportunidades.

- **Marcadas costumbres sociales:** Debido a nuestra idiosincrasia y hábitos, este es un negocio tradicional desde muchos años atrás y lo sigue siendo en la actualidad. Nuestra sociedad está estrechamente ligada con el detalle de las flores cuando una ocasión especial lo amerita.
- **Bajas tasas de interés bancario:** Con las tasas bancarias que ofrece el sector financiero, los créditos son más llamativos para inversiones que se requieran en la floristería en tecnología, infraestructura, etc.
- **Globalización del mercado:** El negocio ha tomado ciertas expansiones con el fin de proyectarse a largo plazo en el mundo de la globalización de los mercados. Lo anterior llevara al negocio a ser más competitivo y con un servicio mucho más atractivo para los clientes. Estados Unidos es el principal importador de flores colombianas, donde actualmente se abastece el 84.5% de su demanda, lo que muestra un gran posicionamiento en el mercado norteamericano. Entre los mercados no tradicionales se destacan: Canadá, Rusia y Chile
- **Acertados niveles de tecnología para el sector floricultor:** Las comunicaciones han sido vitales para atacar el mercado y llegar a rincones nunca esperados dentro del negocio, como lo son la publicidad virtual, televisiva, radial e impresa. Los adelantos tecnológicos han permitido el desarrollo de nuevas formas de comercio, como el e-commerce. Existe poco impulso en la conquista de nuevos mercados y lanzamiento de nuevos productos. El nivel de desarrollo tecnológico es vulnerable ante la presencia de audaces competidores.
- **Producto interno bruto en crecimiento:** El PIB en nuestro país es ventajoso y más aún en el sector floricultor, puesto que la atención está puesta en el. Dentro de las exportaciones agrarias no tradicionales se tiene en cuenta el sector floricultor debido a su crecimiento de 144% en el transcurso de los últimos

años, frente a un 63% del sector, lo que significa que la floricultura ha generado importantes beneficios económicos para el país, pues ha creado 88.000 empleos directos y 75.000 indirectos, ha aumentado las divisas, desarrollado la infraestructura y la tecnología.

- **Optimo tamaño de la población:** En una capital como Cali donde su población tiene un número importante de habitantes; cobra relevancia el sector de las floristerías dentro del sector comercial.

- **Alto valor agregado en el servicio:** Apoyos en el servicio hacen de este negocio una floristería única; como son las entregas a domicilios, la atención con el cliente y las conexiones con otras floristerías de otras ciudades que la hacen ser pilar en este servicio.

- **Oportuno Tratado de Libre Comercio (TLC):** El TLC cobra importancia ya que aportaría a la competitividad, la adquisición de insumos de excelente calidad y a los bajos precios para inversión. En los últimos años han cobrado importancia la globalización, la composición de la Unión Europea, el TLC y los acuerdos comerciales (ATPA, CAN, MERCOSUR, entre otros), los cuales crean la necesidad de evaluar y analizar la industria nacional ante el desafío de competir con empresas y productos extranjeros

- **Integración de los diferentes organismos regionales y nacionales de floricultores:** La Vinculación con entidades relacionadas con la floricultura; favorece la actualización a las nuevas tendencias del mercado, ampliación de jornadas de capacitación y actualización de leyes fiscales, etc.

Los programas en Investigación y Desarrollo que adelanta Asocolflores, están encaminados a desarrollar técnicas de producción ambientalmente favorables, para minimizar el impacto que puede tener la floricultura sobre el medio ambiente y optimizar los procesos de producción

- **Portafolio constante durante toda la época del año:** Con la diversidad de nuestros climas en Colombia, la floristería puede ofrecer cualquier servicio o producto en todo periodo a lo largo del año. El sector de las flores presenta gran dinamismo debido a la actividad exportadora, la cual en cierta medida representa un motor de desarrollo para la economía nacional. Las condiciones del terreno permiten producir diferentes variedades de flores durante todo el año.

### 3.1.2 Amenazas.

- **Estados de inflación permanente:** Es importante tener en cuenta variables macroeconómicas como inflación, devaluación, tipo de cambio con respecto al dólar, entre otras; porque hay que ser consciente de la importancia que tienen dentro de cualquier forma de comercio nacional y más aún internacional.
- **Bajo Ingreso per cápita:** El ingreso de la población en general se ha visto afectada año tras año, siendo un parámetro relevante en el surgimiento de la economía nacional. La economía nacional influye directamente en cualquier empresa o negocio, donde las políticas estatales intervienen directamente en los consumidores, proveedores, etc.
- **Fenómenos naturales inciertos:** Es la amenaza más llamativa y directa que tiene el sector y toda clase de empresas de este tipo. Se poseen factores climáticos y suelos aptos para el cultivo de flores, pero fenómenos naturales como lo son los del niño y de la niña afectan directamente a todo el sector.
- **Elevada carga impositiva fiscal:** Los impuestos cobran importancia en cualquier negocio, además los tributos nacionales son demasiado altos a comparación de muchos países en Latinoamérica.
- **Devaluación no satisfactoria para el sector floricultor:** El cambio de nuestra moneda frente a la moneda extranjera afecta directa o indirectamente nuestra economía y a la inversión que se requiera dentro de nuestro entorno. En Colombia las exportaciones no tradicionales han tomado gran importancia dentro de las políticas del gobierno para hacerlas más competitivas y ser este un mecanismo de activación de la economía.
- **Ingreso de nuevos competidores (Ecuador):** Surgimiento de nuevos participantes en el mercado con productos de alta calidad (como Ecuador). A mayor cantidad de oferentes se reduce el precio de venta e incrementan las exigencias de calidad del producto. A pesar de que las rosas, los claveles y los crisantemos aún dominan la preferencia mundial y representan cerca del 70% de la demanda europea, las flores tropicales y exóticas han empezado a conquistar las preferencias de los consumidores. Actualmente el mercado de flores tradicionales se encuentra sobre ofertado y el precio cada vez tiende a la baja, y la forma de entrar a competir es con una estrategia de precios.

- **Consecución de materia prima para productos novedosos (plántulas y esquejes):** La materia prima para productos novedosos (plántulas y esquejes), generalmente no se desarrolla en Colombia, sino que es necesario importarla de Francia, Japón, Holanda y EEUU. Lo anterior impide hacer el control sobre toda la cadena de valor.
- **Limitada vida útil del producto natural:** El hecho de que la materia prima y el producto sea un elemento natural hace que su durabilidad sea limitada y su comercialización deba hacerse lo más pronto posible. Los productores usualmente son temerosos al cambio y presentan cierta aversión al riesgo que genera la innovación que supere este tipo de dificultades.
- **Importante posicionamiento de productos sustitutos:** La globalización de los mercados hace que cada vez la competencia sea con negocios de iguales características y también productos suplementarios al de las flores. Caso como el de los chocolates que es un bien sustituto de las flores y que compite férreamente con el sector floricultor. Es momento de ser más competitivos en el mercado internacional con productos tradicionales como las rosas, los claveles, pompones, astromélias y con estrategias de innovación, que permitan conquistar mercados con nuevas variedades y alto valor agregado. Se debe tomar conciencia de los riesgos que representa no diversificar sus exportaciones en una época de constante movimiento, de cambios tecnológicos y de innovación.
- **Nuevos competidores con una estrategia de estructura vertical:** Han surgido competidores los cuales realizan todos los procesos de producción y servicio, es decir que no dependen tan directamente de los proveedores. Competidores con una estructura vertical, que les permite controlar toda la cadena de valor del negocio y con mano de obra más barata que les permite ser más competitivos en costos

### 3.2 MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
MARCADAS COSTUMBRES SOCIALES	0.17	4	0.68
BAJAS TASAS DE INTERES BANCARIO	0.12	3.5	0.42
ALTO VALOR AGREGADO EN EL SERVICIO	0.15	4	0.6
OPORTUNO TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)	0.07	3	0.21
POSITIVA GLOBALIZACION DEL MERCADO	0.06	2	0.12
ACERTADO NIVEL DE TECNOLOGIA PARA EL SECTOR FLORICULTOR	0.09	3.5	0.315
PRODUCTO INTERNO BRUTO EN CRECIMIENTO	0.08	1	0.08
OPTIMO TAMAÑO DE LA POBLACION CON CAPACIDAD DE COMPRA	0.05	2	0.1
INTEGRACION DE LOS DIFERENTES ORGANISMOS NACIONALES DE FLORICULTORES	0.06	4	0.24
ACERTADO PORTAFOLIO CONSTANTE DURANTE TODA LA EPOCA DEL AÑO	0.15	3	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.215</b>

Fuente: Esta Investigación

Los factores externos que más se destacan en el perfil de oportunidades y amenazas del medio son las marcadas costumbres sociales y el alto valor agregado en el servicio.

En tanto que los factores más negativos fueron el tamaño de la población con escasa capacidad de compra y la globalización del mercado.

### 3.3 MATRIZ EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. MARCADAS COSTUMBRES SOCIALES	0.09	4	0.36
2. BAJAS TASAS DE INTERES BANCARIO	0.05	4	0.2
3. ALTO VALOR AGREGADO EN EL SERVICIO	0.07	4	0.28
4. OPORTUNO TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)	0.08	4	0.32
5. POSITIVA GLOBALIZACION DEL MERCADO	0.06	3	0.18
6. ACERTADO NIVEL DE TECNOLOGIA PARA EL SECTOR FLORICULTOR	0.05	3	0.15
7. PRODUCTO INTERNO BRUTO EN CRECIMIENTO	0.04	3	0.12
8. OPTIMO TAMAÑO DE LA POBLACION CON CAPACIDAD DE COMPRA	0.02	3	0.06
9. INTEGRACION DE LOS DIFERENTES ORGANISMOS NACIONALES DE FLORICULTORES	0.01	3	0.03
10. ACERTADO PORTAFOLIO CONTANTE DURANTE TODA LA EPOCA DEL AÑO	0.03	3	0.09
<b>AMENAZAS</b>			
1. ESTADOS DE INFLACION PERMANENTES	0.05	2	0.1
2. BAJO INGRESO PERCAPITA	0.04	2	0.08
3. INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES (ECUADOR)	0.03	2	0.06
4. CONSECUION DE MATERIA PRIMA PARA PRUDCTOS NOVEDOSOS (PLANTULAS Y ESQUEJES)	0.02	2	0.04
5. FENOMENOS NATURALES INCIERTOS	0.1	1	0.1
6. ELEVADA CARGA IMPOSITIVA FISCAL	0.08	1	0.08
7. LIMITADA VIDA UTIL DEL PRODUCTO NATURAL	0.07	1	0.07
8. DEVALUACION NO SATISFACTORIA PARA EL SECTOR FLORICULTOR	0.06	1	0.06
9. IMPORTANTE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	0.05	1	0.05
10. NUEVOS COMPETIDORES CON UNA ESTRATEGIA DE ESTRATEGIA VERTICAL	0.01	1	0.01
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.38</b>

Fuente: Esta investigación

Para la Floristería Internacional, los factores claves del éxito según sus oportunidades, se destacan las marcas costumbres sociales y el oportuno Tratado de Libre Comercio, puesto que son oportunidades que aprovechándolas al máximo se verán reflejadas en las ventas. Así mismo, los fenómenos naturales inciertos y la carga impositiva fiscal son amenazas las cuales afectan directamente a la empresa.

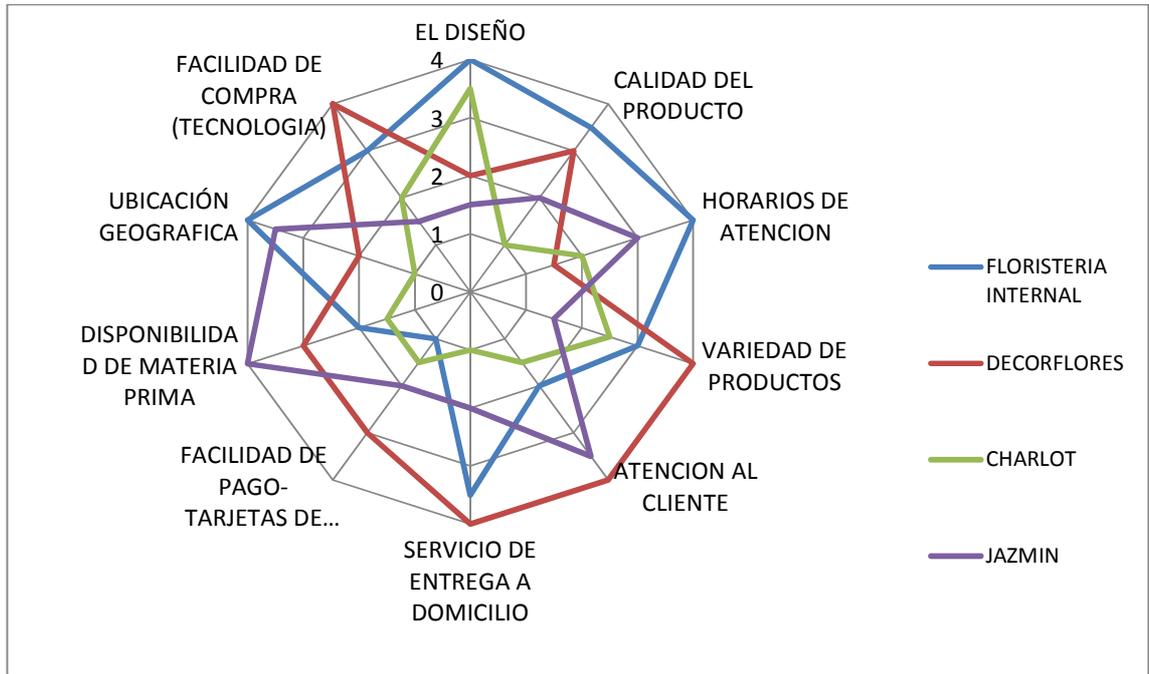
### 3.4 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC)

SECTOR	FLORSTERIAS											
	FACTORES CLAVES DE EXITO		PESO		INTERNACIONAL		DECORFLORES		CHARLOT		JAZMIN	
			VALOR	VR/SOPESADO	VALOR	VR/SOPESADO	VALOR	VR/SOPESADO	VALOR	VR/SOPESADO		
DISEÑO	17	0.17	4	0.68	2	0.34	3.5	0.595	1.5	0.255		
CALIDAD DEL PRODUCTO	12	0.12	3.5	0.42	3	0.36	1	0.12	2	0.24		
HORARIOS DE ATENCION	15	0.15	4	0.6	15	0.225	2	0.3	3	0.45		
VARIEDAD DE PRODUCTOS	7	0.07	3	0.21	4	0.28	2.5	0.175	1.5	0.105		
ATENCION AL CLIENTE	6	0.06	2	0.12	4	0.24	1.5	0.09	3.5	0.21		
SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO	9	0.09	3.5	0.315	4	0.36	1	0.09	2	0.18		
FACILIDAD DE PAGO - TARJETAS CREDITO	8	0.08	1	0.08	3	0.24	1.5	0.12	2	0.16		
DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	5	0.05	2	0.1	3	0.15	1.5	0.075	4	0.2		
UBICACIÓN GEOGRAFICA	6	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3.5	0.21		
FACILIDAD DE COMPRA - TECNOLOGIA	15	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3	1.5	0.225		
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1</b>		<b>3.215</b>		<b>2.915</b>		<b>1.925</b>		<b>2.235</b>		

LIDER 1	4	LIDER 2	3.5-3	LIDER 3	2.5-2	LIDER 4	1.5-1
---------	---	---------	-------	---------	-------	---------	-------

Fuente: Esta investigación

Según la Matriz de Perfil Competitivo, y analizando detalladamente a la Floristería Internacional frente a sus más cercanos competidores; por su localización, por su tiempo en el mercado y similares características, son las floristerías Decorflores, Charlot y Jazmín; arroja cierta ventaja competitiva de la Floristería de la cual hacemos este estudio frente a las demás, según unos factores claves de éxito.



Fuente: Esta investigación

En la anterior gráfica se puede observar el resumen de los factores claves de éxito para cada una de las floristerías en las cuales se ha realizado el comparativo, destacandose el margen superior donde la Folistería Internnacional es lider frente a sus competidores, herramientas en las cuales debe seguir fuerte y no descuidar.



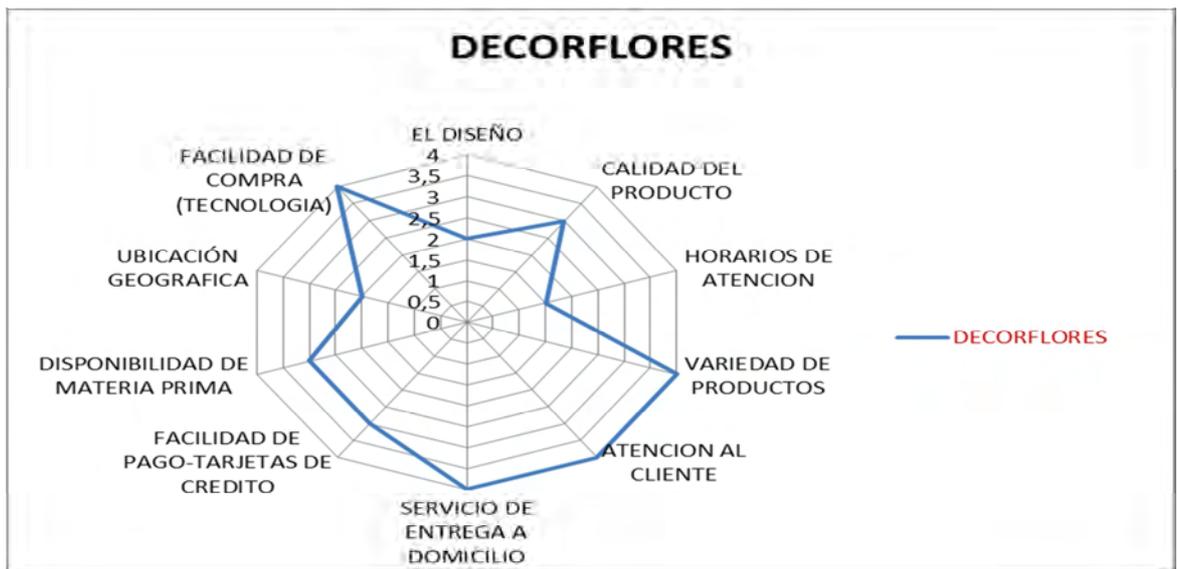
Fuente: Esta investigación

La matriz de perfil competitivo nos muestra que la Floristería Internacional destaca como factores clave de éxito a: el diseño y los horarios de atención y tiene menor incidencia en facilidad de pago (tarjetas), disponibilidad de materia prima y la atención al cliente.

De acuerdo a estos factores claves de éxito, la floristería Internacional se destaca y encabeza la lista de empresas de similar razón social como son Decorflores, Floristería Charlot y Jazmín, visualizándose un resultado más atractivo y competitivo, es decir, que debe mantener sus aspectos de éxito favorables y procurar mejorar en los que presenta cierta desventaja.

Cabe resaltar el trabajo que se viene realizando en la Floristería Internacional en cuanto al diseño, horarios de atención, ubicación geográfica, calidad del producto y servicio a domicilio, es bastante ventajoso, de acuerdo a las innovaciones, creatividad y compromiso con las que se exhiben los arreglos y decoraciones, lo cual es un distintivo relevante frente a los competidores, siendo esto los puntos fuertes del negocio.

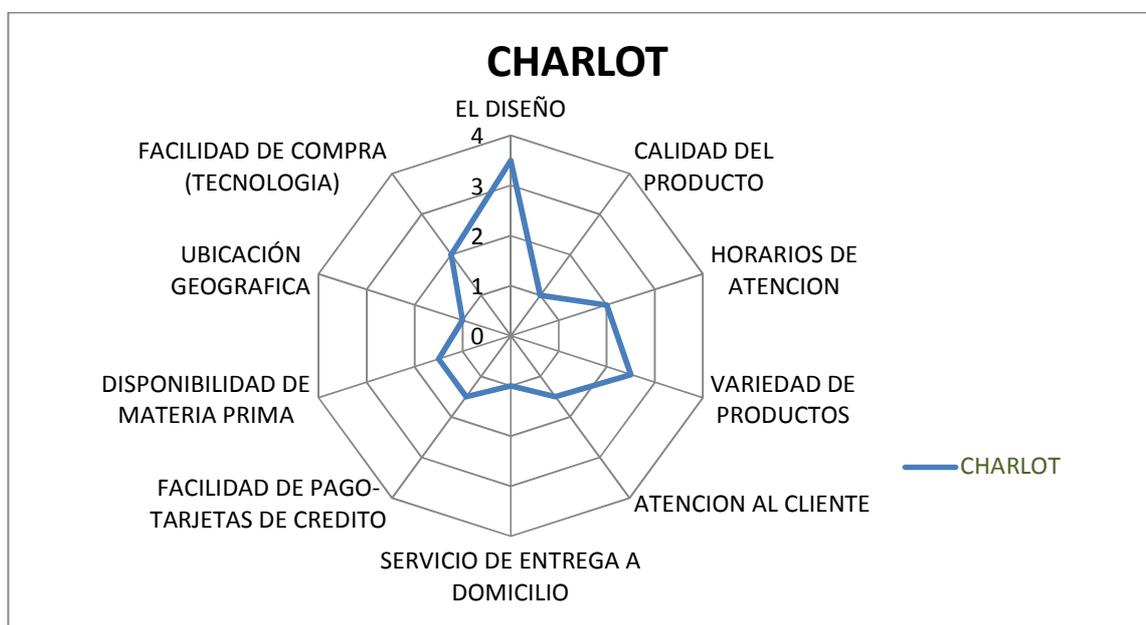
Podemos concluir también, que otros factores indispensables para el posicionamiento y reconocimiento de la floristería son; las facilidades de pago, la atención al cliente y la disponibilidad de materias primas; las cuales no les son favorables, debido a que los competidores muestran mayor dedicación y empeño en sobresalir y distinguirse frente a los demás.



Fuente: Esta investigación

En la parte inferior de la gráfica se destaca el competidor mas fuerte como lo es la Floristería Decorflores, donde se sugiere a la gerencia de la Floristeria Internacional atacar y competir directamente, para asi poder ser mas llamativa y donde se debe mejorar notablemente.

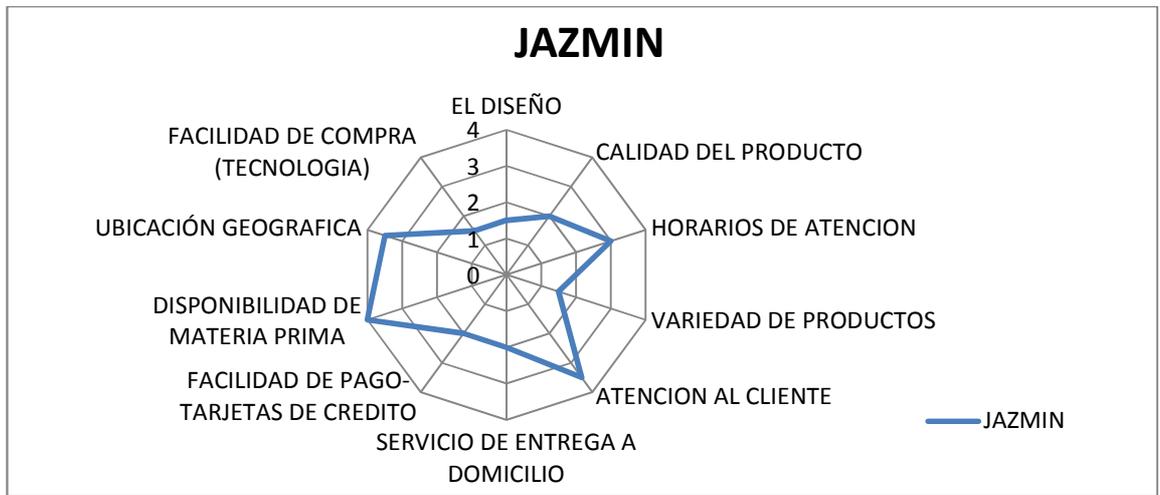
Se visualiza claramente que sus puntos fuertes frente a sus competidores son el Servicio de Entrega a Domicilio, la Atención al Cliente y su Variedad de Productos, factores que se consideran son muy importantes para este tipo de empresas comerciales, y que es por estos factores esta empresa es tan competitiva.



Fuente: Esta investigación

Por su parte la Floristería Charlot se destaca en el diseño de sus productos, siendo una floristería que ha incursionado en la capacitación de su personal en la creación de nuevos modelos y arreglos novedosos.

El Diseño es una herramienta muy importante en esta clase de negocios, puesto que estar a la vanguardia de la moda, es una ventaja competitiva muy importante; pero que se han descuidado en otros factores, lo cual no la hace fuerte frente a su competencia cercana.



Fuente: Esta investigación

Por último miramos que la Floristería Jazmín es fuerte en general en los factores que se han examinado, pero se destaca su Disponibilidad de Materia Prima, pero que si mejora en otros aspectos, podría ser una amenaza más contundente para el resto de negocios.

A continuación se presenta el resultado obtenido del trabajo de campo realizado en la ciudad de Cali, con base en la aplicación del formato de encuesta dirigida a clientes cotidianos. El tamaño de la muestra fue de 30 clientes al azar.

**1. ¿El servicio prestado por la Floristería le pareció?**

RESPUESTAS	NUMERO DE CLIENTES	PORCENTAJE
EXCELENTE	6	20%
BUENO	21	70%
REGULAR	2	6.7%
MALO	1	3.3
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**2. ¿La calidad del producto a su parecer es?**

RESPUESTAS	NUMERO DE CILENTES	PORCENTAJE
EXCELENTE	12	40%
BUENO	15	50%
REGULAR	3	10%
MALO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**3. ¿En qué cree que la Floristería Internacional en cuanto al servicio que presta debe mejorar?**

RESPUESTAS	NUMERO DE CLIENTES	PORCENTAJE
MAYOR VARIEDAD DE PRODUCTOS	7	23.3%
MAS AGILIDAD Y PRONTA ENTREGA	5	16.7%
MAYOR PUBLICIDAD	17	56.7%
OTRO	1	3.3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

El encuestado que responde a la opción Otro, manifiesta que deberían mejorar los precios de los productos para que sean más exequibles a todo público.

**4. ¿Qué fortalezas percibe usted de la Floristería?**

RESPUESTAS	NUMERO DE CLIENTES	PORCENTAJE
EXPERIENCIA	11	36.7%
RECONOCIMIENTO	7	23.3%
ORIENTACION AL CLIENTE	9	30%
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PRODUCTOS	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

Los clientes argumentan que la Experiencia con que cuenta la Floristería Internacional es algo de rescatar en la percepción que ellos tienen hacia la misma.

**5. ¿Qué servicios se podrían mejorar según su criterio?**

RESPUESTAS	NUMERO DE CLIENTES	PORCENTAJE
MAYOR COBERTURA DE LOS DOMICILIOS	2	6.7%
SUCURSALES EN LA CIUDAD Y DEPARTAMENTO	9	30%
PRODUCTOS SEMEJANTES	18	60%
OTRO	1	3.3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

El 60% de los clientes manifiesta la incursión de productos semejantes para acompañar a los arreglos, como lo son los peluches, chocolates, joyas, frutas, etc. Esta es una herramienta que puede generar mayor utilidad y volúmenes de ventas.

## 4. MATRICES

### 4.1 MATRIZ EVALUACION DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

			OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
			01	MARCADAS COSTUMBRES SOCIALES	A1	ESTADOS DE INFLACION PERMANENTE
			02	OPORTUNO TRATADO DE LIBRE COMERCIO	A2	FENOMENOS NATURALES INCIERTOS
			03	ALTO VALOR AGREGADO EN EL SERVICIO	A3	BAJO INGRESO PERCAPITA
			04	BAJAS TASAS DE INTERES BANCARIAS	A4	ELEVADA CARGA IMPOSITIVA FISCAL
			05	POSITIVA GLOBALIZACION DEL MERCADO	A5	LIMITADA VIDA UTIL DEL PRODUCTO NATURAL
			FORTALEZAS	F1	EXCELENTE POSICION EN EL MERCADO	ESTRATEGIAS FO
F2	ADECUADA LOCALIZACION GEOGRAFICA	AMPLIAR EL MERCADO OBJETIVO APROVECHANDO EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA INTERNA		CREAR UN FONDO DE RESERVA FINANCIERA CON EL FIN DE ESTAR ALERTA A LOS FENOMENOS NATURALES		
F3	OPTIMO CLIMA DE TRABAJO EN EQUIPO	DESARROLLAR PROGRAMAS QUE PERMITAN APROVECHAR LAS VENTAJAS DE LA GLOBALIZACION Y LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO		INCREMENTAR PROGRAMAS DE INNOVACION Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS		
F4	CAPACIDAD FINANCIERA ESTABLE	AMPLIAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS		AÑADIR VALOR AGREGADO A LOS PRODUCTOS EXISTENTES		
F5	OPTIMOS SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD	INTEGRACION VERTICAL HACIA ATRÁS				
DEBILIDADES	D1	POBRE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
	D2	SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO DEFICIENTES	MEJORAR E IMPLEMENTAR POLITICAS DE MERCADEO CON EL FIN DE ATACAR EL COMERCIO NACIONAL E INTERNACIONAL		DESARROLLAR PROGRAMAS TECNOLOGICOS	
	D3	INEXISTENTES ESTRATEGIAS DE MERCADO	IMPLANTAR UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACORDE Y EFICIENTE		IMPLANTAR SISTEMAS DE PLANEACION ORGANIZACIONAL Y CONTROL ADMINISTRATIVO	
	D4	BAJO DESARROLLO TECNOLÓGICO				
	D5	ESCASA PLANEACION ORGANIZACIONAL				

Fuente: Esta investigación

Se puede decir entonces, la disminución de costos se convierte es un pilar competitivo para la incursión en el mercado bajo diferentes esquemas de relación con la competencia, ligada a una conexión de precios, como se analizó en las alternativas del modelo tradicional. Por medio de la innovación se crea valor, logrando que el consumidor pague más por el producto dada la satisfacción que este le ofrece, obteniendo mayores márgenes de rentabilidad para el floricultor.

En el corto plazo es más rentable producir flores tradicionales, pero a largo plazo las flores innovadoras generan mayores márgenes de rentabilidad, por lo tanto se debe sacrificar utilidades de los productos tradicionales para alcanzar los beneficios de la innovación en un mediano o largo plazo. Es necesario asumir una cultura de inversión en Investigación y Desarrollo que permite alcanzar y conservar el liderazgo en el sector a través del tiempo, con costos bajos, productos innovadores y de excelente calidad en crecientes nichos de mercados.

Estos modelos no pretenden pronosticar sino entender el comportamiento del sector floricultor y la relación entre sus variables de acuerdo a información real y supuestos teóricos.

#### 4.2 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

		TOTAL FACTOR INTERNO 2.54					
		4	3	2	1		
ALTO	4	I	II	III			
	3	IV	V FLORISTERIA INTERNACIONAL	VI	TOTAL FACTOR EXTERNO 2.38		
	2	VII	VIII	IX			
1							
		FUERTE	PROMEDIO	DEBIL			
		3 a 4	2 a 2.99	1 a 1.99			
		I, II Y IV	CRECER Y EDIFICAR				
		III, V Y VII	MANTENER Y CONSERVAR				
		VI, VIII Y IX	COSECHAR O DESECHAR				

Fuente: Esta Investigación

En la grafica se puede observar que la “Floristería Internacional” se encuentra en una posición en donde debe mantenerse y conservar su posicionamiento con posibilidades de crecer y ampliar su portafolio de servicios escalonadamente y de esa forma aumentar su participación en el mercado de las flores y arreglos florales en la ciudad de Cali inicialmente.

#### 4.3 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP. MATRIZ BCG



Fuente: Esta investigación

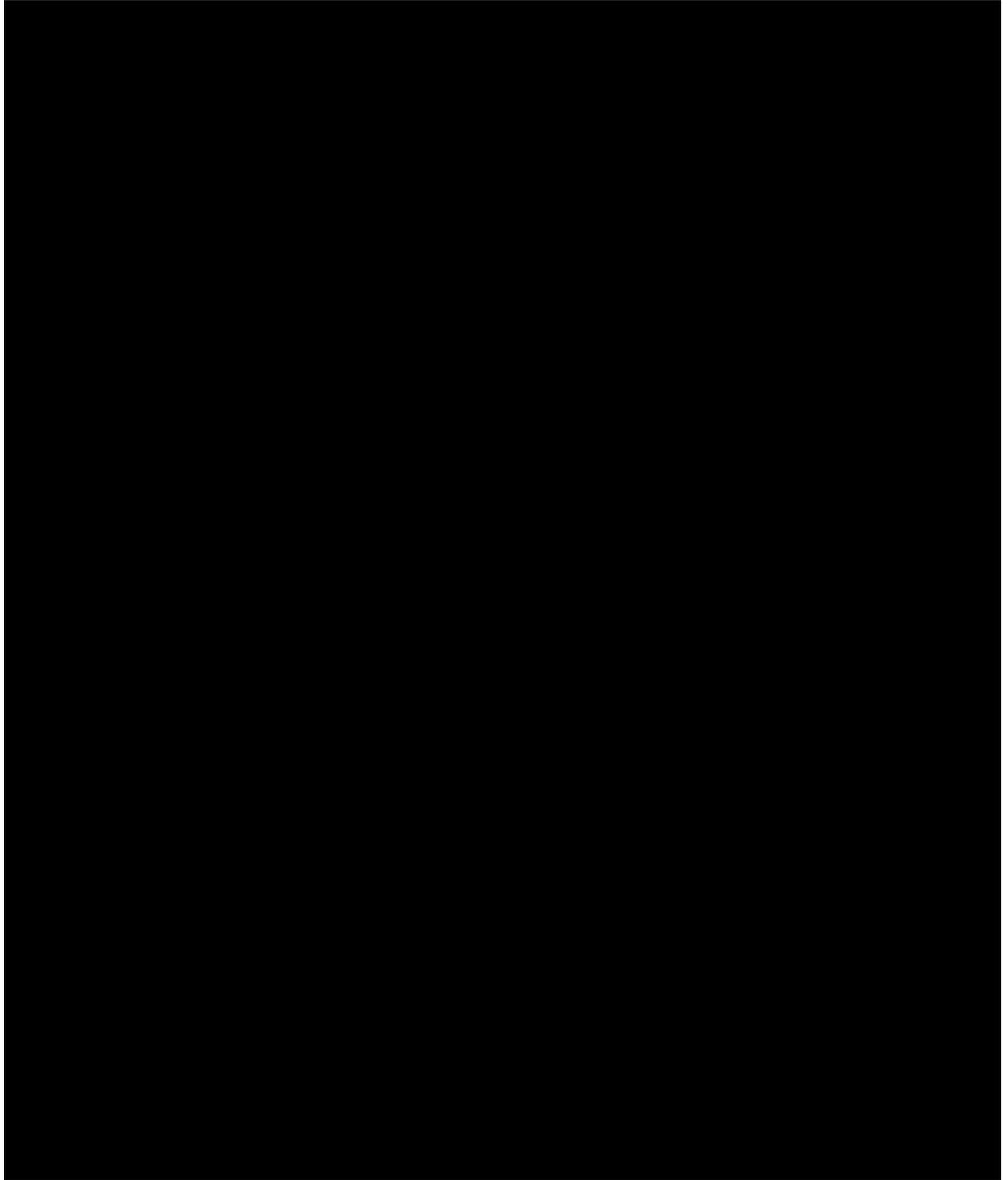
La Floristería Internacional se encuentra dentro de la matriz de Boston en una posición bastante aceptable en su posición relativa de participación en el mercado (0.56), se ubica iniciando el cuadrante “estrella” lo que le permitirá desarrollar estrategias para consolidarse en esta participación.

Por otro lado, en relación al crecimiento del mercado, vemos que la Floristería Internacional se ubica también dentro del cuadrante “estrella” con un (0.11) que le permitirá seguir creciendo debido al buen comportamiento de la demanda de mercado.

#### 4.4 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION ACCION (PEYEA)

<b>FORTALEZA INDUSTRIAL</b>	TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR	2
	BARRERAS DE ENTRADA	3
	SUSTITUCION DE PRODUCTOS	5
	INDICES DE PRODUCTIVIDAD	4
	KNOW HOW	1
	<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	MARCA	-3
	DISEÑO	-2
	TIEMPO DE RESPUESTA	-4
	PRECIO	-2
	SERVICIO	-1
	CANALES DE DISTRIBUCION	-1
	CALIDAD	-2
	<b>PROMEDIO</b>	<b>-2.1</b>
<b>DIFERENCIA EJE X</b>		<b>0.9</b>

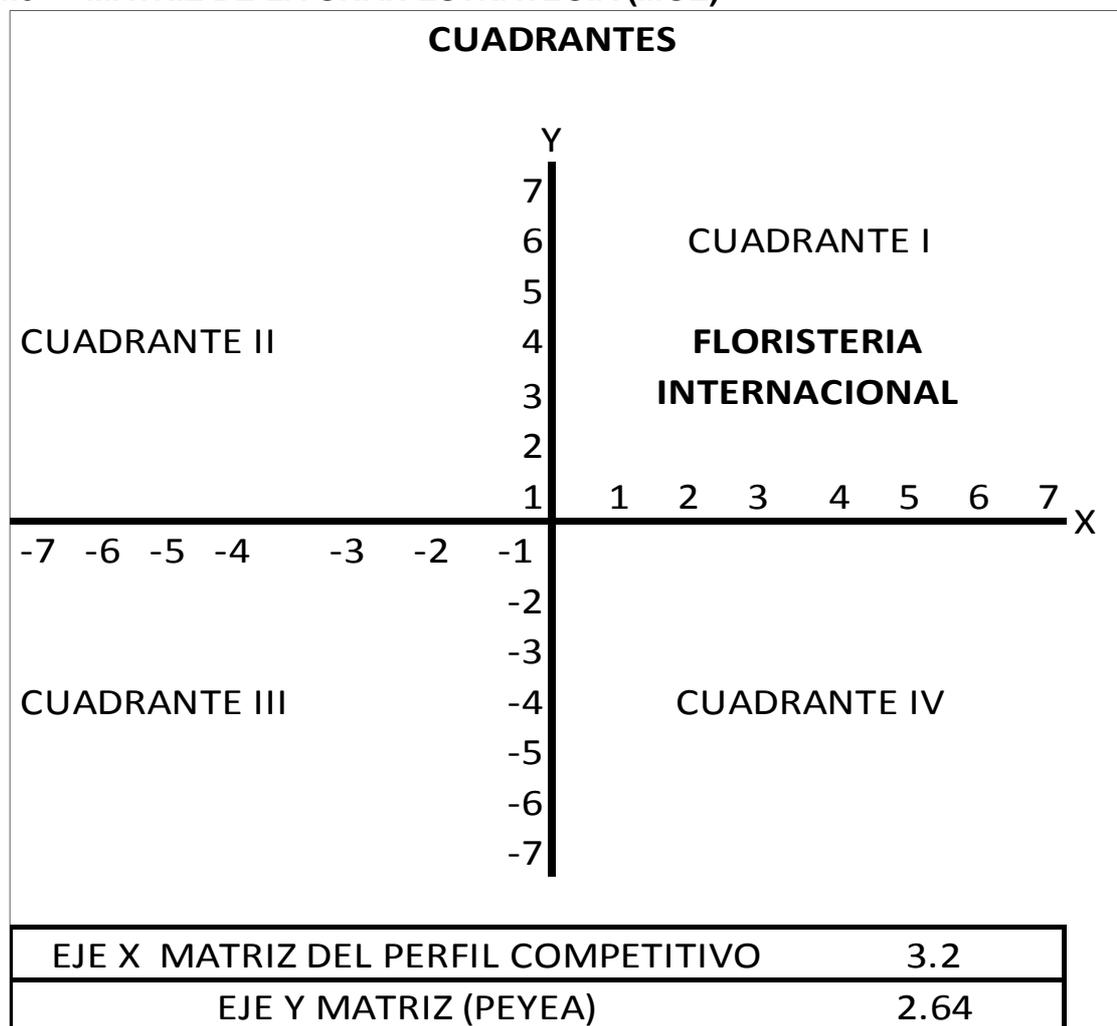
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	ENTORNO ECONOMICO	-2
	SEGURIDAD A LA INVERSION	-1
	ESTABILIDAD POLITICA	2
	ESTABILIDAD JURIDICA	-1
	INFRAESTRUCTURA DE COMERCIO EXTERIOR	-4
	SISTEMA DE COMUNICACIONES	-2
	COMPETITIVIDAD DE LOS PUERTOS	-3
	COMPETITIVIDAD DE LOS AEROPUERTOS	-1
	SEGURIDAD EN TODOS LOS NIVELES	-2
	<b>PROMEDIO</b>	<b>-1.56</b>
<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>	RENTABILIDADES	5
	LIQUIDEZ	5
	ENDEUDAMIENTO	4
	NIVEL DE INVENTARIOS	4
	CUENTAS POR PAGAR	3
	<b>PROMEDIO</b>	<b>4.2</b>
<b>DIFERENCIA EJE Y</b>		<b>2.64</b>



Fuente: Esta Investigación

La Matriz de Posición Estratégica nos muestra que la Floristería Internacional se encuentra en una posición de ataque para enfrentar al mercado y a sus competidores para lo cual deberá desarrollar estrategias que le permitan crecer competitivamente.

#### 4.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)



Fuente: Esta investigación

Según los resultados obtenidos anteriormente por las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y la de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, la Floristería Internacional se ubica en el Cuadrante I, según los ejes X y Y respectivamente.

## 5. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS

### 5.1 ESTRATEGIAS



Fuente: Esta investigación

Según estas estrategias, podemos mencionar en otra palabras que las estrategias competitivas que adoptará la Floristería Internacional, para enfrentar a sus competidores más cercanos y a los nuevos competidores que lleguen al mercado; será de diferenciación de sus productos y servicios. Mejorar las facilidades de pago para los clientes, especialmente para los pagos con tarjeta debito y crédito; cheques, pagos en línea y sistemas de crédito para clientes especiales como las instituciones y otras entidades del sector público y privado. Desarrollar la imagen corporativa de la Floristería Internacional, destacándose en los diferentes canales de distribución y en la buena presentación del personal, (uniformes, logotipos), vehículos de reparto visualmente identificados y capacitación en técnicas de relaciones públicas. Para asegurar una buena provisión de materia prima (flores naturales), se implementara la estrategia de integración vertical ascendente (hacia atrás). Es decir, adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores. Esta estrategia se planea desarrollar a largo plazo.

## 6. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

### 6.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA

	DOFA	ESTRATEGIAS							TOTAL
		AMPLIAR MERCADO	GLOBALIZACION	AMPLIAR PORTAFOLIO	POLITICAS INTERNACIONALES	NUEVOS PRODUCTOS	VALOR AGREGADO	INTEGRACION HACIA ATRÁS	
O1	MARCADAS COSTUMBRES SOCIALES	5	1	5	2	4	4	5	26
O2	OPORTUNO TRATADO DE LIBRE COMERCIO	5	5	5	5	5	5	5	35
O3	POSITIVA GLOBALIZACION DEL MERCADO	5	5	4	4	4	3	4	29
O4	ACERTADO NIVEL DE TECNOLOGIA PARA EL SECTOR	3	4	1	3	3	2	1	17
O5	PRODUCTO INTERNO BRUTO EN CRECIMIENTO	4	1	3	2	4	4	2	20
A1	ESTADOS DE INFLACION PERMANENTE	1	1	2	1	2	4	1	12
A2	BAJO INGRESO PERCAPITA	1	0	4	1	3	3	2	14
A3	INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES (ECUADOR)	4	2	4	2	3	5	3	23
A4	FENOMENOS NATURALES INCIERTOS	0	0	0	0	0	0	0	0
A5	IMPORTANTE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	4	1	4	1	3	3	2	18
F1	EXCELENTE POSICION EN EL MERCADO	5	2	5	1	4	4	5	26
F2	ADECUADA LOCALIZACION GEOGRAFICA	5	3	4	3	5	3	3	26
F3	ASESORIA Y APOYO DE ASOCOLFLORES	4	4	3	4	4	2	3	24
F4	OPTIMOS SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD	4	4	1	4	1	1	1	16
F5	LA MISION Y VISION ESTAN DEFINIDAS	2	2	2	2	3	2	2	15
D1	POBRE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2	2	2	2	3	2	2	15
D2	SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO DEFICIENTES	1	1	1	1	2	2	1	9
D3	INEXISTENTES ESTRATEGIAS DE MERCADO	5	3	3	3	4	4	5	27
D4	ESCALA PLANEACION ORGANIZACIONAL	3	2	1	1	3	3	2	15
D5	DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCION	3	2	3	1	1	1	2	13
	<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>45</b>	<b>57</b>	<b>43</b>	<b>61</b>	<b>57</b>	<b>51</b>	<b>380</b>

Fuente: Esta investigación

En la Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica, se toma como referencia los resultados que se obtuvo de la Matriz DOFA y su cruce con las estrategias anteriormente mencionadas, muestran que el Oportuno Tratado de Libre Comercio y la Positiva Globalización del Mercado, son las Oportunidades que se destacan frente a las estrategias nombradas, puesto que si la Floristería Internacional se prepara para estos eventos, podrá llevar a cabo su visión de ser una empresa líder a nivel nacional y porque no internacional.

Así mismo, como los Fenómenos Naturales Inciertos y los Estados de Inflación Permanentes son la Amenazas más que mas aquejan a la Floristería Internacional, puesto que las estrategias son encaminadas a otro tipo de objetivos, debido a que son factores en los que la gerencia no puede manipular directamente.

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa de diagnostico para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa de ajuste. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas. Por tanto, los estrategas deben diversificar esta posibilidad y usar los instrumentos que faciliten la comunicación. Ante la ausencia de información y de análisis objetivos, los prejuicios personales, la politiquería, las emociones, las personalidades y el error del halo (la tendencia a conceder demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategia.

## 7. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	REPOSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICES
AMPLIAR EL MERCADO OBJETIVO APROVECHANDO EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	IMPULSO PUBLICITARIO EN RADIO, TELEVISION Y PRENSA	20% DE INCREMENTO EN LAS VENTAS EN EL PRIMER AÑO	CONVENIOS PUBLICITARIOS, CAMPAÑAS DE MERCADEO, REALIZACION DE ENCUESTAS DE MERCADO	GERENCIA Y DEPARTAMENTO COMERCIAL	\$ 12.000.000	6 MESES	VENTAS/VENTAS TOTALES
DESARROLLAR PROGRAMAS QUE PERMITAN APROVECHAR LAS VENTAJAS DE LA GLOBALIZACION Y TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	REALIZAR CONVENIOS CON OTRAS FLORISTERIAS PARA ENFRENTAR A NUEVOS COMPETIDORES	10% DE PARTICIPACION EN VENTAS A PAISES CON LOS QUE SE REALIZO EL TLC	CAPACITACION CONTINUA SOBRE TEMAS DE GLOBALIZACION Y TLC, ACERCAMIENTO CON OTRAS FLORISTERIAS (REUNIONES)	GERENCIA Y DEPARTAMENTO COMERCIAL	\$ 4.000.000	12 MESES	VENTAS AL EXTERIOR/VENTAS TOTALES
AMPLIAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS	DESARROLLAR PRODUCTOS INNOVADORES Y DIFERENCIADOS	AUMENTAR DOS PRODUCTOS Y UN SERVICIO AL CLIENTE FINAL	CAPACITACIONES DEL PERSONAL TECNICO	GERENCIA Y DEPARTAMENTO COMERCIAL	\$ 6.000.000	12 MESES	VENTAS PRODUCTOS NUEVOS
IMPLANTAR UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACORDE Y EFICIENTE	DISEÑO ADMINISTRATIVO	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA CON CALIDAD	DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO, FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y PROPUESTA FINAL	GERENCIA	\$ 3.500.000	6 MESES	NUEVO DISEÑO ADMINISTRATIVO
AÑADIR VALOR AGREGADO A LOS PRODUCTOS EXISTENTES	IMPLANTAR EL SERVICIO POST - VENTA	100% DE LAS VENTAS EN EL 2012 CON SERVICIO POST - VENTA	CAPACITAR AL PERSONAL PARA CUMPLIR CABALMENTE CON ESTA META, ADQUISICION DE EQUIPOS	DEPARTAMENTO COMERCIAL	\$ 5.000.000	8 MESES	POST VENTAS ATENDIDAS/VENTAS TOTALES
IMPLEMENTAR SISTEMAS DE PLANEACION ORGANIZACIONAL Y CONTROL	DESARROLLAR PLANEACION ESTRATEGICA	FORMULAR PARA LOS AÑOS 2013 A 2015 UN PLAN ESTRATEGICO	CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO Y MEJORAMIENTO CONTINUO	GERENCIA	\$ 3.000.000	3 MESES	PLAN ESTRATEGICO CUMPLIDO/PLAN ESTRATEGICO TOTAL

Fuente: Esta investigación

En este Plan de Acción lo que se busca es que la gerencia realice una inversión no muy importante, con la cual la Floristería Internacional va a desarrollarse y a progresar, buscando sobresalir aun más de la competencia y a generar un mejor clima interno, todo en busca de lo que la gerencia pretende que es maximizar su volumen de ventas.

El objetivo es lograr una mayor expansión en el mercado del Valle del Cauca, puesto que su reconocimiento esta en municipios aledaños a la ciudad de Cali, aprovechando los contactos ya establecidos con la gobernación de este Departamento, para esto la idea es capacitar al personal decorador en las nuevas tendencias del este mercado, para así ampliar el portafolio de servicios con la incursión de productos que van de la mano con las flores como lo son la chocolatería, los licores, las frutas, etc.

Realizando una campaña publicitaria fuerte para poder llevar a cabo convenios interinstitucionales con las grandes superficies como la ya establecida con Carrefour, se puede lograr también trabajar con almacenes como Éxito o la 14. Esta es la puerta de entrada al mercado nacional, puesto que esos hipermercados cuentan con sucursales en todo el país.

Estas son acciones que se recomiendan llevar paso a paso y paulatinamente. Pero como la Floristería Internacional es una empresa netamente comercial se debe empezar desde el principio como es Saber Vender.

Hoy en día las grandes empresas ya tienen establecida una estructura comercial y unos controles sobre las ventas. La propuesta es capacitar a la parte directiva en Sistemas de Planeación Organizacional y Control de la empresa, básicamente como se debe llevar a cabo el Proceso Global de las Ventas y la Gestión Gerencial de las Ventas, las cuales son herramientas muy útiles para toda empresa de este tipo, puesto que se realiza un proceso de planeación sobre las ventas, como son; los elementos claves de una venta, la identificación de los clientes que tiene la Floristería, conocimiento de la oferta de valor de los productos, la segmentación del mercado al cual pertenece la empresa, manejo de protocolos de ventas, el adecuado manejo y seguimiento de los prospectos de venta, etc. Herramientas de las cuales he tenido la fortuna de dictar conferencias en escenarios y empresas locales.

## 8. DIRECCIONAMIENTO DE LA PLATAFORMA ESTRATEGICA

### 8.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA (ACTUAL)

**8.1.1 Misión.** La floristería Internacional fomenta valores de convivencia en la sociedad a través de la comercialización de productos florales de gran calidad, como símbolos que expresan relaciones humanas en paz y armonía en general.

**8.1.2 Visión.** La floristería Internacional alcanzará mejores estándares de calidad certificada y ampliará el servicio a otras ciudades capitales de la República de Colombia, para fomentar valores de convivencia y respeto en la sociedad.

#### 8.1.3 Principios Corporativos.

- Ser la mejor floristería de la ciudad de Cali
- Extender los productos y servicios al sur occidente de Colombia
- Desarrollar nuevas y mejores técnicas para la entrega del producto final

#### 8.1.4 Objetivo Estratégicos.

- Ofrecer productos florales con un diseño atractivo a los clientes y con materiales de buena calidad.
- Alcanzar mayor volumen de ventas, con productos pequeños y de menor precio (promocionando los arreglos de mano o bouquet).
- Llegar a poseer una gran vitrina, para mejor exhibición de los productos, y mejorar sustancialmente la imagen del establecimiento comercial.

- Fomentar el consumo de los productos de la Floristería a través de técnicas de mercadeo.

## **8.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

**8.2.1 Misión.** Razón fundamental de la organización, objeto central de la empresa, razón motivadora, diferenciación con la competencia, función del servicio que presta más que lo que vende.

- Quienes son los clientes de la empresa
- Los clientes son todas las personas que les agrada regalar flores en ocasiones especiales
- Cuáles son los productos (bienes y/o servicios) que ofrece
- Arreglos florales - la atención personalizada y la entrega a domicilio
- Comprende la empresa geográficamente
- Municipio de Cali; zona norte occidente
- Cuál es la tecnología básica de la empresa
- El uso de internet; pagina web
- Cuál es la actitud de la empresa con relación a las metas de supervivencia
- Mejorar procesos, innovar, capacitarse

- Cuáles son los valores fundamentales de la empresa
- Respeto, cumplimiento
- Cuál es la imagen pública que aspira la empresa
- Reconocimiento del mercado
- Cuál es la razón de ser, el propósito de la empresa
- Brindar esparcimiento, satisfacción al cliente

**8.2.2 Visión.** Que es lo que verdaderamente nos hará diferente de los demás, estado deseado en el futuro, posición de la empresa en 3, 5, 10 años.

- Quienes son los responsables de esta organización
- Todos los funcionarios y propietarios
- Como trabajamos con ella
- Compromiso, responsabilidad, cumplimiento
- Como producimos valor para nosotros
- Mejorando continuamente
- Cuáles son las principales tendencias de la economía

- Incremento de la demanda externa por la firma de los tratados de libre comercio
- Cuál es nuestra imagen en el mercado
- Empresa seria en sus compromisos
- Como competimos
- Calidad y atención personalizada
- Cuál es nuestro aporte al mundo que nos rodea
- Embellecimiento, alegría, felicidad
- Cuál es el impacto
- De carácter social y afectivo
- Como generamos estabilidad económica y social
- Incrementando las ventas y siendo responsables con el medio que nos rodea
- Como luce nuestro equipo empresarial
- Deseos de mejorar, cambiar y triunfar
- Porque nuestra organización es un magnifico lugar de trabajo
- Hay un buen clima organizacional y relaciones interpersonales acordes

- Como se trata a nuestros colaboradores
- Como seres humanos
- Como se reconoce a nuestros colaboradores su desempeño
- Reconocimiento el día de su cumpleaños, día de trabajo y navidad
- Que hemos hecho para asegurar el futuro de nuestra organización, el nuestro y de nuestras familias
- Mejorar continuamente, obtener financiación con el fin de crecer y tratar de entrar al mundo globalizado
- Cuál es el papel de la organización en la comunidad
- Brindar satisfacción personal

### **8.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA FLORISTERÍA INTERNACIONAL. (PROPUESTA)**

**8.3.1 Misión.** Somos una empresa con sede en la ciudad de Cali, Colombia, dedicada a la satisfacción de los miles de personas que les gusta las flores en sus diferentes formas y de excelente calidad, con el mejor servicio personalizado, puesto que contamos con una planta de personal capacitado para atender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, además por nuestro continuo deseo de mejorar e innovar en el campo de las flores buscando el reconocimiento del mercado local, nacional e internacional que permitan una mejor convivencia de todos los que participan en este mercado.

**8.3.2 Visión.** La Floristería Internacional estará entre las primeras empresas comercializadoras de arreglos florales y similares en la ciudad de Cali, llegará a mercados del sur occidente Colombiano y estará participando en el mercado internacional al convertirse en una empresa líder del sector, produciendo cerca del

50% de su materia prima con la colaboración de un gran equipo de trabajo que continuamente se esforzará en alcanzar altos estándares de calidad que satisfagan al cliente final.

### **8.3.3 Valores Corporativos.**

- El respeto es uno de nuestros más grandes aliados y lo aplicamos tanto con nuestros compañeros de trabajo, proveedores y especialmente con nuestros clientes haciéndolos sentir como hermanos y generando confianza entre todos.
- Mantenemos altos estándares de calidad en nuestros productos y servicios

### **8.3.4 Principios Corporativos.**

- En la Floristería Internacional se respira respeto y honestidad en todas las tareas establecidas
- Floristería Internacional buscará el éxito en todos sus aspectos pero siempre teniendo en cuenta al talento humano como la base primordial del desarrollo y proyección de la empresa

### **8.3.5 Objetivos estratégicos.**

- Ampliar el mercado objetivo aprovechando el crecimiento de la demanda interna y de las bajas tasas de interés.
- Desarrollar programas que permitan aprovechar las ventajas que ofrecerá la globalización y los tratados de libre comercio
- Ampliar el portafolio de servicios

- Mejorar e implementar políticas y programas de mercadeo con el fin de atacar al comercio nacional e internacional
- Implantar una estructura administrativa acorde y eficiente.

## CONCLUSIONES

Los conocimientos y técnicas de la Especialización en Alta Gerencia, son aplicables y con buenos resultados a toda clase de empresa, y en éste caso de estudio fue aplicado a la empresa denominada Floristería Internacional.

El direccionamiento estratégico y su implementación se fundamentaron principalmente en el análisis profundo de las condiciones internas y externas de la empresa. (DOFA); a través de un estudio de todas sus variables. La empresa objeto de estudio, se encuentra en un estado continuo de adaptación a las nuevas tendencias gerenciales, y atenta a los cambios que se han dado en el mercado y a los diferentes entornos que la envuelven.

El factor interno que expresa la mayor fortaleza de la Floristería Internacional, corresponde a un buen posicionamiento en el mercado, lo cual contribuye en gran parte a su sostenibilidad y permanencia. En tanto que el factor que representa la mayor debilidad corresponde a una pobre estructura organizacional, que de no mejorar; podría traer consecuencias graves, como; ineficiencia y falta de control en todas sus áreas, reduciendo así su productividad.

En el entorno externo la mejor oportunidad está representada en la marcada costumbre de regalar flores en ocasiones especiales, es decir la influencia cultural es determinante, dada la necesidad humana de expresar afecto y mantener buenas relaciones sociales. Favorece a la empresa la variedad de flores que los proveedores ofrecen, y la creación permanente de nuevos y atractivos diseños. El negocio de las flores tiene un mercado variable, donde existe mayor demanda en temporadas altas ocasionadas por días especiales como; día de la madre, día de la secretaria, día de la mujer, grados y otras.

La principal amenaza externa es el bajo ingreso per cápita, el cual se refleja en el desempleo y la inflación, o sea que la empresa se ve afectada principalmente por el entorno económico, ya que los compradores tienen menos capacidad de pago, y por ende baja el volumen de ventas y los precios también se ven afectados. El análisis estratégico recomienda que la mejor estrategia a implementar sea la ampliación del mercado objetivo a otras regiones, como también la ampliación de su portafolio de servicios y productos.

En el corto plazo es más rentable producir flores tradicionales, pero a largo plazo las flores innovadoras generaran mayores márgenes de rentabilidad, por lo tanto se tendrá que sacrificar utilidades de los productos tradicionales para alcanzar los beneficios de la innovación en un mediano o largo plazo.

Es necesario asumir una cultura de inversión en Investigación y Desarrollo que le permita a la Floristería Internacional alcanzar y conservar el liderazgo en el sector a través del tiempo, con costos bajos, productos innovadores y la excelente calidad en los crecientes nichos de mercados.

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de la misma, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque presa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teniendo en cuenta la flexibilidad de los mismos y el cambiante mundo que nos rodea.

De tal forma concluimos que la planeación estratégica es una herramienta muy importante para llevar a cabo en la organización ya que tienen en cuenta todas las áreas de la empresa e involucra a la mayor parte de personal de la misma dentro de los objetivos corporativos.

## **RECOMENDACIONES**

No es muy recomendable realizar planes estratégicos para largos periodos de diez o veinte años debido a muchos factores, entre ellos al cambiante mundo de la globalización y la tecnología que superan toda expectativa. Hoy en día se suele realizar para periodos de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Los instrumentos presentados en el desarrollo de este trabajo pueden ser aplicados a toda clase de organizaciones de todo tipo y tamaño y pueden servir a los estrategias como capacitación y desarrollo intensificando, evaluando y eligiendo estrategias.

Por último y a pesar de que se cuenta con muchas herramientas dentro del modelo de planeación estratégica los directivos deben integrar también la intuición y el análisis como medio para una correcta toma de decisiones

## BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, Omar. La Administración: entre Tradición y Renovación. 3ed. Cali: Ediciones Universidad del Valle, 2001. Sección 1. Capítulos 1 y 2. p. 35-109.

BETANCOURT, Benjamín. Material de estudio: Planes estratégicos, modulo de Gerencia Estratégica. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, Especialización en Alta Gerencia, 2011.

BETANCOURT, Benjamín, Material de estudio: La Transformación organizacional, Tendencias y estrategias. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, Especialización en Alta Gerencia, 2011.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 5ed. México: Editorial Prentice Hall, 1997.

DÍAZ, A. y CUÉLLAR, E. Administración Inteligente. Madrid: Editorial Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), 2007.

DIAZ D., Orlando. Perfil de la idea de negocio, Floristería Internacional. Cali: Universidad Santiago de Cali, Diplomado en Gestión empresarial, 2006.

ESTUDIO PARA la floricultura, [Anónimo] Mayo de 2002. Disponible en internet, URL: <[www.minagro.br](http://www.minagro.br)>

FRIEDMAN, J. Planificación. Madrid: Editorial Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), 2007.

PORTER Michael, Ventaja Competitiva, México: Editorial CECSA, 1996. 447p.

STEINER, G. Planificación Estratégica, Lo que todo Director debe saber. México: Editorial CECSA, 1998.

## NETGRAFIA

- [florinter@telesat.com.co](mailto:florinter@telesat.com.co)
- [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm)
- [www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/](http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/)
- [www.floristeriainternacional.hotmail.com](http://www.floristeriainternacional.hotmail.com)
- [www.floristeriainternacional.com](http://www.floristeriainternacional.com)
- [www.paginasamarillas.com/florinter.htm](http://www.paginasamarillas.com/florinter.htm)
- [www.uninorte.edu.co/informacion/ebook\\_plan\\_accion\\_2011/index.html](http://www.uninorte.edu.co/informacion/ebook_plan_accion_2011/index.html)
- [www.wikipedia.mx/publicaciones/planeamientoestrategico/html](http://www.wikipedia.mx/publicaciones/planeamientoestrategico/html)

# ANEXOS

**ANEXO A. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL AÑO 2012	AGOSTO				SEPTIEMBRE	
	1	2	3	4	1	2
ENTREGA DE ANTEPROYECTO						
RECAUDACION DE INFORMACION						
FORMULACION DEL PROYECTO						
IDENTIFICACION DE FACTORES DEBILES						
ELABORACION DE PLATAFORMA ADMINISTRATIVA						
VISUALIZACION ANTE LA COMPETENCIA						
ESTRUCTURACION DEL PROYECTO						
REVISION Y CORRECCIONES						
ENTREGA DE INFORME FINAL						
SUSTENTACION						

**ANEXO B. PRESUPUESTO**

ARTICULO	VALOR
DIGITACIÓN	\$80.000
EMPASTADOS	\$50.000
FOTOCOPIAS	\$20.000
IMPRESIONES	\$ 100.000
INTERNET	\$ 100.000
PAPELERÍA	\$ 20.000
IMPREVISTOS	\$ 100.000
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>\$470.000</b>

## ANEXO C. ENTREVISTA A FUNCIONARIOS

### UNIVERSIDAD DE NARIÑO ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA ENTREVISTA CON FUNCIONARIOS DE LA FLORISTERIA INTERNACIONAL

1. ¿Cree que la Floristería necesita un tipo de cambio estructural como un re-direccionamiento estratégico?

a) Si

b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Se realizan planes a corto, mediano y largo plazo?

a) Si

b) No

¿Cuáles cuando? \_\_\_\_\_ y

3. ¿La gerencia en que debería realizar esfuerzos económicos?

a) Publicidad

c) Capacitación

b) Tecnología

d) Expansión

4. ¿Cree que es importante contar con una Misión y Visión dentro de la empresa?

a) Si

b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿En que cree que mejoraría la Floristería con este tipo de procesos?

a) Mayor productividad

c) Mayor reconocimiento

b) Sostenibilidad en el mercado

d) Sentido de pertenencia

## ANEXO D. ENCUESTA A CLIENTES

### UNIVERSIDAD DE NARIÑO ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA ENCUESTA PARA REDIRECCIONAMIENTO DE LA FLORISTERIA INTERNACIONAL

1. ¿El servicio prestado por la Floristería le pareció?
  - a) Excelente
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
  
2. ¿La calidad de producto a su parecer es?
  - a) Excelente
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
  
3. ¿En qué cree que la Floristería Internacional en cuanto al servicio que presta debe mejorar?
  - a) Mayor variedad de productos
  - b) Mas agilidad y pronta entrega
  - c) Mayor publicidad
  - d) Otro ¿Cual? \_\_\_\_\_
  
4. ¿Qué fortalezas percibe usted de la Floristería?
  - a) Experiencia
  - b) Reconocimiento
  - c) Orientación al cliente
  - d) Mejoramiento continuo de los productos
  
5. ¿Qué servicios se podrían mejorar según su criterio?
  - a) Mayor cobertura de los domicilios
  - b) Sucursales en la ciudad y departamento
  - c) Productos semejantes (peluches, chocolatería, joyería, etc.)
  - d) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_