

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
FLORES PRODUCIDA POR LA ASOCIACIÓN DE FLORICULTORES DE
NARIÑO (ASOFLONAR) EN SAN JUAN DE PASTO, AÑO 2013-2014**

**DIANA LUCIA ANACONA DUARTE
YOANAYALILE VIVAS CEBALLOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
FLORES PRODUCIDA POR LA ASOCIACIÓN DE FLORICULTORES DE
NARIÑO (ASOFLONAR) EN SAN JUAN DE PASTO, AÑO 2013-2014**

**DIANA LUCIA ANACONA DUARTE
YOANAYALILE VIVAS CEBALLOS**

**Trabajo de grado para optar el título de:
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**Asesor:
DIEGO DE LA ROSA SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en la monografía de grado, son de responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1º del Acuerdo 324 de 1966 (Octubre 11), emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Asesor

Jurado 1

Jurado 2

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos

A La Universidad de Nariño y al Doctor **GUIDO PANTOJA RODRIGUEZ**, Director del Departamento de Comercio Internacional y Mercadeo.

Al Asesor de esta investigación **Dr. DIEGO DE LAROSA SALAZAR**, por su colaboración y asesoría prestadas.

A la Junta Directiva, y cada uno de los integrantes de la Asociación de Floricultores, **ASOFLONAR**, empresa a la cual se realizó de manera incondicional este estudio.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en la realización de la presente monografía.

Dedico este trabajo principalmente a mi papá José Vicente quien siempre ha estado conmigo en los buenos y malos momentos, quien me ha impulsado a seguir adelante sin importar mis errores y quien siempre estuvo pendiente de que este proyecto terminara de la mejor manera a mi bebé quien ha sido mi mayor motivación para alcanzar esta meta.

A mi familia, amigos y compañeros que por ser bastantes no los puedo mencionar a todos sin embargo siempre me alentaron para continuar cuando mi ánimo y fuerza parecían decaer y me prestaron su apoyo incondicional gracias Neicy y Diego, YuranyMartínez, Sara Guerrero, Alex Beltrán, Diego Echeverry, Jenny Zambrano, Greis Revelo y a todos los que me acompañaron para escribir y concluir esta tesis.

Dedico

Diana lucia

Dedico la tesis principalmente a DIOS por haberme permitido llegar hasta este punto y brindarme la salud y de esta manera cumplir con una meta más.

A mi padre que ha sido mi ángel guardián y mi gran inspiración para lograr este sueño que algún día le prometí y ahora le estoy cumpliendo.

A mi madre Amparo Ceballos

Por haberme apoyado siempre, por sus consejos, sus valores porque gracias a ellos hoy he culminado mi meta, por toda su paciencia, esfuerzo, perseverancia, constancia y amor que son los que me han permitido convertirme en una persona de bien para esta sociedad.

A mis hermanos

Por sus consejos y brindarme la mano en los momentos que parecía decaer y supieron brindarme su apoyo.

A mi novio William. A. Iturri

Por haberme brindado su apoyo incondicional cuando más lo necesite, y estar siempre a mi lado para el cumplimiento de esta meta que tenemos juntos, por su comprensión, paciencia y brindarme su cariño.

A todos y cada uno de mis familiares amigos y compañeros que me brindaron su apoyo y motivación y me extendieron su mano en los momentos más difíciles. Muchas gracias por su apoyo.

Dedico

Yoana Vivas

RESUMEN

Dentro de la metodología implementada para la presente investigación se tuvo en cuenta los diferentes conceptos utilizados dentro de la planeación estratégica, en este orden de ideas, el presente trabajo giro en torno a cuatro capítulos: en primer lugar se realizó la investigación de mercados cuyo fin fue la determinación de tendencias de consumo de flores en la ciudad de San Juan de Pasto y se evaluó otros aspectos como canales de distribución actuales y comportamiento del consumidor; en el siguiente capítulo se realizó el diagnostico interno y externo concerniente a la etapa de entrada de datos, en la cual se identificó fortalezas y debilidades, además de amenazas y oportunidades que influyen sobre la labor comercial de la organización; igualmente se estableció las etapas de adecuación y decisión, donde además se identificó las estrategias de mercadeo alternativas, encaminadas a establecer medios adecuados de posicionamiento y participación en el mercado y finalmente en el tercer capítulo se estructuro el plan de mercadeo, el plan operativo anual, el estudio financiero y el plan de contingencia.

ABSTRACT

Inside the methodology implemented for the present investigation one kept in mind the different concepts used inside the strategic planning, in this order of ideas, the present work turn around four chapters: in the first place one carries out the investigation of markets whose end was the determination of tendencies of consumption of flowers in the city of San Juan of Pasto and it was evaluated other aspects like current distribution channels and the consumer's behavior; in the following chapter one carries out the I diagnose internal and external concerning to the stage of entrance of data, in which you identifies strengths and weaknesses, besides threats and opportunities that influence on the commercial work of the organization; equally it settled down the adaptation stages and decision, where you also identifies the alternative marketing strategies, guided to establish appropriate means of positioning and participation in the market and finally in the third chapter you structures the marketing plan, the annual operative plan, the financial study and the contingency plan.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN	20
1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2.1 Antecedentes	20
1.2.2 Descripción del problema	21
1.2.3 Formulación del problema	22
1.2.4 Sistematización del problema	22
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.3.1 Objetivo general	23
1.3.2 Objetivos específicos	23
1.4 JUSTIFICACIÓN	24
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.5.1 Temporal	25
1.5.2 Espacial	25
1.5.3 Variables	25
2. MARCOS DE REFERENCIA	27
2.1 MARCO HISTÓRICO	27
2.2 MARCOS CONTEXTUAL	29
2.2.1 Contexto del sector floricultor en Colombia	29
2.2.2 Contexto del sector a nivel local	30
2.2.3 Contexto de la empresa	31
2.3 MARCO SOCIO- ECONÓMICO	31
2.4 MARCO TEÓRICO	32
2.4.1 Planeación estratégica.	32
2.4.2 Plan de estratégico de mercadeo	32
2.4.3 Plan anual de mercadeo	32
2.4.4 Ventajas de la planeación de mercadeo	33
2.4.5 Contenido del Plan Estratégico de Mercadeo	33

2.4.6 Etapas del diagnóstico	34
2.4.7 Investigación de mercados	39
2.4.8 Estrategias de Mercadeo	41
2.4.9 Marketing Mix	43
2.4.10 Planes de acción	44
2.5 GLOSARIO	46
2.6 MARCO LEGAL	50
2.6.1 Constitución Política Nacional	51
2.6.2. Leyes, Decretos y Resoluciones	51
3. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	56
3.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	56
3.2. SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	56
3.3. PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.3.1 Investigación Cuantitativa	56
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	56
3.4.1. Método deductivo	56
3.5. TIPO DE ESTUDIO	56
3.6. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	57
3.7. DISEÑO METODOLÓGICO	57
3.7.1. Población	57
3.7.2. Población objetivo	58
3.7.3 Tamaño de la muestra	58
3.7.4 Procedimiento de muestreo	59
3.7.5 Fuentes e instrumentos de recolección de Información	60
4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL MERCADO	62
4.1 Perfil de los consumidores potenciales	62
4.2 Perfil de los distribuidores	74
5. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	82
5.1 ANÁLISIS INTERNO	82
5.1.1 Presentación de la empresa	82
5.1.2 Reseña histórica	82
5.1.3 Direccionamiento estratégico	83

5.1.4 Estructura organizacional	83
5.1.5 Funciones administrativas	84
5.1.6 Indicadores financieros	88
5.2 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL	89
5.2.1 Definición del negocio	89
5.2.2 Productos	89
5.2.3 Promoción y publicidad	90
5.2.4 Distribución	90
5.2.5 Precios	91
5.3 RESULTADO DE LA AUDITORÍA INTERNA	91
5.3.1 Área de administración	91
5.3.2 Área de mercadeo	91
5.3.3 Área de finanzas	92
5.3.4 Área de producción	92
5.3.5 Área de Investigación y Desarrollo	92
5.4 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA ASOFLONAR	96
5.4.1 Entorno demográfico	96
5.4.2 Entorno geográfico	97
5.4.3 Entorno sociocultural	98
5.4.4 Entorno tecnológico	101
5.4.5 Entorno económico	102
5.4.6 Entorno ambiental	108
5.4.7 Entorno legal	110
5.5 AMBIENTE COMPETITIVO	114
5.5.1 Competidores	114
5.5.2 Competencia informal	115
5.5.3 Proveedores	115
5.5.4 Nivel de tecnología	115
5.5.5 Publicidad de la competencia	116
5.5.6 Clientes	116
5.5.7 Logística y distribución	117
5.5.8 Procesos productivos y acreditaciones en el sector	117

5.5.9 Posición de la Competencia	117
5.5.10 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter	118
5.6 ANÁLISIS DE CONTRASTACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	123
5.6.1 Matriz DOFA	123
5.6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)	126
5.6.3 Matriz interna y externa	129
5.6.4 Matriz Cuantitativa de la planeación estratégica	130
6. PLAN DE MERCADEO	135
6.1 Redireccionamiento estratégico	135
6.1.1 Misión	135
6.1.2 Visión	135
6.1.3 Objetivos organizacionales	135
6.1.4 Valores organizacionales	136
6.2 OBJETIVOS DE MERCADEO	136
6.2.1 Objetivo 1	136
6.2.2 Objetivo 2	141
6.2.3 Objetivo 3	144
6.2.4 Estudio financiero	151
7. PLAN DE CONTINGENCIA	153
7.1 ESTRATEGIA DE MERCADEO	153
7.1.1 Penetración en el mercado	153
7.1.2 Estrategia de comunicación masiva	153
CONCLUSIONES	155
RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFÍA	157
NETGRAFÍA	158
ANEXOS	160

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Número de hogares por estratos año 2011 en Pasto	58
Tabla 2. Tamaño de la muestra por estratos	59
Tabla 3. Lista de socios de ASOFLONAR	87
Tabla 4. Portafolio de Productos	89
Tabla 5. Matriz de Capacidad Interna (MCI)	93
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	95
Tabla 7. Tasa de natalidad y mortalidad	97
Tabla 8. Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio)	111
Tabla 9. Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)	112
Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	121
Tabla 11. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)	124
Tabla 12. Matriz Peyea	126
Tabla 13. Matriz Interna y Externa	130
Tabla 14. Matriz Cuantitativa de la Planeación estratégica	132
Tabla 15. Presupuesto de actividades del objetivo 1	141
Tabla 16. Presupuesto de actividades del objetivo 2	143
Tabla 17. Descuentos a rapel para la línea de girasol grande	144
Tabla 18. Descuentos a rapel para la línea de gladiolos	144
Tabla 19. Descuentos a rapel para la línea de rosas	145
Tabla 20. Temporadas de aplicación del cupo de descuento	145
Tabla 21. Presupuesto de actividades del objetivo 3	146
Tabla 22. Plan operativo anual de me mercadeo	148
Tabla 23. Calendario de actividades	150
Tabla 24. Proyección de la demanda	151
Tabla 25. Estado de ganancias y pérdidas consolidado	152
Tabla 26. Plan de medios	154

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Género	62
Gráfica 2. Estrato socioeconómico	63
Gráfica 3. Nivel educativo	63
Gráfica 4. Clasificación por rangos de edad	64
Gráfica 5. Compra de flores	64
Gráfica 6. Frecuencia de compra	65
Gráfica 7. Fines de la compra	66
Gráfica 8. Preferencia por la presentación de las flores	66
Gráfica 9. Flores adquiridas por los clientes	67
Gráfica 10. Fechas especiales para la compra de flores	68
Gráfica 11. Presupuesto asignado para la compra de flores	68
Gráfica 12. Aspectos importantes en la decisión de compra	69
Gráfica 13. Lugar de compra	69
Gráfica 14. Persona que toma la decisión de compra	70
Gráfica 15. Expectativas de la comercializadora de flores	71
Gráfica 16. Medio publicitario preferido	71
Gráfica 17. Tipo de flores que comercializa	72
Gráfica 18. Colores de flores más solicitados	73
Gráfica 19. Presentación de las flores	73
Gráfica 20. Número de proveedores	74
Gráfica 21. Nombre de proveedores	74
Gráfica 22. Origen de los proveedores	75
Gráfica 23. Frecuencia de los pedidos	76
Gráfica 24. Aspectos importantes para la selección del proveedor	76
Gráfica 25. Formas de pago con proveedores	77
Gráfica 26. Periodo de un crédito con un proveedor	77
Gráfica 27. Precio promedio de un ramo de flores	78
Gráfica 28. Precio promedio de la flor por unidad	78
Gráfica 29. Precio promedio de un arreglo de flores	79

Gráfica 30. Medios publicitarios utilizados por los clientes	80
Gráfica 31. Publicidad de los proveedores	80
Gráfica 32. Estrategias de mercadeo realizada por los clientes	81

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama ASOFLONAR	84
Figura 2. Canales de distribución	91
Figura 3. Araña Benchmarking	122
Figura 4. Análisis por cuadrantes Peyea	129
Figura 5. Análisis matriz Interna y Externa	130
Figura 6. Canales de distribución a implementar	137
Figura 7. Diseño se escarapela	138
Figura 8. Diseño del chaleco	138
Figura 9. Rutas de distribución	139
Figura 10. Diseño del toldo	140
Figura 11. Diseño del volante	140
Figura 12. Diseño del capuchón	142

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de entrevista auditoría interna - Asociación de Floricultores de Nariño.	161
Anexo B. Formato de encuesta a clientes potenciales de flores en San Juan de Pasto.	163
Anexo C. Formato de encuesta a Distribuidores de flores en San Juan de Pasto.	166
Anexo D. Balance general 2012 – ASOFLONAR	169
Anexo E. Estado de ingresos y gastos 2012 – ASOFLONAR	170
Anexo F. Sondeo para establecer nivel de posicionamiento de la Asociación de Floricultores de Nariño.	171
Anexo G. Imagen de la página web actual de ASOFLONAR	172

INTRODUCCIÓN

En diversas partes del mundo se cultivan flores con motivo de generar satisfacción a todos los compradores de este tipo de bienes suntuarios. La floricultura colombiana representa uno de los principales sectores agrícolas para el país, por su generación de empleos y de divisas.

En la actualidad Colombia es el segundo exportador de flores del mundo después de Holanda. Así mismo, las flores son la tercera mayor fuente de divisas del país, detrás del petróleo y el café, y un importante generador de empleo en la zona central de Colombia. La prueba más clara del logro de esta joven industria es la cuota que tienen las flores colombianas en el mercado más grande del mundo, el de Estados Unidos. Colombia es el lugar de origen de cerca del 65 por ciento de las flores que consumen los norteamericanos. Sin embargo en los últimos años el exitoso modelo de la floricultura colombiana ha mostrado signos de agotamiento. Aun cuando al deterioro de la competitividad de los floricultores colombianos a causa de la revaluación del peso y los problemas de narcotráfico y violencia que azotan al país, otros países de América, África y Asia han entrado a producir flores en cantidades importantes.

La elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de la variedad de flores producida por la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) en San Juan de Pasto, año 2013-2014, tiene como propósito otorgar herramientas que le permitan a esta organización expandirse y lograr mayor participación en el mercado a través de las estrategias adecuadas.

La presente investigación, giro en torno a cuatro capítulos: en primer lugar se realizó la investigación de mercados cuyo fin fue la determinación de tendencias de consumo de flores en la ciudad de San Juan de Pasto y se evaluó otros aspectos como canales de distribución actuales y comportamiento del consumidor; en el siguiente capítulo se realizó el diagnóstico interno y externo concerniente a la etapa de entrada de datos, en la cual se identificó fortalezas y debilidades, además de amenazas y oportunidades que influyen sobre la labor comercial de la organización; igualmente se estableció las etapas de adecuación y decisión, donde además se identificó las estrategias de mercadeo alternativas, encaminadas a establecer medios adecuados de posicionamiento y participación en el mercado y finalmente en el tercer capítulo se estructuró el plan de mercadeo, el plan operativo anual, el estudio financiero y el plan de contingencia.

1. MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de flores producida por la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) en San Juan de Pasto, año 2013-2014.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Antecedentes La Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) se creó el 13 de agosto del año 2007 en el corregimiento de Buesaquillo, en la ciudad de San Juan de Pasto, iniciando su operatividad en la comercialización de girasoles, flores y follajes en el interior de la ciudad capital del departamento de Nariño. Con el paso del tiempo la asociación mejoró sus procesos productivos incrementando a su vez la variedad de flores ofertadas en el mercado, encontrando productos como: Rosas, claveles, crisantemos, pompones, astronomías, gladiolos, girasoles, exóticas y follajes. Este crecimiento permitió a la organización aumentar la producción de una hectárea sembrada a cinco hectáreas, evidenciando su crecimiento sostenido.

Actualmente la organización cuenta con 27 asociados quienes son los encargados de aportar capital y fuerza de trabajo para el desarrollo de las actividades diarias, caracterizándose por un estilo administrativo no formal, desencadenando toma de decisiones de manera empírica, sin ningún sostenimiento técnico.

Este factor ha llevado a que con el paso del tiempo la empresa encuentre dificultades tales como la pérdida de mercados por la falta de flores de buena calidad, rechazo en los productos por la falta de innovación, todo generado por la falta de una planeación adecuada.

La falta de una buena concepción en la visión y misión conllevan a que la empresa no tenga una orientación clara de sus procesos productivos con orientación de futuro. Evidenciándose en la falta de planes estructurados y su correspondiente liderazgo en su aplicación, lo que incide directamente en incrementos de costos de producción y desaprovechamiento de oportunidades.

1.2.2 Descripción del problema Actualmente muchas organizaciones carecen de una planeación estratégica aplicada a sus procesos organizacionales, por lo tanto, las posibilidades que les permita incrementar su participación en el mercado y expandirse con el tiempo son limitadas. El entorno competitivo actual demanda convertir las decisiones estratégicas en un comportamiento eficaz, que impliquen desarrollar programas en todas sus áreas de operación, tales como: El proceso de producción; mercadotecnia y ventas; logística interna; logística externa; servicio; desarrollo de productos; desarrollo de procesos o del sistema de producción; capacitación, desarrollo y administración de recursos humanos y finanzas. Permitiendo de esta manera consolidarse en el mercado en el largo plazo, pero para ello debe implementar un plan sólido que implique la colaboración de todos los miembros de la empresa, indicando la ruta a seguir de una forma clara y definida.

En el contexto del sector floricultor en Colombia se pudo evidenciar como los clientes cambian sus patrones de consumo de modo constante, existiendo la tendencia hacia la adquisición de nuevas especies, variedades y colores de plantas y flores. Como bien suntuario, su consumo guarda directa relación con el poder adquisitivo de las personas y, por lo tanto, la expansión del negocio está ligada de modo estrecho a las condiciones económicas, sociales y culturales de la población. No obstante gracias a las condiciones climáticas y la posición geográfica donde se encuentran los terrenos de cultivo, se pudo identificar una gran fortaleza en la producción de diferentes tipos de flores con características muy particulares.

La demanda de flores en los últimos años ha sufrido un crecimiento notable en la ciudad de San Juan de Pasto, y la necesidad de atender al cliente con mayor eficiencia es un factor primordial para que la empresa prospere y logre un desarrollo sostenible. En consecuencia el aprovechamiento del mercado local y el aumento de la participación, con miras a expandirse hacia departamentos vecinos en el futuro, se convierte en un objetivo primordial para la empresa.

La asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) a pesar de su crecimiento ha encontrado una serie de factores que han obstaculizado la comercialización de sus productos en el mercado local, tal es el caso de entrada de productos provenientes de la ciudad de Bogotá, además del contrabando del vecino país del Ecuador, el cual pone a disposición de los clientes productos con valores inferiores, causando una competencia de precios desleal y disminuyendo las ventas de productos internos.

Consciente de la posición actual de la asociación, se hizo necesario la elaboración de un plan que permita trazar unas metas claras y solidas en el largo plazo, y el plan estratégico de mercadeo se constituye en una herramienta que permita no solo ganar una mayor participación en el mercado, sino que también permita incrementar el nivel de rentabilidad en el largo plazo.

1.2.3 Formulación del problema ¿Cuáles son las características con las que debe contar el Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de flores producida por la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) en San Juan de Pasto, año 2013-2014?

1.2.4 Sistematización del problema

- ✓ ¿Cuáles son las tendencias de consumo de diferentes tipos de flores en el mercado de San Juan de Pasto?
- ✓ ¿Cómo se encuentra la situación interna y externa de la Asociación de Floricultores de Nariño-ASOFLONAR?
- ✓ ¿Cuál es la formulación estratégica, orientada al plan estratégico de mercadeo de la Asociación de Floricultores de Nariño-ASOFLONAR?
- ✓ ¿Cuál es el proceso de estructuración del plan de mercadeo y el plan operativo anual de mercadeo, para la comercialización de la variedad de flores producida por la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR), en San Juan de Pasto, año 2013-2014?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General. Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de flores producida por la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) en San Juan de Pasto, año 2013-2014.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Identificar las tendencias de consumo de diferentes tipos de flores en el mercado de San Juan de Pasto, mediante la investigación de mercados.
- ✓ Realizar el análisis situacional interno y externo de la Asociación de Floricultores de Nariño-ASOFLONAR, con el fin de diagnosticar las principales amenazas y oportunidades del entorno, así como también sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Diseñar la formulación estratégica, orientada al plan estratégico de mercadeo de la Asociación de Floricultores de Nariño-ASOFLONAR?

- ✓ Diseñar el plan anual de mercadeo y el plan operativo, para la comercialización de la variedad de flores producida por la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR), en San Juan de Pasto, año 2013-2014

1.4 JUSTIFICACIÓN

La posición geográfica del departamento de Nariño, permite la producción de flores de excelente calidad gracias a su clima y a sus suelos fértiles así como a algunos recientes avances en cuanto a la tecnificación de procesos de cultivos se refiere, creando una ventaja comparativa frente a otras regiones del país, sin embargo no son explotados de la mejor forma, debido a la falta de inversión en el sector y a la falta de una planificación a largo plazo, y aunque el aumento de la demanda se evidencia a través de los años, los resultados no son los deseados.

En este contexto los clientes son bastante exigentes en cuanto a calidad del producto se refiere, y la competitividad entre empresas del sector es cada día mayor; por lo que, además de mejorar los procesos de calidad de producción de las diferentes especies de flores, es necesario contar con estrategias específicas que permitan lograr una ventaja competitiva que posicione al producto y a la asociación de mejor manera en el mercado.

La Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) consideró la cooperación entre pequeños productores como un medio para fortalecer la capacidad productiva, y que la unión de pequeñas unidades de negocio, permite consolidar una unidad importante que le facilite competir en el mercado con productos de calidad a un buen precio. Pero para su crecimiento sostenido no basta solo con la sociedad, sino que también se debe crear un plan a largo plazo que permita direccionar las acciones de la organización en miras del crecimiento de la misma.

En esta orientación nació la necesidad de diseñar un plan estratégico de mercadeo que permita analizar la situación actual de la Asociación de Floricultores de Nariño, identificando así sus puntos fuertes y débiles, conocer las características del mercado objetivo y proponer soluciones y acciones de mejoramiento por medio de la estructuración de las estrategias y actividades incluidas dentro del plan operativo de mercadeo

La identificación de la situación actual en el mercado e igualmente la formulación de estrategias de mercadeo, contribuirán a mejorar el trato con el cliente y la solución oportuna a problemas que se pueden presentar en el transcurso de la negociación, permitiendo así mejorar el proceso de ventas y participación en el mercado.

1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.5.1 Temporal. La presente investigación se realizó en el periodo comprendido entre Septiembre de 2012 y Marzo de 2013.

1.5.2 Espacial. El estudio se llevó a cabo en la ciudad de San Juan de Pasto (Nariño-Colombia)

1.5.3 Variables: Para el desarrollo del presente estudio se tuvo en cuenta las siguientes variables:

✓ *Diagnostico interno y externo.*

- Evaluación de debilidades y fortalezas de la organización
- Análisis de las oportunidades y amenazas del entorno externo
- Estructura organizacional
- Capacidad de producción.
- Capacidad financiera
- Competitividad

✓ *Investigación de Mercado.*

- Gustos
- Preferencias
- Hábitos de Compra
- Intención de compra
- Compra
- Competencia
- Canales de distribución
- Precios
- Capacidad de compra
- Lugar de compra
- Tipos de productos
- Promociones
- Participación (análisis de ventas).

✓ *Estrategias de mercadeo.*

- Desarrollo de Mercados
- Desarrollo de Productos

- Penetración de Mercado
- Diversificación

✓ *Plan de acción.*

- Definición de objetivos de mercadeo
- Estrategia de entrada al mercado
- Adecuaciones de la mezcla de marketing
- Actividades, metas e indicadores
- Presupuesto y responsables
- Estrategias de contingencia

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO HISTÓRICO

El cultivo de flores en Colombia se remonta desde la época de la colonia con el origen de los jardines, pero ya de forma comercial se comenzó a desarrollar con el desplazamiento de la floricultura del sur de los Estados Unidos de Norteamérica hacia el norte de nuestro continente, por razones de escasez de mano de obra en el país del norte. Hacia mediados de la década de los años sesenta se comenzó en Colombia el cultivo de flores, con tecnología e inversión netamente extranjera, se crearon sociedades con inversionistas colombianos ya que Colombia contaba con las condiciones agro climatológicas para el desarrollo de estos cultivos, especialmente la sabana de Bogotá y sus alrededores.

El desarrollo de la floricultura colombiana se intensificó a partir de la década de 1960, estableciéndose desde entonces como una actividad de rápido crecimiento. Se basó en un modelo de agricultura intensiva, lo que significa uso de tecnología e insumos y optimización en el uso del espacio. En cuanto al empleo se caracterizó por ser la actividad agrícola con más mano de obra por hectárea y un elevado número de profesionales de diversas disciplinas trabajando en el sector. En Colombia, la floricultura se ha configurado como una actividad empresarial con un alto nivel de desarrollo y profesionalismo. Esto le ha permitido ser el mayor exportador de flores de corte del mundo después de Holanda y lograr que dos de cada tres flores que se venden en Estados Unidos sean colombianas.

A nivel gremial, se creó en 1973 ASOCOLFLORES, organización que promueve la exportación de flores, defiende su acceso y permanencia en los mercados internacionales, el desarrollo integral de la floricultura, principalmente en aspectos de investigación, desarrollo tecnológico, transporte, medio ambiente y bienestar de los trabajadores. La Asociación no exporta flores ni vende insumos; es una entidad de promoción, asesoría y representación. En 1990 contrató un estudio para conocer la dimensión ambiental de la floricultura (Pontificia Universidad Javeriana y la firma ESSERRE, 1991), el que ofreció una primera aproximación con relación a los impactos genéricos de la actividad.¹

A partir de exigencias del mercado europeo entre 1990 y 1994, se creó en este último año ECOFLOR, programa organizado por los floricultores cuyo mercado es Europa, para responder a dichas presiones, a través del mejoramiento y en búsqueda de una eventual certificación. ECOFLOR reunía a empresas

¹ GUÍA AMBIENTAL PARA LA FLORICULTURA [en línea], disponible en: <http://www.minambiente.gov.co/documentos/floricultor.pdf>, recuperado: 27 de octubre de 2012.

comprometidas con la responsabilidad social y ambiental. Posteriormente dichas empresas se fusionarían con Florverde.²

En lo concerniente a los orígenes de la Asociación de Floricultores de Nariño-ASOFLONAR, se tiene como fecha de referencia el 13 de agosto de 2007, año en el cual se conformó dicha asociación en el corregimiento de Buesaquillo (Nariño), y cuyo objetivo inicial fue proveer girasoles, flores y follajes en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño.

En la actualidad ASOFLONAR está conformada por 27 asociados, quien son encargados de aportar capital para las operaciones que se realizan, además de contribuir con la fuerza de trabajo. Con el paso del tiempo se ha ido evolucionando en los procesos de producción y por tal razón también se ha incrementado la variedad de flores que se cultivan, a tal punto que hoy en día se cuenta con el siguiente clase de productos: rosas, claveles, crisantemos, pompones, astronomías, gladiolos, girasoles, exóticas y follajes.

En sus inicios la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR), contaba con aproximadamente una hectárea de zona de cultivo, para la actualidad esta asociación dispone de cinco hectáreas sembradas de girasoles en el corregimiento de Buesaquillo (Nariño).

Se han realizado varias investigaciones en relación a la floricultura, entre las que se destaca:

“Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de flores y follajes con énfasis en clavel”, realizado por Oscar F Castellanos D; Sandra I. Fonseca Rodriguez y Simón Buriticá Ospina.

El principal objetivo de la agenda de investigación fue responder de manera directa al fortalecimiento del aspecto tecnológico y de innovación de la cadena productiva del Clavel en Colombia, esto a través del cubrimiento de las 11 demandas tecnológicas identificadas a lo largo del estudio. Dichas demandas están definidas para 4 áreas estratégicas de trabajo: a) Material de siembra y mejoramiento genético, b) Manejo sanitario y fitosanitario, c) Manejo integral del cultivo y d) Manejo cosecha, postcosecha y transformación. Dentro de cada una de las áreas estratégicas, conjuntamente con los actores de la cadena, se definieron proyectos que permiten abordar las 11 demandas tecnológicas identificadas.³

² *Ibíd. Página web.*

³ CASTELLANOS, Oscar F., y otros. *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de flores y follajes con énfasis en clavel. Artículo. Bogotá, 2009. p. 6.*

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Contexto del sector floricultor en Colombia La industria agropecuaria en Colombia y especialmente la floricultura, ha demandado una reorganización, centrada en ganar mayores posibilidades de producción y espacio en los diferentes mercados, no solo por los tipos de productos viables para satisfacer las demandas interna y externa, sino por las actividades económicas que se desarrollan alrededor de los diferentes sectores.

El sector floricultor en Colombia surgió orientado hacia el mercado externo y actualmente ocupa el segundo lugar a nivel mundial, después de Holanda, como país exportador.

La producción de flores en Colombia, se podría definir como especializada en claveles (23.2%) y rosas (30.7%), puesto que son los cultivos más extensos, y diversificada. También se cultivan crisantemos y pompones con alrededor de 40 tipos de flores (33.74%). Esta forma dual de producción (especializada y diversificada) constituye una de las ventajas comparativas de Colombia porque permite sustitución de cultivos en periodos de sobreoferta o como respuesta a cambios del mercado inducidos por las tendencias de la moda.⁴

En estos años de actividad exportadora, Colombia ha ganado un puesto privilegiado en el mercado internacional de flores y la contribución de la floricultura a la economía nacional ha sido contundente. Se clasificó como el sector exportador no tradicional de más dinamismo en la década de los setentas y consolidó su posición en el siguiente decenio.

Colombia es el primer proveedor de flores en Estados Unidos, el primer productor-exportador mundial de claveles y el segundo exportador mundial de flores. La floricultura genera 183.000 empleos (99.000 directos y 84.000 indirectos), además es de resaltar que la floricultura genera el 25% del empleo rural femenino en Colombia. Cerca de 1.000.000 de colombianos dependen de la floricultura. Por otra parte la floricultura genera el 6.6% del PIB agropecuario de la ciudad región. ⁵

La producción de flores frescas cortadas, como actividad de exportación, ha ido en crecimiento, tanto en las áreas productivas como en su capacidad para satisfacer el mercado. A partir de 1967 Colombia se volvió centro de producción de las flores y los costos de producción en las distintas especies se valoran de distintas maneras, mientras la rosa, el clavel y la astromelia se calculan por flor producida, los costos del pompón y la gypsophila se calculan

⁴QUIROS, Marta Lucía. *La floricultura en Colombia en el marco de la globalización, aproximaciones a un análisis mico y macroeconómico*. Bogotá, p. 60-63.

⁵*El momento del Agro*. (2013) [en línea], disponible en: <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>, recuperado: 1 de febrero de 2013.

por gramos, cuyos pesos oscilan entre 280-320 gramos y 300 – 350 gramos respectivamente.

2.2.2 Contexto del sector a nivel local. El sector floricultor en la ciudad de Pasto aún no ha tenido gran reconocimiento a nivel nacional debido a que su trayectoria es muy joven y por lo tanto es un sector en el que apenas se incursiona; se sabe por otros estudios que la producción de flores en esta ciudad se inició a partir del año 1984 en promedio con la familia Recalde, seguida por el Doctor Alberto Moncayo quien con previa capacitación estableció algunos de los primeros cultivos en Briceño, por eso él es considerado el iniciador de la producción a nivel comercial en Nariño ⁶

De acuerdo a este estudio, se sabe que la concentración en producción de flores a nivel de Pasto se encuentra a las afueras del sur del municipio tanto en Buesaquillo como en el corregimiento de Mocondino, existiendo pequeños productores los cuales cuentan máximo con un invernadero y un total de terreno de una hectárea en promedio. En estas unidades productivas se siembra todo tipo de flores, sin embargo cada productor se dedica a una variedad o máximo tres especies debido a las diferencias del terreno y a las características que requiere la especie elegida, es decir si requiere espacios abiertos o cerrados en donde se tendría que implementar tecnología y por lo tanto implica un mayor costo para el productor. En otros casos se siembran pequeñas parcelas de solo una variedad por requerimiento del mercado regional principalmente en fechas especiales debido a esto se podría decir que los cultivos son transitorios.

En el año 2010 uno de estos productores logro realizar una importante exportación de claveles al mercado de Estados Unidos, sin embargo al ser una producción muy baja no resulto ya que este mercado al ser tan grande requiere de significativas cantidades que el productor nariñense no alcanzaba a cubrir, por lo tanto se ha seguido sacando el producto de mejor calidad al mercado nacional directamente a Bogotá quien se encarga de hacer las exportaciones, por ello el mercado regional no tiene reconocimiento internacional ya que estos intermediarios son los que se llevan el crédito. Por otra parte San Juan de Pasto no tiene un sistema de transporte adecuado tanto a nivel terrestre como aéreo que asegure la calidad del producto en los mercados internacionales, además de no existir un adecuado conocimiento en las áreas de comercio internacional que les asegure una exitosa exportación.

⁶ CABRERA ASCUNTAR, Ana María; GOYESRUALES, Jael Teresa y HERNADEZ ROMERO, Marcela María. *Formulación Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Agroflores. San Juan de Pasto. Especialización en Alta Gerencia. Universidad Mariana. Facultad de Formación Avanzada, 2004. p. 86.*

2.2.3 Contexto de la empresa La Asociación de Floricultores de Nariño, ha tenido su sede principal y centro de producción en el corregimiento de Buesaquillo zona rural del municipio de Pasto, ubicado a quince minutos del perímetro urbano en la vía oriente, al ser muchos los socios que participan en ASOFLONAR la ubicación no es exacta cada socio cuenta con su terreno en una dirección específica sin embargo al momento de la comercialización cuenta con un punto de ventas ubicado en el centro de la ciudad de Pasto en la Calle 20 No. 23-81, en donde se distribuyen las diferentes clases de flores que producen todos los socios.

2.3 MARCO SOCIO- ECONÓMICO

En relación al contexto económico, el Municipio de Pasto en el área urbana se dedica a actividades comerciales, de servicios e industriales, dentro de estas se destacan el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, por lo tanto según el censo del DANE, el 56,6% de los establecimientos se dedican al comercio, el 28,6% a servicios, el 13,6% a la industria, y el 1,3% a otra actividad.

En relación a las sociedades constituidas se tiene que para el año 2011 se crearon 270 empresas, seis más que el año inmediatamente anterior. Sin embargo el capital fue el 20% inferior al 2010, repuntando el comercio, transporte, telecomunicaciones y la actividad inmobiliaria.

En relación al contexto económico el PIB del departamento de Nariño se incrementó para el año 2010 en un 3,3% en relación al año 2009, que desglosado por ramas de actividades económicas la que tuvo el mejor desempeño fue el sector minería, seguida por el sector agropecuario, comercio y financiero respectivamente.

El PIB por subsectores económicos demuestra como el comercio, la administración pública, cultivo de otros productos agrícolas, educación de no mercado, construcción de edificaciones, y finalmente hoteles y restaurantes justificaron el 50,3% de la producción total del departamento.

Con respecto al Índice de Precios al Consumidor (IPC) se puede evidenciar como para el año 2011 disminuyó del 2,6% al 2,4% con relación al año inmediatamente anterior.

En lo concerniente al mercado laboral se tiene que tuvo un comportamiento descendente, ya que la desocupación disminuyó en un 2,4% al totalizar un 13,5% frente al 15,9% del año 2010.

2.4 MARCO TEÓRICO

2.4.1 Planeación estratégica. La planeación estratégica puede ser definida como el proceso gerencial de acoplar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a largo plazo. El proceso de la planeación estratégica consiste básicamente en definir la misión de la organización, fijar los objetivos, y finalmente seleccionar las estrategias y tácticas que permitirán que la empresa cumpla con sus objetivos.⁷

La planeación estratégica de mercadeo es una herramienta fundamental para la empresa, en el sentido que su implementación permite establecer un mejor direccionamiento, mediante la estructuración de objetivos claros en el largo plazo, y la implementación de estrategias mercadológicas, que a futuro permitirán que mediante un buen engranaje de todos los elementos de la empresa se pueda cumplir a cabalidad con dichos objetivos, beneficiando no solo a los clientes, sino que también las utilidades de la empresa.

2.4.2 Plan estratégico de mercadeo. En términos generales, el *plan estratégico de mercadeo* es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por: 1) un análisis de la situación, 2) los objetivos de marketing, 3) el posicionamiento y la ventaja diferencial, 4) la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing, 5) el diseño de la mezcla de marketing y 6) los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

Para ASOFLONAR, fue necesario formular un plan estratégico de mercadeo a través de las variables mercadológicas en relación al producto de las flores y sus variedades, el sistema de precios, el sistema de comercialización y el plan publicitario, en concordancia con las estrategias, objetivos, actividades, responsables, indicadores y el presupuesto que fueron diseñados en el capítulo correspondiente al plan operativo.

2.4.3 Plan anual de mercadeo. Es el mecanismo mediante el cual se describen los objetivos, las actividades y tiempos, como también los responsables que la empresa empleará y por lo cual espera lograr unos resultados durante el año siguiente, asignando unos recursos financieros para el desarrollo de las actividades.

⁷QUIROS. *Op. cit.* p 40.

2.4.4 Ventajas de la planeación de mercadeo. Según los autores Laura Fischer y Jorge Espejo⁸, existen cinco ventajas que resultan de la planeación:

- ✓ Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing.
- ✓ Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- ✓ Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
- ✓ Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
- ✓ Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

2.4.5 Contenido del Plan Estratégico de Mercadeo⁹El *plan estratégico de mercadeo* es un documento escrito que incluye una estructura de seis puntos muy importantes (los cuales fueron adaptados a las necesidades de la Asociación de Floricultores de Nariño):

- ✓ *Análisis de la situación (Diagnóstico):* En ésta parte se incluyeron los análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- ✓ *Objetivos de mercadeo:* En este punto se incluyeron los objetivos de marketing; los cuales, guardan una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing recibió un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización. A continuación los recursos asignados de acuerdo con esas prioridades fueron:
- ✓ *Posicionamiento y Ventaja Diferencial:* En esta parte se incluyeron las respuestas a dos preguntas de vital importancia:
 - ✓ Cómo posicionar un producto en el mercado (posicionamiento)
 - ✓ Cómo distinguirlo de sus competidores (ventaja diferencial)

⁸ FISCHER, Laura; ESPEJO, Jorge. *Mercadotecnia, Tercera Edición. McGraw Hill. México.* p 40 – 47.

⁹El *Plan Estratégico de Marketing. (2012)* [en línea], disponible en: <http://www.marketing-free.com/articulos/plan-estrategico-marketing.html>recuperado: 27 de octubre de 2012.

El *posicionamiento* se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía. La *ventaja diferencial* se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

✓ *Mercado Meta y Demanda del Mercado:* En este punto se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigió su programa de marketing. Luego, se incluyó un pronóstico de la demanda (es decir, las ventas) para los mercados meta que parezcan más promisorios para decidir que segmento vale la pena o si se deben considerar segmentos alternativos.

✓ *Mezcla de Marketing:* En esta parte, se incluyó el diseño de la mezcla de marketing que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes elementos: 1) el producto, 2) el cómo se lo distribuye 3) cómo se lo promueve y 4) cuál es su precio. Cada uno de estos elementos tienen por objeto satisfacer al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

✓ *Evaluación de resultados o control:* En este punto se incluyó un diseño del instrumento que permitirá la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan estratégico de mercadeo.

2.4.6 Etapas del diagnostico

✓ **Etapas de recolección de información.**

- **Auditoria de factores internos de la organización.**

Corresponde a la identificación y evaluación de la fuerzas internas de la organización, para lo cual se valoró cada área que la compone (administración, producción, mercadeo, finanzas, investigación y desarrollo).

- **Auditoria de factores externos a la organización.**

Para la realización de la auditoría externa, se tomó en cuenta que el Macro entorno constituido por las *“Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el micro entorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.”*¹⁰

¹⁰KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing, Octava edición. Prentice Hall. México, 2001. p 56.

✓ **Etapas de entrada de datos**

- **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

La matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI) permitió identificar y evaluar las debilidades y fortalezas de las diferentes dependencias de la empresa que incidían de manera directa en el funcionamiento de la misma.

Procedimiento.

* Se realizó una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usando entre diez y veinte factores internos en total, que incluían tanto fuerzas como debilidades. Siendo lo más específico posible y utilizando porcentajes, razones y cifras comparativas.

* Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indicó la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represento una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideraron fueron los que repercutirán más en el desempeño de la organización y por ende llevaron los pesos más altos. El total de todos los pesos sumo 1.0

* Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor represento una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se referían a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se referían a la industria.

* Se multiplico el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

* Finalmente se sumó las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

*

- **Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)** La matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permitió identificar y evaluar las oportunidades y amenazas de la empresa en relación a su entorno externo, y que a su vez incidieron de manera directa en el desarrollo de sus actividades.

Procedimiento.

* Se realizó una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Se usó entre diez y veinte factores externos en total, que incluían tanto oportunidades como amenazas. Se fue lo más específico posible usando porcentajes, razones y cifras comparativas.

* Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indico la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave representara una oportunidad o una amenaza externa, los factores que se consideraron y que repercutían más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0

* Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representaba una amenaza mayor (calificación =1), una amenaza menor (calificación =2), una oportunidad menor (calificación =3) o una oportunidad mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refirieron a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refirieron a la industria.

* Se multiplico el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

* Finalmente se sumó las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

- **Matriz de perfil competitivo (MPC)** La matriz del perfil competitivo identifico a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Procedimiento.

* Se Identificaron los factores claves de éxito en la industria.

* Se determinaron dos competidores relevantes dentro de la industria.

* Se asignó ponderación a cada factor clave de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para la industria. Las ponderaciones asignadas se aplicaron a todos los competidores y su suma totalizo 1.

* Se asignó a cada competidor la debilidad o fortaleza en cada factor clave de éxito, en donde:

- 1 = Debilidad mayor
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza mayor

* La ponderación asignada a cada factor clave de éxito se multiplica por la calificación correspondiente a cada competidor determinando un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

* Finalmente se sumó la columna de los resultados ponderados para cada competidor. Esto dio un resultado ponderado total para cada empresa. Dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicó el competidor más fuerte, mientras que el menor reveló el más débil. Los resultados ponderados pueden variar de 1 (el más bajo) a 4 (el más alto).

✓ **Etapas comparativas**

- **Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)**

Esta fue una importante herramienta de formulación de estrategias que condujo al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA Y DA.

* Las estrategias tipo FO tuvieron como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.

* Las estrategias tipo DO tuvieron como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

* Las estrategias tipo FA se basaron en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

* Las estrategias tipo DA tuvieron como objetivo disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

- **Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)**

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA son: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, y en este orden de ideas se consideraron como determinantes para establecer la posición estratégica global de la organización.

Procedimiento.

- * Se seleccionó una serie de variables tanto de la posición estratégica interna como externa.
- * Fuerza financiera: ROE, ROA, el endeudamiento y la liquidez.
- * Ventaja competitiva: participación en el mercado, el precio y la calidad
- * Indicadores para la posición estratégica externa
- * Fuerza industrial: se consideraron los potenciales de crecimiento de las utilidades y las ventas, barreras de entrada a nuevos competidores, el conocimiento tecnológico.
- * Estabilidad ambiental: su medición se realizó mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación.
- * Se adjudicó un valor numérico de +1 el cual fue el peor y +6 quien fue el mejor para la Fuerza financiera y la Fuerza de la Industria. Y se asignó un valor numérico de -1 el cual fue el mejor y -6 el cual fue el peor, por cada una de las variables de Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental.
- * Se calculó la calificación promedio de cada una de las variables a tener en cuenta.
- * Se anotó las calificaciones promedio de las diferentes variables en cada uno de los ejes del plano cartesiano.
- * Finalmente se trazó un vector teniendo en cuenta los promedios generales para determinar la posición de la empresa.
- **Matriz interna-externa (IE)** Esta matriz mostro las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas.
 - * La matriz IE se basó en dos dimensiones claves: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. En cada división de la organización se preparó una MEFI y una MEFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permitieron construir una matriz IE a nivel corporativo.
 - * De acuerdo a la posición que se ocupó dentro del cuadro se pueden dar las siguientes estrategias: si se encontraron en las casillas 1, 5, 9 la estrategia se denomina “resistir”; si se encontraron en las casillas 2, 3, 6 la estrategia es

“crecer y desarrollarse”; y si la casilla estuvo entre 4, 7, 8 la estrategia es “deseche o elimine”.

✓ **Etapas decisoria**

* **Matriz cuantitativa de planificación estratégica** La matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica permitió determinar qué estrategia se debe implementar de acuerdo al producto seleccionado, no sin antes tener en cuenta la información recopilada en el proceso.

Procedimiento:

* Se realizó una lista de las oportunidades / amenazas externas y las fuerzas / debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la matriz.

* Se adjudicó pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, interno y externos.

* Se revisó las matrices (etapa de comparación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.

* Se determinó las calificaciones del atractivo (CA). Dónde: 1= no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO indica que el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección correcta, que se está considerando.

* Se calculó las calificaciones del atractivo total.

* Y por último se calculó el total de la suma de calificaciones del atractivo.

2.4.7 Investigación de mercados. La definición de mercados tiene muchas connotaciones, sin embargo para relacionar este concepto dentro de la presente investigación, se hizo referencia a la explicación realizada por Philip Kotler, la cual sostiene:

“La investigación de mercados es un diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y hallazgos relacionados con un problema específico de mercadotecnia que afronta la compañía”¹¹

¹¹KOTLER, Philip. *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice-Hall Inc. México, 1985.p 67.

Siguiendo el anterior planteamiento, se pudo complementar, que existen diferentes actividades que hacen parte de la estructura de una investigación de mercados, y se convierten en pasos esenciales para que este proceso se lleve a cabo de la manera más eficiente y completa. Varios autores definen los pasos para realizar la investigación de mercado, entre ellos se pudieron mencionar:

1. Según Santesmases Mestre, Miguel¹²:

- ✓ Diseño de la investigación.
- ✓ Obtención de información.
- ✓ Tratamiento y análisis de los datos.
- ✓ Interpretación de los datos.

2. Según Kotler, Phillip¹³:

- ✓ Definición del problema y de los objetivos de la investigación.
- ✓ Desarrollo del plan de investigación.
- ✓ Recopilación de información.
- ✓ Análisis de Información.
- ✓ Presentación de Resultados.

3. Según Kinnear, Thomas¹⁴:

- ✓ Establecer la necesidad de información.
- ✓ Especificar objetivos de la investigación.
- ✓ Determinar las fuentes de información
- ✓ Desarrollar formatos para recopilación de información
- ✓ Diseñar la muestra
- ✓ Recolectar datos
- ✓ Procesar los datos
- ✓ Analizar los datos
- ✓ Presentar los resultados de la investigación

¹²SANTESMASES MESTRE, Miguel. *Marketing: conceptos y estrategias*. Ediciones Pirámide SA. Madrid, 1993. p 110.

¹³KOTLER, Philip. *OpCit*, p 87.

¹⁴KINNEAR, Thomas. *"Investigación de Mercado: un enfoque aplicado."* McGraw-Hill. Bogotá, 1991. p 52.

2.4.8 Estrategias de Mercadeo Con base en el anterior proceso de selección y condensación de la información, se procedió a seleccionar una serie de estrategias más adecuadas para cumplir con los objetivos de la organización de la mejor forma posible para ello la empresa tuvo una serie de estrategias que a continuación se describen:

✓ **Estrategias de Crecimiento¹⁵**

Los objetivos del crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. Influye en la vitalidad de una empresa, estimula la iniciativa y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Independientemente de este elemento dinámico, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias principalmente, a las economías de escala y a los efectos experiencia que ofrece.

Una empresa puede tratar de definirse un objetivo de crecimiento a tres niveles diferentes:

1. Un objetivo de crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera, se hablara entonces de crecimiento intensivo.
2. Un objetivo de crecimiento en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por debajo de su actividad básica, crecimiento integrado.
3. Un objetivo de crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual, se trata del objetivo de crecimiento por diversificación.

- **Crecimiento Intensivo** Es justificable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente. Diferentes estrategias pueden ser adoptadas como se observa a continuación.

¹⁵Estrategias de crecimiento. " (2012) [en línea], disponible en: http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/ebd.pdf, recuperado: 30 de octubre de 2012.

a) Penetración de Mercados Intenta aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Vías que se pueden adoptar en:

- * Desarrollar la demanda primaria: incitando a los compradores a utilizar más el producto de forma regular.
- * Incitar a los compradores a consumir más por ocasión de consumo. Hallar nuevas oportunidades de utilización. Es frecuente que sea el líder del mercado el que gane más con este crecimiento.
- * Aumentar la cuota primaria: atraer a los compradores de marcas o de empresas competidoras por acciones de promoción importantes.
- * Adquisición de mercados: Aumentar la cuota de mercado por una estrategia de adquisición o por la creación de una empresa conjunta.
- * Defensa de una posición de mercado: proteger la cuota de mercado poseída (red de clientes, red de distribuidores, imagen) reforzando el marketing.
- * Racionalización del mercado: Reorganizar los mercados desabastecidos en vista a reducir los costes o aumentar la eficacia del marketing operativo.
- * Organización del mercado: intenta mejorar la rentabilidad de la actividad del sector por acciones del sector frente a las autoridades públicas.

b) Desarrollo de mercados Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Estrategias posibles:

- * Nuevos segmentos.
- * Nuevos circuitos de distribución.
- * Expansión geográfica.

c) Desarrollo de productos. Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. Estrategias posibles:

- * Adición de características.
- * Ampliar la gama de productos.
- * Rejuvenecimiento de una línea de productos.
- * Mejora de la calidad.

* Adquisición de una gama de productos.

✓ **Estrategias de integración** Una estrategia de crecimiento por integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta. Se tratará, por ejemplo, de asegurarse la regularidad de unas fuentes de aprovisionamiento o de controlar una red de distribución, o también de tener acceso a la información de una actividad que se sitúa hacia destino y de la cual depende la demanda propia de la empresa. Se establece una distinción entre integración hacia el origen, integración hacia el consumidor e integración horizontal.

✓ **Estrategia de crecimiento por diversificación** Se justifica si el sector industrial en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive. Una estrategia de diversificación implica la entrada de productos a mercados nuevos para la empresa. Se presentan dos opciones estratégicas:

- Diversificación concéntrica: donde la empresa sale de su sector industrial o comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial.
- Diversificación pura: ya que la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial.

2.4.9 Marketing Mix El *marketing mix* es un conjunto de elementos sobre los cuales es necesario tomar decisiones para definir las siguientes estrategias específicas:

- ✓ Decisiones de producto
- ✓ Decisiones de precio
- ✓ Decisiones de distribución y logística
- ✓ Decisiones de comercialización
- ✓ Decisiones de comunicación

El principal desafío en la elaboración del *marketing mix* fue conseguir consistencia y coherencia en la definición del conjunto de las estrategias. Coherencia significa que este conjunto necesita “tener sentido” para el consumidor final. O sea, determinado producto o servicio, que presente determinado beneficio por un precio compatible, es ofrecido al público meta específico, en los lugares que él frecuenta, comunicado por medios que él más consulta y orientado para sus características de comportamiento de consumo.

Para el pequeño productor, para quien resulta más difícil competir en los segmentos de gran volumen y bajo precio, las principales estrategias de *marketing* recomendadas fueron:

- ✓ Buscar segmentos o nichos específicos, centrándose enfocando en un elemento diferencial estratégico.
- ✓ Añadir valor al producto/servicio, con el objetivo de buscar una remuneración más alta y una posición diferenciada;
- ✓ Buscar caminos más directos rumbo a los consumidores, eliminando acaparadores e intermediarios innecesarios, con vistas a buscar una remuneración más alta, así como una posición menos dependiente.¹⁶

2.4.10 Planes de acción¹⁷ La planeación es una actividad que requiere de distintos elementos para poder llevarse a cabo, en primer lugar, la planeación se debe conceptualizar como una sucesión de actividades programadas.

Los recursos más importantes con los que debe contar una empresa para la realización de actividades son:

- ✓ Recursos Humanos

En todas las actividades de mercadeo se requieren personas, tanto dentro como fuera de la empresa. Las personas que participen en las actividades del área de mercadotecnia, deberán conocer la importancia de su participación en la realización de las mismas para el logro de objetivos de la empresa.

- ✓ Recursos Materiales

Para el correcto funcionamiento de las estrategias de mercadotecnia, será indispensable contar con los recursos materiales necesarios, tales como: equipo, material P.O.P, videos cintas, equipo de cómputo, etc. Estos materiales deberán estar disponibles en la fecha indicada para garantizar la eficiencia de las actividades programadas.

- ✓ Recursos Financieros

¹⁶ *Términos de referencia Acceso a Mercados por las Micro y Medianas Empresas. (2007)* [en línea], disponible en: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/811A369A4E9A8C318325735C004A05D5/\\$File/NT00036116.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/811A369A4E9A8C318325735C004A05D5/$File/NT00036116.pdf), recuperado: 1 de noviembre de 2012.

¹⁷ FERNANDEZVALIÑAS, Ricardo. *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. Un enfoque latinoamericano.* Thomson Learning. Bogotá, Colombia, 2005. p 20.

Las actividades programadas requerirán de un presupuesto de egresos que deberá estar respaldado por una situación financiera sana por parte de la empresa, en caso de no contarse con recursos financieros suficientes las actividades se verán restringidas.

✓ Recursos Tecnológicos

En la actualidad la tecnología es una de las mejores herramientas auxiliares en el funcionamiento de una empresa, en la aplicación de las estrategias de mercadotecnia será necesario hacer uso de recursos tecnológicos adecuados y actualizados, por lo que la empresa debe contar con ellos o con posibilidades de rentarlos en caso necesario.

El plan de acción para la asociación fue una alternativa de mejoramiento que permitirá determinar los recursos adicionales que requiere para emprender un mejor desarrollo y el diseño de la estrategia mercadológica más apropiada en procura de implementar las variables del marketing para la empresa productora y comercializadora de flores.

2.5 GLOSARIO

BENCHMARKING: Se entiende como la metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos, no importa donde estén. Incita a ser creativos mediante la copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas, no necesariamente similares a la de la empresa que los implanta.

CAMPAÑA DE PUBLICIDAD: Se refiere a un programa que involucra la creación y el establecimiento de una serie de anuncios, manejados en línea junto con el establecimiento de objetivos de mercado y comunicación.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN: Es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor final.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: Está comprendido por las 4 etapas por las que pasa un producto mientras se encuentra en el mercado. Estas etapas son: introducción, crecimiento, madurez y decline. Conocer la etapa en la que se encuentra el producto es útil debido a que en cada etapa se siguen estrategias diferentes.

CLAVEL: Es una planta de la familia de las Cariofiláceas, de tres a cuatro decímetros de altura, con tallos nudosos y delgados, hojas largas, estrechas, puntiagudas y de color gríseo; muchas flores terminales, con cáliz cilíndrico y cinco pétalos de color rojo subido y olor muy agradable. Se la cultiva por lo hermoso de sus flores, que se hacen dobles y adquieren colores muy diversos.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR: Se denomina a la forma que un individuo llega a las decisiones relativas a la selección, compra y uso de bienes y servicios.

CONCIENCIA DE MARCA: Es el estado en el que el consumidor sabe el nombre de la marca, conoce el producto, sus características y disponibilidad. Puede ser un objetivo publicitario, es usado más para productos nuevos.

CONSUMIDOR: Se refiere a la persona que compra productos de consumo. En mercadeo se aplica a todo comprador.

CRISANTEMO: Es una planta de la familia de las Compuestas, con tallos anuales, casi leñosos, de seis a ocho decímetros de alto, hojas alternas, aovadas, con senos y hendiduras muy profundas, verdes por encima y blanquecinas por el envés, y flores abundantes, pedunculadas, solitarias, axilares y terminales, de colores variados, pero frecuentemente moradas. Procede de China y se cultiva en los jardines, donde florece durante el otoño.

DESCUENTO COMERCIAL: Se caracteriza por la reducción en precio que se hace a una persona u empresa, que forma parte del canal de mercadeo por sus servicios de mercadeo y venta.

DETALLISTA: Hace relación a la persona o compañía perteneciente a una cadena de mercadeo que vende productos directamente al consumidor final.

DIFUSIÓN: Se trata de un proceso por el que los consumidores aceptan productos nuevos. Comienza con la aceptación de éstos por los innovadores y prosigue con los adoptadores iniciales, la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados.

DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: Corresponde a las diversas actividades de distribución realizadas por numerosas personas y entidades que actúan como eslabones intermediarios y colaboran en el proceso de intercambio de productos es lo que se denomina "distribución comercial". Se realiza por medio de los canales de distribución.

DISTRIBUIDOR: Se refiere a un comerciante mayorista que adquiere y se hace cargo de la distribución de productos a los detallistas.

ESLOGAN: Es una fórmula breve y original, utilizada para publicidad, propaganda política, etc.

ESTRATEGIA DE MERCADEO: Se constituye en un plan general para usar los elementos de la mezcla de mercadeo con el fin de desarrollar el programa correspondiente.

ETIQUETA: Es en esencia, un identificador impreso en un empaque que contiene el nombre de marca, el del fabricante o distribuidor, los ingredientes del producto y los usos sugeridos.

EXHIBICIÓN COMERCIAL: Puede catalogarse como la presentación o convención periódica en la que los fabricantes de una sola industria o industrias asociadas se reúnen para mostrar sus productos a clientes potenciales.

FLORICULTURA: Se determina como el cultivo de plantas con flor ornamentales en maceta, invernadero o jardín para gozar de su efecto estético. La floricultura se interesa por el efecto individual de cada planta, mientras que la jardinería paisajística persigue el efecto global. Aunque las flores se cultivan desde los primeros tiempos de la civilización, la producción comercial en invernadero de especies nativas de otros países no se estableció hasta el siglo XIX.

GIRASOL: Es una planta anual oriunda del Perú, de la familia de las Compuestas, con tallo herbáceo, derecho, de unos tres centímetros de grueso y cerca de dos metros de altura, hojas alternas, pecioladas y acorazonadas, flores terminales, que se doblan en la madurez, amarillas, de dos a tres decímetros de diámetro, y fruto con muchas semillas negruzcas, casi elipsoidales, comestibles, y de las que puede extraerse un aceite bueno para condimento. Se cultiva para la obtención del aceite, y en menor escala para consumir las semillas.

GLADIOLO: Se denomina a la planta de la familia de las Iridáceas, de cuatro a seis decímetros de altura, con hojas radicales, enterísimas, en forma de estoque, y flores en espiga terminal, rojas, de corola partida por el borde en seis lacinias desiguales. Es espontánea en terrenos húmedos y se cultiva en los jardines

IMAGEN CORPORATIVA: Está representada por la identidad o percepción de sí misma, que una organización intenta proyectar a sus públicos, usualmente mediante publicidad corporativa.

INDICE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC): Es un indicador económico, que tiene como objetivo obtener una estimación de las variaciones de los precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares. La inflación es calculada como la variación del IPC.

INTERMEDIARIO: Se refiere a un Individuo o empresa que opera entre el productor y el consumidor, en el proceso comercial.

LOGÍSTICA:Representa el proceso de planear, implementar y controlar el eficiente flujo y almacenaje de los bienes y la información relacionada, desde el punto de origen, hasta el punto de consumo.

MARCA:Es aquel conjunto de símbolos, diseños o palabras que identifican un producto y que lo ayudan a diferenciarse de los competidores.

MATERIAL POP (MATERIAL PUNTO DE VENTA, EN INGLÉS POINT OF PURCHASE): Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar.

MERCADO OBJETIVO:Se determina como el grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

MERCADO POTENCIAL:Hace alusión al grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

MERCHANDISING:Es aquel conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías.

MISIÓN CORPORATIVA:Es la razón de ser de una compañía y que está compuesta por 5 elementos: historia, preferencias actuales de la administración, el entorno de mercado, los recursos, y sus competencias distintivas. Para su formulación se debe tener en cuenta estos interrogantes: ¿Cuál es nuestro negocio?; ¿Quién es el cliente?; ¿Qué tiene valor para el cliente?; ¿Cuál será nuestro negocio?; ¿Cuál debe ser nuestro negocio? El proyecto de misión debe definir los principales campos de competencia en que operará la compañía.

PARTICIPACIÓN DEL MERCADO:Está representado por el porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico.

PLANEACIÓN DE MEDIOS:Se refiere al contexto donde el mensaje publicitario aparece. La planeación de medios tiene como finalidad maximizar la efectividad del mensaje publicitario, poniéndolo dentro de vehículos publicitarios, los cuales tienen que estar mi mercado menta dentro de la audiencia de dichos vehículos.

PROMOCIÓN:Se denomina a la tarea de informar e influir en los consumidores para elegir un producto o servicio determinado.

PUBLICIDAD: Generalmente es un anuncio pagado que aparece en un medio, el cual está diseñado para llegar a una gran parte de la población.

PRODUCTO: Hace relación a cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.

RELACIONES PÚBLICAS: Es aquella actividad cuya función es crear una imagen positiva acerca de la compañía, sus productos, servicios. Es elemento fundamental de la mezcla de comunicación de mercadotecnia.

ROSA: Es la flor del rosal, notable por su belleza, la suavidad de su fragancia y su color, generalmente encarnado poco subido. Con el cultivo se consigue aumentar el número de sus pétalos y dar variedad a sus colores.

VISION CORPORATIVA: Es una imagen compartida de lo que queremos que la empresa sea o llegue a ser, típicamente expresada en términos de éxito a los ojos de sus clientes u otras personas, cuya aprobación debe afectar al destino del negocio. "¿Cómo queremos que nos perciban las personas que nos importan?".

2.6 MARCO LEGAL

El aprovechamiento sostenible de la flora silvestre y de los bosques es una estrategia de conservación y manejo del recurso. Por lo tanto, el Estado creo un ambiente propicio para las inversiones en materia ambiental y para el desarrollo del sector forestal. Actualmente, la aplicación de las disposiciones en materia ambiental otorga a las autoridades ambientales amplias facultades para hacer requerimientos en materia de permisos para el uso de los recursos naturales.

Las plantaciones forestales cumplen una función fundamental como fuentes de energía renovable y abastecimiento de materia prima, manteniendo los procesos ecológicos, generando empleo y contribuyendo al desarrollo socioeconómico nacional, por lo cual se fomentó y estimuló su implantación. De esta manera el aporte de este plan estratégico de mercadeo es importante para el fomento y desarrollo de la floricultura en Nariño y en Colombia, como mecanismo de crecimiento y desarrollo económico.

En este sentido las guías ambientales a mediano y largo plazo, deben constituirse en el marco de referencia técnica para todas las autoridades que conforman el Sistema Nacional Ambiental y a su vez en las condiciones que deben cumplir los productores del sector floricultor. Adicionalmente, las guías deben propender por el ejercicio de la autoridad sobre el control posterior a la realización de las actividades productivas en el sentido de establecer acciones

efectivas que aseguren el cumplimiento de los principios constitucionales y legales.

La legislación ambiental aplicable al sector floricultor está enmarcada en tres grandes bloques normativos a saber:

- ✓ La Constitución Política Nacional, que se constituye en el marco legal superior que recoge gran parte de los enunciados sobre el manejo y conservación del medio ambiente.
- ✓ Las Leyes del Congreso de la República y los Decretos Ley del Gobierno Nacional, constituyen las normas básicas y políticas a partir de las cuales se desarrolla la reglamentación específica o normativa.
- ✓ Los trámites ante las autoridades ambientales competentes, donde se pretende regular y establecer requerimientos específicos para la ejecución de proyectos ambientales.
- ✓ En el año de 1973, con la aprobación del Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y de protección al Medio Ambiente, se dio inicio a la gestión ambiental en el país en cabeza del Inderena. Posteriormente, con el Código Sanitario Nacional aprobado en 1978, se establecieron los lineamientos generales en materia de regulación de la calidad del agua y el aire, así como en el manejo de los residuos sólidos.

2.6.1 Constitución Política Nacional¹⁸

- ✓ La Constitución Política de 1991 estableció un conjunto importante de derechos y deberes del Estado, las instituciones y los particulares, en materia ambiental, enmarcado en los principios del desarrollo sostenible.
- ✓ Este mandato constitucional, propició así mismo la expedición de la Ley 99 de 1993, que creó el Sistema Nacional Ambiental y el Ministerio del Medio Ambiente.
- ✓ El Sistema Nacional Ambiental -SINA- corresponde a un conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones que permiten la puesta en marcha de los principios generales ambientales. Del SINA no forman parte solamente las autoridades ambientales como las corporaciones autónomas regionales o los DAMA, sino también todas aquellas

¹⁸Banco de la República. (2012)[en línea], disponible en:<http://www.banrep.gov.co/regimen/resoluciones/cp91.pdf>, recuperado: 2 de noviembre de 2012.

instituciones que de manera directa o indirecta se relacionan con la gestión ambiental.

2.6.2. Leyes, Decretos y Resoluciones¹⁹Marco jurídico general sobre el cual se debe suscribir la gestión ambiental de las actividades agrícolas, y en particular los cultivos de flores.

- ✓ **Constitución Política Nacional:** Título II, capítulo 3: De los derechos colectivos y del ambiente.

En este capítulo se encontró uno de los más importantes aportes de la nueva Constitución Política al Estado de Derecho en Colombia. En parte es por esto que se la ha denominado como una Constitución ecológica o verde. Este se considera un importante avance, con el cual se reconoce la existencia de los derechos de tercera generación, que son una conquista de la humanidad en la búsqueda de un mundo más justo.

En el capítulo 3 del Título II, que comprende los artículos 78 a 82, hace especial énfasis en los derechos colectivos relacionados con la protección del ambiente. En este capítulo no se consagran todos los derechos colectivos o de tercera generación, sino de manera preponderante los relacionados con el medio ambiente y la misma denominación que se le da al capítulo, así lo da a entender. Podría pensarse que en este capítulo, sin restarle importancia a las normas sobre protección ambiental, se hubieran incluido otros derechos de tercera generación de gran importancia para la sociedad, ya que la Constitución de 1991 pretendió ser amplia en el reconocimiento de los derechos, al presentar un extenso catálogo de los mismos. Es así como se pudieron resaltar también derechos colectivos como los relacionados con la moral administrativa que tanta falta hacen para enfrentar la corrupción. En este sentido la ley 472 de 1998 al regular lo relacionado con las acciones populares los incorporó al ordenamiento jurídico del país.

De esta manera se puede decir que los derechos colectivos que se institucionalizan en las constituciones y legislaciones de finales del actual siglo XX, tienen sus orígenes desde tiempos muy antiguos y habían casi desaparecido con los estados demo liberales que condujeron a pensar que todos los derechos tenían un sujeto o titular individual que es la persona humana. Si miramos la Constitución Política de 1886 vemos que ninguno de los artículos del capítulo sobre derechos colectivos de la Constitución de 1991 tiene antecedentes directos en aquella.

Por lo tanto, en las constituciones contemporáneas es frecuente ver, como en la Constitución de 1991, que se consagran derechos colectivo o también

¹⁹ GUÍA AMBIENTAL PARA LA FLORICULTURA. Op. cit.

llamados derechos difusos, que tienen un titular que no se identifica con precisión al menos inicialmente, porque no se concreta en una persona determinada, sino en la colectividad o en grupo indeterminado de personas que se puede hacer visible solo al momento de reclamar el derecho mismo.

Los derechos que consagra este capítulo son los siguientes:

✓ **Artículo 78. Control a la calidad de bienes y servicios** Mediante el cual se defiende los derechos de los consumidores. Dadas las actuales características de la economía de mercado que se difunde ampliamente en el mundo actual, los consumidores se han visto amenazados por los riesgos que implica el consumir bienes y servicios de mala calidad. Por esta razón se ha hecho necesario proteger a los consumidores y otorgarles acción para que puedan defenderse de frente a la amenaza o afectación que el consumir bienes o servicios de mala calidad les pueda acarrear.

✓ **Artículo 79. Derecho a gozar de un medio ambiente sano** Cuando escuchamos decir que la Constitución de 1991 es una Constitución verde, tenemos necesariamente que remitirnos a este artículo que es el centro de todos los demás artículos que trae la carta relacionados con la protección ambiental. El hecho de haber incluido este nuevo derecho en la Constitución y haberlo complementado con cerca de cuarenta artículos más sobre el tema ambiental, demuestra la importancia que este ha tomado actualmente. A medida que los recursos naturales se hacen más escasos crece la necesidad de regular, mediante normas jurídicas, el uso y manejo de los mismos.

El ambiente no es solo la suma de una serie de elementos que encontramos en él, sino el inmenso conjunto de relaciones que se pueden presentar entre estos elementos, como son: los seres humanos, los ecosistemas, los animales, las plantas, las bacterias, los hongos, el agua, el aire, el suelo, los paisajes, las ciudades con todos sus creaciones culturales, los minerales y la energía. Por esta razón es que cuando hablamos de las ciencias ambientales, necesariamente recurrimos a entender la realidad como un sistema integral funcional complejo.

Dadas las características de las ciencias ambientales contemporáneas y las serias modificaciones que estas vienen introduciendo en la idea misma del desarrollo económico y social, es urgente una seria reflexión sobre la protección ambiental en Colombia.

Las ciencias ambientales y la ecología no son jardinería, como lo anota Eduardo Galeano, sino más bien un profundo debate técnico y social que contribuye a la gestación del paradigma emergente del que vienen hablando los filósofos contemporáneos. Es por esto que se requiere de profesionales capaces de enfrentar los problemas de la contaminación, la pérdida de la diversidad biológica y los ecosistemas naturales, la manipulación genética, el

crecimiento irracional del estilo de vida consumista que amenaza con el agotamiento de los recursos naturales, los problemas derivados de ciertas fuentes de energía como los combustibles fósiles y el deterioro de la calidad de vida y bienestar de la mayoría de la población en todo el mundo.

✓ **Artículo 80. Deber del Estado en planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para un desarrollo sostenible**

Este es un complemento necesario al artículo anterior y podemos agregar que el desarrollo sostenible que ha tenido muchas definiciones y acalorados debates sobre su contenido, es en términos muy simples la confluencia del derecho al desarrollo con el derecho a vivir en un medio ambiente sano. Con el desarrollo sostenible se pretende mejorar la calidad de vida y bienestar de la mayoría de la población, sin agotar la base en la que se sustenta el desarrollo, es decir sin agotar los recursos naturales, para beneficio de las presentes y futuras generaciones.

Por otra parte la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores) creó la certificación **Florverde** como instrumento estratégico para promover la floricultura sostenible con responsabilidad social, tanto empresarial como del sector buscando proteger el medio ambiente a nivel nacional.

Florverde propende por la adopción de buenas prácticas agrícolas, la minimización del uso de agroquímicos, la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores, la calidad del producto y la responsabilidad gerencial.

La certificación **Florverde**, en calidad de programa homologado con la norma **GLOBALGAP Versión 3.0-2 Sep-07** para Flores y Ornamentales, cuenta con la aprobación de FoodPLUS GmbH, quien representa legalmente el secretariado de GLOBALGAP con sede en Colonia, Alemania

La certificación **Florverde** de ICONTEC:

✓ Genera confianza a los mercados, mediante el cumplimiento de estándares sociales y ambientales reconocidos internacionalmente. ICONTEC cuenta con la acreditación del American National Standards Institute -ANSI- de Estados Unidos para las certificaciones GLOBALGAP y Florverde, lo cual es de vital importancia si se tiene en cuenta que EE.UU. es el principal mercado de exportación de las flores colombianas.

✓ Establece directrices para la mejora continua y la aplicación de herramientas de control interno para verificar la gestión del cultivo.

✓ Garantiza la trazabilidad y el control sobre los productos.

- ✓ Mejora la competitividad de la producción agrícola.
- ✓ Facilita el acceso a nuevos mercados

ICONTEC es actualmente el único organismo de certificación acreditado para otorgar certificados en el estándar **Florverde** homologados con **GLOBALGAP**. Por esta razón, somos el Organismo de Certificación más ágil y eficiente del mercado en los trámites de registro y emisión de los certificados **Florverde**.

La Asociación de Floricultores ASOFLONAR, en procura de mantener y preservar directamente el medio ambiente natural, es consciente de la importancia de mantener este recurso natural, por lo tanto en la zona de producción de las variedades utilizan recursos que preservan el medio como son el abono orgánico y fomenta el cultivo de variedades de flores para evitar su extinción sobre todo en flores exóticas que son preferidas por los consumidores.

Por otro lado se apropia de las recomendaciones y sugerencias del Departamento Técnico Administrativo y del Medio Ambiente DAMA mediante la aplicación y puesta en marcha de opciones de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales; la asesoría, orientación e información en temas ambientales a los beneficiarios de nuestros servicios.

3. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Análisis del entorno regional.

3.2. SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Proyectos de mercadeo regional.

3.3. PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1 Investigación Cuantitativa. Cuando se refiere a un enfoque cuantitativo Hernández, Fernández y Baptista (2006) comentaron que dicho enfoque “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar hipótesis”

Esto se caracteriza por cuantificar fácilmente con una mayor cobertura utilizando varias metodologías para obtener información. Se utilizó un análisis matemático, siendo las encuestas y entrevistas documentos de gran importancia que permitieron la recolección de información en relación al plan estratégico planteado en este estudio.

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método deductivo. En cuanto al proceso formal de la investigación, se aplicó el método deductivo, donde la información general que suministraron las encuestas y entrevistas permitieron procesar y obtener conclusiones más particulares que conllevaron a evaluar cada aspecto para la implementación del Plan estratégico de mercadeo para la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR), en la ciudad de Pasto.

3.5. TIPO DE ESTUDIO

Teniendo en cuenta que el objetivo de este estudio fue realizar un plan estratégico de mercadeo para la Asociación de Floricultores de Nariño “ASOFLONAR”, la investigación fue de tipo descriptivo ya que observa y

explica un fenómeno comercial, por cuanto identifiqué rasgos característicos de una población productora y consumidora de un producto muy apreciado para ocasiones especiales.

La presente investigación se realizó bajo el enfoque del tipo de estudio descriptivo-analítico, particularmente porque se propuso la identificación de la condición actual de la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR), realizando para ello el análisis respectivo de factores exógenos y endógenos.

Además se obtuvo información primaria y secundaria, que permitió establecer cuáles son los patrones de consumo en el mercado de San Juan de Pasto, las tendencias y comportamiento del consumidor hacia las líneas de productos estudiadas.

3.6. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación utilizada fue de tipo deductivo, por tanto se planteó partir de fenómenos generales para llegar a conjeturas particulares resultantes del proceso investigativo.

Se tuvo como objeto el análisis de variables y condiciones del producto, el mercado y el cliente, para con base en este conjunto formular y estructurar un plan detallado que permitió estratégicamente seguir una ruta y facilitar la toma de decisiones a las personas encargadas de las funciones de planeación y comercialización dentro de la asociación.

3.7. DISEÑO METODOLÓGICO

3.7.1. Población. La población total del municipio de San Juan de Pasto a Diciembre de 2010 fue de 404.714 habitantes según la encuesta nacional de hogares realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), evidenciando un crecimiento poblacional del 2.5% anual. En la zona urbana hay 356.867 habitantes mientras que en la zona rural hay un total de 47.907. Por otra parte los estratos están compuestos por 91.408 hogares distribuidos así:

Tabla 1. Número de hogares por estratos año 2011 en Pasto

ESTRATO	NUMERO DE HOGARES
1. Bajo – Bajo	16.994
2. Bajo	41.024
3. Medio - Bajo	24.589
4. Medio	6.746
5. Medio - Alto	2.109
6. Alto	18
Total	91.408

Fuente: DANE: 2010.

3.7.2. Población objetivo Para la población objeto de estudio, se tuvo en cuenta el área urbana del municipio de Pasto por considerarse la de mayor concentración y teniendo en cuenta los estratos 1, 2, 3 y 4 quienes componen un total de 89.353 hogares y que de acuerdo a las estadísticas del DANE el promedio de personas por hogar es 3,9²⁰, se tuvo una población objeto total de 348.477 individuos.

La población objetivo se seleccionó de la siguiente manera:

- ✓ **Población 1.** Encuesta a la muestra de consumidores Potenciales del municipio de San Juan de Pasto: 348.477 individuos.
- ✓ **Población 2.** Censo al total de distribuidores de flores o floristerías de la ciudad de Pasto: 36 negocios
- ✓ **Población 3.** Entrevista a miembros de la Asociación.

3.7.3 Tamaño de la muestra Para definir la muestra se aplicó la siguiente fórmula estadística para población finita ya que se conoce el número de elementos de la población:

²⁰ CUENTAS DEPARTAMENTALES -BASE 2005, (2012) [en línea], disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Resultados_2011.pdf, recuperado: 21 de noviembre de 2012.

$$n = \frac{NZ^2 \times p(q)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p) (q)}$$

Dónde:

N =Tamaño de la población (1, 2, 3 y 4) = 89.353x 3,9 = 348.477

Z =1,96 para el 95% de confianza

e =Error 5%

p = 0,5 (50%) probabilidad de éxito.

q = 0,5 (50%) probabilidad de fracaso.

Entonces:

$$n = \frac{348.477 (1,96)^2 \times (0,5) (0,5)}{(348.477-1) \times (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5) (0,5)} = \frac{334.677}{871,19 + 0,9604}$$

n = 384 encuestas

3.7.4 Procedimiento de muestreo. El método de muestreo utilizado fue el probabilístico en los que cada elemento del universo tiene la misma probabilidad de ser elegido cuyo tipo es el aleatorio simple al azar, seleccionando cualquier hogar que corresponda a determinado estrato o nivel socio económico, el cual tiene por nombre muestreo estratifico proporcional(Ver tabla 2)

Tabla 2.Tamaño de la muestra por estratos.

Estrato	Población potencial	% de consumo	encuestas
Estrato 1	66.277	19.0	73
Estrato 2	159.994	45.9	176
Estrato 3	95.897	27.5	106
Estrato 4	26.309	7,5	29
Total	89.353	100	384

Fuente: La presente investigación.

3.7.5 Fuentes e instrumentos de recolección de Información

✓ Fuentes primarias

Las fuentes de información primarias son indispensables para el desarrollo de esta investigación, por tanto se tuvo en cuenta la información obtenida directamente de las personas que laboran en la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR), al igual que de sus principales representantes y colaboradores. Además se aplicaron encuestas tanto a los consumidores como a los distribuidores, los cuales permitieron brindar información de primera mano, que contribuyeron con el desarrollo del plan estratégico de mercadeo en la Asociación de floricultores.

✓ Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se tuvieron en cuenta para esta investigación, textos relacionados con las estrategias de mercadeo y el objeto de investigación en general, además se exploró en páginas web, revistas especializadas, monografías, periódicos y otros documentos, que permitieron obtener información y datos relevantes acerca de las tendencias de consumo, mercados potenciales, y otros aspectos a tener en cuenta.

✓ Instrumentos de análisis y tratamiento de la información.

• Encuesta

Es una técnica basada en la interrogación y puede aplicarse bajo tres formas: La primera de ellas es la encuesta de hechos, la cual consiste en que el encuestado informa sobre los hechos sucedidos en épocas anteriores; la segunda es la encuesta de opiniones en la cual el encuestado expresa con sus propias palabras sobre determinados aspectos, y finalmente la tercera llamada interpretativa, el encuestado es a la vez informante interprete de las situaciones planteadas.

Para el caso de estudio se tuvo en cuenta la encuesta de opiniones orientada a los consumidores y los distribuidores, con el fin de detectar variables como oferta, demanda, gustos y preferencias de las flores, y las principales variables de la mezcla de mercadeo.

La estructura del cuestionario de encuesta fue mixta, es decir con preguntas cerradas y abiertas para que el encuestado marque las alternativas más convenientes y responda con su propio estilo y cantidad de palabras o frases sus opiniones respectivamente.

- **Entrevista**

Es una conversación dirigida entre dos o más personas; el entrevistador quien conduce la entrevista y el entrevistado que es la persona a quien se interroga; para el caso de estudio, esta técnica de recolección de información primaria se definió mediante un contacto entre las investigadoras y los asociados de ASOFLONAR a través de una guía de entrevista que se planteó en relación a los objetivos que se persiguen dentro del plan estratégico de mercadeo.

Los factores principales de la entrevista fueron la motivación la cual permitió estimular al entrevistado para que manifieste sus inquietudes con respecto a aspectos relacionados con la asociación. Por otro lado se detectó las actitudes de los asociados es decir cuál es la predisposición a comportarse de determinada manera ante las personas, objetos o hechos tendiendo a responder de manera positiva o negativa.

La totalidad de instrumentos fueron sometidos al proceso de recolección, tabulación y análisis, integrando las variables más representativas y que junto con la información secundaria, se redactó el informe definitivo del plan estratégico de mercadeo de la Asociación de Floricultores de Nariño.

- **Tratamiento de la información**

Para el tratamiento y procesamiento de la información se utilizó el programa Microsoft Office Excel, además del Stagraphics para la combinación de algunas variables en lo que tiene que ver con la investigación del mercados. Cuyo objetivo fue determinar los gustos y preferencias en los distintos tipos de flores por parte de los consumidores de la ciudad de Pasto.

CAPITULO 1

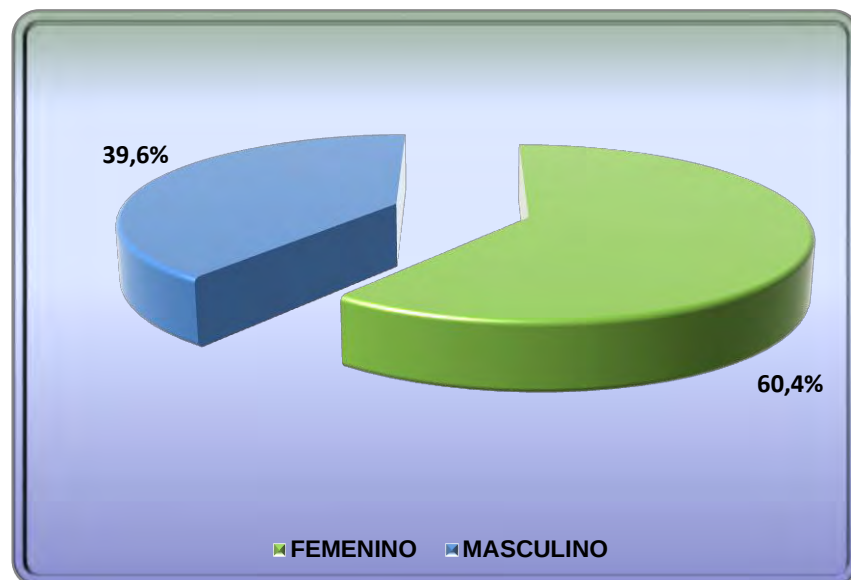
4.RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL MERCADO

Para la estructuración del Plan Estratégico de Mercadeo para la Asociación de Floricultores de Nariño en la ciudad de Pasto, se tuvo en cuenta las percepciones de los compradores respecto a la adquisición de flores, así como también la encuesta realizada a las distribuidoras de flores.

4.1 Perfil de los consumidores potenciales

Según la gráfica 1 respecto al género, se observó que el 60,42% corresponde al género femenino, y el 39,58% correspondió al género masculino, es decir que la tendencia en cuanto a la compra de flores se centra en el género femenino, sin embargo pudo observarse como existe una orientación significativa en gustos y preferencias por parte del género masculino.

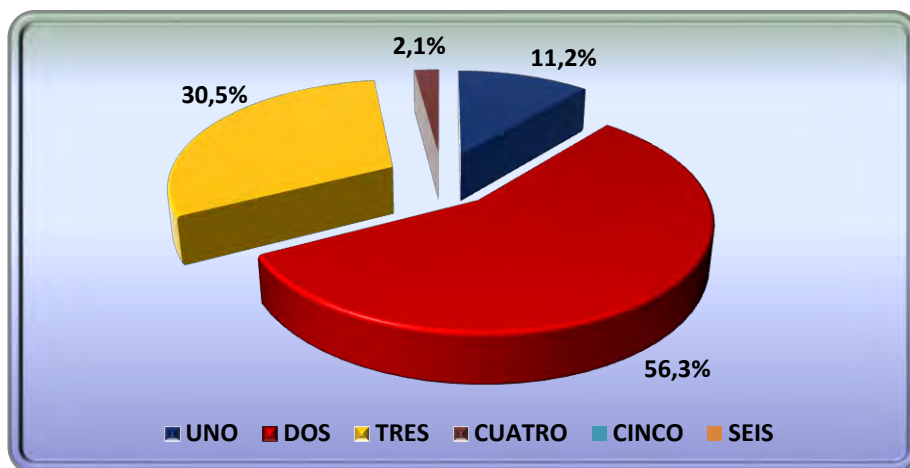
Gráfica 1. Género



Fuente: La presente investigación

Respecto a la categoría por estrato socio económico, se pudo evidenciar como el 56,3% pertenecen al estrato dos, el 30,5% al estrato tres, el 11,2% al estrato uno, y finalmente el 2,1% pertenecieron al estrato cuatro, observándose una tendencia mayor en los estratos bajos en los gustos y preferencias por las flores (**Ver gráfica 2**)

Gráfica 2. Estrato socioeconómico



Fuente: La presente investigación

En relación al nivel educativo de la población encuestada, se obtuvo los siguientes resultados: el 55,2% han tenido o están cursando alguna carrera profesional, el 40,6% solo han podido cursar el bachillerato, mientras que tan solo el 2,6 afirmo haber estudiado la primaria. En relación a otros, las personas encuestadas afirmaron haber realizado una especialización o posgrado. **(Ver gráfica 3).**

Grafica 3. Nivel educativo

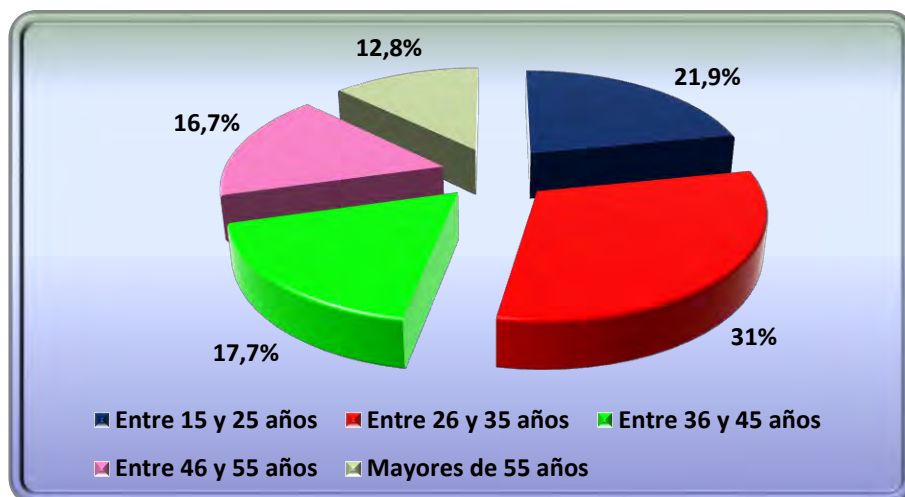


Fuente: La presente investigación

En relación a la edad promedio de las personas que adquieren flores, un 30,1% son personas con un rango de edad entre 26 y 35 años, un 21,9% comprenden un rango entre los 15 y 25 años, por otra parte el 17,7% pertenece al rango de 36 a 45 años, mientras que el 16,7% corresponden a un rango de edad entre

46 a 55 años, y finalmente el 12,8% son personas mayores de 55 años. Se evidencio que la mayor parte de la población que adquiere flores es económicamente activay que a su vez requieren estos productos por diferentes motivos como celebraciones, y costumbres de los hogares **(Ver gráfica 4)**.

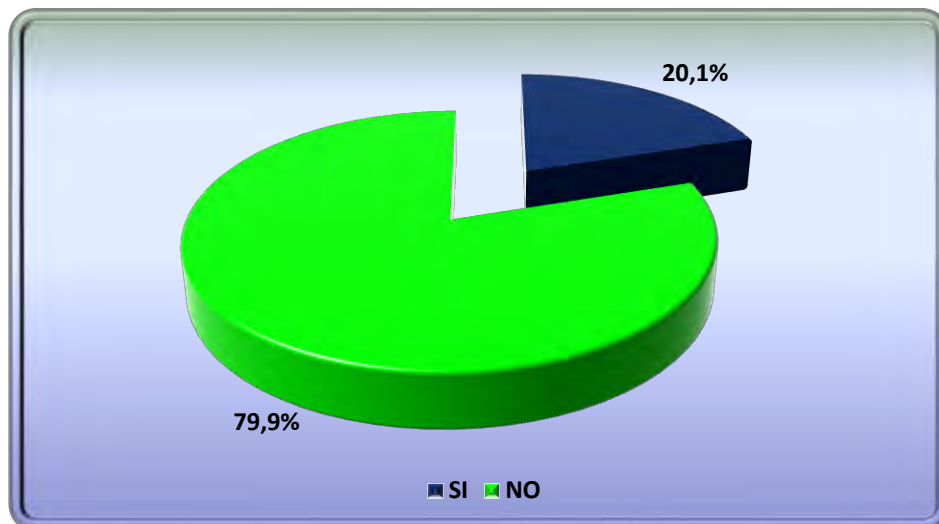
Gráfica 4.Edad



Fuente: La presente investigación

En lo concerniente a la compra de flores por parte de la población encuestada, se determinó que el 79,9% sí compran flores y en su gran mayoría lo constituyen las mujeres, ya que son ellas las que están más pendientes de las fechas especiales, caracterizándose por ser detallistas y observadoras, mientras que el 20,1% restante no adquieren flores, encontrándose algunos hombres y personas con un rango de edad entre los 15 a 19 años que demuestran pocointerés por las flores **(Ver gráfica 5)**.

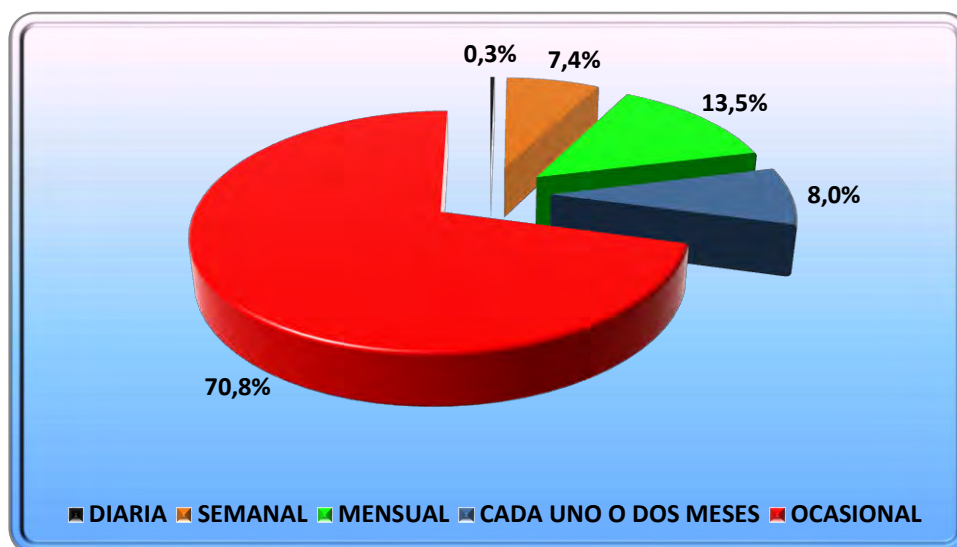
Gráfica 5. Compra de flores



Fuente: La presente investigación

Con respecto a la frecuencia de compra, el 70,8% afirmó que adquieren flores ocasionalmente, el 13,5% lo hacen mensualmente, el 8% lo hacen cada 1 o 2 meses, el 7,4 % adquiere el producto semanalmente, y por último el 0,32 % lo hacen diariamente, es decir que la gran mayoría de las personas que adquieren flores lo hacen únicamente cuando tengan algún motivo para realizar la compra, de lo contrario se abstienen de hacerlo **(Ver gráfica 6)**

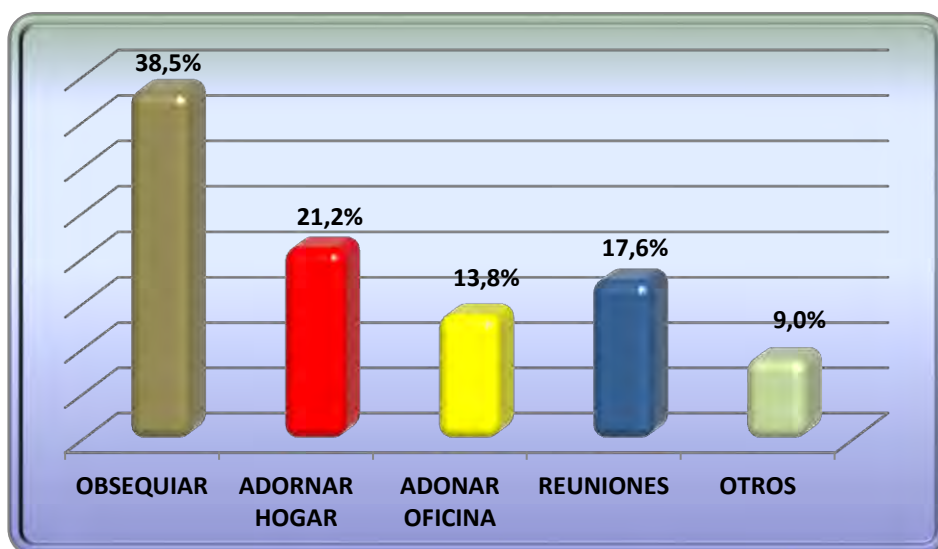
Gráfica 6. Frecuencia de compra



Fuente: La presente investigación

Según los encuestados, los fines para los cuales las personas compran flores son: el 38,5% lo hacen para obsequiar ya sea en alguna fecha en especial o en algún evento determinado, el 21,2% compran flores para adornar el hogar, el 17,6% adquieren flores cuando se les presenta alguna reunión o evento especial ya sea conferencias, recepciones, eventos católicos entre otros, el 13,8% adquieren flores para adornar su sitio de trabajo y en su mayoría son mujeres, y por último un 9% lo han hecho para otro fin como lo son los funerales o visitas a clínicas, **(Ver gráfica7).**

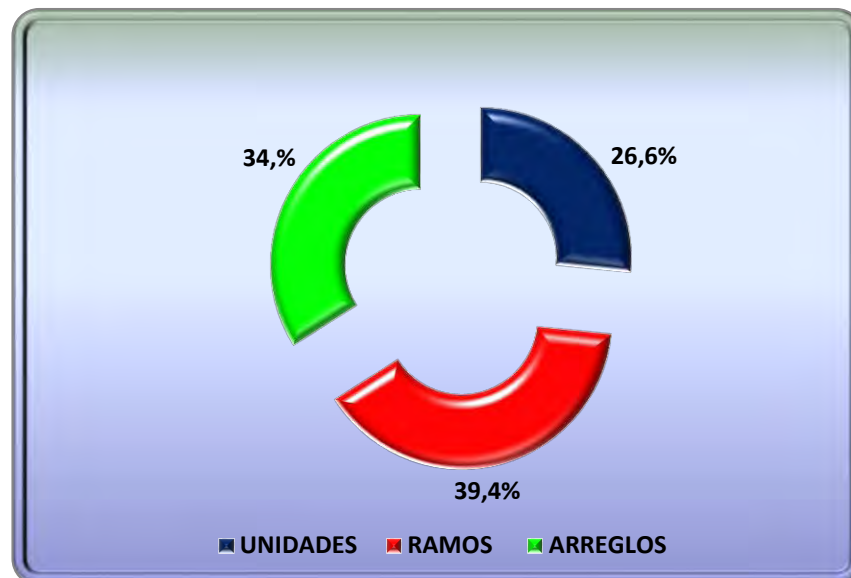
Gráfica 7. Fines de la compra



Fuente: La presente investigación

En cuanto a la presentación de las flores, 39,4% de las personas encuestadas prefieren comprarlas en ramos, siendo esta la manera más presentable a la hora de obsequiar o realizar alguna visita, seguido con un 34% quienes adquieren arreglos para algún evento social, y finalmente el 26,6% adquieren las flores por unidades, siéndolas más comerciables en fechas especiales, como lo son el día de la mujer, el día de la madre, o amor y amistad entre otras **(Ver gráfica 8).**

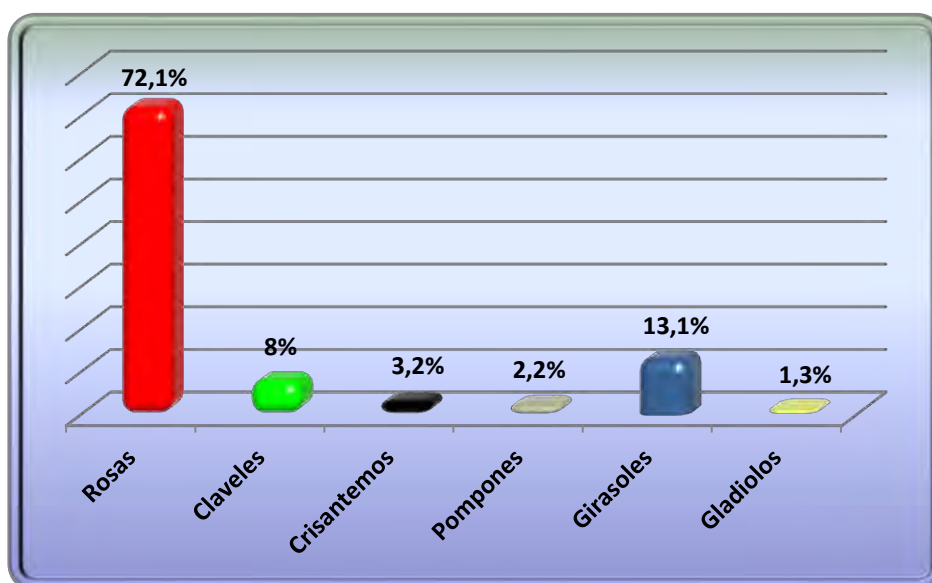
Gráfica 8. Presentación



Fuente: La presente investigación

En relación al tipo de flores preferidas por los compradores el 72,1% manifestaron que las rosas son las más apetecidas y llamativas para su compra, el 13,1% manifestaron que en los girasoles son una excelente alternativa para la compra por su color y presentación, el 8% tiene inclinación por los claveles.(Ver gráfica 9)

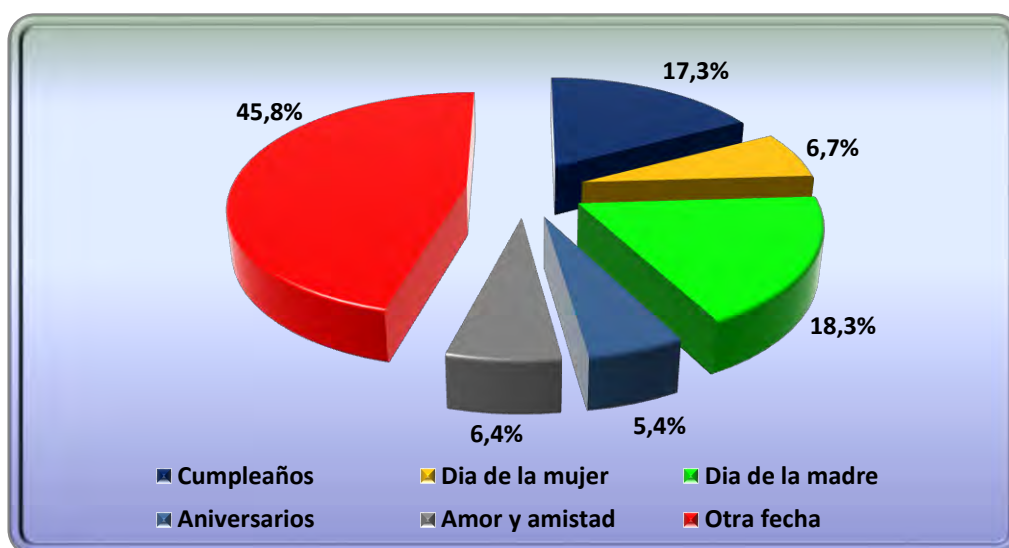
Gráfica 9.Preferencia



Fuente: La presente investigación

Las fechas especiales en que las personas encuestadas optan por adquirir flores fueron: el 18,3% lo hacen en el día de la madre por ser una fecha muy importante a nivel nacional, el 17,3% compran flores para obsequiar en el cumpleaños de algún familiar o amigo, además a la mujer le llama mucho la atención este tipo de detalles, el 6,7 % lo hacen en el día de la mujer esto se ve reflejado en la gran oferta de flores en las calles, constituyéndose en el lugar preferido para los vendedores ambulantes que han encontrado una oportunidad para mejorar sus ingresos, debido al incremento de sus ventas, el 6,41% de la población encuestada también optan por regalar flores en amor y amistad, el 5,45% compran flores para celebrar el aniversario con su pareja, y por último el 45,83% de las personas manifestaron que para adquirir flores no tiene fecha especial que lo hacen cuando tienen la necesidad de hacerlo **(Ver gráfica 10)**.

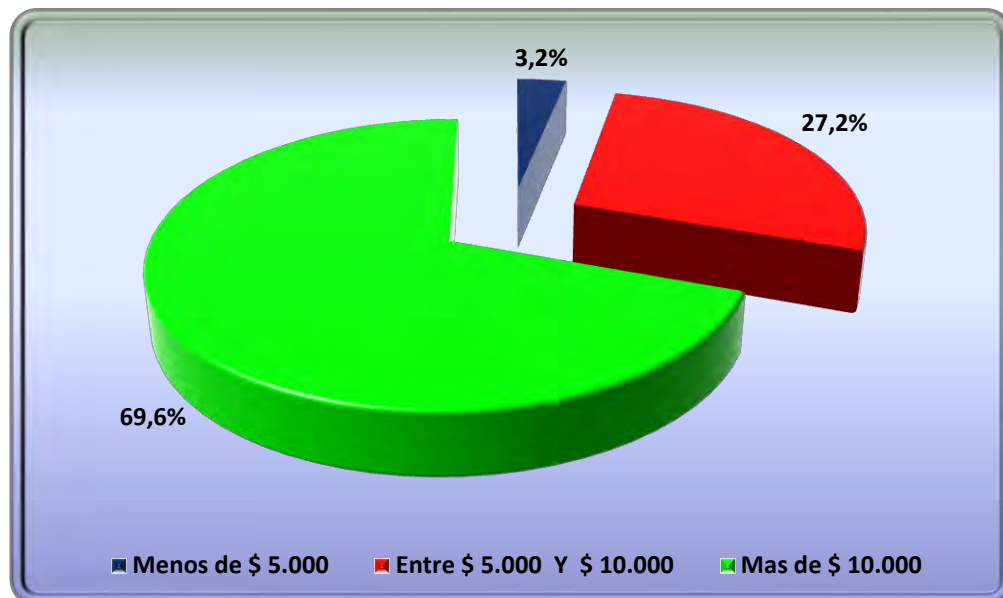
Gráfica 10. Fechas especiales para la compra de flores



Fuente: La presente investigación

El presupuesto que destinan los encuestados para la compra de flores se distribuye así: el 69,6% gastan más de \$ 10.000 en lo que respecta a los ramos los cuales son los más solicitados por los clientes para alguna fecha especial, seguido por un 27,2% quienes afirman gastar entre \$5.000 y \$10.000, y finalmente, el 3,21% dicen gastar menos de \$5.000 que son en su mayoría menores de edad, quienes presentan ingresos limitados**(Ver gráfica 11)**.

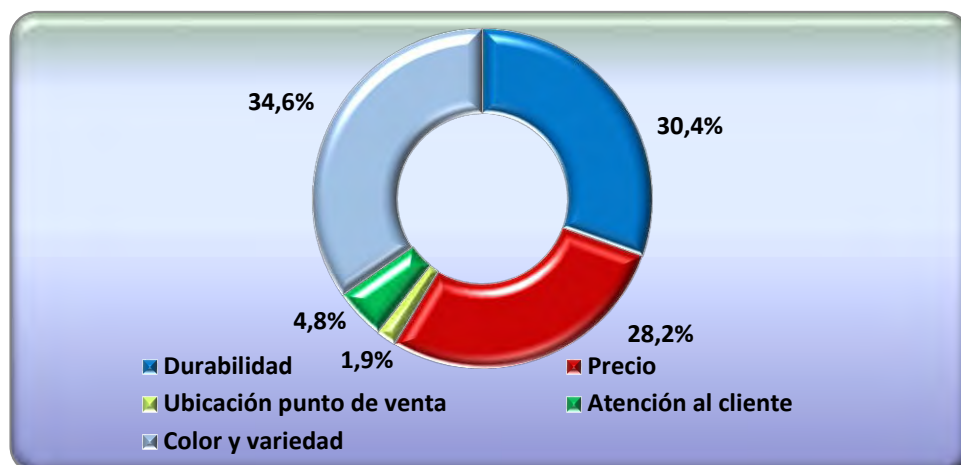
Gráfica 11. Presupuesto para la compra



Fuente: La presente investigación

Los encuestados afirmaron que los aspectos más importantes que tienen en cuenta al momento de adquirir flores son en su orden: el 34,6% prefieren los colores y variedades; el 30,45% afirman que la durabilidad es lo más importante, el 28,2% de los encuestados interpretaron que el precio influye mucho a la hora de hacer su compra, el 4,8% dicen que la atención al cliente es un aspecto primordial, y el 1,9% tienen en cuenta la ubicación del punto de venta (**Ver gráfica 12**).

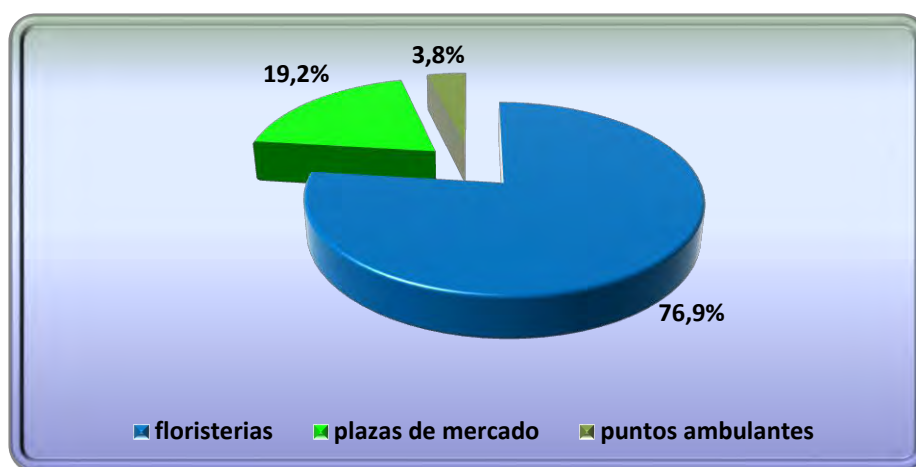
Gráfica 12. Aspectos a evaluar



Fuente: La presente investigación

Respecto al lugar de compra de las flores, el 76,9% afirmaron hacerlo directamente en una floristería donde tienen diferentes opciones para poder elegir gran variedad de este producto, el 19,2% lo hacen en las plazas de mercado, y por último el 3,8% lo hacen en los puntos de ventas ambulantes, donde el producto se encuentra con facilidad **(Ver gráfica 13)**.

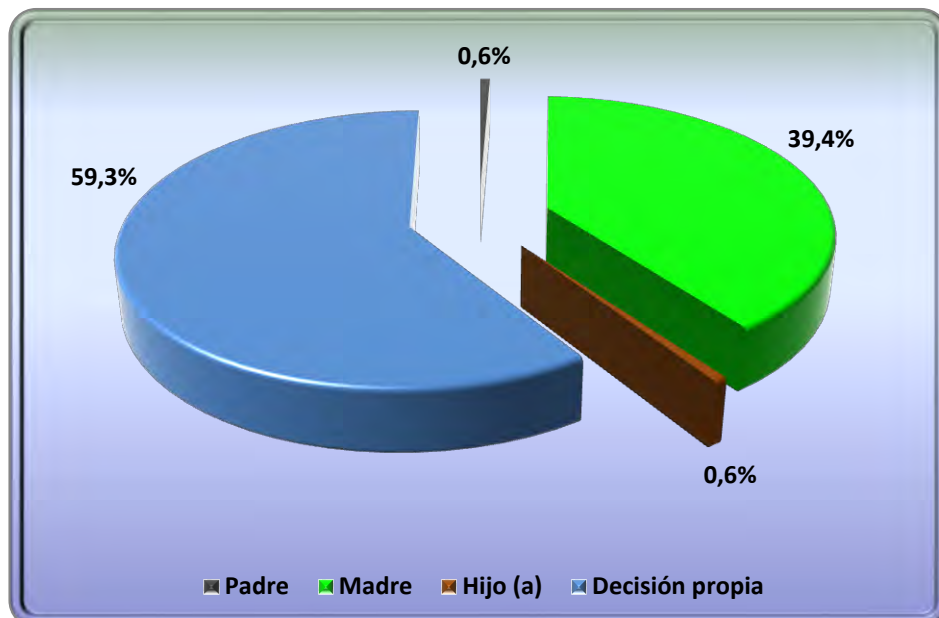
Gráfica 13. Lugar de compra



Fuente: La presente investigación

En relación a la persona que toma la decisión de compra, el 59,3% lo hace por decisión propia, el 39,4% manifestó que la madre influye de manera directa en la decisión, ya que ella es quien generalmente está pendiente de las ocasiones especiales **(Ver gráfica 14)**.

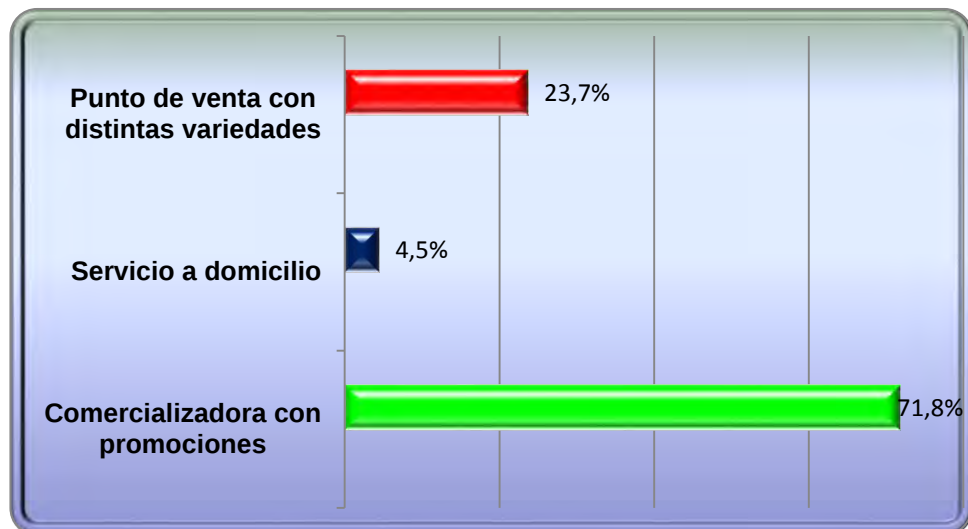
Gráfica 14. Persona que toma la decisión de compra



Fuente: La presente investigación

Dentro del municipio de Pasto para que haya una comercialización de flores de manera más adecuada y cumpla con las expectativas de los clientes, los encuestados manifestaron en un 71,8% que sería muy bueno establecer una comercializadora de flores donde se brinden diferentes promociones y variedades para de esta manera no tener que regatear con el precio, por otro lado con una participación del 23,7% han manifestado que debería haber un punto de venta especializado donde se oferten distintas variedades de flores, de esta manera ellos encontrarían en un solo lugar lo que necesitan evitando tener que acudir a diferentes floristerías, y con un 4,5% opinan que sería muy bueno que las floristerías adoptaran un servicio a domicilio aunque algunas floristerías lo han implementado con el objetivo de incrementar sus ventas (**Ver gráfica 15**).

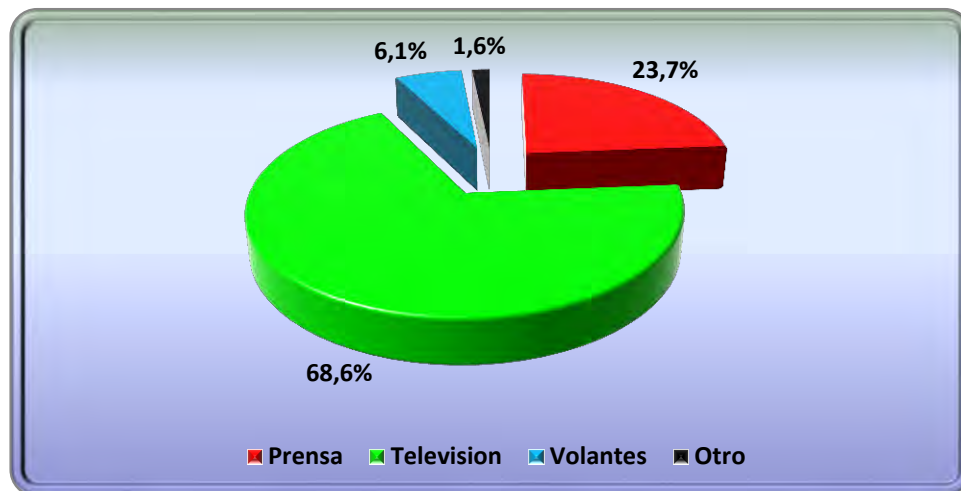
Gráfica 15. Expectativas de la comercializadora de flores



Fuente: La presente investigación

En relación al tipo de medio publicitario preferido para obtener información de un producto, el 68,6% manifestaron que la televisión les permite enterarse y conocer la existencia de los productos, seguido por un 23,7% quienes encuentran en la radio una opción para enterarse y saber las direcciones de las floristerías, seguidamente con un 6,09% quienes encuentra en los volantes una buena opción de información, y el 1,60% afirmaron tener otro medio publicitario de preferencia en donde se puede encontrar el internet que hoy en día se ha convertido en una herramienta de gran necesidad para la comunicación y aunque son muy pocas las floristerías que tienen su propia página en internet que les permite ofrecer y dar a conocerse, hay otras que no lo tienen aún. **(Ver gráfica16).**

Gráfica 16. Medio publicitario preferido



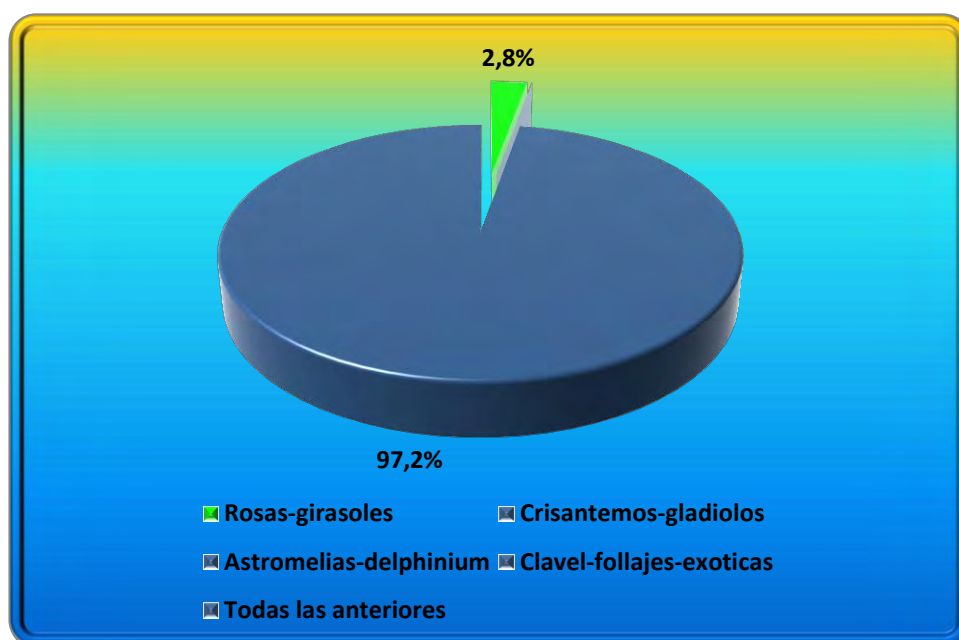
Fuente: La presente investigación

4.2 Perfil de los distribuidores

Con respecto al tipo de flores que comercializan las 36 floristerías encuestadas, el 97,2% comercializan todas las variedades de flores ofertadas por la asociación, ya que para realizar cualquier tipo de arreglo o ramo se necesita tener variedad para poderlos armar, seguido de lejos con un porcentaje del 2,8% aparecen las rosas y los girasoles como las flores más llamativas para la venta en ocasiones especiales.

Más sin embargo en el mercado floricultor se encuentra infinidad de variedades y colores que en fechas específicas son de gran demanda, pero como en este caso solo se limitó a las variedades que produce la asociación. **(Ver gráfica 17).**

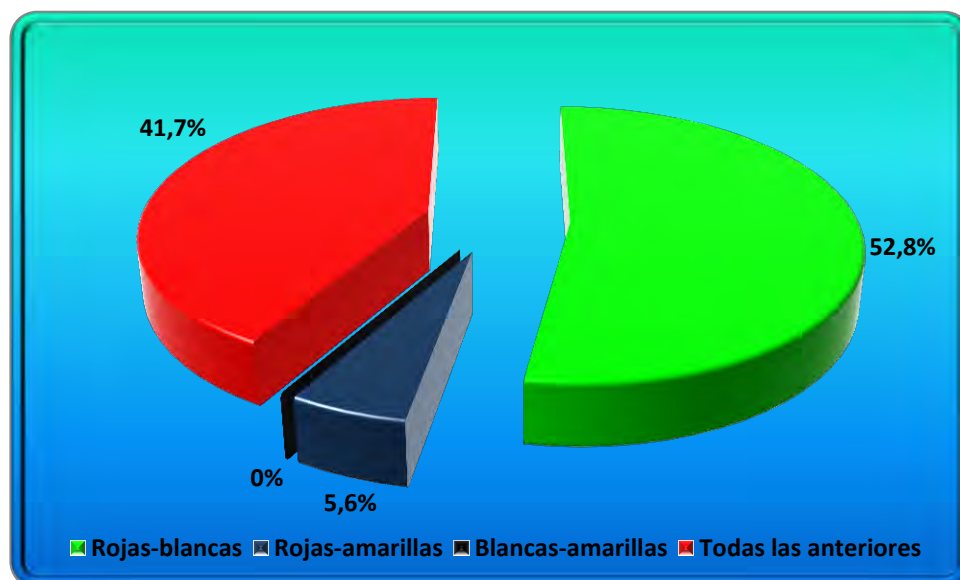
Gráfica 17. Tipo de flores que comercializa



Fuente: La presente investigación.

En el mercado floricultor los colores que más acogida tienen son el rojo y el blanco con un 52,8% estos colores prevalecen a la hora del cliente realizar su pedido, un 5,6% manifestaron que las rojas y las amarillas son también colores muy apetecidos y solicitados, y el 41,7% dicen que todos los colores de las flores son de gran acogida y preferencia. **(Ver gráfica 18).**

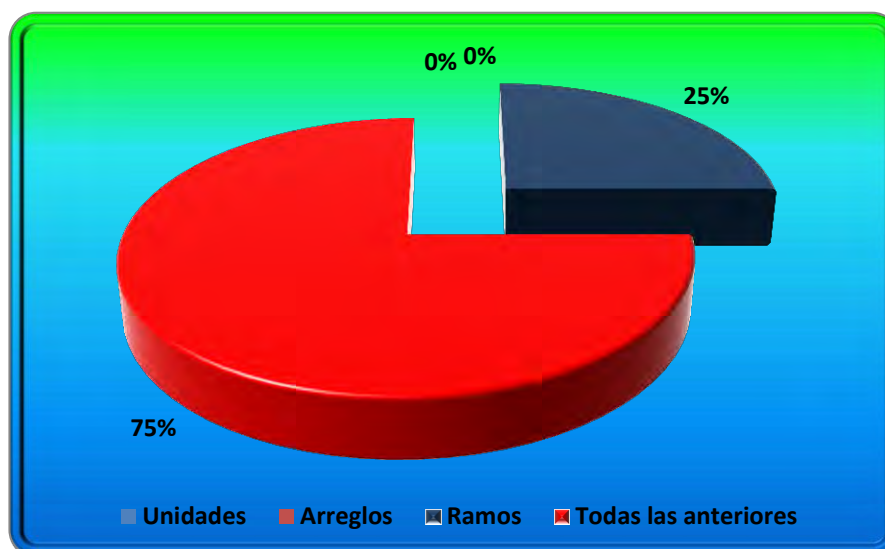
Gráfica 18. Preferencia de colores



Fuente: La presente investigación.

Respecto a la presentación del producto que las floristerías ofrecen al mercado, un 75% ofrecen tanto unidades, arreglos, y ramos vendiendo lo que el cliente solicite, y un 25% ofrecen tan solo ramos y en su gran mayoría lo constituyen las floristerías ubicadas en la calle 22, estas realizan ramos tanto fúnebres como para todo tipo de eventos. (Ver gráfica 19).

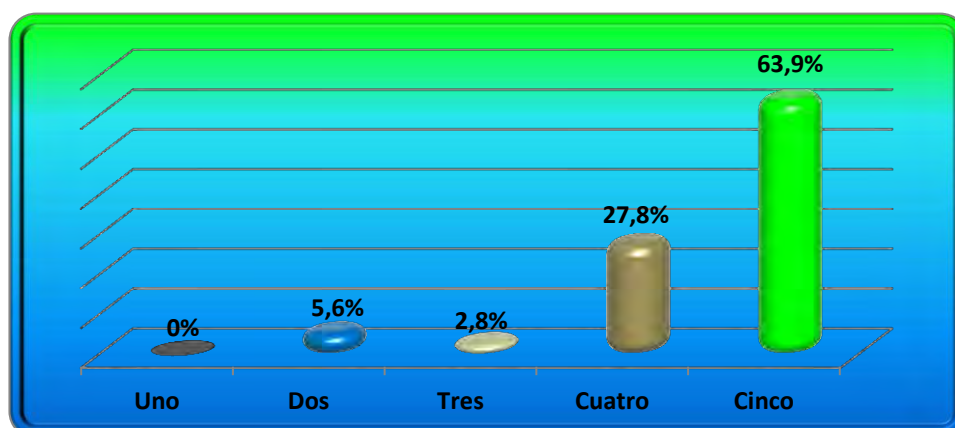
Gráfica 19. Presentación



Fuente: La presente investigación.

Por cada floristería encuestada un 63,9% manifestaron tener 5 proveedores y que cada uno les entrega distintas variedades de flores, un 27,8% tiene 4 proveedores por cada variedad, un 5,6% tiene 2 proveedores, y un 2,8% tres proveedores los cuales son los encargados de la distribución de todas las variedades de flores a cada una de las 36 floristerías encuestadas. **(Ver gráfica 20).**

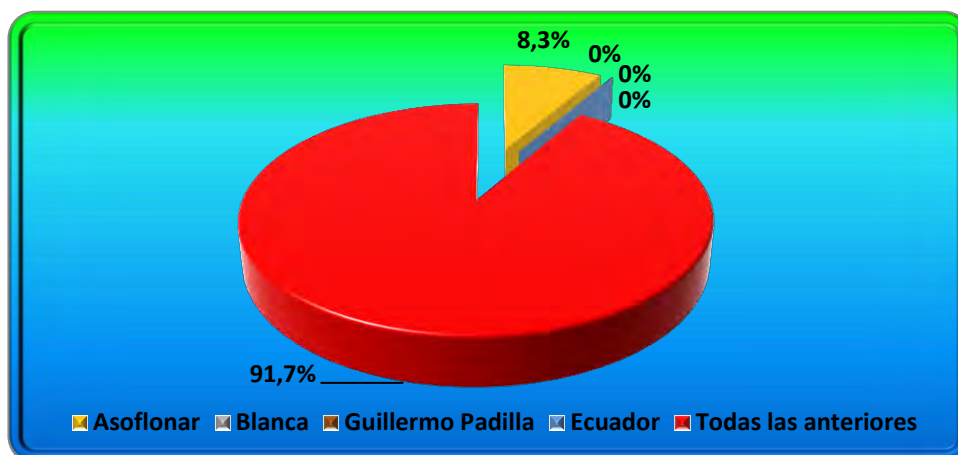
Gráfica 20 Número de proveedores



Fuente: La presente investigación.

Los proveedores que distribuyen las distintas variedades de flores a cada floristería están compuestos en un 91,7% por: ASOFLONAR, la señora Blanca, el señor Guillermo Padilla, y proveedores que llegan desde el vecino país del Ecuador, estos 4 proveedores antes mencionados son los más nombrados y reconocidos por las floristerías, y un 8,3% manifestaron que ASOFLONAR ha logrado producir un buen producto, por ello es un buen proveedor y prefieren su servicio a la hora de adquirir las flores. **(Ver gráfica 21).**

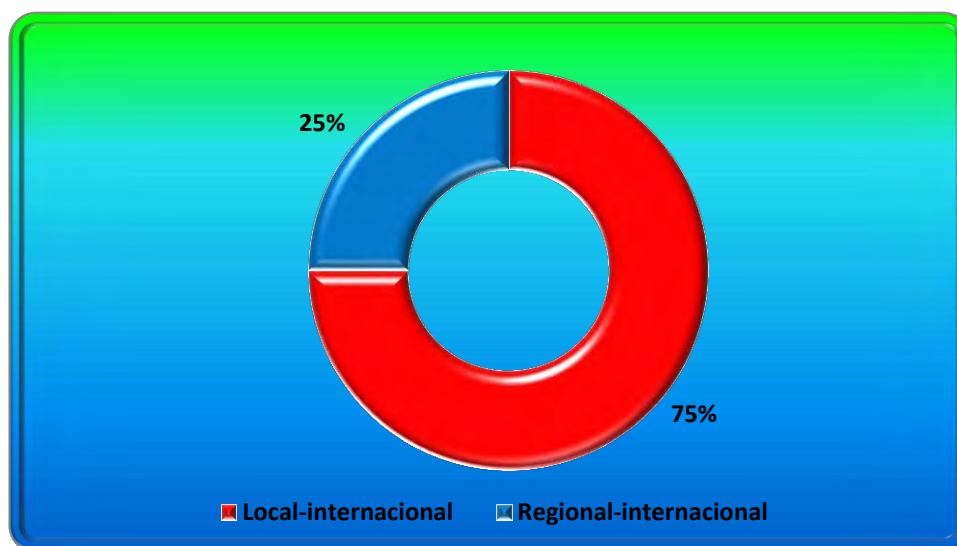
Gráfica 21. Nombre de proveedores



Fuente: La presente investigación.

En la ciudad de Pasto, para el mercado floricultor se encontraron una participación del 75% que los proveedores son de orden local e internacional, es decir los proveedores están dentro del mercado local, lo que les facilita su distribución, e internacional son los proveedores que llegan con producción de contrabando que se ha convertido en una buena oportunidad de comercialización y en esta orientación son las rosas las más solicitadas por su buena calidad y precio, y por otra parte con un 25% aparecen proveedores de orden regional e internacional en lo que respecta al orden regional son flores que están entrando a la ciudad de Pasto provenientes sobre todo de municipios aledaños como la Cocha, e Ipiales donde también se está produciendo flores. **(Ver gráfica 22).**

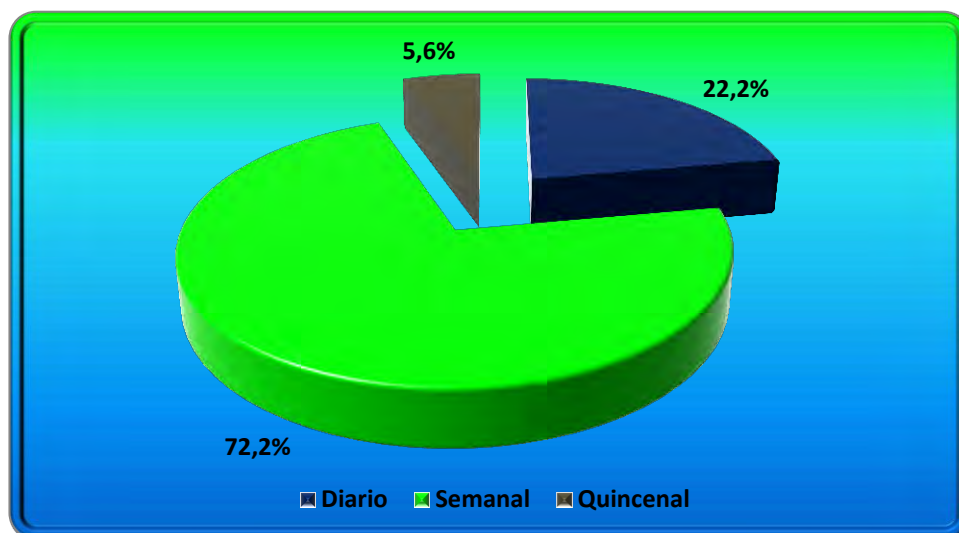
Gráfica 22. Origen de los proveedores



Fuente: La presente investigación.

En relación a la frecuencia de pedidos por parte de las floristerías, el 72,2% lo realizan semanalmente ya que es un periodo prudencial al momento de considerar la duración de algunos tipos de flores, un 22,2% manifiestan realizarlo a diario esto debido a la gran demanda que tienen y que son las floristerías que más clientela han logrado captar, y con tan solo un 5,6% aparecen algunas floristerías que realizan sus pedidos cada 15 días y son aquellas que tienen poca acogida, por lo tanto ven limitadas sus ventas. **(Ver gráfica 23).**

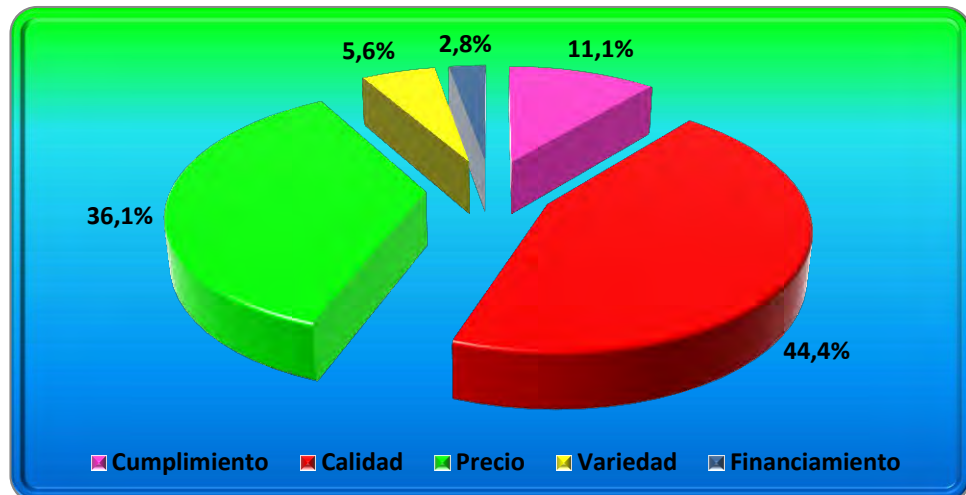
Gráfica 23. Frecuencia de los pedidos



Fuente: La presente investigación.

Como todo tipo de empresa u organización son muy exigentes a la hora de seleccionar a sus proveedores, las floristerías no son ajenas a esta tendencia y tienen ciertas condiciones, en esta orientación se encuentra que un 44,4% tiene en cuenta la calidad, ellos ganan prestigio y la clientela queda satisfecha, un 36,1% manifestaron que el precio también se convierte en un aspecto muy importante a la hora de seleccionar a su proveedor, ellos a su vez deben ofrecer precios asequibles para ser competitivos en el mercado, un 5,56% tuvo en cuenta la variedad que les ofrezcan, y tan solo un 2,78% manifestaron que todo depende del financiamiento que les brinden para poder realizar los pagos, ya que las floristerías necesitan vender el producto y de esta manera cancelar a sus proveedores. **(Ver gráfica 24).**

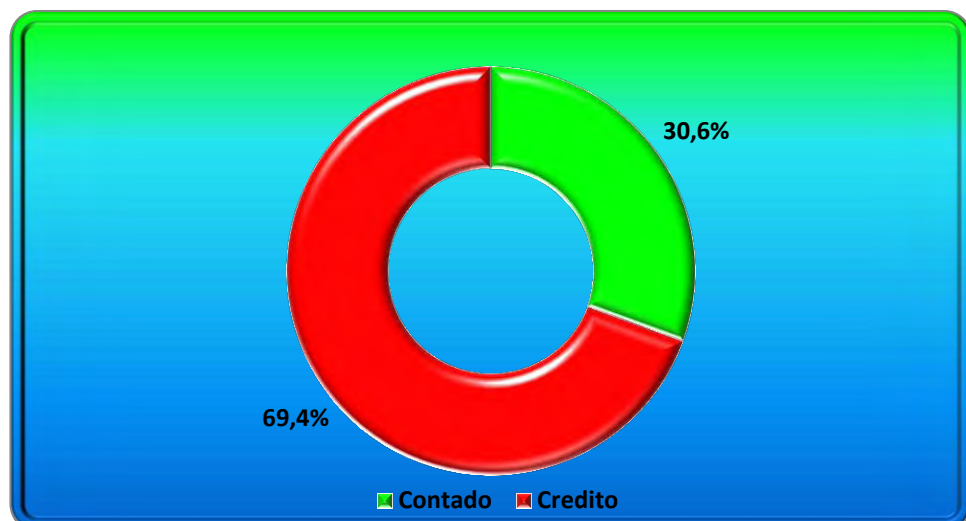
Gráfica 24. Aspectos a evaluar



Fuente: La presente investigación.

Las formas de pago que manejan las 36 floristerías encuestadas son en su orden con un 30,6% quienes afirmaron tener facilidad de cancelar de contado los productos que adquieren y con un 69,4% aseveraron utilizar el crédito hasta que ellos puedan vender lo adquirido, evidenciándose una gran tendencia hacia el crédito a corto plazo, aspecto importante al momento de determinar las políticas de financiación (**Ver gráfica 25**).

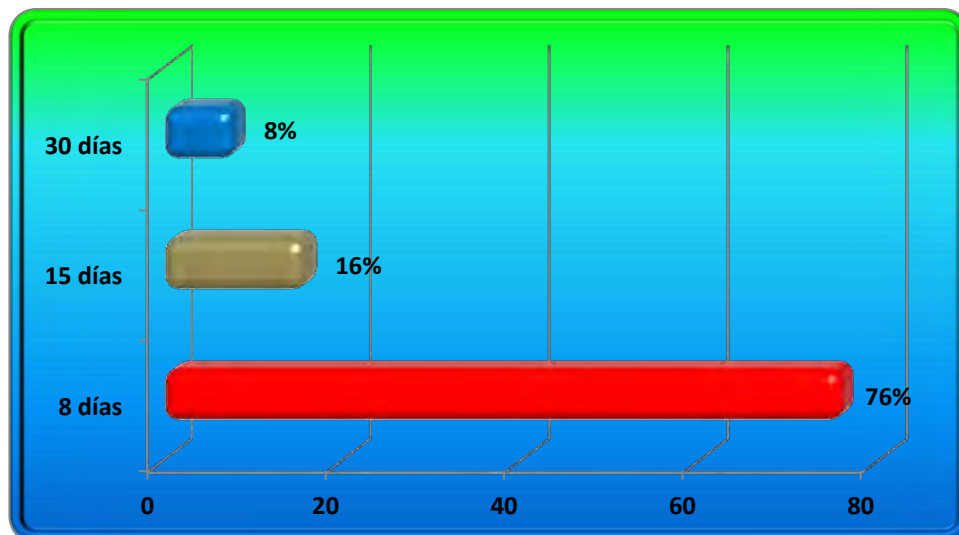
Gráfica 25. Formas de pago con proveedores



Fuente: La presente investigación.

En relación a las floristerías que realizan crédito de productos, el 76% cancelan 8 días después de entregada la mercancía, el 16% lo hace pasado 15 días, y el 8% restante lo hace cada 30 días como máximo (**Ver gráfica 26**).

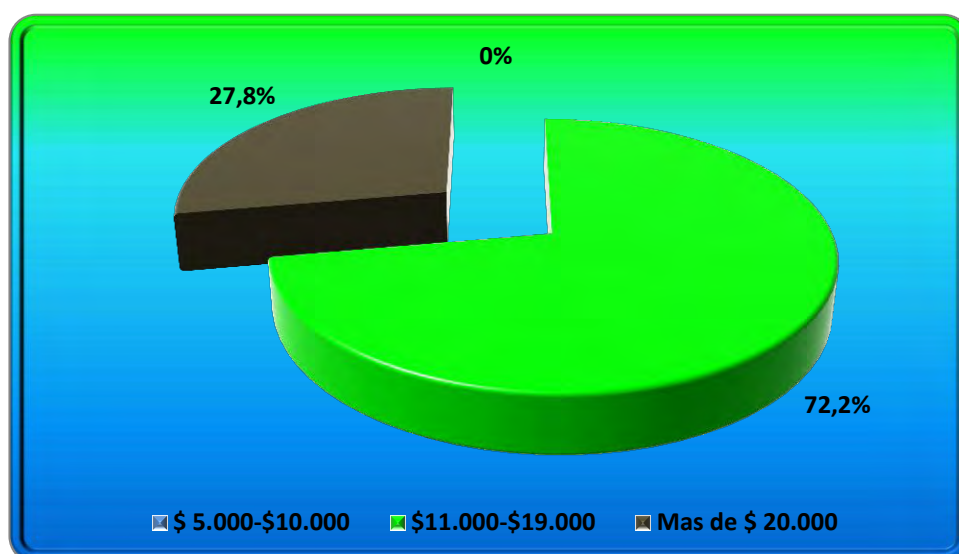
Gráfica 26. Periodo de un crédito con un proveedor



Fuente: La presente investigación.

En relación a los precios que manejan las floristerías de un ramo de flores, se observó que el 72,2% ofrecen al mercado ramos con un precio que oscila entre \$11.000 y \$19.000, y un 27,8% ofrecen este producto a un precio de \$20.000 en adelante, siendo este valor proporcional a las características que busca el cliente. (Ver gráfica 27).

Gráfica 27. Precio promedio de un ramo de flores

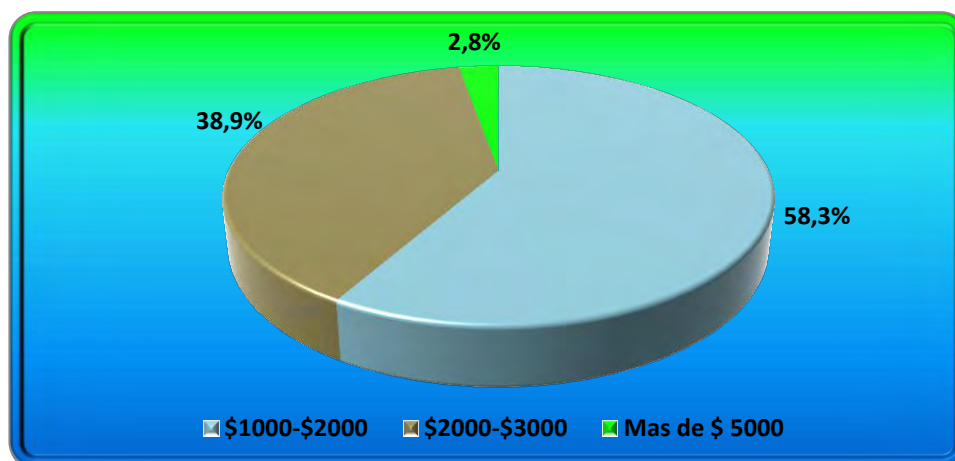


Fuente: La presente investigación.

En relación al precio por unidad de una flor en el mercado se tuvo que el 58,3% manejan un precio que oscila entre \$1.000 a \$ 2.000, el 38,89% ofrecen

precios de \$2.000 a \$3.000 por unidad, y tan solo un 2,8% ofrecen precios de \$5.000 en adelante que son las flores más exóticas y difíciles de conseguir en el mercado **(Ver gráfica28)**.

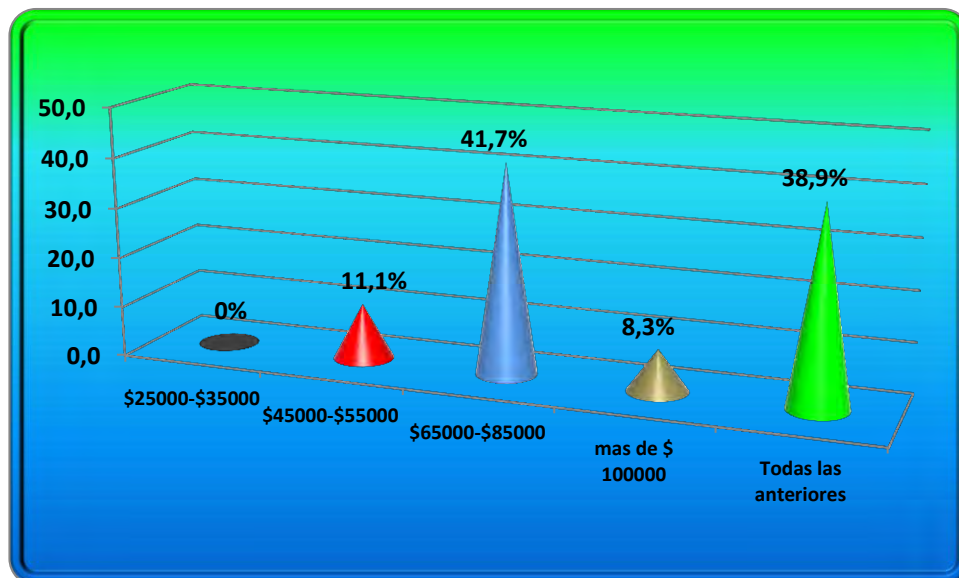
Gráfica 28. Precio promedio de la flor por unidad



Fuente: La presente investigación.

Respecto al precio de un arreglo de flores en el mercado este valor puede oscilar entre \$25.000 y más de \$ 100.000, dependiendo del tamaño y tipo de flores a utilizar a la hora de realizarlo; en esta orientación el 41,7% de las floristerías encuestadas aseveraron ofrecer precios entre \$65.000 y \$ 85.000, el 38,9% manifestaron que los precios que ellos ofrecen oscila en casi todos los rangos antes mencionados, porque todo depende de cómo el cliente solicite su arreglo, y un 8,3% ofrecen precios de más de \$100.000 los cuales son arreglos más grandes y con las flores más exóticas y costosas **(Ver gráfica 29)**.

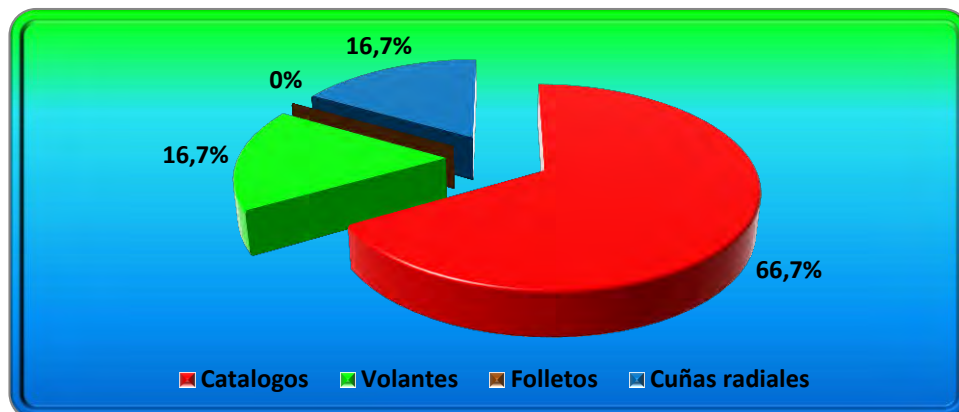
Gráfica 29. Precio promedio de un arreglo de flores



Fuente: La presente investigación.

La publicidad que utilizan las 36 floristerías encuestadas para dar a conocer el servicio que están ofreciendo son: con un 66,7% el manejo de catálogos que permiten dar a conocer al cliente las diferentes presentaciones de ramos y arreglos, un 16,7% utilizan los volantes y cuñas radiales encontrado en estos medios facilidad para darse a conocer en el público objetivo. (Ver gráfica 30).

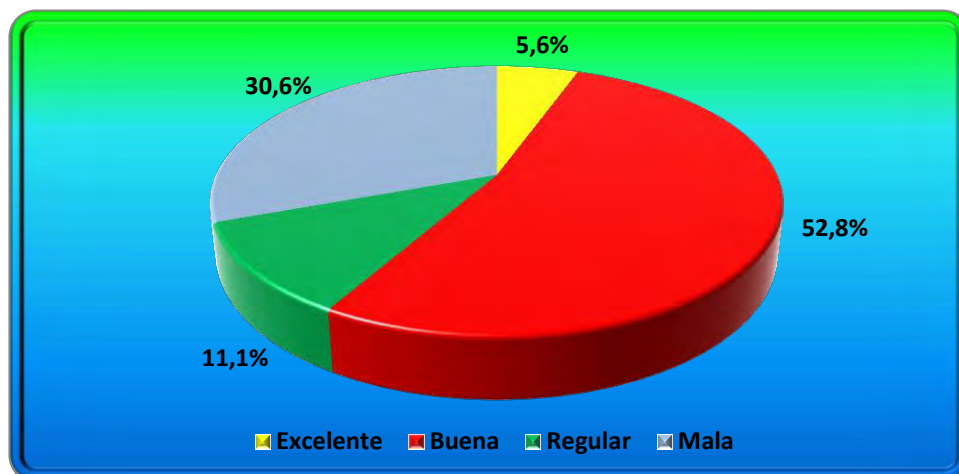
Gráfica 30. Medios publicitarios



Fuente: La presente investigación.

En cuanto a la calidad de la publicidad por parte de sus proveedores el 52,8% manifestaron que era buena, el 30,6% revelaron que era mala y que en algunos casos no realizaban ningún tipo de publicidad a la hora de vender sus productos, el 11,1% manifestaron que era regular por la falta de publicidad, y finalmente un 5,6% opinaron que la publicidad era excelente debido a que manejan una adecuada difusión para llegar a sus clientes **(Ver gráfica 31)**.

Gráfica 31. Publicidad

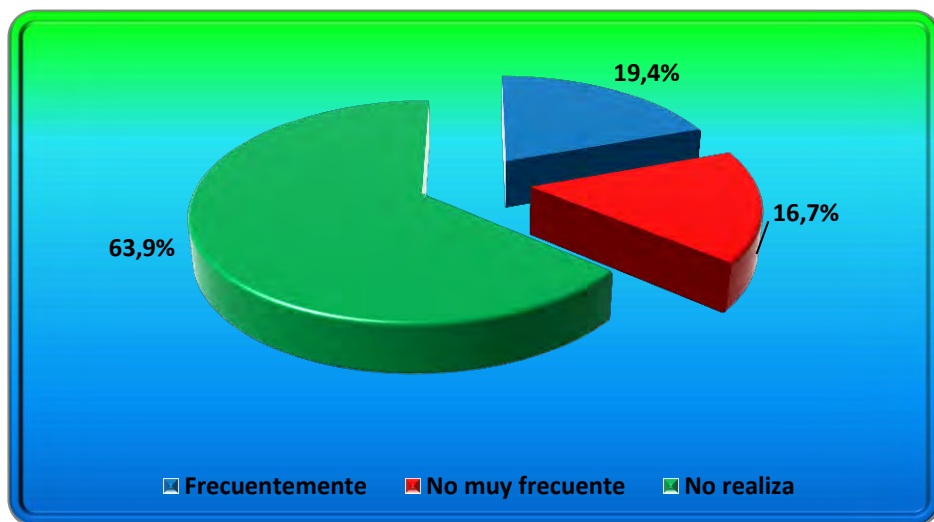


Fuente: La presente investigación.

Las estrategias de mercadeo se han convertido en una herramienta primordial para mejorar la rentabilidad en las floristerías, entendiendo su importancia el 19,4% lo realizan frecuentemente y el 16,7 % lo hacen muy frecuentemente, sin embargo existe una gran proporción que no realizan ningún tipo de

estrategia, en este sentido se tiene que el 63,9% desconoce por completo las bondades que pueden traer este tipo de instrumentos(Ver gráfica 32).

Gráfica 32. Estrategias de mercadeo



Fuente: La presente investigación.

CAPITULO 2

5. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En esta etapa de entrada de datos se estableció el análisis situacional tanto interno como externo de la organización; evaluando factores claves que componen la organización internamente, así como las variables externas tales como: Geográficas, demográficas, económicas entre otras incluida la competencia, que afectan directamente al objeto de estudio.

5.1 ANÁLISIS INTERNO

5.1.1 Presentación de la empresa

- **Razón social:** Asociación de Floricultores de Nariño (**ASOFLONAR**).
- **Tipo de sociedad:** Entidad privada sin ánimo de lucro.
- **NIT:** 900174157-9
- **Ubicación:**
- ✓ **Sede de producción:** Corregimiento de Buesaquillo al sur de la ciudad de Pasto
- ✓ **Sede de comercialización:** Calle 20 No. 23-79 centro Pasto
- ✓ **Zona de influencia:** Departamento de Nariño.

5.1.2 Reseña histórica La asociación de floricultores de Nariño (ASOFLONAR) nació el 13 de agosto de 2007 con un grupo pequeño de socios que luchan por un bien común, el de producir y comercializar flores de alta calidad a un excelente precio, los cuales en sus inicios tenían como función proveer al mercado regional de San Juan de Pasto de girasoles y algunos tipos de flores y follajes.

Con el paso de los años la variedad en flores ha ido aumentando, tal es así que actualmente cuenta con una gran variedad, entre las que se destacan los claveles, astromelias, crisantemos, pompones, rosas, girasoles, gladiolos, delphinium, exóticas y follajes entre otros, de igual forma se ha incrementado el número de socios contando en este momento con veintisiete integrantes.

Actualmente la asociación cuenta con una trayectoria de 6 años en el mercado regional, teniendo como consigna la asociatividad como fuente de fortalecimiento a nivel regional, buscando en el día a día, posicionar la asociación en el mercado nacional e internacional por medio del esfuerzo común, actitud positiva y el trabajo en equipo. En esta orientación y gracias a que la asociación ha tenido una gran acogida en el mercado local, ha conseguido fortificarse y consolidarse por medio de proyectos que en conjunto con la gobernación de Nariño y la alcaldía de Pasto, haciendo posible el cultivo de diferentes tipos de flores con una menor inversión pero con un nivel alto en producción y calidad.

5.1.3 Direccionamiento estratégico

✓ Misión.

ASOFLONAR está encaminada hacia un desarrollo integral sostenible, lo cual nos conlleva a un mejoramiento de la calidad de vida de cada asociado, permitiendo que cada integrante de la misma aplique todos sus conocimientos, fortaleciendo la estructura interna de la asociación, a través del beneficio y satisfacción de los clientes finales en el suministro y venta de flores de la mejor calidad.

✓ Visión.

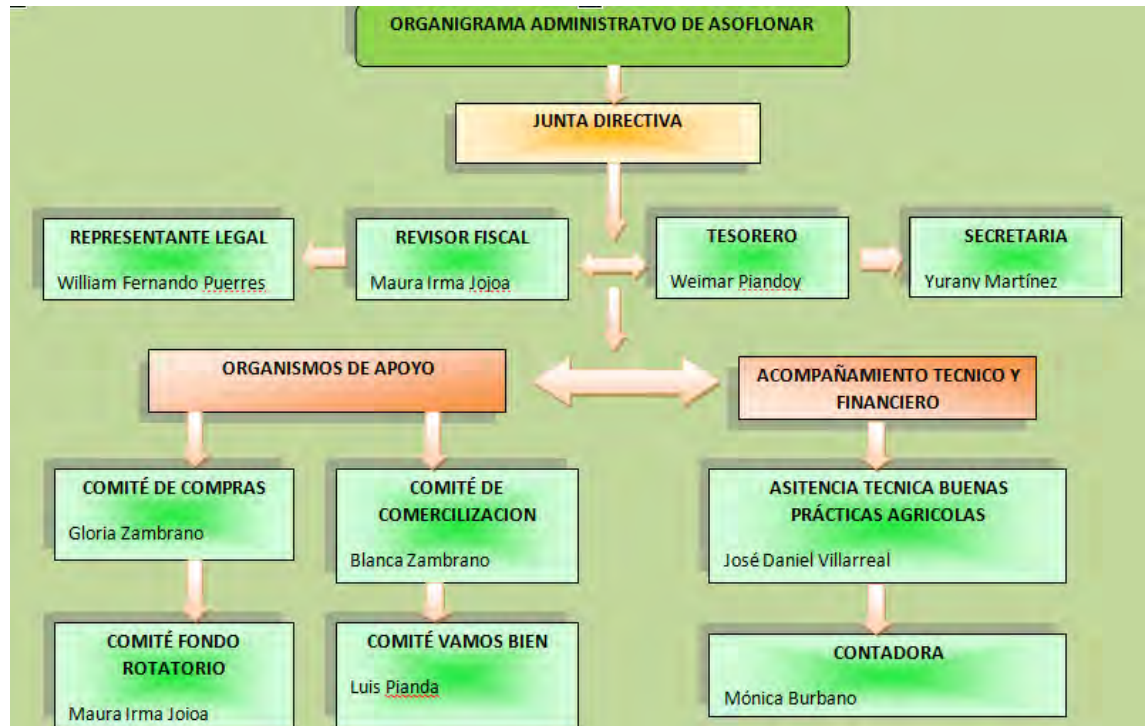
Proyectarnos metas de corto, mediano y largo plazo ya que queremos conquistar mercados tanto a nivel local, nacional e internacional buscando las metas corporativas de mejoramiento continuo en el sector de las flores.

✓ Objetivos empresariales.

- Generar procesos de producción y comercialización de flores de manera efectiva.
- Identificar oportunidades de nuevos mercados de manera continua.
- Capacitar el talento humano para ser más competitivos

5.1.4 Estructura organizacional La estructura organizacional implementada por la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) es la departamentalización por funciones, dividiéndose en varias secciones en las que son asignadas una serie de funciones particulares, siguiendo el principio de especialización ocupacional (Ver figura 1).

Figura 1. OrganigramaASOFLONAR



Fuente: La presente Investigación

5.1.5 Funciones administrativas.

✓ Junta directiva

- Elaborar los programas de acción, estudiar las obras que deben realizarse, de acuerdo con las normas trazadas en reunión de asamblea general de socios (as) y determinar el comité de trabajo al cual corresponderá su ejecución.
- Aprobar los reglamentos de los comités de trabajo.
- Procurar la vinculación de organismos oficiales, semioficiales, privados o interinstitucionales al desarrollo social, económico y cultural de la comunidad.
- Fijar la cuantía de los gastos que pueda ordenar la presidencia sin la autorización de la mesa directiva y autorizar los gastos superiores.
- Elaborar los proyectos e inversiones para los programas acordados.
- Revisar los balances en los cuales se detalle el estado patrimonial de grupo.

✓ **Presidente**

- Presidir y regir las funciones de la mesa directiva.
- Elaborar junto con la secretaria el orden del día para las reuniones de la mesa directiva y asamblea general.
- Dirigir las actividades de la asociación, de la junta directiva comités de trabajo y comité conciliador.
- Llevar la representación legal de la asociación de floricultores de Nariño.
- Ordenar a la secretaria la convocatoria de las reuniones de asamblea general de la junta directiva según el caso, presentándolo por escrito, con la debida anticipación e informando el lugar, fecha, y hora de la correspondiente reunión.
- Redactar con la secretaria el informe sobre las labores cumplidas por la junta directiva, para ser presentado a la asamblea general.

✓ **Tesorero.**

- Recaudar y guardar los fondos de la asociación, cualquiera que sea su procedencia y responder por ellos.
- Llevar al día los libros de cuentas.
- Verificar todas las entradas de dinero y bienes comprobado con los respectivos recibos y facturas debidamente fechadas.
- Firmar conjuntamente con el fiscal, todos los cheques y dineros representados en diferentes documentos o bienes contados con las respectivas autoridades, de la asamblea general, de la mesa directiva, o la presidencia directamente.
- Informar el estado de tesorería a cualquiera de los socios activos de la asociación que lo solicite.
- Las demás funciones que le señalen la asamblea general de socios

✓ **Revisor fiscal.**

- Asegurar que las operaciones de la asociación se ejecuten de conformidad con las decisiones de la Asamblea General, la Junta Directiva y los estatutos.
- Verificar que los actos de los órganos de dirección y administración se ajusten a las prescripciones legales, a los estatutos y reglamentos.
- Exigir que se lleve regularmente la contabilidad, las actas y los registros de la asociación.
- Inspeccionar los bienes de la asociación y exigir que se tomen oportunamente las medidas que tiendan a su conservación y seguridad.
- Autorizar con su firma los inventarios y balances.
- Convocar a la Asamblea General extraordinaria en los casos previstos en la ley o los estatutos y vigilar por el cumplimiento estricto de las normas y procedimientos de convocatoria, quórum y habilidades en las reuniones de Asamblea General.
- Colaborar con el Ministerio de Agricultura, en el control y vigilancia de la asociación, para lo cual rendirá los informes que le sean solicitados.
- Hacer arqueos de caja, cuando lo juzgue necesario, y por lo menos una vez en cada trimestre.

✓ **Secretaria**

- Convocar a los socios afiliados a la reunión de asamblea general, en forma previa de acuerdo a los estatutos.
- Inscribir a los socios en el libro correspondiente, cuando quieran afiliarse a la asociación.
- Informar los socios afiliados por el medio que se considere adecuado, hora y día de las reuniones ordinarias y extraordinarias de la mesa directiva y de la asamblea general.
- Tomar nota de lo realizado en asamblea general o en reuniones de la junta directiva para elaborar las correspondientes actas.
- Mantener al día los libros y documentos del grupo llevando correspondientemente el archivo de todo lo que sea pertinente a la asociación.

- Llevar el control de afiliación y también de los socios suspendidos de acuerdo a lo reglamentado en los estatutos.

Tabla 3. Lista de socios de ASOFLONAR

Nombres y apellidos socios	Cedula
William Fernando Puerres Delgado	12.750.908
Gloria del Carmen Jamondino	59.832.618
Weimar HernanPiandoy Delgado	1.085.260.940
Luis Fernando Piandoy Delgado	1.085.249.069
Pedro Antonio Zambrano Jojoa	12.968.700
Lilia del Carmen Guancha	30.735.220
Maura Irma Jojoa Guacas	59.816.232
Jeison Sebastián Rojas Jojoa	1.085.311.592
María EtelbinaJojoa sándara	27.088.276
José Everardo López López	14.801.737
Edward Mora Mora	1.087.046.437
Luz Amparo Ortega Caicedo	59.816.588
Johana Catherine Cadena	1.085.255.989
Diego Andrés Meneses Muñoz	15.813.757
Jesús Elías Jojoa	98.385.265
Melba Marian GetialQuenoran	36.950.463
Gladys Rosa Guancha Burgos	30.739.349
Fausto Libardo Muñoz Puerres	1.085.244.186
Raúl Armando Estrada	98.372.549
Blanca Elisa Zambrano Jojoa	30.736.722
Luis Carlos Villota Córdoba	1.085.303.541
Ingrid Yuly Paz Zambrano	1.085.293.647
Jhon Daniel Muñoz Puerres	95.020.817.500
Fabián Francisco PiandoyMatabanchoy	1.085.268.664
Adriana MirelyMatabanchoy Salazar	1.085.272.329
Lidia Cristina TatalchaTaimal	1.085.277.763
Mauricio Rolando PejendinoJossa	1.085.264.783

Fuente: La presente investigación.

5.1.6 Indicadores financieros De acuerdo al balance general y al Estado de Ganancias y Pérdidas de la Asociación de Floricultores de Nariño

(ASOFLONAR) correspondiente al año 2012, se determinaron los siguientes indicadores que demuestran su situación a nivel financiero.

✓ **Índice de liquidez.** **2012**

Activo corriente/Pasivo corriente. 3,73

Por cada peso que la empresa debe a corto plazo, tiene 3,73 pesos para cumplir con sus obligaciones, evidenciando su muy buena capacidad financiera.

✓ **Prueba acida** **2012**

$\frac{\text{Activo corriente-Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$ 3,57

ASOFLONAR posee 3,57 en activos disponibles por cada peso que debe, demostrando su buena capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus existencias.

✓ **Capital neto de trabajo** **2012**

Activo corriente - Pasivo corriente \$ 9.688.623,30

La Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) pagando sus obligaciones a corto plazo, tiene un saldo favorable de \$ 9.688.623,30, evidenciando un notable crecimiento con el pasar de los años.

✓ **Solvencia** **2012**

Activo total/ Pasivo total 5,07

Por cada peso que la empresa debe en total, tiene 5,07 pesos para cumplir con sus obligaciones, demostrando su buena solvencia económica.

✓ **Nivel de endeudamiento** **2012**

Pasivo total/ Activo total *100 20%

Del total de activos de la empresa ASOFLONAR el 20% corresponden a terceros y el restante 80% pertenecen a sus dueños.

✓ **Rentabilidad del patrimonio** **2012**

Utilidad neta/ Patrimonio 62,26%

Por cada peso que los dueños de la empresa mantienen en patrimonio, ganan 62,26%, indicador que demuestra lo rentable que puede ser la inversión en la producción y comercialización de flores.

✓ **Margen de utilidad operacional 2012**

Utilidad neta/ Ingresos operacionales 41%

La asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) tuvo un margen de utilidad operacional del 41%, en el desarrollo de su actividad la cual es la producción y comercialización de flores, evidenciando la buena rentabilidad que tiene la negociación de este tipo de productos.

5.2 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL

5.2.1 Definición del negocio. La Asociación de Floricultores de Nariño se dedica a la producción y comercialización de flores en el departamento de Nariño, ofreciendo una gran variedad de productos de excelente calidad a un precio razonable.

5.2.2 Productos Los productos ofrecidos por la asociación comprenden una gran variedad de flores entre las cuales se destacan las siguientes presentaciones: Rosas, girasoles, crisantemos, gladiolos, astromelias, pompones, delphinium, claveles, stasis, follajes y finalmente flores exóticas (Ver tabla 4).

Tabla 4. Portafolio de Productos

ASOFLONAR produce:		ASOFLONAR ofrece:	
Rosas		Decoraciones de salones para eventos	
Girasoles		Decoración de templos	
Crisantemos		Decoración para quince años	
Gladiolos		Decoración para matrimonios, bautizos, comuniones y confirmaciones	
Astromelias		Decoración para grados	

Pompones	Arreglos florales para toda ocasión
Delphinium	Servicios a domicilio
Claveles	Cotización a domicilio de sus eventos
Statis y Follajes	Horario de lunes a sábado de 8am a 12 pm y 2 pm a 7pm
Exóticas	Atención en días festivos en horario habitual

Fuente: La presente investigación.

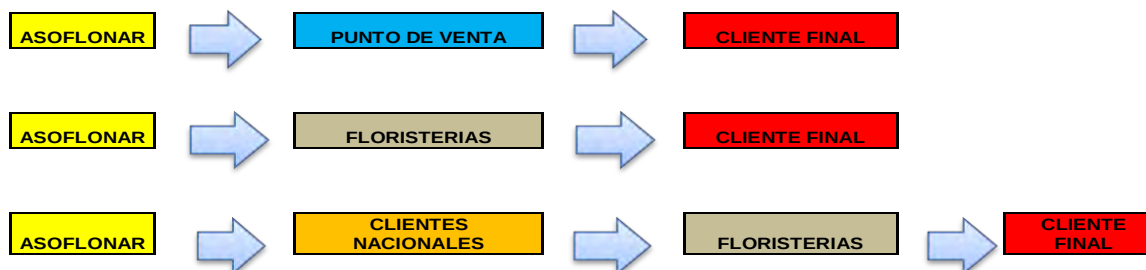
5.2.3 Promoción y publicidad La asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) tiene como premisa elaborar productos de excelente calidad, posteriormente darlos a conocer mediante relaciones públicas en los principales centros de distribución de flores, todo esto apoyado en medios de comunicación como página Web, logotipos, pendones, tarjetas de presentación entre otros.

La empresa tiene claramente definido el segmento de mercado conformado principalmente por las distribuidoras de flores existentes en la ciudad, hoteles, restaurantes e iglesias, los cementerios conforman un importante segmento y también depende de los diferentes eventos como quince años, matrimonios, eventos religiosos y otros.

5.2.4 Distribución ASOFLONAR cuenta en primer lugar con un punto de venta ubicado en el centro de la ciudad, comercializando toda variedad de flores al público en general. En segundo lugar la empresa ofrece una distribución continua a todas las floristerías de la capital, llevando la mercancía al lugar solicitado sin ningún costo adicional.

Finalmente cuenta con una distribución a otros lugares del país, principalmente Cali, y algunas partes del Putumayo, y sus envíos se realizan por vía terrestre, evitando entrar en altos costos de transporte, sin embargo estas distribuciones aún son limitadas ya que son mercados nuevos en los cuales la organización está explorando (Ver figura 2).

Figura 2. Canales de distribución



Fuente: La presente investigación.

5.2.5 Precios Para determinar el precio de venta de las flores, la asociación tiene en cuenta dos aspectos muy relevantes, en primer lugar se tiene en cuenta el costo de producción más el margen de utilidad, entendiendo que toda actividad económica necesita generar cierta rentabilidad a sus asociados, y en segundo lugar se tiene en consideración el precio de venta en el mercado, ya que aunque ASOFLONAR cuenta con precios competitivos, se ve perjudicado por el contrabando de flores que llega directamente desde el Ecuador.

5.3 RESULTADO DE LA AUDITORÍA INTERNA (Ver Anexo A)

5.3.1 Área de administración

- ✓ La empresa tiene claramente la misión y la visión.
- ✓ La organización implementa conceptos de planeación estratégica.
- ✓ La empresa maneja dentro de su estructura organizacional una comunicación adecuada.
- ✓ La asociación cuenta con un esquema organizacional apropiado.
- ✓ Las especificaciones y descripciones del puesto de trabajo son claras.

5.3.2 Área de mercadeo

- ✓ Los segmentos de mercado están claramente definidos.
- ✓ El posicionamiento de la empresa frente a la competencia es alto.
- ✓ La empresa no cuenta con canales de distribución confiables.
- ✓ La empresa realiza investigaciones de mercado de manera esporádica.
- ✓ La organización presenta precios competitivos frente al mercado.
- ✓ La calidad de los productos es satisfactoria.
- ✓ La empresa no cuenta con una estrategia eficaz de promoción y publicidad.

5.3.3 Área de finanzas

- ✓ La organización tiene el presupuesto establecido para las diferentes actividades de producción y comercialización.
- ✓ La empresa cuenta con el capital de trabajo requerido para el desarrollo de sus actividades.
- ✓ La empresa aplica la contabilidad para todas sus operaciones.
- ✓ Las políticas para pagar dividendos a los accionistas son razonables.

5.3.4 Área de producción

- ✓ La maquinaria para la producción no se encuentra en buen estado.
- ✓ La organización realiza control de inventarios.
- ✓ La empresa no realiza un control exhaustivo de calidad a sus procesos.
- ✓ Los proveedores de materia prima e insumos no son confiables ni razonables con el precio.
- ✓ Las instalaciones productivas se encuentran bien ubicadas.
- ✓ No existe la capacidad productiva suficiente para abastecer el mercado interno.
- ✓ El producto más destacado de ASOFLONAR es el girasol.

5.3.5 Área de Investigación y Desarrollo

- ✓ La empresa no cuenta con competencias tecnológicas apropiadas.
- ✓ La asociación no cuenta con una estrategia definida sobre investigación y desarrollo.

Tabla 5. Matriz de Capacidad Interna (MCI)

MATRIZ PCI (Perfil de capacidad interna)									
FACTORES	Fortalezas			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	alto	Medio	Bajo
ADMINISTRACION									
La empresa tiene claramente la misión y la visión		X						X	
La organización implementa conceptos de planeación estratégica	X						X		
La empresa maneja dentro de su estructura organizacional una comunicación adecuada.			X					X	
La asociación cuenta con un esquema organizacional apropiado.			X						X
Las especificaciones y descripciones del puesto de trabajo son claras.	X						X		
MERCADEO									
Los segmentos de mercado están claramente definidos.	X						X		
El posicionamiento de la empresa frente a la competencia es alto.	X						X		
La empresa no cuenta con canales de distribución confiables.				X			X		
La empresa realiza investigaciones de mercado de manera esporádica.					X			X	
La organización presenta precios competitivos frente al mercado.	X						X		
La calidad de los productos es satisfactoria.		X					X		
La empresa no cuenta con una estrategia eficaz de promoción y publicidad.					X		X		
FINANZAS									
La organización tiene el presupuesto establecido para las diferentes actividades de producción y comercialización.	X						X		
La empresa cuenta con el capital de trabajo requerido para el desarrollo de sus actividades.	X						X		
La empresa aplica la contabilidad para todas sus operaciones.		X						X	
Las políticas para pagar dividendos a los accionistas son razonables.			X					X	
PRODUCCION									

La maquinaria para la producción no se encuentra en buen estado.				X			X		
La organización realiza control de inventarios.		X						X	
La empresa no realiza un control exhaustivo de calidad a sus procesos.				X			X		
Los proveedores de materia prima e insumos no son confiables ni razonables con el precio.				X				X	
Las instalaciones productivas se encuentran bien ubicadas.		X						X	
No existe la capacidad productiva suficiente para abastecer el mercado interno.						X		X	
El producto más destacado de ASOFLONAR es el girasol.			X					X	
INVESTIGACION Y DESARROLLO									
La empresa no cuenta con competencias tecnológicas apropiadas.				X			X		
La asociación no cuenta con una estrategia definida sobre Investigación y desarrollo.					X			X	

Fuente: La presente investigación.

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	POND	CALIF	RES. POND
ADMINISTRACION			
La empresa tiene claramente la misión y la visión	0,04	3	0,12
La organización implementa conceptos de planeación estratégica	0,04	4	0,16
La empresa maneja dentro de su estructura organizacional una comunicación adecuada.	0,02	3	0,06
La asociación cuenta con un esquema organizacional apropiado.	0,01	3	0,03
Las especificaciones y descripciones del puesto de trabajo son claras.	0,04	4	0,16
MERCADEO			
Los segmentos de mercado están claramente definidos.	0,06	4	0,24
El posicionamiento de la empresa frente a la competencia es alto.	0,07	4	0,28
La empresa no cuenta con canales de distribución confiables.	0,06	1	0,06
La empresa realiza investigaciones de mercado de manera esporádica.	0,03	2	0,06
La organización presenta precios competitivos frente al mercado.	0,05	4	0,2
La calidad de los productos es satisfactoria.	0,05	3	0,15
La empresa no cuenta con una estrategia eficaz de promoción y publicidad.	0,05	2	0,1
FINANZAS			
La organización tiene el presupuesto establecido para las diferentes actividades de producción y comercialización.	0,05	4	0,2
La empresa cuenta con el capital de trabajo requerido para el desarrollo de sus actividades.	0,05	4	0,2
La empresa aplica la contabilidad para todas sus operaciones.	0,03	3	0,09
Las políticas para pagar dividendos a los accionistas son razonables.	0,03	3	0,09
PRODUCCION			
La maquinaria para la producción no se encuentra en buen estado.	0,06	1	0,06
La organización realiza control de inventarios.	0,03	3	0,09
La empresa no realiza un control exhaustivo de calidad a sus procesos.	0,05	1	0,05
Los proveedores de materia prima e insumos no son confiables ni razonables con el precio.	0,03	1	0,03
Las instalaciones productivas se encuentran bien ubicadas.	0,03	3	0,09
No existe la capacidad productiva suficiente para abastecer el mercado interno.	0,03	2	0,06
El producto más destacado de ASOFLONAR es el girasol.	0,02	3	0,06
INVESTIGACION Y DESARROLLO			
La empresa no cuenta con competencias tecnológicas apropiadas.	0,05	1	0,05
La asociación no cuenta con una estrategia definida sobre Investigación y desarrollo.	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2,73

Fuente: La presente investigación.

La matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) tiene como propósito identificar y evaluar debilidades y fortalezas en las diferentes áreas de la

empresa; y en este orden de ideas el resultado total ponderado fue de 2,73, evidenciando como la organización tiene más fortalezas que debilidades, no obstante es un valor relativamente bajo si se compara con otras empresas del mismo sector.

En esta orientación se puede observar como la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) tiene aspectos positivos como la planificación estratégica, el posicionamiento de la empresa, la segmentación de su mercado, los precios competitivos y finalmente su solvencia económica.

Sin embargo debe mejorar en ciertos aspectos tales como: Su distribución, la promoción y publicidad, la adquisición de nueva maquinaria, la búsqueda de proveedores confiables y la optimización en el control de sus procesos.

5.4 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA ASOFLONAR

5.4.1 Entorno demográfico

✓ Aspecto poblacional.

De acuerdo con la encuesta a los hogares realizadas por el DANE en el año 2005, el municipio de Pasto cuenta con una población total de 423.217 habitantes de los cuales el 82% se encuentra en la zona Urbana y el 18% en la zona rural, lo que indica que solo cerca de una quinta parte de la población está en el campo. Adicional a esto se puede decir que por sexo el 51,9% está conformado por mujeres, mientras que el 48,1% está compuesto por hombres.

Para el período 2005 – 2011 la población de Pasto creció en 9,16%, en tanto que la del departamento lo hizo en 7,67%, lo cual indica que la tasa anual de crecimiento de Pasto es de 1,6% frente a 1,24% del departamento, y que corrobora la presión poblacional que sufre el municipio.²¹

En relación a la anterior información se determinó dentro de su contexto como una **oportunidad mayor**, ya que en primer lugar hubo un incremento significativo en la población en los últimos años lo que representa una situación favorable para vender los productos al mayor número de personas posibles, en segundo lugar existe una mayor proporción de personas en la zona urbana en la cual ASOFLONAR realiza todas sus operaciones de comercialización.

²¹ *Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo Ciudad de Pasto. (2012) [en línea] disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/observatorios-regionales.html>, recuperado: agosto 4 de 2013.*

✓ Nacimientos y defunciones²²

En relación a la proyección del número de nacimientos en el departamento de Nariño para el periodo (2005-2010) existe una disminución significativa al pasar de 215.789 en el periodo (1995-2000) a 204.452 para este periodo, evidenciando como el estado mediante políticas sobre la prevención de embarazos quieren crear efecto entre la población joven. Por el contrario en lo concerniente al número de defunciones hubo un aumento pasando de 50.560 en el periodo (1995-2000), a 57.838 en el periodo (2005-2010) como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 7. Tasa de natalidad y mortalidad

Periodo	NUMERO ESTIMADO DE		MIGRANTES NETOS	
	Nacimientos	Defunciones	Total	Tasa (Por mil)
1995-2000	215.789	50.650	-15.681	-2,01
2000-2005	211.206	54.349	-12.852	-1,51
2005-2010	204.452	57.838	-9.264	-1,00

Fuente: <http://ipitimes.com/plancontenido.htm>

En relación a la tendencia de nacimientos y defunciones se evidenció una orientación hacia la regulación poblacional por parte del estado, siendo esta una **amenaza menor**, debido que aunque se espera una disminución en el número de nacimientos y un aumento en el número de defunciones, es poco representativo si se compara con el crecimiento poblacional en su totalidad en el departamento de Nariño en los últimos años.

5.4.2 Entorno geográfico

✓ Ubicación geográfica

San Juan de Pasto es la capital del departamento de Nariño, ubicada al suroeste de Colombia, en una altiplanicie de la cordillera Andina a 2.560 m de altura y en la base del volcán Galeras. La ciudad, que está situada a orillas de la carretera Panamericana, funciona como centro comercial y de distribución de mercancías de primer orden para la región agrícola circundante, y mantiene también un importante comercio con el vecino país de Ecuador.²³

Sus límites geográficos son:

²² PLAN DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. (2004) [en línea], disponible en: <http://ipitimes.com/plancontenido.htm>, recuperado: 27 de mayo de 2013.

²³ "San Juan de Pasto". Enciclopedia En Carta. (Microsoft® Encarta® 2009 [DVD]. Microsoft Corporation, 2008.

- Norte: con los municipios de La Florida, Chachagui, y Buesaco.
- Sur: con los municipios de Tangua, Funes y el Departamento del Putumayo.
- Oriente: con el Departamento del Putumayo.
- Occidente: con los municipios de La Florida, Nariño, Sandoná, Consacá, Yacuanquer y Tangua.

En relación a la posición geográfica del municipio de Pasto represento una **oportunidad menor** dado que se encuentra cercana con el vecino país del Ecuador, el cual puede representar un mercado atractivo para la venta de toda variedad de flores, además de ser una zona fértil para la siembra y cosecha para esta clase de productos.

✓ **Estado de las vías y tráfico vehicular de la ciudad**

El departamento de Nariño cuenta con una red de carreteras de aproximadamente 6.500 km con una amplia cobertura en la zona andina, garantizando la intercomunicación de sus principales centros urbanos y de producción con la región central del departamento y el resto del país.

La red vial del departamento de Nariño, presenta un proceso acelerado de deterioro de la infraestructura vial. El deterioro de la red vial es afectado por las fuertes olas invernales presentadas en el departamento, llegando a niveles preocupantes para la transitabilidad vehicular. Esta situación genera para los usuarios elevados costos operacionales y de viaje y para la región dificulta el desarrollo socioeconómico del departamento.

El estado de las vías en el departamento de Nariño representó una **amenaza mayor**, dado que la precariedad de las mismas, generan unos mayores costes en el transporte tanto de materia prima como el transporte de las flores en sí, sin dejar de lado el posible maltrato del producto.

5.4.3 Entorno sociocultural

✓ **Oferta educativa**

La constitución política de Colombia establece la obligatoriedad de la educación para las personas entre 5 y 15 años de edad y la ley general de educación fija en 9 años la educación obligatoria.

En dos décadas (1985-2002) el analfabetismo en Colombia de personas de 15 años y más disminuyó en 5 puntos porcentuales al pasar de 13,5% a 8%. En el mismo periodo, el analfabetismo en Nariño disminuyó 10 puntos porcentuales, ubicándose en el año 2002 en un 10%. Por otra parte los años promedios de escolaridad a nivel nacional se incrementaron entre 1996 y 2004 al pasar de 7 a 7,9 años, y en relación al departamento de Nariño aunque aumentaron fueron inferiores al promedio nacional al pasar de 5,2 a 6,2 años de educación.²⁴

En relación al municipio de Pasto, existe una infraestructura institucional que ofrece formación en todos los niveles; básica primaria, media y secundaria, técnica, tecnológica y profesional.

A pesar de predominar el número de instituciones de educación superior sobre el número de instituciones que ofrecen formación para el trabajo y técnica, es esta última la que tiene mayor oferta formativa en el municipio. El SENA concentra, por ejemplo, el 60% de los programas de formación para el trabajo, mientras que las instituciones de educación superior concentran únicamente el 28,57%, de las cuales la mayoría son universidades privadas, siendo la Universidad de Nariño, prácticamente la única de carácter público.

En este contexto la evolución de la oferta educativa en Colombia se constituyó en una **oportunidad menor** dado que en el largo plazo representa una nueva camada de potenciales profesionales que mejoren las condiciones económicas del país, mediante la construcción de nuevas ideas y metodologías aplicadas a la producción y comercialización de los distintos productos que elabora el país.

✓ Cobertura en salud

En relación a la salud en Colombia, es visto por todos como se ha incrementado su cobertura, modificando el modelo tradicional de prestación de servicios, mediante la creación del Sistema General de Seguridad Social en Salud, amparado en la Ley 100 de 1993.

Con esta política la cobertura de salud a nivel nacional se incrementó aceleradamente, evidenciándose en las cifras, en las que se demuestra que para el año 1993, la cobertura era de 8 millones de personas, mientras que para el año 2005 la cobertura era de 34 millones, incrementándose en el departamento de Nariño un total de 100 afiliados en el mismo periodo.²⁵

Esta situación se considera como una **oportunidad menor**, ya que el establecimiento de políticas públicas de salud permite disminuir el índice de mortalidad tanto a nivel nacional como en el departamento de Nariño,

²⁴ *Economía del Departamento de Nariño: Ruralidad y Aislamiento Geográfico. (2007) [en línea], disponible en: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-87.pdf>, recuperado: 16 de junio de 2013.*

²⁵ *Ibid. pagina web.*

existiendo la oportunidad de vender flores al mayor número de personas posibles.

✓ **Situación de orden público.**

La intensificación del conflicto armado por el control territorial de los diferentes grupos al margen de la ley en Nariño ha desplazado en forma considerable la economía tradicional campesina, dando paso al cultivo, cosecha, procesamiento y transporte de la coca a mercados internacionales.

Los resultados que reportan las autoridades en cuanto a la presencia de cultivos ilícitos en el departamento se agudizan en algunas subregiones, específicamente en la Costa Pacífica, derivándose de ello, diferentes problemas sociales, económicos, etc., que obstaculizan el libre desarrollo y crecimiento económico de la población.²⁶

Esto se evidenció como una **amenaza mayor** para las empresas debido al riesgo que corren, ya que muchas áreas dedicadas al fomento de cultivos lícitos como las flores, están siendo intimidadas para que estas se dediquen a la producción y comercialización de ilícitos.

✓ **Mercados de flores en Pasto**

La población de Pasto en el año 2012 está compuesta en mayor proporción por mujeres 52% (219.461), superando a los hombres en un 3.7%, lo que da una idea de la importante participación del sexo femenino en el conglomerado social. Este aspecto debe tenerse en cuenta al momento de diseñar políticas con perspectiva de género para este segmento de la población.²⁷

Esta situación representó una **oportunidad mayor**, ya que en su gran mayoría son las mujeres las que tienen la decisión de compra al momento de adquirir las flores debido a que sus gustos están ligados a los colores y formas que expresan y comunican sentimientos (Ver gráfica 1).

En relación a la edad promedio de las personas que adquieren flores, un 30,99% son personas con un rango de edad de 26 a 35 años, seguido por el 21,88% por personas con un rango de edad entre los 15 y 25 años, en tercer lugar y con una participación del 17,71% se encuentra la población con un rango de edad entre los 36 a 45 años; evidenciando una **oportunidad mayor** ya que la gran mayoría constituyen la población económicamente activa del municipio de Pasto, los cuales perciben ingresos por diferentes actividades

²⁶ Plan de desarrollo de Nariño 2012-2015. (2012) [en línea], disponible en: <http://educon.javeriana.edu.co/ofi/documentos/regionalizacion/Planes%20Desarrollo%20H-Z/Departamentos%20-%20Planes%20de%20desarrollo/NARI%C3%91O%20%20Nari%C3%B1o%20mejor,%20Plan%20Desarrollo,%20Ordenanza%20-%202012-2015.pdf>, recuperado: 27 de junio de 2013.

²⁷ ASOCOLFLORES. (2013) [en línea], disponible en: www.asocolflores.gov, recuperado: 28 de junio de 2013.

comerciales, y que a su vez representan posibles compradores potenciales para ganar más participación en el mercado. (Ver gráfica 4).

Con respecto a la frecuencia de compra, la mayor parte de la población encuestada, afirmó comprar algún tipo de flores ocasionalmente (Ver gráfica N° 6), demostrando como este tipo de productos solo se compran por motivos especiales, generando así una **amenaza mayor**, ya que existen muchos productos sustitutos que pueden hacer que este tipo de productos sean poco apetecidos entre la población.

Según el total de encuestados, la gran mayoría de las personas compra flores para obsequiar en alguna fecha especial, principalmente el día de las madres, seguido con un porcentaje relativamente inferior por aquellas personas que compran flores para adornar el hogar (Ver gráfica N° 7), esto puede ser visto como una **oportunidad menor**, ya que la asociación debe ahondar esfuerzos para aprovechar las fechas especiales durante todo el año, mediante el aumento en la cobertura del servicio en la gran mayoría del municipio de Pasto, ya que parte de la población no es abarcada por escasez de producción.

En lo relacionado a la toma de la decisión de compra, aproximadamente el 60% de la población lo realiza por decisión propia, seguido con alrededor de un 35% por la decisión de compra de la madre (Ver gráfica 14) evidenciando una **oportunidad menor**, ya que el segmento de mercado de las madres es el apropiado para dirigir los esfuerzos de mercadeo, ya que ellas son las que generalmente toman o influyen indirectamente con la compra.

Por otra parte, los aspectos más importantes que tiene en cuenta la población a la hora de comprar flores son: Los colores, la variedad y la durabilidad (Ver gráfica N° 12), siendo estas características favorables para la asociación, ya que estos poseen una gran variedad de productos con excelente calidad, algo valorado por los compradores, por ende esto es considerado como una **oportunidad mayor**.

5.4.4 Entorno tecnológico²⁸En el año 2004 fue creado el Centro de Innovación de la Floricultura en Colombia para promover, direccionar, y articular recursos a fin de realizar investigaciones, desarrollo tecnológico, divulgación de resultados, estudios socioeconómicos, capacitación y servicios que permitan fortalecer y mejorar la competitividad de la floricultura colombiana. Para ello, el centro ha planteado 3 programas que por separado busca encontrar soluciones a los distintos paradigmas que existen dentro del sector.

Como primer punto se considera el programa de la reconversión tecnológica, la cual busca definir los procedimientos y mecanismos para aumentar la eficiencia

²⁸ *Ibid. Pagina web.*

de las empresas de forma altamente sostenible por medio de la adopción de tecnologías existentes en países con una floricultura más avanzada; tratando temas importantes como: Transporte marítimo, trazabilidad, eficiencia en procesos, ahorro de energía, red de monitoreo de clima e indicadores de uso de energía y emisiones.

Como segundo punto está la protección de los cultivos mediante el mayor conocimiento de las plagas, especialmente las cuarentenarias, y plantear estrategias de manejo integrado de plagas, técnica y ambientalmente sostenibles, con énfasis en manejos alternativos al control químico.

Como tercer y último punto se enfoca hacia un manejo integral del suelo para asegurar su productividad, controlar las enfermedades y las plagas, buscar sustratos nuevos y evitar problemas ambientales. Los temas incluyen: la búsqueda de una solución ecológica, el estudio y manejo de la pudrición basal producida por el complejo fusarium en los claveles, optimización de la fertilización y el riego del cultivo de rosas y por último el desarrollo de un sistema de recirculación de cultivos sin suelo de rosas y claveles.

En este contexto la creación de nuevas técnicas para la producción de flores en el país se constituye en una **oportunidad mayor**, dado la falta de tecnificación en los procesos por parte de ASOFLONAR. La asociación debe entender que debe estar a la vanguardia de la tecnología para crear flores de excelente calidad, evitando al máximo cualquier tipo de plaga que arruine la producción, que a su vez generen pérdidas para la misma.

5.4.6 Entorno económico

✓ **Producto Interno Bruto (PIB)**²⁹

La producción del departamento de Nariño estuvo valorada en \$ 8.3 billones, lo que representó un incremento del 3,3% para el año 2010, porcentaje superior al año inmediatamente anterior el cual tan solo tuvo un crecimiento del 1,1%. Si se promedian los últimos 10 años, se tiene que la producción del departamento de Nariño creció un 4,8%, 0,7 puntos porcentuales por encima del promedio nacional, el cual se ubicó en 4,1%.

El incremento de la producción para el año 2010 obedeció en primer lugar al repunte de la demanda interna reflejada en el aumento en el consumo de los hogares nariñenses y en segundo lugar gracias al aumento de la demanda externa hacia los Estados Unidos y parte de Europa, tanto exportaciones de productos tradicionales como no tradicionales influenciaron en los balances positivos.

²⁹ Departamento Nacional de Estadística DANE. Informe de Coyuntura Regional ICER Nariño 2011. Santa fe de Bogotá. editorial Banco de la República. 2011, p 13, 14 ,15.

Al analizar el PIB por ramas de actividad económica se tiene que para el año 2010, seis de las nueve ramas tuvieron incrementos destacándose sectores como el minero, el agropecuario, el comercial, el financiero, el industrial y los servicios.

En relación a los subsectores económicos, se tiene que el sector terciario fue el de mayor participación, y dentro de este se destacan el comercio, la administración pública, cultivo de otros productos agrícolas, educación de no mercado, construcción de edificaciones y hoteles y restaurantes, representando entre los 6 el 50,3% de la producción total.

El incremento constante del Producto Interno Bruto (PIB) representó una **oportunidad mayor**, dado que el crecimiento promedio de los últimos años evidencia como la productividad regional se ha desarrollado, hasta el punto de estar por encima del promedio nacional.

✓ **Ingreso per cápita**

El PIB por habitante en 2010 ascendió a \$5.080.631, lo que representó un incremento nominal de 4,6% frente al registrado en 2009. Durante el periodo 2000 - 2010, el comportamiento del PIB per cápita nominal fue creciente.

En promedio el PIB per cápita para el período 2001-2010, indica que el ingreso per cápita de Pasto, representa aproximadamente el 49,5% del promedio nacional, lo que representa menos de la mitad de un salario mínimo, indicando que la población nariñense vive un proceso de empobrecimiento.

Esta situación evidenció una **amenaza mayor**, ya que la población nariñense a pesar del crecimiento de la producción, vive un proceso de empobrecimiento, ya que la remuneración por el trabajo no es el indicado, forjando muchas veces a que las personas solo compren productos indispensables de la canasta familiar, dejando de lado productos alternativos como las flores.

✓ **Índice de Precios al Consumidor (IPC)³⁰**

En lo concerniente al IPC para el departamento de Nariño se tiene que este tuvo un comportamiento descendente pasando de un 2,6% del año 2010 a un 2,4% en el año. Si se compara con el promedio nacional, el departamento de Nariño en los últimos 10 años ha registrado variaciones por debajo de la media nacional en un 0,3%.

La variación del IPC en la ciudad de San Juan de Pasto analizada a través de los grupos de gastos muestra que los alimentos, la vivienda y otros gastos y

³⁰ *Ibid.* p 20, 21, 22.

educación tuvieron un incremento superior al 2,4% del promedio local, mientras que el transporte tuvo una disminución, gracias a la disminución de la gasolina.

En consecuencia la disminución del IPC se constituyó en una **oportunidad mayor**, ya que los abonos y fungicidas no han tenido unos incrementos significativos en el precio, generando así unos costos de producción estables, y a su vez representa unos precios competitivos en el mercado.

✓ **Mercado laboral**³¹

La tasa de desempleo del departamento de Nariño tuvo un comportamiento descendente disminuyendo en 2,4 puntos porcentuales, pasando de un 15,9% del año 2010, a un 13,5% en el año 2011. El comportamiento histórico de esta variable en los últimos once años muestra una tendencia descendente, pero por encima del promedio nacional, ya que esta tuvo un promedio de 16,3% frente al promedio nacional, el cual fue de 14,1%.

Entre los años 2010 y 2011 las ramas de actividades que concentran la mayor cantidad de generación de empleos son el comercio y servicios con (3 mil por cada una), seguido por las actividades inmobiliarias y construcción con (1 mil por cada una), registrando mayor oferta laboral.

Contrastando las diferentes ciudades, se tiene que las que más incrementaron sus índices de desempleo fueron: Sincelejo, Quibdó y Cali, por su parte las ciudades que más disminuyeron su índice de desempleo fueron: Pereira, Manizales, Pasto, Montería y San Andrés.

En relación con el subempleo, la situación de inconformismo laboral en esta ciudad reporto disminuciones tanto en lo subjetivo como en lo objetivo. La tasa de subempleo subjetivo mostro que los ocupados que se encontraban inconformes con sus condiciones laborales descendió en un 0,7%, principalmente a cuanto insuficiencia de horas se refiere. Por su parte la tasa de subempleo objetivo que reportan a los ocupados que se encontraban inconformes y adelantaron algunas gestiones para cambiar su situación laboral también descendió en Pasto pasando de un 20,1% a un 17,2%.

En este contexto se puede afirmar que la anterior información representó una **oportunidad menor**, dado que aunque ha existido una disminución en el índice de desempleo, es poco significativo si se tiene en cuenta otros municipios dentro del país.

³¹ *Ibid.* p 26, 27, 28, 29, 30.

✓ **Movimiento de sociedades**³²

Durante el año 2011 se constituyeron en San Juan de Pasto 270 empresas nuevas, 6 más que el año inmediatamente anterior, sin embargo el capital fue un 20% inferior al año 2010, descendiendo actividades como la salud, el sector agropecuario, y la administración pública.

Por otro lado las empresas reformadas para el año 2011 disminuyeron su monto, realizando una inversión de capital por valor de \$ 14.345 millones de pesos principalmente por la caída de empresas de salud, comercio y administración pública.

En Pasto se liquidaron 76 empresas por un monto de \$ 4.563 millones de pesos, representando un incremento del 23,3% con respecto a las disoluciones del año pasado, observado principalmente en sectores como construcción, transporte y telecomunicaciones.

Como se puede observar, la inversión en la constitución y reformatión de empresas ha caído notablemente si se compara con el año inmediatamente anterior, situación muy preocupante, por ende esto evidenció una **amenaza mayor**, dado el alto riesgo de invertir en diferentes apuestas productivas.

✓ **Sector floricultor**

Según cifras preliminares del Ministerio de Agricultura para 2007, el sector floricultor creció en términos reales 4,7%, es decir tres puntos porcentuales por debajo del crecimiento de la economía nacional y 1,3 puntos porcentuales por encima del PIB agropecuario³³

El sector floricultor en Nariño ha crecido en relación a años anteriores, sin embargo está por debajo de la media nacional representando una **oportunidad menor** para la organización.

³² *Ibid.* p 37, 38

³³ FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL DESARROLLO DEL SECTOR FLORICULTOR FRENTE A LA REVALUACIÓN: SITUACIÓN ACTUAL Y ALTERNATIVAS DE POLÍTICA REINA. (2008) [en línea] disponible en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/El-sector-floricultor-frente-a-la-revaluaci%C3%B3n-Informe-Asocolflores.pdf> , recuperado julio 4 de 2013.

✓ **Actividad financiera**³⁴

- **Monto de colocaciones**

En el año 2011 el crédito otorgado por las entidades financieras aumento 22,7% en relación al año 2010, reflejando el buen dinamismo que presenta la demanda interna del departamento de Nariño, impulsado por el consumo de los hogares y por la inversión de las empresas.

Por destino del crédito, la cartera de consumo, principal monto de las colocaciones netas de Nariño, mostro un incremento anual de 22,3% superior en 10,8% al del año inmediatamente anterior, evidenciando el fuerte dinamismo del gasto de los hogares, no obstante el incremento de la demanda puede generar en el mediano plazo presiones inflacionarias.

En relación a los créditos y microcréditos solicitados por las empresas se puede decir que también se incrementaron en el año 2011, con unos promedios de 7,8% y 36,7% respectivamente.

- **Monto de captaciones**

Durante el año 2011 el sistema financiero registro un incremento en el monto de captaciones del 15,8%, mientras que el año anterior solo registro un incremento del 11,8% , este crecimiento obedece principalmente a la extensión de la cobertura de servicios y a las favorables condiciones de la economía.

- **Tasas de interés**³⁵

En el segundo trimestre de 2012, la tasa de interés activa se incrementó 1,8% en relación a la registrada en el mismo periodo de 2011, al pasar de 11,0% a 12,8%. La tasa pasiva pasó de 3,9% en el segundo trimestre de 2011 a 5,5% en el mismo lapso. Como consecuencia de estos movimientos, el margen de intermediación aumentó en 0,2 puntos porcentuales, al pasar de 7,1% en el segundo trimestre de 2011 a 7,3% en el mismo periodo de 2012.

En términos generales, se puede observar el incremento de la demanda de consumo gracias a las condiciones favorables para solicitar crédito, además de existir créditos y microcréditos para que las empresas puedan financiar sus actividades económicas a unas tasas de interés razonables, este ambiente favorable representa una **oportunidad mayor** para la asociación.

³⁴ Departamento Nacional de Estadística DANE. Informe de Coyuntura Regional ICER Nariño 2011. Op. cit. p 48, 49, 50, 51, 52.

³⁵ Producto Interno Bruto (PIB). Segundo trimestre de 2012. Base 2005. (2012) [en línea] disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IItrim12.pdf . recuperado: julio 16 de 2013

✓ **Sector externo**

- **Exportación de productos tradicionales**

En relación al sector floricultor colombiano, tiene como principal característica ser un exportador por excelencia, lo cual lo ha llevado a tener un importante reconocimiento internacional ya que Colombia es el segundo exportador de flores cortadas a nivel mundial, después de los Países Bajos (Holanda), con una participación del 13,25% de los flujos totales de estos productos. Los Estados Unidos constituyen el principal destino de las exportaciones totales, con una participación del 79,96%, seguido por la Federación Rusa (40%), el Reino Unido (3,66%), Japón (2,73%) y España (2,16%). Adicionalmente presenta una alta demanda de mano de obra.³⁶

En nariño las exportaciones a noviembre del 2012 alcanzaron un valor de US\$38,6 millones con tendencias crecientes donde el principal producto de exportación es el café con una participación de 62,2% seguido del aceite de palma con 14,0% y pescado congelado con el 11,4%, consideradas como exportaciones tradicionales; las flores para este periodo no tienen participación alguna, por lo tanto podemos ver que esta actividad tiene poco dinamismo dentro de la región, con una nula participación en el ámbito internacional sin embargo se conoce que nariño ha hecho exportaciones principalmente a Estados Unidos de Claveles en épocas de San Valentín, pero por falta de conocimientos por parte de los productores en el área de exportación se han interrumpido, por no tener contactos con buenos intermediarios, en la actualidad se está queriendo activar el mercado internacional por medio de este tipo de asociaciones que con ayuda de proyectos y alianzas apoyados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Oportunidades Rurales y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) se quiere dar a conocer la calidad y variedad de las flores de la región esta vez el producto a exportar serán los gladiolos y posiblemente los claveles al mercado de Estados Unidos.

- **Exportaciones no tradicionales³⁷**

En el año 2011 las ventas totales reportadas por el departamento llegaron a US\$ 11,6 millones frente a los US\$ 7,2 millones del año 2010, representando un incremento del 62%. En relación a esto las exportaciones en Colombia crecieron tan solo en 18,7%, cifras inferiores al departamento en 43,3%.

La vocación productiva del departamento se centró en la producción industrial con un 98%, ubicándose los mayores volúmenes de venta en productos como: los alimenticios, los químicos y los cueros. En términos dinámicos, del total de

³⁶ Informe sectorial: flores. (2012) [en línea] disponible en: www.sectorial.co, recuperado: julio 16 de 2013.

³⁷ Departamento Nacional de Estadística DANE. Informe de Coyuntura Regional ICER Nariño 2011. Op. cit. p 40, 41, 42, 43, 47, 48.

exportaciones de Nariño el sector industrial fue el más activo, mientras que el sector agropecuario y minero registraron fuertes caídas de 75,4% y 30% respectivamente.

Por destinos de exportación Ecuador es el principal socio comercial del departamento seguido por República Dominicana; entre ambos representan 80,9% del total de producción vendida.

En relación a las exportaciones del departamento de Nariño se puede decir que representan una **oportunidad menor**, ya que aunque se han incrementado las exportaciones, las flores dentro del departamento no tienen mayor incidencia en las ventas totales.

- **Importaciones**

El departamento de Nariño registró compras en el extranjero por valor de US\$ 555,2 millones creciendo un 34,7% en relación al año 2010, y que en correspondencia a Colombia tuvo un comportamiento similar ya que este conto con un porcentaje de 34,4% en el año 2011.

Del total importado se destaca el incremento en las compras de productos agropecuarios e industriales con un 59,2% y 31,7% correspondientemente.

De acuerdo a la clasificación por uso o destino económico (CUODE) la mayoría de las compras realizadas por el departamento de Nariño fueron destinadas a los bienes de consumo, particularmente en bienes de consumo no duraderos, seguido de materias primas y productos intermedios.

Los dos principales socios comerciales en cuanto a importaciones se refieren son Ecuador y Perú con una participación del 92,2% del total importado, caracterizándose la alta compra de vehículos automóviles al Ecuador, mientras que al Perú lo que más se compra es café sin tostar.

En relación a las importaciones representa una **amenaza menor**, dado que se han incrementado las compras al vecino país del Ecuador, destacándose los productos no duraderos, algo preocupante sí se tiene en cuenta la entrada de flores desde dicha nación, y que a su vez puedan afectar el mercado interno.

5.4.7 Entorno ambiental Por su excelente ubicación geográfica, en el departamento de Nariño confluyen tres grandes valores estratégicos: el Pacífico Biogeográfico, reconocido como una de las regiones de mayor productividad eco sistémica del mundo, por su biodiversidad, producción de agua, oxígeno y captura de CO₂; la Amazonía, que se ha constituido en la reserva ecológica del planeta por su importancia eco sistémica y por la producción de oxígeno y captura de gases efecto invernadero; y los Andes, que

albergan la cuna de la identidad cultural de gran parte de los pueblos latinoamericanos.³⁸

Sin embargo el aprovechamiento inadecuado y el uso irracional de los recursos, ha deteriorado gravemente los ecosistemas con la consecuente disminución y pérdida de la biodiversidad, cambios en la dinámica sucesiones de los bosques, por la variación del nivel freático en la construcción de canales para el transporte menor y la industria extractiva de la madera; así mismo, en el caso de las zonas de páramos, los procesos de transformación y degradación se deben especialmente a actividades mineras ilegales, ganadería extensiva, cultivos de uso ilícito, explotación en exceso del recurso hídrico y la expansión incontrolada del monocultivo de la papa, que se realiza especialmente en los páramos secos, en los ecosistemas de alta montaña y subpáramo, para la obtención de semillas sanas.³⁹

A nivel nacional FLORVERDE nace como una institución que busca el cuidado del medio ambiente mediante el control en la producción de flores, mediante una estrategia integral orientada a la optimización del uso de los recursos con proyección de largo plazo y dinámica permanente para mejorar la competitividad del sector floricultor colombiano dentro del concepto de desarrollo sostenible, nace como una respuesta del gremio frente al interés de los asociados de contar con un esquema colectivo para evaluar y asegurar el mejoramiento continuo del desempeño social y ambiental de la producción de flores y ornamentales. Al mismo tiempo busca anticipar las futuras barreras no arancelarias, preparando a las empresas frente a las crecientes exigencias sociales y ambientales de los mercados.

A nivel local, se destaca que la producción de flores tiene un mínimo impacto ambiental, dado que los residuos que se producen no tienen efectos graves. En la actualidad muchos de los productores han optado por utilizar menos químicos en su producción, para ello se capacitan para manejar e implementar abonos orgánicos como son el Compost el cual se forma de desechos y residuos orgánicos, como son los restos vegetales, animales y excrementos lo cual ayuda a mantener y recuperar el suelo.

Dicha situación representa una **oportunidad menor** gracias a que en el área local se maneja la menor cantidad de químicos posible, que pueda afectar el ecosistema, contribuyendo así al crecimiento sostenible.

³⁸ *Plan de desarrollo de Nariño 2012-2015. Op. cit. pagina web.*

³⁹ *PLAN DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. Op. cit. pagina web.*

5.4.8 Entorno legal La reforma y normatividad tiene gran impacto en las empresas porque afectan directamente los ingresos la cual entro en vigencia el primero de enero del 2013, hace ajustes importantes en la reducción del IVA y la eliminación de la tarifa en bienes y materias primas, importantes para el sector agropecuario.

Se resalta que los insumos de las cadenas productivas agropecuarias tendrán un IVA del 5% y no del 16%, esta generara menores presiones inflacionarias a comienzo de 2013 en la medida que los alimentos representan el 28,5% del índice de precios al productor (IPC).

El gremio del sector floricultor respalda la propuesta de la reforma tributaria ya que considera que Colombia es un país con altísima informalidad en sus sectores por lo tanto esta nueva reforma permitiría que las empresas no se des industrialicen y por lo tanto pueda mantener actualmente a los empleados formales.

El presidente de la asociación Colombiana de exportadores de flores Asocolflores, Augusto Solano Mejía precisó que “la economía colombiana ha tenido un cambio estructural significativo, evolucionando hacia una economía fundamentalmente minero-petrolera. Esta transformación tiene serias implicaciones sobre la competitividad laboral del país y sobre la generación de empleo, en un momento en donde Colombia se abre cada vez más al comercio internacional a través de los TLC”.⁴⁰

✓ **Regulaciones gubernamentales:** la legislación ambiental aplicable al sector floricultor está enmarcada en tres grandes bloques normativos a saber:

- La Constitución Política Nacional, que se constituye en el marco legal superior que recoge gran parte de los enunciados sobre el manejo y conservación del medio ambiente.
- Las Leyes del Congreso de la República y los Decretos Ley del Gobierno Nacional, constituyen las normas básicas y políticas a partir de las cuales se desarrolla la reglamentación específica o normativa.
- Los trámites ante las autoridades ambientales competentes, donde se pretende regular y establecer requerimientos específicos para la ejecución de proyectos ambientales.

✓ **Reforma laboral**

Hacia finales de 2002 el Congreso de la República aprobó la Ley 789, conocida como reforma laboral. La aplicación de la reforma laboral permitirá generar 11 mil puestos en el sector floricultor, el Ministerio de la Protección Social y la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores)

⁴⁰ASOCOLFLORES. *Op. cit. pagina web.*

implementarán un plan sectorial para crear nuevas plazas de trabajo en los próximos tres años, según información oficial, este programa beneficiará especialmente a población vulnerable. De acuerdo con las expectativas del Gobierno, la meta final de contratación ascendería a 11.000 plazas laborales, con respecto a la vinculación de aprendices, el sector floricultor busca mantener la política de contratación directa en un 90% de la cuota asignada.⁴¹

En este contexto la normatividad favorece al sector floricultor el cual se constituyó en una **oportunidad menor**, no obstante la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) debe optar por cumplir con todos los lineamientos exigidos por la ley.

Tabla 8. Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio)

MATRIZ POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio)							
FACTORES	oportunidades		Amenaza		Impacto		
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ENTORNO DEMOGRÁFICO							
En el periodo 2005-2011 la población del municipio de Pasto creció un 9,16%.	X				X		
Tendencia hacia la disminución del número de nacimientos y el aumento del número de defunciones.				X		X	
ENTORNO GEOGRÁFICO							
Posición geográfica favorable por la cercanía territorial con el país del Ecuador		X				X	
La red vial del departamento de Nariño presenta un proceso de deterioro en su infraestructura				X	X		
ENTORNO SOCIOCULTURAL							
Incremento de la oferta educativa a nivel nacional.		X					X
Aumento significativo de la cobertura social en salud.		X					X
Aumento del control territorial por parte de grupos ilegales al margen de la ley.			X		X		
MERCADO DE FLORES EN SAN JUAN DE PASTO							
La población del municipio de Pasto está compuesta por más mujeres que hombres.	X					X	

⁴¹EL IMPACTO EN EL SALARIO REAL DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR MANUFACTURERO, DEL SECTOR TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y TELECOMUNICACIONES, EN COLOMBIA, DURANTE LOS AÑOS 2001 AL 2006, COMO CONSECUENCIA DE LA LEY 789 DE 2002. (2011) [en línea] disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/12573/1/T10.11%20R618i.pdf>, recuperado: 6 de agosto de 2013.

La mayor parte de la población que compra flores es relativamente joven.	X				X		
La mayor parte de la población que compra flores lo hace de manera ocasional.				X	X		
El motivo principal para la compra de flores, lo constituye los obsequios para algún momento especial.		X			X		
Aproximadamente el 60% de los compradores de flores lo hace por decisión propia.		X			X		
Los aspectos más importantes que tienen en cuenta las personas a la hora de comprar flores son: Los colores, la variedad y la durabilidad.	X				X		
ENTORNO TECNOLÓGICO							
Creación de nuevas técnicas para la producción y comercialización de flores en el país.	X					X	
ENTORNO ECONÓMICO							
Crecimiento del PIB departamental en un 4,8% durante los últimos 10 años.	X				X		
El ingreso per capita de un Nariñense representa casi la mitad del ingreso per cápita de un colombiano			X		X		
Comportamiento descendente en el Índice de Precios al Consumidor (IPC)	X					X	
La tasa de desempleo en el departamento de Nariño descendió en 2,4 puntos porcentuales.		X				X	
La inversión en constitución y reformatión de empresas en el municipio de Pasto ha disminuido.				X			X
Crecimiento del sector floricultor en Colombia		X				X	
Incremento de créditos y microcréditos por parte de las entidades financieras.	X					X	
Aumento de las exportaciones tanto de productos tradicionales como de no tradicionales en Nariño.		X					X
ENTORNO AMBIENTAL							
Manejo adecuado en las cantidades de químicos por parte de los productores de flores en Nariño.		X					X
ENTORNO LEGAL							
Contexto legal favorable para el sector floricultor en Colombia.	X				X		

Fuente: La presente investigación.

Tabla 9. Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTOR EXTERNO CLAVE	POND	CALIF	RES. POND
ENTORNO DEMOGRÁFICO			
En el periodo 2005-2011 la población del municipio de Pasto creció un 9,16%.	0,06	4	0,24
Tendencia hacia la disminución del número de nacimientos y el aumento del número de defunciones.	0,03	2	0,06
ENTORNO GEOGRÁFICO			
Posición geográfica favorable por la cercanía territorial con el país del Ecuador	0,05	3	0,15
La red vial del departamento de Nariño presenta un proceso de deterioro en su infraestructura	0,06	2	0,12
ENTORNO SOCIOCULTURAL			
Incremento de la oferta educativa a nivel nacional.	0,02	3	0,06
Aumento significativo de la cobertura social en salud.	0,02	3	0,06
Aumento del control territorial por parte de grupos ilegales al margen de la ley.	0,05	1	0,05
MERCADO DE FLORES EN SAN JUAN DE PASTO			
La población del municipio de Pasto está compuesta por más mujeres que hombres.	0,03	4	0,12
La mayor parte de la población que compra flores es relativamente joven.	0,05	4	0,2
El motivo principal para la compra de flores, lo constituye los obsequios para algún momento especial.	0,06	3	0,18
La mayor parte de la población que compra flores lo hace de manera ocasional.	0,05	2	0,1
Aproximadamente el 60% de los compradores de flores lo hace por decisión propia.	0,06	3	0,18
Los aspectos mas importantes que tienen en cuenta las personas a la hora de comprar flores son: Los colores, la variedad y la durabilidad.	0,06	4	0,24
ENTORNO TECNOLÓGICO			
Creación de nuevas técnicas para la producción y comercialización de flores en el país.	0,03	4	0,12
ENTORNO ECONÓMICO			
Crecimiento del PIB departamental en un 4,8% durante los últimos 10 años.	0,06	4	0,24
El ingreso percapita de un Nariñense representa casi la mitad del ingreso percapita de un colombiano	0,06	1	0,06
Comportamiento descendente en el Índice de Precios al Consumidor (IPC)	0,03	4	0,12
La tasa de desempleo en el departamento de Nariño descendió en 2,4 puntos porcentuales.	0,03	3	0,09
La inversión en constitución y reformatión de empresas en el municipio de Pasto ha disminuido.	0,03	2	0,06

Crecimiento del sector floricultor en Colombia	0,02	3	0,06
Incremento de créditos y microcréditos por parte de las entidades financieras.	0,03	4	0,12
Aumento de las exportaciones tanto de productos tradicionales como de no tradicionales en Nariño.	0,02	3	0,06
ENTORNO AMBIENTAL			
Manejo adecuado en las cantidades de químicos por parte de los productores de flores en Nariño.	0,03	3	0,09
ENTORNO LEGAL			
Contexto legal favorable para el sector floricultor en Colombia.	0,06	4	0,24
TOTAL	1		3,02

Fuente: La presente investigación.

La Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE) tuvo como propósito identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa con relación a su macro entorno, y que a su vez incidían de manera directa en la misma.

Con relación a la anterior información, se afirmó que la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) presenta un entorno externo favorable, ya que su ponderación final fue de 3,02, cifra que se encuentra por encima de la media.

El crecimiento poblacional, la creación de nuevas técnicas para la producción y comercialización, el crecimiento del PIB, la disminución del IPC, el incremento de los créditos y microcréditos y la ampliación en la demanda de flores por parte de la población nariñenses, son algunas de las variables favorables que la organización debe tener en consideración al momento de estructurar y consolidar sus estrategias en pro de crear un crecimiento sostenible.

Sin embargo existen otro tipo de variables tales como: El deterioro de la red de vías departamental, el aumento del control territorial por parte de grupos ilegales, la falta de poder adquisitivo por parte de los nariñenses y la disminución en las inversiones para constitución de empresas entre otros que hacen que ASOFLONAR deba tener mucha precaución al momento de planear y ejecutar sus estrategias.

5.5 AMBIENTE COMPETITIVO

5.5.1 Competidores Los principales y más fuertes competidores lo constituyen los contrabandistas que traen flores del Ecuador de manera ilícita, gracias a la facilidad del transporte y la cercanía con el vecino país, además de no existir reglas establecidas para la comercialización, entrando todo tipo de flores al departamento sin mayores restricciones a bajos costos.

En cuanto a competidores en producción ASOFLONAR es uno de los principales productores por ende no tiene una competencia directa, además al tener como socios a muchos de los productores de la ciudad asegura que la variedad de productos que todos cultivan se conozcan en el mercado local.

5.5.2 Competencia informal La asociación de floricultores de Nariño consideró como competencia informal, las distribuidoras que no están consolidadas como floristerías en cámara de comercio, las cuales, son los cuatro puntos de venta ambulantes que se encuentran localizados en los dos puentes, quienes se abastecen ocasionalmente de algunos tipos de flores que la asociación ofrece.

5.5.3 Proveedores La asociación maneja proveedores locales para el tema de fungicidas, herbicidas y algunos tipos de fertilizantes, al igual que insumos como plástico, polietileno y guaduas para la construcción o mantenimiento de los invernaderos. Por otra parte en cuanto a semillas se refiere, la asociación las importa por medio de GUAQUETA TRADING quien se encarga de coordinar procesos de logística internacional para la importación y distribución de material vegetal a partir de semillas, bulbos y plantas provenientes de diversas partes del mundo como Alemania, Australia, Dinamarca, Estados Unidos, Israel, Japón, Nueva Zelanda y otros⁴²

De esta manera, hacen que los costos de fletes y otros sean optimizados para que la asociación pueda adquirir el producto a buen precio permitiéndole no solo abastecerse como unidad productiva sino que también le permite distribuirla a otros pequeños productores de la región.

5.5.4 Nivel de tecnología Los productores dedicados al cultivo de flores en Nariño poseen una tecnología relativamente baja, ya que cuentan solo con invernaderos debidamente suministrados en cuanto a sistemas de riego básico, además en lo concerniente a post cosecha no cuenta con un sistema de acopio que le permita la clasificación y empaque del producto, por otra parte, en lo concerniente a almacenamiento de producto, tampoco cuenta con cuartos fríos que le permitan la conservación de las flores para un posterior transporte, sumado todo esto, trae consigo no poder expandir sus ventas a nivel nacional e internacional, debido a que la implementación de esta tecnología es bastante costosa para los pequeños productores que apenas se están dando a conocer.

⁴² GUAQUETA TRADING. (2013) [en línea] disponible en: http://www.guaquetatrading.com/main/page_pedidos_equipo_de_ventas.html, recuperado 26 de agosto 2013.

5.5.5 Publicidad de la competencia El sector de las flores en el departamento de Nariño es relativamente nuevo, por ende las comercializadoras de estos productos no le han puesto mucha importancia a la publicidad, manejan una imagen básica en sus locales, mostrando su razón social y en algunos casos implementan tarjetas de presentación o abren una página web.

Las floristerías se dedican principalmente a los arreglos florales para las ocasiones o eventos especiales, así como también para velorios y funerales, los catálogos que manejan no son de sus propias creaciones, en la mayoría de los casos son simples revistas con arreglos que el cliente puede escoger por el diseño, no obstante, no utilizan volantes, catálogos, folletos y en muy pocas ocasiones implementan cuñas radiales.

ASOFLONAR maneja medios publicitarios para promocionar sus productos tales como: Portafolio de productos, tarjetas de presentación, cuñas radiales, pagina web y pendones ubicados en su punto de distribución, es cierto que a la asociación le hace falta mejorar sus medios publicitarios pero los que tiene en el momento le permiten informar a los clientes y recordarles permanentemente los atributos diferenciables de sus flores y así posicionarse en el mercado.

5.5.6 Clientes Los clientes que maneja la asociación son las 35 distribuidoras que comercializan flores en el mercado de Pasto, estas compran el producto y se encargan de distribuirla al resto de la población, además cuenta con algunos clientes tales como: hoteles, iglesias, cementerios y oficinas de reconocidas empresas de la ciudad, quienes en muchas ocasiones se acercan al punto de venta establecido por la asociación.

Dentro del análisis de los principales clientes de la asociación se pudo establecer las siguientes conclusiones:

- ✓ Aproximadamente el 97% de los clientes de ASOFLONAR compran todo tipo de flores para su posterior comercialización, siendo esta una oportunidad para la empresa de implementar nuevas variedades de flores en el mercado. (Ver gráfica 17)
- ✓ La mayoría de las floristerías encuestadas afirmaron tener 5 proveedores, siendo ASOFLONAR su principal socio comercial (Ver gráfica 20).
- ✓ Aproximadamente una tercera parte de la población encuestada afirmaron comprar flores de manera semanal, debido al deterioro que puede causarse en las flores con el paso de los días, no obstante la demanda sigue en continuo crecimiento lo que representa una oportunidad para la organización de vender un mayor número de producto entre sus clientes (Ver gráfica 23).

- ✓ La calidad y el precio son los principales atributos que los clientes de ASOFLONAR tienen en cuenta a la hora de comprar flores, constituyéndose en fortaleza, debido a la buena calidad y al precio razonable que la asociación maja dentro de sus productos (Ver gráfica 24).
- ✓ Aproximadamente una tercera parte de los clientes encuestados afirma utilizar como modalidad de pago el crédito, que en su gran mayoría son 8 días y se paga a contra factura (Ver gráfica 25).
- ✓ Los catálogos y los volantes se constituyen en las principales herramientas de difusión de información dentro de las floristerías, evidenciando la escasa promoción y publicidad existente (Ver gráfica 30).

5.5.7 Logística y distribución En relación a la logística y distribución han existido falencias, debido a que la flor se corta y se distribuye casi de manera inmediata; no se cuenta con ingresos necesarios para tener un sistema de acopio en el cual se mantenga la flor para empacarla y conservar su calidad, se hace una revisión de manera rudimentaria y se lleva hasta el punto de venta, en el cual se reparte de manera oportuna hasta las diferentes distribuidoras.

5.5.8 Procesos productivos y acreditaciones en el sector En la actualidad ninguno de los productores de flores en Nariño cuentan con certificados de calidad, por lo tanto es una debilidad porque imposibilita el ingreso de estos productos a los mercados externos; sin embargo la asociación está gestionando ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural las respectivas certificaciones.

Oportunidades Rurales, es uno de los organismos que apoya esta iniciativa debido a que en la ejecución de anteriores proyectos presentados por la asociación ante este organismo, les ha ido muy bien y han demostrado que las flores que se producen en la región son de calidad.

5.5.9 Posición de la Competencia Según el estudio realizado a las distribuidoras de flores en Pasto la competencia a nivel de los productores de flores no es muy amenazadora debido a que la mayoría de los productos comercializados en floristerías pertenecen a la asociación (Ver gráfica 21), ellos producen distintas clases de flores haciendo que su variedad sea mayor para distribuir en el mercado, existen otros pequeños productores los cuales tienen cultivos específicos es decir se dedican a la producción de una sola variedad especializándose solo en ese cultivo que por lo general lo venden en otra partes de la región.

La asociación tiene una gran fortaleza en el sentido que cuenta con la producción de girasoles (Ver gráfica 17), que siendo la única de la localidad, le

sirve de gancho para distribuir sus otras variedades, pero como se había hablado antes el principal y más fuerte competidor a nivel de las distribuidoras locales son las flores que traen de Ecuador, están entran al país sin ningún tipo de restricción o arancel por tal motivo el producto que ellos traen es bastante barato por lo cual el productor nariñense debe ser muy competitivo en cuanto a precios e igualarse con este principal rival.

5.5.10 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter Este análisis permitió establecer la posición de ASOFLONAR frente a la competencia mediante la evaluación de sus objetivos y recursos gracias al estudio de las cinco fuerzas que rigen el entorno competitivo en el sector.

✓ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Los tratados de libre comercio y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia en todos los sectores y el departamento no está exento de este suceso, incrementándose el riesgo de ingreso de nuevos competidores por su buena calidad y sus bajos precios.

Los bajos precios que ofrecen productores internacionales de flores son una amenaza latente ya que Pasto al ser un productor pequeño no alcanza a cubrir la demanda tanto del mercado local como del regional, generando el fácil acceso de otros competidores con precios más bajos y diferentes variedades de flores de excelente calidad.

✓ **Rivalidad entre los competidores**

Para la producción de flores en Pasto no hay rivalidad de competidores, dado que los productores son pequeños y por lo general se dedican al cultivo de pocas variedades de flores, buscando sobresalir en el mercado actual, por ende no existe una competencia fuerte y directa en este aspecto, en cuanto a distribuidoras pese a que el mercado local no es muy grande, se tiene gran acogida del producto y por ello la competencia no es muy acentuada, se mira mayor competencia en los pedidos de arreglos y ramos, sin embargo existe una alianza entre las mismas ya que se prestan, compran o venden el producto cuando existe escasez del mismo a la hora de hacer entrega de pedidos.

✓ **Poder de negociación de los proveedores**

ASOFLONAR maneja proveedores de ámbito local para la compra de fungicidas, herbicidas y algunos tipos de fertilizantes, al igual que insumos como plástico, polietileno y guaduas para la construcción o mantenimiento de los invernaderos, para este propósito cuenta con algunos proveedores de confianza con los cuales ha trabajado durante muchos años, no obstante existe

una gran oferta de insumos que permite a la organización redireccionar sus compras en caso que ellos incumplan con los pedidos.

En relación a la compra de semillas existe una preocupación dado que la empresa GUAQUETA TRADING quienes la encargada de coordinar procesos de logística internacional para la importación y distribución de material vegetal a partir de semillas, se ha convertido en un socio importante de ASOFLONAR, y en caso de que esta no suministre la materia prima, no existe un proveedor sustituto, generándose así una amenaza dado su importancia.

✓ **Poder de negociación de los clientes**

Los canales de distribución tienen mucho poder negociación frente a los productores de flores en la región, debido a que existe gran oferta por parte de otros productores de diferentes regiones del país, además de la oferta de flores que llegan directamente del Ecuador a precios relativamente bajos, lo que hace que el cliente seas muy exigente frente a la política de precios, la calidad y el servicio.

✓ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

El único producto sustituto para este mercado son las flores artificiales ya sean de plástico o de tela, sin embargo de acuerdo a esta investigación no es una amenaza porque las personas en su mayoría prefieren las flores naturales aunque duren menos, el producto natural tiene gran acogida en el mercado local, las personas tienen preestablecido que lo natural es más agradable y bonito a la vista.

Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)							
EMPRESAS		ASOFLONAR		CONTRABANDO DEL ECUADOR		MERCADO INFORMAL	
FACTOR	PESO	CALIF	POND	CALIF	POND	CALIF	POND
Posicionamiento	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Distribución de los productos	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24
Precio	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Calidad del producto	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Promoción del producto	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Posición financiera	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18
Recursos de la empresa	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Capacidad tecnológica	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09
Investigación y desarrollo	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Variedad de Productos	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Total	1		2,93		2,82		2

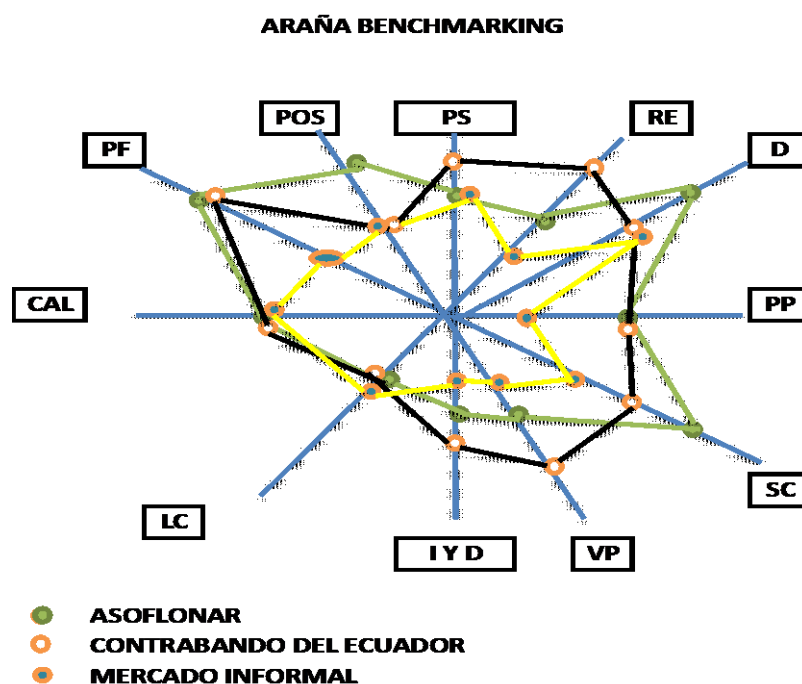
Fuente: La presente investigación.

La Matriz de Perfil competitivo permitió identificar los principales competidores de la empresa, dando a conocer la posición de la misma frente a las demás, en esta orientación se tuvieron diez factores claves al momento de valorar cada competidor, aspectos como: el precio, posicionamiento, posición financiera, calidad de los productos, investigación y desarrollo, variedad de productos, la capacidad tecnológica, promoción del producto, distribución de los productos y recursos de la empresa fueron factores determinantes para saber su posición.

Para el caso de ASOFLONAR se tuvo en cuenta como principales competidores el contrabando del vecino país del Ecuador y el mercado informal de flores, ya que estos influyen de manera directa en el comportamiento del mercado local, además no existen competidores con nombres propios que permitan definir mejor el objeto de estudio. En base a la anterior información se determinó que la Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) obtuvo una ponderación de 2,93, cifra relativamente alta si se comprará con sus principales competidores, el contrabando le sigue con una ponderación de 2,82 y finalmente el mercado informal con una ponderación de 2.

Se resaltaron aspectos como el posicionamiento de la asociación, los precios que maneja, su posición financiera como valores importantes a destacar por parte de la organización, no obstante debe ganar una mayor fidelización a nivel de los clientes.

Figura 3. Araña Benchmarking



Fuente: La presente investigación.

En la figura N° 3 se puede observar como la Asociación de Floricultores de Nariño se diferencia de sus demás competidores en cada uno de los factores evaluados.

5.6 ANÁLISIS DE CONTRASTACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.6.1 Matriz DOFA La matriz DOFA está diseñada para ayudar a la empresa a encontrar un mejor acoplamiento dentro de las tendencias del medio, permitiendo a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Este análisis se enfocará solamente a los factores que tengan mayor impacto dentro de la organización (Fortalezas y debilidades mayores, oportunidades y amenazas mayores)

Tabla 11. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1) La organización implementa conceptos de planeación estratégica	1) La empresa no cuenta con canales de distribución confiables.
	2) Las especificaciones y descripciones del puesto de trabajo son claras.	2) La maquinaria para la producción no se encuentra en buen estado.
	3) Los segmentos de mercado están claramente definidos.	3) La empresa no realiza un control exhaustivo de calidad a sus procesos.
	4) El posicionamiento de la empresa frente a la competencia es alto.	4) Los proveedores de materia prima e insumos no son confiables ni razonables con el precio.
	5) La organización presenta precios competitivos frente al mercado	5) La empresa no cuenta con competencias tecnológicas apropiadas.
	6) La organización tiene el presupuesto establecido para las diferentes actividades.	
	7) La empresa cuenta con el capital de trabajo requerido para el desarrollo de sus actividades.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1) En el periodo 2005-2011 la población del municipio de Pasto creció un 9,16%.	(F3, F4, F7; O4, O7) Dotar los productos de ASOFLONAR, con una serie de atributos que permitan cumplir con las expectativas de los clientes, y resaltar factores favorables como los precios de los diferentes productos, fortaleciendo el posicionamiento en la ciudad de Pasto.	(D1; O2, O3,) Crear una estrategia de distribución eficaz, que permita llegar a segmentos de mercado no explorados y atender clientes con mayor efectividad.
2) La población del municipio de Pasto está compuesta por más mujeres que hombres.		
3) La mayor parte de la población que compra flores es relativamente joven.		
4) Los aspectos más importantes que tienen en cuenta las personas a la hora de comprar flores son: Los colores, la variedad y la durabilidad.		
5) Creación de nuevas técnicas para la producción y comercialización de flores en el país.		(D3,D5 ;O4, O5) Brindar capacitación a los miembros de la asociación en temas relacionados con la producción, comercialización y mercadeo, para poder así cumplir óptimamente con el proceso desde que se gesta el producto, hasta cuando finalmente llega a las manos del cliente final.
6) Crecimiento del PIB departamental en un 4,8% durante los últimos 10 años.		

7) Comportamiento descendente en el Índice de Precios al Consumidor (IPC)		
8) Incremento de créditos y microcréditos por parte de las entidades financieras.		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1) El deterioro en la red de vías departamental incrementa los costos de transporte.	(F1;F7;A1, A2) Establecer rutas de distribución estratégicas que permitan disminuir los costos de desplazamiento y el tiempo	(D3, D4, A3) Establecer una estrategia promocional, que incentive la compra de las diferentes clases de flores, sin que esto represente un "sacrificio" económico para los clientes y para que la organización aumente sus utilidades y pueda cubrir con todos los gastos de producción y comercialización)
2) Aumento del control territorial por parte de grupos ilegales al margen de la ley.		
3) El PIB per cápita de un Nariñense representa casi la mitad del PIB per cápita promedio un colombiano.		
4) La inversión en constitución y reformatión de empresas en el municipio de Pasto ha disminuido.		

Fuente: La presente investigación.

5.6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

Este modelo combina la posición estratégica interna (Fuerza financiera y ventaja competitiva) y la posición competitiva externa (Estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria) en 4 cuadrantes por un plano cartesiano. El primer eje indica una posición agresiva, el segundo una posición conservadora, el tercero una posición defensiva y el cuarto eje una posición competitiva.

Para el análisis financiero se tuvo en cuenta el estado de resultados y el balance general suministrado por la asociación (Ver Anexos D & E), y con base en esta información se sacaron los respectivos indicadores financieros (Ver páginas 90 y 91).

- **Análisis del sector floricultor de Colombia**

El sector floricultor lleva más de 40 años exportando flores, siendo estas apetecidas por su belleza, frescura, calidad y diversidad convirtiéndose en el segundo país exportador de dicho producto, y ante las continuas crisis sufridas por la revaluación del peso colombiano el mercado sigue creciendo.

Sin embargo la sostenibilidad del sector floricultor se torna cada día más complejo, debido a que las pérdidas acumuladas han tenido consecuencias que le restan posibilidades de competir en el mercado internacional en donde países comparables como Kenia y el Ecuador han tomado grandes ventajas en términos de innovación, teniendo en cuenta que el mercado moderno de las flores registra una creciente exigencia por las nuevas variedades de flores.

Los floricultores colombianos realizan el proceso de producción y empaque y posteriormente exportan de manera atomizada sus productos, es decir existen varios intermediarios para llegar al cliente final, lo que le resta competitividad y beneficio al empresario, otros aspectos que afectan son las restricciones ambientales, la baja tecnificación, investigación e innovación.⁴³

Tabla 12. Matriz Peyea

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)			
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIF	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CALIF
Liquidez	5	Crecimiento poblacional	-2
Prueba ácida	5	Posición geográfica	-2
Capital neto de trabajo	4	Cambios tecnológicos	-1
Solvencia	5	Tasa de inflación	-1

⁴³ Boletín económico sectorial. (2013) [En línea] Disponible en: http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/no_20_floriculturafinal.pdf, recuperado: 12 de agosto de 2013.

Nivel de endeudamiento	4	Tendencias de consumo	-3
Margen de utilidad operacional	5	Crecimiento del PIB	-2
Rentabilidad del patrimonio	5	Créditos bancarios	-1
PROMEDIO	4,714	PROMEDIO	-1,71
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Posicionamiento	-1	Potencial de crecimiento	5
Distribución de los productos	-6	Estabilidad financiera	3
Variedad de productos	-1	Conocimientos tecnológicos	3
Calidad de los productos	-2	Aprovechamiento de recursos	2
Promoción de los productos	-4	Intensidad de capital	3
Competitividad en los precios	-1	Facilidad para entrar en el mercado	5
Posición financiera	-1		
PROMEDIO	-2,29	PROMEDIO	3,5

Fuente: La presente investigación.

El promedio de FF es: 4,714 el vector direccional que coordina el eje X es:

El promedio de FI es: 3,5 $-2,29+3,67=1,214$

El promedio de EA es: -1,71 el vector direccional que coordina el eje Y es:

El promedio de VC es: $-2,29 -1,71+4,714 = 3,004$

- Análisis Financiero.**

✓ **Índice de liquidez.** **2012**

Activo corriente/Pasivo corriente. 3,73

Por cada peso que la empresa debe a corto plazo, tiene 3,73 pesos para cumplir con sus obligaciones, evidenciando su muy buena capacidad financiera.

✓ **Prueba acida** **2012**

$\frac{\text{Activo corriente-Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$ 3,57

ASOFLONAR posee 3,57 en activos disponibles por cada peso que debe, demostrando su buena capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus existencias.

✓ **Capital neto de trabajo** **2012**

Activo corriente - Pasivo corriente \$ 9.688.623,30

La Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) pagando sus obligaciones a corto plazo, tiene un saldo favorable de \$ 9.688.623,30, evidenciando un notable crecimiento con el pasar de los años.

✓ **Solvencia** **2012**

Activo total/ Pasivo total 5,07

Por cada peso que la empresa debe en total, tiene 5,07 pesos para cumplir con sus obligaciones, demostrando su buena solvencia económica.

✓ **Nivel de endeudamiento** **2012**

Pasivo total/ Activo total *100 20%

Del total de activos de la empresa ASOFLONAR el 20% corresponden a terceros y el restante 80% pertenecen a sus dueños

✓ **Rentabilidad del patrimonio** **2012**

Utilidad neta/ Patrimonio 62,26%

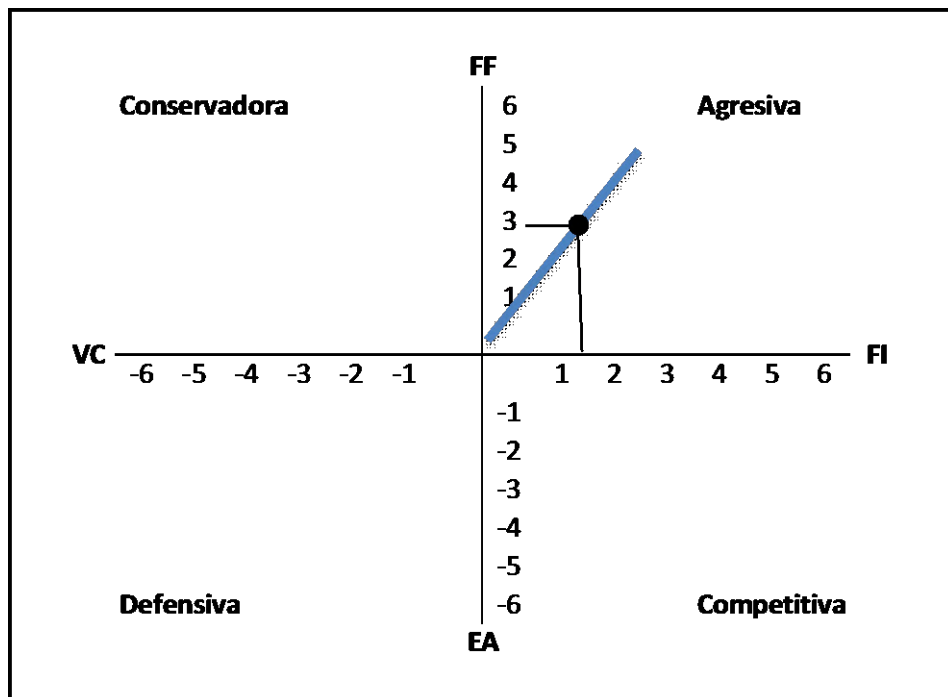
Por cada peso que los dueños de la empresa mantienen en patrimonio, ganan 62,26%, indicador que demuestra lo rentable que puede ser la inversión en la producción y comercialización de flores.

✓ **Margen de utilidad operacional** **2012**

Utilidad neta/ Ingresos operacionales 41%

La asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) tuvo un margen de utilidad operacional del 41%, en el desarrollo de su actividad la cual es la producción y comercialización de flores, evidenciando la buena rentabilidad que tiene la negociación de este tipo de productos.

Figura 4. Análisis por cuadrantes Peyea



Fuente: La presente investigación.

La Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) se encuentra dentro del cuadrante denominado AGRESIVO. Es una empresa que ha obtenido una fuerza financiera importante y cuyo valor dentro de la industria es muy trascendental.

La empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar sus debilidades externas y internas. Las estrategias más recomendadas penetración o desarrollo de mercados, desarrollo de producto o integración hacia atrás, adelante o horizontal.

5.6.3 Matriz interna y externa Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados.

La matriz muestra las diferentes divisiones de una empresa en una gráfica de nueve casillas.

Los cuadrantes I, II, IV: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante estrategias de integración (hacia adelante, hacia atrás o horizontal) o estrategias intensivas como penetración en el mercado, desarrollo de producto o mercado)

Los cuadrantes III, V, XII: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media.

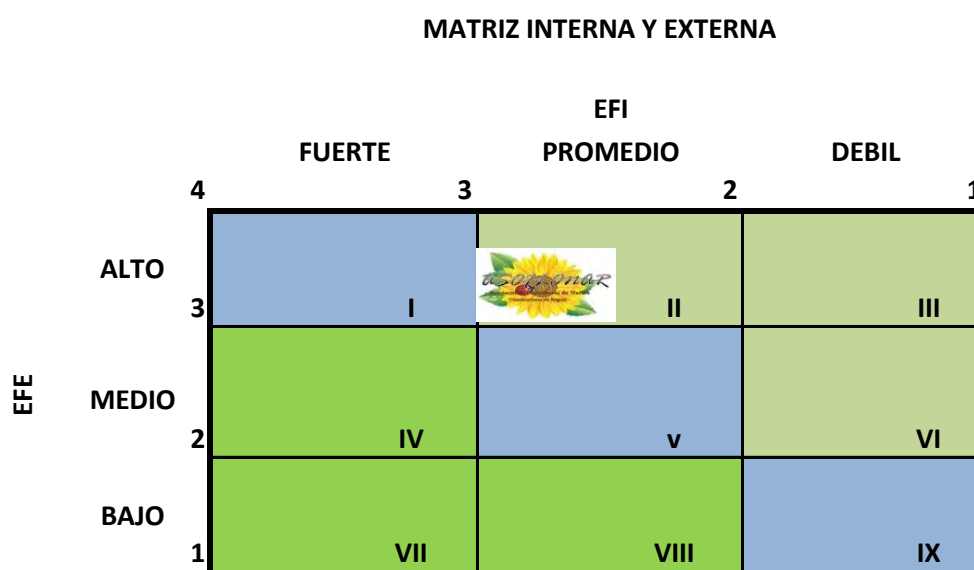
Los cuadrantes VI, VIII, IX: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

Tabla 13. Matriz Interna y Externa

ASOCIACIÓN DE FLORICULTORES DE NARIÑO	CALIFMEFE	CALIFMEFI
Resultados ponderados totales	2,87	3,02

Fuente: La presente investigación.

Figura 5. Análisis matriz Interna y Externa



Fuente: La presente investigación.

En relación a la matriz interna y externa se puede afirmar que se encuentra en el cuadrante II el cual significa crecer y construir, es decir que se puede administrar mucho mejor implementando estrategias de tipo “CRECER Y CONSTRUIR”, para lo cual la Penetración en el mercado y el desarrollo de nuevos productos son estrategias que se utilizan en estas divisiones

5.6.4 Matriz Cuantitativa de la planeación estratégica. La matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica permite determinar qué estrategia se debe implementar de acuerdo la información recopilada en la MEFE y la MEFI.

Para tal fin se ha seleccionado 3 estrategias que a continuación se describen para su posterior análisis y con base a la mejor opción se tomará la estrategia como corporativa.

- **Opción A: Penetración en el mercado:** La estrategia de penetrar el mercado pretende aumentar la participación en del mercado que corresponde a los productos de ASOFLONAR actuales, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Incluye aumentar las ventas, elevar el gasto publicitario, ofrecer promociones de ventas o reforzar las actividades publicitarias.
- **Opción B: Desarrollo del Mercado:** esta estrategia permite la introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas y conseguir nuevos clientes para que consuman los productos actuales. Además cuando la industria básica crece rápidamente a escala mundial.
- **Opción C: Desarrollo de nuevos productos:** Consiste en generar artículos nuevos y dirigirlos al mercado actual, utilizando como apoyo el posicionamiento de la marca para el desarrollo de nuevos productos. Se logra a través de la creación de características os que puedan ser atractivas para el mercado al cual se ha venido atendiendo.

Tabla 14. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA							
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	CALIF	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		PENETRACIÓN EN EL MERCADO		DLLO DEL PRODUCTO		DLLO DEL MERCADO	
VARIABLES INTERNAS		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
ADMINISTRACIÓN							
La empresa tiene claramente la misión y la visión	3	3	9	3	9	3	9
La organización implementa conceptos de planeación estratégica	4	3	12	3	12	3	12
La empresa maneja dentro de su estructura organizacional una comunicación adecuada.	3	2	6	2	6	2	6
La asociación cuenta con un esquema organizacional apropiado.	3	2	6	2	6	2	6
Las especificaciones y descripciones del puesto de trabajo son claras.	4	—		—		—	
MERCADEO							

Los segmentos de mercado están claramente definidos.	4	4	16	3	12	4	16
El posicionamiento de la empresa frente a la competencia es alto.	4	4	16	2	8	4	16
La empresa no cuenta con canales de distribución confiables.	1	4	4	4	4	4	4
La empresa realiza investigaciones de mercado de manera esporádica.	2	4	8	4	8	4	8
La organización presenta precios competitivos frente al mercado.	4	4	16	3	12	4	16
La calidad de los productos es satisfactoria.	3	4	12	4	12	4	12
La empresa no cuenta con una estrategia eficaz de promoción y publicidad.	2	3	6	3	6	4	8
FINANZAS							
La organización tiene el presupuesto establecido para las diferentes actividades de producción y comercialización.	4	3	12	4	16	4	16
La empresa cuenta con el capital de trabajo requerido para el desarrollo de sus actividades.	4	3	12	3	12	4	16
La empresa aplica la contabilidad para todas sus operaciones.	3	—		—		—	
Las políticas para pagar dividendos a los accionistas son razonables.	3	—		—		—	
PRODUCCIÓN							
La maquinaria para la producción no se encuentra en buen estado.	1	2	2	4	4	2	2
La organización realiza control de inventarios.	3	2	6	3	9	2	6
La empresa no realiza un control exhaustivo de calidad a sus procesos.	1	3	3	4	4	3	3
Los proveedores de materia prima e insumos no son confiables ni razonables con el precio.	1	3	3	4	4	3	3
Las instalaciones productivas se encuentran bien ubicadas.	3	4	12	1	3	2	6
No existe la capacidad productiva suficiente para abastecer el mercado interno.	2	4	8	3	6	4	8
El producto más destacado de Asoflonar es el girasol.	3	2	6	4	12	3	9
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO							

La empresa no cuenta con competencias tecnológicas apropiadas.	1	3	3	4	4	3	3
La asociación no cuenta con una estrategia definida sobre Investigación y desarrollo.	2	2	4	4	8	4	8
VARIABLES EXTERNAS							
ENTORNO DEMOGRÁFICO							
En el periodo 2005-2011 la población del municipio de Pasto creció un 9,16%.	4	4	16	3	12	4	16
Tendencia hacia la disminución del número de nacimientos y el aumento del número de defunciones.	2	3	6	3	6	3	6
ENTORNO GEOGRÁFICO							
Posición geográfica favorable por la cercanía territorial con el país del Ecuador	3	2	6	2	6	4	12
La red vial del departamento de Nariño presenta un proceso de deterioro en su infraestructura	1	4	4	2	2	4	4
ENTORNO SOCIOCULTURAL							
Incremento de la oferta educativa a nivel nacional.	3	—		3	9	—	
Aumento significativo de la cobertura social en salud.	3	—		—		—	
Aumento del control territorial por parte de grupos ilegales al margen de la ley.	1	3	3	2	2	4	4
MERCADOS DE FLORES EN PASTO							
Los aspectos más importantes que tienen en cuenta las personas a la hora de comprar flores son: Los colores, la variedad y la durabilidad.	4	3	12	4	16	4	16
La población del municipio de Pasto está compuesta por más mujeres que hombres.	4	3	12	2	8	3	12
La mayor parte de la población que compra flores es relativamente joven.	4	4	16	2	8	4	16
El motivo principal para la compra de flores, lo constituye los obsequios para algún momento especial.	3	3	9	2	6	3	9
La mayor parte de la población que compra flores lo hace de manera ocasional.	2	4	12	2	6	4	12
Aproximadamente el 60% de los compradores de flores lo hace por decisión propia.	3	3	9	2	6	3	9

ENTORNO TECNOLÓGICO							
Creación de nuevas técnicas para la producción y comercialización de flores en el país.	4	2	8	4	16	2	8
ENTORNO ECONÓMICO							
Crecimiento del PIB departamental en un 4,8% durante los últimos 10 años.	4	3	12	2	8	4	16
El ingreso per cápita de un Nariñense representa casi la mitad del ingreso per cápita de un colombiano	1	4	4	2	2	4	4
Comportamiento descendente en el Índice de Precios al Consumidor (IPC)	4	4	16	4	16	4	16
La tasa de desempleo en el departamento de Nariño descendió en 2,4 puntos porcentuales.	3	4	12	2	6	3	9
La inversión en constitución y reformatión de empresas en el municipio de Pasto ha disminuido.	1	—		—		—	
Crecimiento del sector floricultor en Colombia	3	3	9	1	3	3	9
Incremento de créditos y microcréditos por parte de las entidades financieras.	4	4	16	4	16	4	16
Aumento de las exportaciones tanto de productos tradicionales como de no tradicionales en Nariño.	3	2	6	1	3	3	9
ENTORNO AMBIENTAL							
Manejo adecuado en las cantidades de químicos por parte de los productores de flores en Nariño.	3	—		4	12	—	
ENTORNO LEGAL							
Contexto legal favorable para el sector floricultor en Colombia.	3	2	6	2	6	3	9
TOTAL PTA			370		352		405

Fuente: La presente investigación

CAPITULO 3

6. PLAN DE MERCADEO

De acuerdo al análisis de las matrices planteadas en el capítulo anterior, se pudo identificar tres estrategias de mercadeo principales: penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado; de estas tres alternativas dentro de la etapa de decisión (realización de la matriz MCPE), se pudo identificar que la estrategia seleccionada como base para plantear los objetivos de mercadeo, las tácticas de mercadeo y las respectivas actividades, es la de “Desarrollo de Mercados”, con la cual se busca que la asociación mantenga la seguridad de sus productos actuales, mientras se aventura en nuevas áreas de mercado, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).

La ventaja de esta estrategia de crecimiento, es que la organización conoce las bondades de los productos, se tiene la experiencia en la venta de los mismos y se cuenta con una base de clientes satisfechos que pueden recomendarla. Si el mercado actual es la ciudad de Pasto, se buscara ser regionales.

6.1 Redireccionamiento estratégico.

6.1.1 Misión. La Asociación de Floricultores de Nariño – ASOFLONAR, es una organización dedicada a la producción y comercialización de distintos tipos de flores, atendemos el mercado local de Pasto y varios puntos regionales, otorgando un producto de excelente calidad y oportunamente, con el firme propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y a la vez mejorando la calidad de vida y el bienestar de cada uno de nuestros asociados.

6.1.2 Visión. En el año 2016 seremos una asociación productora de una amplia gama de flores, consolidada a nivel regional, basándonos en un proceso productivo tecnificado y una estrategia de distribución y mercadeo eficaz, que nos permitirá ampliar el mercado constantemente y crecer organizacionalmente.

6.1.3 Objetivos organizacionales.

- Mejorar los procesos productivos, para así contar con productos más competitivos.
- Lograr incursionar en nuevos mercados a nivel regional, para posteriormente expandirse a nivel nacional.

- Generar utilidades que beneficien la calidad de vida de los miembros pertenecientes a la asociación.
- Brindar una atención al cliente adecuada, que se mire retribuida en la adquisición constante de los productos y en altos volúmenes.

6.1.4 Valores organizacionales.

- **Excelencia.** Se busca desarrollar flores con óptima calidad desde el principio, para satisfacer y superar las expectativas de los clientes, generando un ambiente de fidelidad y confianza mutua.
- **Compromiso.** Todos los miembros se identifiquen con los principios y filosofías de la organización, entregando lo mejor de sí mismos y asumiendo enteramente las responsabilidades que les corresponden para con la asociación, los clientes y con ellos mismos.
- **Confianza.** Generar un sentimiento de credibilidad frente a los clientes, proveedores y asociados, alcanzando una relación más estrecha y duradera, en un clima de confianza mutua y valores compartidos.
- **Honestidad.** Desarrollar las actividades con transparencia, de tal manera que se generen relaciones mutuamente confiables con los clientes tanto internos como externos.
- **Puntualidad.** Los clientes se merecen una atención rápida, amable y personalizada, de tal manera que todos sus requerimientos serán atendidos de manera oportuna.

6.2 OBJETIVOS DE MERCADEO

1. Ampliar la comercialización de flores, hacia otra zona geográfica a nivel regional que integre municipios de Nariño, Sandoná, La Florida, Yaquanguer, Ancuyá y Consacá.
2. Obtener reconocimiento de la marca de los productos de la Asociación de Floricultores de Nariño – ASOFLONAR y aumentar el posicionamiento en un 25%, en el mercado de San Juan de Pasto y en el mercado alternativo meta.
3. Incrementar el número de clientes actuales en un 40% y contrarrestar los efectos de la competencia desleal como lo es el contrabando.

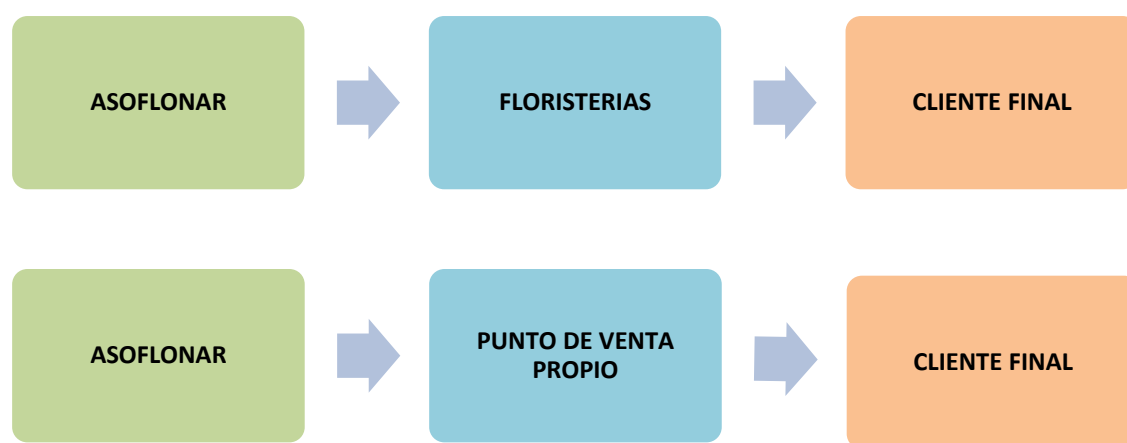
6.2.1 OBJETIVO 1. Ampliar la comercialización de flores, hacia otra zona geográfica a nivel regional que integre municipios de Nariño, Sandoná, La Florida, Yaquánquer, Ancuyá y Consacá.

✓ **Situación actual.** Actualmente ASOFLONAR, distribuye su variedad de flores en una gran parte de las floristerías de la ciudad de Pasto e Ipiales, y esporádicamente a algunos sitios del departamento del Putumayo y la ciudad de Cali. Según el representante legal de la asociación, el mercado local se atiende favorablemente, pese algunos obstáculos como el contrabando; por tanto la apertura hacia nuevos nichos de mercado es esencial para poder llegar con el producto a zonas geográficas donde no se lo ha hecho y así generar mayores ventas.

✓ **Estrategia de distribución a implementar.** La estrategia que se debe implementar es intensiva, ya que se buscará el mayor número de puntos de venta posible, múltiples centros de almacenamientos para asegurar la máxima cobertura del territorio de ventas y una cifra de ventas elevadas. La ventaja de este tipo de distribución es la maximización de la disponibilidad las diferentes clases de flores y proporcionar gran participación en la compra del producto debido a la elevada exposición de la marca.

De esta forma se busca nuevos clientes que adquieran las flores al por mayor (floristerías), pero de igual manera no se descuidara la comercialización directa en el punto de venta propio con el que cuenta la asociación.

Figura 6. Canales de distribución a implementar



Fuente: la presente investigación.

✓ **Táctica de mercadeo 1. Crear una nueva ruta de distribución intensiva hacia un segmento regional.** Inicialmente se propone expandirse hacia mercados regionales, que permitan medir el impacto de la entrada de los productos a nuevos segmentos no explorados. Por tanto, se recurre a crear una ruta de distribución hacia el occidente de la ciudad de Pasto;

específicamente a los municipios de: Sandoná, Ancuyá, Consacá, Yaquanquer, La Florida y Nariño. Este conjunto de municipios, dentro su actividad económica no cuentan con que su mayor fortaleza sea la producción de variedad de flores, por tanto es un factor determinante para calificar estos territorios como un segmento de mercado atractivo.

✓ **Actividades.**

- **Establecer contacto con floristerías y otros negocios interesados en negociar la compra de flores a ASOFLONAR.** Para esta actividad se hace necesario delegar una persona miembro de la asociación, para que se desplace a los municipios en cuestión y establezca negociaciones con los propietarios de los establecimientos que comercialicen o utilicen flores. La persona seleccionada deberá contar con la escarapela de la asociación y un chaleco con el logo que los identifique, ya que esta presentación brinda confiabilidad a los clientes potenciales. Las gestiones deberán, realizarse una vez al mes, y además se aprovechara para recolectar datos de clientes que aunque no estén interesados en el momento, en un futuro serian clientes reales.

Figura 7. Diseño se escarapela



Fuente: la presente investigación

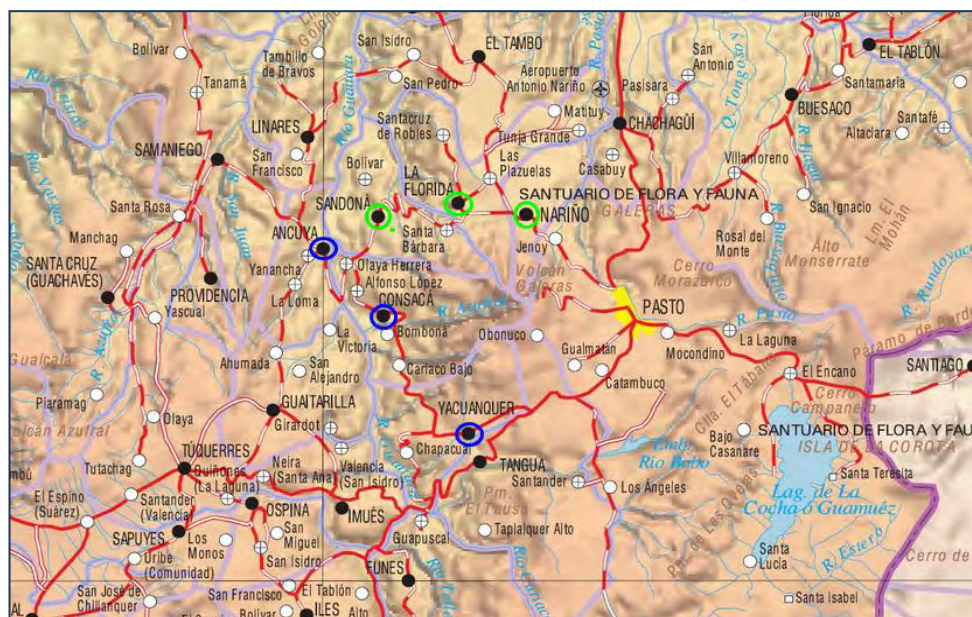
Figura 8. Diseño del chaleco



Fuente: la presente investigación

- **Diseñar una ruta de distribución apropiada.** Posteriormente a las negociaciones que se realicen, y previo acuerdo de los plazos, precios, cantidades y tipo de flores que el cliente solicite; se debe tener en cuenta la logística adecuada para optimizar tiempo y costos en el transporte de los productos, por tanto la secuencia para la distribución será la siguiente:

Figura 9. Rutas de distribución



Fuente: la presente investigación

○ = **Ruta 1:** Comprende los municipios de Nariño, La Florida y Sandoná.

○ = **Ruta 2:** Abarca los municipios de Ancuyá, Consacá y Yaquanquer.

✓ **Táctica de mercadeo 2. Implementar acciones que permitan dar a conocer los productos en los nuevos segmentos de mercado.**

✓ **Actividades.**

- **Acoplar espacios temporales donde se den a conocer las variedades de flores.** Se requiere que en épocas especiales (día de la mujer, día de la madre, amor y amistad, fiestas decembrinas, eventos culturales, sociales y religiosos), se traslade a los diferentes municipios dos vendedores, para poder dar a conocer la variedad de flores, el propósito es interactuar con los clientes y brindarles la información necesaria acerca de cada uno de los productos, persuadirlos y lograr así las primeras ventas. Se propone que se adquiera un toldo tradicional con el cual se identifique la asociación; la ubicación debe ser en un lugar con gran afluencia de público como en una plaza o parque del municipio en cuestión.

Figura 10. Diseño del toldo



Fuente: la presente investigación

- **Entrega de volantes.** Esta actividad permitirá a dar a conocer la existencia de la Asociación de Floricultores de Nariño y la variedad de flores que produce en los diferentes municipios donde se pretende introducir los productos, puesto que el conocimiento de ASOFLONAR es escaso por tratarse de mercados nuevos; básicamente esta actividad de enfoca a persuadir a todo

tipo de público, pero en especial a mayoristas (floristerías, puestos de venta de flores ambulantes). Esta actividad también se propone realizarla en ciudad de Pasto, ya que permitiría dar a conocer más la organización y atraer más de los clientes minoristas que realizan sus copras directamente en el punto de venta de ASOFLONAR.

Figura 11. Diseño del volante



Fuente: la presente investigación

✓ **Presupuesto.**

Tabla 15. Presupuesto de actividades del objetivo 1.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR ANUAL
Salario, viáticos y transporte de persona que negociara con clientes potenciales	24 días en el año	\$ 710.000
Salario, viáticos y transporte de vendedores	10 días en el año	\$ 1.180.000
Chaleco	1	\$ 32.000
Escarapela	1	\$ 3.500
Carpa Plegable (3x3)	1	\$ 550.000
Volantes	1.000	\$ 500.000
TOTAL		\$ 2.975.500

Fuente: la presente investigación

✓ **Responsables.**

- Junta directiva (Estudio, aprobación de estrategias y desembolsos para las compras)
- Comité de compras (Adquisición de elementos requeridos)
- Comité de comercialización (Ejecución de estrategias de distribución)
- Vendedores (Entrega de volantes)
- Comité Vamos Bien (Revisión de resultados de estrategias)
-

✓ **Indicadores de gestión.**

- Número de clientes en mercados nuevos.
- Establecimiento de relaciones comerciales con clientes a largo plazo.
- Ventas actuales / Ventas en mercados nuevos.
- Número de personas que conoce sobre la Asociación de Floricultores de Nariño – ASOFLONAR.

✓ **Meta.** Aumentar el número de clientes y generar mayores utilidades para la asociación

6.2.2 OBJETIVO 2. Obtener reconocimiento de la marca de los productos de la Asociación de Floricultores de Nariño – ASOFLONAR y aumentar el posicionamiento en un 25%, en el mercado de San Juan de Pasto y en el mercado alternativo meta.

✓ **Situación actual.** Según la información recolectada en la investigación de mercados, el 80% del total de población encuestada no adquiere flores (ver grafica 6) y generalmente lo hace con una frecuencia ocasional (ver grafica 7); esta es una situación relativamente desfavorable, ya que se evidencia que existe una parte del mercado desaprovechada y que merece se le preste atención por medio del direccionamiento de estrategias de mercadeo que permitan generar mayores ventas. También se pudo indagar sobre la recordación que se tiene acerca de la asociación, cuando los clientes acuden al punto de venta.; para lo cual se realizó un sondeo preguntando de manera aleatoria y con el que se identificó que tan posicionada estaba la marca obteniendo un 22 %, que represento las personas que identificaban ASOFLONAR. (Ver anexo F) Este porcentaje base sirvió para incrementar el nivel de posicionamiento.

✓ **Táctica de mercadeo 1.** Crear un conjunto de atributos que diferencien los productos y mejoren su imagen.

✓ **Actividades.**

- **Generar actividades en el diseño del capuchón con el fin de ampliar la marca hacia el cliente.** Se debe tener en cuenta que para lograr dar a conocer en mayor magnitud la variedad de flores producidas por ASOFLONAR, es pertinente que las flores en las presentaciones individuales y ramos, cuenten con un capuchón con la imagen y nombre de la organización, esto servirá para generar recordación entre los clientes y fortalecerá la imagen actual que tiene. El color y el diseño, le dan el punto de diferenciación y se tendrá un impacto positivo en la imagen y en las ventas.

Figura 12. Diseño del capuchón



Fuente: la presente investigación

- **Gestionar capacitación con personal experto en el área de mercadeo.** En la región existen muchas organizaciones sin ánimo de lucro como fundaciones, que pueden prestar capacitación a miembros de cadenas productivas y organizaciones dedicadas a la producción de bienes agrícolas, por tanto la gestión de talleres de capacitación por parte los principales representantes de la organización, se convierte en una alternativa importante para las personas que trabajan con la asociación, puesto que no únicamente basta con adquirir conocimiento técnicos en la parte productiva, sino que de la comercialización efectiva depende que el producto tenga éxito en el mercado actual y en nuevos mercados.

La temática debe girar en torno al servicio al cliente, servicio post venta y manejo de quejas, reclamos y solicitudes, factores claves para mejorar la relación organización – cliente, y para que la asociación prospere a largo plazo basándose en un trato diferenciado con el cliente, además de un excelente producto.

- **Adornarla presentación de ramo de las variedades de rosa y girasol, con tarjetas alusivas a fechas especiales.** Se propone que los ramos de rosas y girasoles vayan acompañados de una tarjeta de cumpleaños, si el cliente lo requiere, puesto que los resultados de la investigación de mercados arrojaron que la mayor parte de personas compran flores para obsequiar (ver gráfico 8), más de un tercio los hace en la presentación de ramo (ver gráfico 9) y las rosas y girasoles son las dos variedades más predilectas (ver gráfico 10).

Las tarjetas deberán hacer relación a las siguientes fechas:

- * Cumpleaños

- * Amor y Amistad
- * Día de la madre
- * Día de la mujer

Esta actividad busca diferenciar los productos de los de la competencia, por tanto se realizara únicamente en el punto de venta exclusivo de la asociación.

Tabla 16. Presupuesto de actividades del objetivo 2.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR ANUAL
Capuchones	8.000	\$ 1.440.000
Organización y ejecución de talleres de capacitación	3 veces al año	\$ 240.000
Tarjetas	8.000	\$ 1.920.000
TOTAL		\$ 3.600.000

Fuente: la presente investigación

✓ **Responsables.**

- Junta directiva (Estudio, aprobación de estrategias y desembolsos para las compras)
- Comité de compras (Adquisición de elementos requeridos)
- Comité de comercialización (Ejecución de estrategias de comercialización)
- Comité Vamos Bien (Revisión de resultados de estrategias)

✓ **Indicadores de gestión.**

- Número de clientes que prefieren los productos de ASOFLONAR, por encima de los de la competencia.
- Nivel de satisfacción óptimo del cliente, representado en disminución de quejas y reclamos y mayores ventas.
- Ventas año base / Ventas año plan de mercadeo.

✓ **Meta.** Mejorar la imagen actual de los productos de ASOFLONAR, y conseguir diferenciación respecto a otros productos ornamentales.

6.2.3 OBJETIVO 3. Incrementar el número de clientes actuales en un 40% y contrarrestar los efectos de la competencia desleal como lo es el contrabando.

Situación actual. El contrabando es un factor negativo, que afecta la labor comercial de ASOFLONAR, sin embargo esto no impide que la organización implemente una estrategia competitiva que impida contrarrestar el impacto que genera productos de la competencia más bajos precios.

Por tanto, la estrategia promocional permitirá favorecer a la organización y también brindar mayores beneficios a los clientes mayoristas e igualmente a los clientes que adquieren las variedades de flores en el punto de venta propio.

✓ **Táctica de mercadeo 1. Implementar un plan promocional.** La mezcla promocional es un factor conveniente para contrarrestar periodos de ventas bajas y minimizar el impacto causado por productos de contrabando.

✓ **Actividades.**

- **Realizar un tipo de descuento a rapel.** Con la tabla de descuentos que se presenta a continuación, se pretende incentivar a las floristerías y demás negocios que compren en grandes cantidades.

Tabla 17. Descuentos a rapel para la línea de girasol grande

GIRASOL GRANDE				
Por valores				% de descuento
Entre	\$ 80.000 (10 docenas)	y	\$ 104.000 (13 docenas)	5
Entre	\$ 112.000 (14 docenas)	y	\$ 144.000 (18 docenas)	5.5
	Más de \$ 152.000 (18 docenas)			6

Fuente: la presente investigación

Tabla 18. Descuentos a rapel para la línea de gladiolos

GLADIOLOS				
Por valores				% de descuento
Entre	\$ 70.000 (20 docenas)	y	\$ 87.500 (25 docenas)	5
Entre	\$ 91.000 (26 docenas)	y	\$ 105.000 (30 docenas)	5.5
	Más de \$ 105.000 (30 docenas)			6

Fuente: la presente investigación

Tabla 19. Descuentos a rapel para la línea de rosas

ROSAS				
Por valores				% de descuento
Entre	\$ 108.000 (18 paquetes)	y	\$ 150.000 (25 paquetes)	5
Entre	\$ 156.000 (26 paquetes)	y	\$ 180.000 (30 paquetes)	5.5
	Más de \$ 180.000 (30 paquetes)			6

Fuente: la presente investigación

La razón por la cual se establece un descuento a rapel, es fundamentalmente porque se busca la comercialización a mayor escala y además porque para la asociación es más provechoso que los clientes mayoristas paguen al contado, en lugar de hacerlo a crédito tal y como se puede evidenciar en los resultados de la investigación de mercados, donde la mayoría de clientes optan por esta modalidad (ver grafica 26).

- **Otorgar cupones de descuentos por compras.** Este tipo de táctica se implementa para “premiar” a los mejores clientes directos de la asociación, es decir a las personas del común que realizan sus compras en el punto de venta propio de la organización. Se trata de otorgar un cupón de descuento del 5%, por compras mayores a \$ 100.000, aplicable en las siguientes temporadas especiales:

Tabla 20. Temporadas de aplicación del cupo de descuento.

FECHA ESPECIAL	MES DEL AÑO	PERIODO DE VALIDES DEL CUPÓN
Día internacional de la mujer	Marzo	Una semana antes del día de celebración de la fecha
Día de la madre	Mayo	Una semana antes del día de celebración de la fecha
Día de amor y amistad	Septiembre	Una semana antes del día de celebración de la fecha y una semana más posteriormente.
Fiestas decembrinas	Diciembre	La segunda y tercera semana del mes

Fuente: la presente investigación

Además este cupón se podrá hacer válido por la compra específicamente de arreglos florales, en las fechas señaladas.

✓ **Táctica de mercadeo 2. Mejorar la comunicación a través de los medios de comunicación.**

✓ **Actividades.**

• **Mejorar la página web de la organización.** En la actual página web de la asociación (<http://www.asoflonar.com/>), se cuenta con la siguiente información:

- * Inicio
- * Quienes Somos
- * Eventos
- * Productos
- * Contáctenos

(Ver anexo G).

Sin embargo la página debe reestructurarse con la información relativa a las promociones anteriormente descritas, haciendo énfasis en cada una de ellas y el beneficio para el cliente. También se debe otorgar información complementaria, como los nuevos mercados donde se piensa empezar a comercializar y una caracterización más precisa de los arreglos florales, que incluya la descripción y número de flores que lo componen, además de su precio.

• **Diseñar un plan de seguimiento del cliente.** Cuando un cliente compra por primera vez o es recurrente, ya sea un intermediario o cliente final, es de vital importancia tomar su número telefónico y llamarlo para indagar como le pareció el producto, la calidad del servicio y recolectar información veraz y oportuna que permita establecer acciones correctivas, si se está haciendo algo mal en el proceso de venta o negociación o si el producto presenta falencia en cuanto a su calidad u otro aspecto.

Por tanto la satisfacción del cliente se la debe medir periódicamente, a través de esta herramienta de telecomunicación o en lo posible directamente cuando el cliente se presente ante el personal de venta u otro miembro de la organización.

✓ **Presupuesto.**

Tabla 21. Presupuesto de actividades del objetivo 3.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR ANUAL
Costo de descuentos otorgados	----	\$ 1.495.652
Llamadas telefónicas	----	\$ 240.000
TOTAL		\$ 1.735.652

Fuente: la presente investigación

✓ **Responsables.**

- Junta directiva (Estudio, aprobación de estrategias, toma de correctivos y mejoras en el servicio al cliente)
- Comité de comercialización (Ejecución de estrategias de promocionales)
- Comité Vamos Bien (Revisión de resultados de estrategias)
- Persona encargada de manejar la página web de ASOFLONAR.
- Vendedores (Tomar número de celular de los clientes)
- Secretaria (Contactar a clientes y tomar su opinión acerca del producto y servicio)

✓ **Indicadores de gestión.**

- Número actual de clientes mayoristas / Número de clientes al final de cada año
- Ventas año base / Ventas año plan de mercadeo
- Número de clientes que compra al contado

✓ **Meta.** Contrarrestar los efectos de la competencia desleal como lo es el contrabando y generar mayores ventas.

Tabla 22. Plan operativo anual de mercadeo

PLAN OPERATIVO ANUAL DE MERCADEO ASOFLONAR							
ESTRATEGIA DE MERCADEO: Desarrollo de mercado							
OBJETIVOS DE MERCADEO	TACTICAS DE MERCADEO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	METAS	INDICADORES DE GESTION
Ampliar la comercialización de flores, hacia otra zona geográfica a nivel regional que integre municipios de Nariño, Sandoná, La Florida, Yaquanquer, Ancuyá y Consacá.,	Crear una nueva ruta de distribución intensiva hacia un segmento regional, en los municipios de: Nariño, La Florida, Consacá, Yancuanquer, Sandoná, Ancuyá.	Establecer contacto con floristerías y otros negocios interesados en negociar la compra de flores a ASOFLONAR	\$ 2.975.500	Junta directiva / Comité de compras / Comité de comercialización / Vendedores / Comité Vamos Bien	(15/01/2014) a (15/12/2014)	Aumentar el número de clientes y generar mayores utilidades para la asociación	Número de clientes en nuevos en los municipios de: Nariño, La Florida, Consacá, Yancuanquer, Sandoná, Ancuyá.
		Diseñar una ruta de distribución apropiada.			(10/01/2014) a (14/01/2014)		Establecimiento de relaciones comerciales con clientes de los municipios de: Nariño, La Florida, Consacá, Yancuanquer, Sandoná, Ancuyá.,
	Implementar acciones que permitan dar a conocer los productos en los nuevos segmentos de mercado.	Acoplar espacios temporales donde se den a conocer las variedades de flores			(15/01/2014) a (15/12/2014)		Ventas actuales en el mercado de San Juan de Pasto / Ventas en los municipios de Nariño, La Florida, Consacá, Yancuanquer, Sandoná, Ancuyá.
		Entrega de volantes.			(10/01/2014) a (20/12/2014)		
Obtener reconocimiento de la marca de los productos de la	Establecer un conjunto de características que diferencien los	Generar actividades en el diseño con el fin de ampliar la marca hacia el cliente.	\$ 3.600.000	Junta directiva / Comité de compras / Comité de comercialización /	(10/01/2014) a (31/12/2014)	Mejorar la imagen actual	Número de clientes que prefieren los productos de ASOFLONAR, por
		Gestionar capacitación con			(15/01/2014) a		

Asociación de Floricultores de Nariño – ASOFLONAR y aumentar el posicionamiento en un 25%, en el mercado de San Juan de Pasto y en el mercado alternativo meta.	productos y mejoren su imagen	personal experto en el área de mercadeo		Vendedores / Comité Vamos Bien	(15/11/2014)	de los productos de ASOFLONAR , y conseguir diferenciación respecto a otros productos ornamentales .	encima de los de la competencia / Nivel de satisfacción optimo del cliente, representado en disminución de quejas y reclamos y mayores ventas / Ventas año base / Ventas año plan de mercadeo
		Adornar la presentación de ramo de las variedades de rosa y girasol, con tarjetas alusivas a fechas especiales.			(10/01/2014) a (31/12/2014)		
Incrementar el número de clientes actuales en un 40%	Implementar un plan promocional	Realizar un tipo de descuento a rapel	\$ 1.735.652	Junta directiva / Comité de comercialización / Vendedores / Comité Vamos Bien /Persona encargada de manejar la pagina web de ASOFLONAR / Secretaria	(10/01/2014) a (31/12/2014)	Contrarrestar los efectos de la competencia desleal como lo es el contrabando y generar mayores ventas.	Número actual de clientes mayoristas /Número de clientes al final de cada año // Ventas año base / Ventas año plan de mercadeo // Número de clientes que compra al contado
		Otorgar cupones de descuentos por compras en fechas especiales			(10/01/2014) a (31/12/2014)		
	Mejorar la comunicación a través de los medios de comunicación	Mejorar la página web de la organización			(10/01/2014) a (31/12/2014)		
		Diseñar un plan de seguimiento al cliente			(10/01/2014) a (31/12/2014)		
TOTAL COSTO DEL PLAN ANUAL	\$ 8.311.152						

Fuente: la presente investigación

Tabla 23. Calendario de actividades

ACTIVIDADES / FECHAS		ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1.	Establecer contacto con floristerías y otros negocios interesados en negociar la compra de flores a ASOFLONAR																																																
2.	Diseñar una ruta de distribución apropiada.																																																
3.	Acoplar espacios temporales donde se den a conocer las variedades de flores																																																
4.	Entrega de volantes																																																
5.	Generar actividades en el diseño con el fin de ampliar la marca hacia el cliente																																																
6.	Gestionar capacitación con personal experto en el área de mercadeo																																																
7.	Dotar la presentación de ramo de las variedades de rosa y girasol, con tarjetas alusivas a fechas especiales, que permitan recordar la marca																																																
8.	Realizar un tipo de descuento a rapel																																																
9.	Otorgar cupones de descuentos por compras																																																
10.	Mejorar la página web de la organización																																																
11.	Seguimiento del cliente a través de línea telefónica																																																

Fuente: la presente investigación

6.2.4 ESTUDIO FINANCIERO Para el estudio financiero se contrastará la proyección en el nivel de ventas frente al estado de ganancias y pérdidas consolidado, para así determinar el costo de oportunidad, generando un paralelo entre el comportamiento del nivel de ventas sin la implementación del plan de marketing y que sucedería si se efectuará dicho plan, además de cómo se vería representada su rentabilidad.

Para la elaboración de la proyección de las ventas se toma como referencia datos suministrados por la empresa del año 2012 se proyectará para los próximos 3 años con una inflación del 5%⁴⁴, porcentaje promedio correspondiente a los años anteriores.

Tabla 24. Proyección de la demanda

AÑOS	2012	2013	2014	2015
DEMANDA	\$ 27.193.675	\$ 28.553.358	\$ 29.981.026	\$ 31.480.077
VALOR INFLACION	\$ 1.359.683	\$ 1.427.667	\$ 1.499.051	\$ 1.574.003
TOTAL	\$ 28.553.358	\$ 29.981.026	\$ 31.480.077	\$ 33.054.081

Fuente: La presente investigación

De acuerdo a la anterior tabla se puede evidenciar como ASOFLONAR aumentaría su nivel de ventas de \$ 27.193.675 a \$ 33.054.081 con un aumento de la inflación del 5%, según el promedio de los últimos años dado por el DANE, generando así un incremento del 3,84 % para los próximos tres años en sus utilidades, al pasar de un 40,94 % a un 44,78%.

⁴⁴DANE. Censo 2005. [en línea]. En: Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Bogotá: s.f [consultada: 6 de agosto de 2013]. Disponible en la dirección electrónica: http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino_icer__11.pdf

Tabla 25. Estado de ganancias y pérdidas consolidado

Ingresos	2012	2013	2014	2015
Operacionales	\$ 27.193.675,00	\$ 43.509.880	\$ 69.615.808	\$ 125.308.454
No operacionales	\$ 75,30	\$ 120	\$ 193	\$ 347
Total ingresos brutos	\$ 27.193.750,30	\$ 43.510.000	\$ 69.616.001	\$ 125.308.801
Costo de venta				
Costo de venta y prestación de servicios	\$ 9.957.000,00	\$ 15.931.200	\$ 25.489.920	\$ 45.881.856
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura				
Utilidad bruta	\$ 17.236.750,30	\$ 27.578.800,48	\$ 44.126.080,77	\$ 79.426.945,38
Gastos				
Operacionales de administración				
Servicios	\$ 1.321.160,00	\$ 1.321.160	\$ 1.321.160	\$ 1.321.160
Legales	\$ 87.900,00	\$ 87.900	\$ 87.900	\$ 87.900
Mantenimiento y reparaciones	\$ 16.200,00	\$ 16.200,00	\$ 16.200,00	\$ 16.200,00
Diversos	\$ 4.463.660,00	\$ 4.463.660,00	\$ 4.463.660,00	\$ 4.463.660,00
Total gastos operacionales de admon.	\$ 5.888.920,00	\$ 5.888.920	\$ 5.888.920	\$ 5.888.920
Operacionales de ventas				
Servicios	\$ 30.000,00	\$ 48.000	\$ 76.800	\$ 138.240
Total gastos operacionales de ventas	\$ 30.000,00	\$ 48.000	\$ 76.800	\$ 138.240
No operacionales				
Financieros	\$ 183.949,00	\$ 294.318	\$ 470.909	\$ 847.637
Total gastos no operacionales	\$ 183.949,00	\$ 294.318	\$ 470.909	\$ 847.637
Inversión en mercadeo	\$ 0,00	\$ 8.331.152	\$ 8.331.152	\$ 8.331.152
Total gastos	\$ 6.102.869,00	\$ 14.542.391	\$ 14.747.782	\$ 15.185.949
Utilidad del ejercicio	\$ 11.133.881,30	\$ 13.036.410	\$ 29.378.299	\$ 64.240.996
% de utilidad	40,94%	29,96%	42,20%	51,27%

Fuente: La presente investigación

Como resultado se obtuvo que si la Asociación de Floricultores de Nariño - ASOFLONAR invierte en el presente plan obtendrá unas utilidades del 51,27 % para el año 2015, es decir que aumentó un 10,94% pasando de un 40,94% a un 51,27% para los próximos 3 años.

Si se quiere establecer una diferencia, es importante resaltar que dada la eventualidad de implementar el plan de marketing para ASOFLONAR, la inversión en marketing daría como resultado un incremento del 10,94% al cabo de tres años, con respecto a su utilidad líquida actual, mientras que de no ponerse en marcha dicho plan se puede identificar que el margen de crecimiento es muy reducido, siendo el 3,84% al final del mismo periodo de tiempo.

7. PLAN DE CONTINGENCIA

El mercado a nivel general presenta alteraciones que pueden ocasionar que una empresa prospere o decaiga en un tiempo relativamente corto, esto ocasionado por factores que en muchas ocasiones se salen de las manos de los gerentes, por más planificación que exista siempre existe la incertidumbre. Ante este escenario se hace necesario implementar un plan de contingencia en caso que los objetivos de mercadeo no se cumplan, se pueda redireccionar las acciones para alcanzar de la mejor forma las metas planteadas.

Para este caso la empresa optaría por implementar como estrategia corporativa la penetración en el mercado, en el momento que por algún motivo no se cumplan con las expectativas.

7.1 ESTRATEGIA DE MERCADEO

7.1.1 Penetración en el mercado. Se pretende aumentar la participación en el mercado de las flores, mediante un incremento de las ventas de los productos existentes en el mercado actual.

7.1.2 Estrategia de comunicación masiva. La empresa posicionará la marca de sus productos, para tal fin recurrirá a diferentes medios de comunicación como son la televisión, ya que de acuerdo a la encuesta a los compradores de flores el 68,6% prefieren este medio (Ver gráfica N° 16); además se realizarán afiches full color que permitirán difundir el mensaje al mayor número de personas posibles así brindar una imagen favorable de la misma.

✓ **Actividades sobre el medio televisivo.**

- Coordinación con el medio televisivo para determinar el mensaje a pautar.
- Insertar comercial televisivo.
- Análisis de resultados del comercial.

✓ **Material P.O.P**

Para realizar un acompañamiento a los distribuidores de flores por parte de la empresa, se propone la elaboración de mil afiches full color que serán distribuidos en los sitios de compra de los productos.

• **Actividades sobre el material P.O.P**

- * Determinar los antecedentes promocionales de la empresa.
- * Desarrollo de la propuesta para el diseño de la imagen de los afiches.
- * Elaboración del material P.O.P
- * Distribución del material impreso a los distintos puntos de distribución.

✓ **Presupuesto por objetivo: \$ 8.100.000**

✓ **Meta**

- Posicionar a ASOFLONAR en un 20% en los próximos 3 años

✓ **Responsables**

- Gerente propietario

✓ **Indicadores de gestión**

- Nivel de recordación de la empresa/Nivel de recordación de las empresas competidoras*100.

Tabla 26. Plan de medios

MEDIO	FRECUENCIA	MESES A CONTRATAR	VALOR TOTAL
MATERIAL P.O.P	1000 Afiches - Full color impresión por un lado	12	\$ 900.000
PUBLICIDAD TELEVISIVA	3 Comerciales de 20 segundos de lunes a viernes de 12:00 a 2:00 p.m. y 2 más a las 5:30 p.m. Canal Regional	12	\$ 7.200.000
VALOR TOTAL PLAN DE MEDIOS			\$ 8.100.000

Fuente: La presente investigación

CONCLUSIONES

- ✓ Los resultados de la investigación de mercado revelan que el nivel de compra de flores en la ciudad de Pasto es relativamente alto, existen tendencias hacia la adquisición de estos bienes suntuarios para diferentes fines. La calidad en el servicio y la innovación en diseños y variedad de arreglos florales, además de la producción de diferentes clases de flores no convencionales, juegan un rol importante para atraer nuevos clientes y conservar con más eficacia los actuales, puesto que estos factores diferenciadores buscan cumplir con un solo fin: la satisfacción plena del cliente.
- ✓ La Asociación de Floricultores de Nariño (ASOFLONAR) a nivel interno tiene aspectos positivos como la planificación estratégica, el posicionamiento de la empresa, la segmentación de su mercado, los precios competitivos y solvencia económica, sin embargo debe mejorar en ciertos aspectos tales como: Su distribución, la promoción y publicidad, la adquisición de nueva maquinaria, la búsqueda de proveedores confiables y la optimización en el control de sus procesos.
- ✓ En cuanto a los factores externos ASOFLONAR tiene oportunidades de crecimiento como: Crecimiento poblacional, la creación de nuevas técnicas para la producción y comercialización, el crecimiento del PIB, la disminución del IPC, el incremento de los créditos y microcréditos y la ampliación en la demanda de flores por parte de la población nariñenses, son algunas de las variables favorables que la organización debe tener en consideración al momento de estructurar y consolidar sus estrategias en pro de crear un crecimiento sostenible. Sin embargo existen otro tipo de variables tales como: El deterioro de la red de vías departamental, el aumento del control territorial por parte de grupos ilegales, la falta de poder adquisitivo por parte de los nariñenses y la disminución en las inversiones para constitución de empresas entre otros que hacen que ASOFLONAR deba tener mucha precaución al momento de planear y ejecutar sus estrategias.
- ✓ ASOFLONAR se constituye como una empresa sólida en la comercialización y distribución de flores a nivel del municipio de Pasto, gracias al excelente producto y al posicionamiento que ha generado con el transcurrir de los años, sin embargo si la empresa quiere perdurar en el tiempo debe intentar buscar nuevos mercados que le permita expandirse a nivel de la región.
- ✓ En el plan de mercadeo es una herramienta estructurada con base en el diagnóstico exógeno y endógeno del negocio, por ende las estrategias y actividades que en él se plantearon buscan dirigir los productos hacia nuevos mercados, sin descuidar el mercado actual y conservando la estabilidad con la que se cuenta.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se debe manejar un presupuesto de marketing para cada año, de tal forma que la empresa lo considere como una inversión y no como un gasto, esto con el propósito de elevar el posicionamiento de la empresa, generando consigo un incremento de las ventas y un mayor posicionamiento de marca
- ✓ Se debe implementar una base de datos de clientes que les permita conocer cuáles son sus expectativas respecto a la empresa, a los productos, atender sugerencias y reclamos, además de identificar los clientes frecuentes y los posibles incentivos que se les podría otorgar.
- ✓ La incursión de ASOFLONAR y su variedad de flores, en otros mercados es una alternativa clave a mediano y largo plazo, puesto que los factores descritos a lo largo de la investigación, como el contrabando obligan a la búsqueda de estrategias comerciales que garanticen la sostenibilidad del negocio y brinden alternativas ante la inminente entrada al mercado de competidores que amenazan con ganar parte del mismo sin importar porque medios.
- ✓ La estrategia de desarrollo de mercados implica dos factores fundamentales para la Asociación de Floricultores de Nariño, el primero es maximizar los niveles de producción por tanto es menester la consecución de nuevos terrenos para la siembra y poseer la maquinaria, mano de obra y demás recursos necesarios para el desarrollo de la actividad productiva. En segunda instancia se requiere del poder de negociación con clientes potenciales, puesto que de las gestiones que se realicen directamente con los posibles socios comerciales, depende el éxito de las ventas y alcanzar mercados más lejanos en un futuro.

BIBLIOGRAFÍA

CASTELLANOS, Oscar F., y otros. Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de flores y follajes con énfasis en clavel. Artículo. Bogotá, 2009. 259 p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Informe de Coyuntura Regional ICER Nariño 2011. Santa fe de Bogotá. Editorial Banco de la República. 2011, 114 p.

FERNANDEZVALIÑAS, Ricardo. Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. Un enfoque latinoamericano. Thomson Learning. Bogotá, Colombia, 2005. 322 p.

FISCHER, Laura; ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia, Tercera Edición. McGraw Hill. México. 322 p.

KINNEAR, Thomas. "Investigación de Mercado: un enfoque aplicado." McGraw-Hill. Bogotá, 1991. 285 p.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall Inc. México, 1985. 312 p.

QUIROS, Marta Lucia. La floricultura en Colombia en el marco de la globalización, aproximaciones a un análisis micro y macroeconómico. Bogotá, 198 p.

SANTESMASESMESTRE, Miguel. Marketing: conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide SA. Madrid, 1993. 252 p.

NET GRAFÍA

GUÍA AMBIENTAL PARA LA FLORICULTURA [en línea], disponible en: <http://www.minambiente.gov.co/documentos/floricultor.pdf>, recuperado: 27 de octubre de 2012.

El momento del Agro. (2013) [en línea], disponible en: <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>, recuperado: 1 de febrero de 2013.

El Plan Estratégico de Marketing. (2012) [en línea], disponible en: <http://www.marketing-free.com/articulos/plan-estrategico-marketing.html> recuperado: 27 de octubre de 2012.

Estrategias de crecimiento. " (2012) [en línea], disponible en: http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/ebd.pdf , recuperado: 30 de octubre de 2012.

Términos de referencia Acceso a Mercados por las Micro y Medianas Empresas. (2007) [en línea], disponible en: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/811A369A4E9A8C318325735C004A05D5/\\$File/NT00036116.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/811A369A4E9A8C318325735C004A05D5/$File/NT00036116.pdf) recuperado: 1 de noviembre de 2012.

CUENTAS DEPARTAMENTALES -BASE 2005, (2012) [en línea], disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Resultados_2011.pdf, recuperado: 21 de noviembre de 2012.

Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo Ciudad de Pasto. (2012) [en línea] disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/observatorios-regionales.html>, recuperado: agosto 4 de 2013.

PLAN DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. (2004) [en línea], disponible en: <http://ipitimes.com/plancontenido.htm>, recuperado: 27 de mayo de 2013.

"San Juan de Pasto". Enciclopedia En Carta. (Microsoft® Encarta® 2009 [DVD]. Microsoft Corporation, 2008.

Economía del Departamento de Nariño: Ruralidad y Aislamiento Geográfico. (2007) [en línea], disponible en: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-87.pdf>, recuperado: 16 de junio de 2013.

Plan de desarrollo de Nariño 2012-2015. (2012) [en línea], disponible en: <http://educon.javeriana.edu.co/ofi/documentos/regionalizacion/Planes%20Desarrollo%20H-Z/Departamentos%20-%20Planes%20de%20desarrollo/NARI%C3%91O%20%20Nari%C3%B1o%20mejor,%20Plan%20Desarrollo,%20Ordenanza%20-%202012-2015.pdf>, recuperado: 27 de junio de 2013.

ASOCOLFLORES. (2013) [en línea], disponible en: www.asocolfores.gov, recuperado: 28 de junio de 2013.

FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL DESARROLLO DEL SECTOR FLORICULTOR FRENTE A LA REVALUACIÓN: SITUACIÓN ACTUAL Y ALTERNATIVAS DE POLÍTICA REINA. (2008) [en línea] disponible en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/El-sector-floricultor-frente-a-la-revaluaci%C3%B3n-Informe-Asocolfores.pdf> , recuperado julio 4 de 2013.

Producto Interno Bruto (PIB). Segundo trimestre de 2012. Base 2005. (2012) [en línea] disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_Iltrim12.pdf . , recuperado: julio 16 de 2013.

Informe sectorial: flores. (2012) [en línea] disponible en: www.sectorial.co , recuperado: julio 16 de 2013.

EL IMPACTO EN EL SALARIO REAL DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR MANUFACTURERO, DEL SECTOR TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y TELECOMUNICACIONES, EN COLOMBIA, DURANTE LOS AÑOS 2001 AL 2006, COMO CONSECUENCIA DE LA LEY 789 DE 2002. (2011) [en línea] disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/12573/1/T10.11%20R618i.pdf>, recuperado: 6 de agosto de 2013.

GUAQUETA TRADING. (2013) [en línea] disponible en: http://www.guaquetatrading.com/main/page_pedidos_equipo_de_ventas.html, recuperado 26 de agosto 2013.

ANEXOS

Anexo A. Formato de entrevista auditoría interna - Asociación de Floricultores de Nariño.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
ENTREVISTA CON EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA
ASOCIACIÓN DE FLORICULTORES DE NARIÑO (ASOFLONAR)

Objetivo: Indagar sobre la Asociación de Floricultores de Nariño-ASOFLONAR, para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades internas actuales.

Área de administración.

- ¿La organización tiene claramente definida la visión y misión?
- ¿La organización implementa conceptos de planeación estratégica?
- ¿Se maneja dentro de la empresa una comunicación adecuada?
- ¿La asociación cuenta con un esquema organizacional apropiado?
- ¿Son claras las descripciones del puesto de trabajo y sus especificaciones?

Área de mercadeo.

- ¿Se encuentran definidos los segmentos de mercado?
- ¿Se encuentra posicionada la organización frente a sus competidores?
- ¿Se utilizan canales de distribución adecuados?
- ¿Realiza la organización investigación de mercados?
- ¿Tienen los productos precios justos?
- ¿Tienen los productos calidad notable?
- ¿Cuenta la asociación con una estrategia eficaz de promoción y publicidad?

Área de finanzas.

- ¿La organización tiene presupuesto establecido para las diferentes actividades productivas y de comercialización que realiza?
- ¿La organización cuenta con el capital de trabajo requerido?
- ¿La asociación se basa en la contabilidad para las operaciones que realiza?
- ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?

Área de producción.

- ¿La maquinaria para se encuentra en buen estado?
- ¿Se realiza control de inventarios?
- ¿La organización realiza control de calidad de sus productos y procesos?
- ¿Son confiables y razonables con los precios, los proveedores de insumos?
- ¿Las instalaciones productivas (terrenos) se encuentran óptimamente ubicados?
- ¿Existe capacidad productiva suficiente para abastecer el mercado interno?

Área de investigación & desarrollo.

- ¿Cuenta la organización con competencias tecnológicas?
- ¿La asociación cuenta con una estrategia definida sobre investigación y desarrollo?

Anexo B. Formato de encuesta a clientes potenciales de flores en San Juan de Pasto.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES DE FLORES EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

Objetivo. Obtener información de clientes potenciales acerca de tendencias y hábitos de compra de las distintas variedades de flores.

1. Género: M _____ F _____

2. Estrato

a.Uno _____ b.Dos _____

c.Tres _____ d.Cuatro _____

e.Cinco _____ f.Seis _____

3. Nivel educativo:

a. Primaria _____ b. Secundaria _____

c. Superior _____ d.Otros _____

1. Edad: Clasificar por grupos de edad.

a. De 15 a 25 años

b. De 26 a 35 años

c. De 36 a 45 años

d. De 46 a 55 años

e. Mayores de 55 años

5. ¿Compra usted regularmente u ocasionalmente flores?

a.Si _____ b.No _____

Si su respuesta es afirmativa continúe con la encuesta, de lo contrario absténgase de seguir respondiendo.

2. ¿Con que frecuencia compra usted flores?

a.Diariamente

b.Cada 2 o 3 meses

c.Semanalmente

d.Mensualmente

e.Ocasionalmente

7. ¿Con que fin(es) usted compra flores?(*Marque máximo 2 opciones*)

- a. Para obsequiar
- b. Para adornar su hogar
- c. Para adornar su sitio de trabajo
- d. Para reuniones o eventos
- e. Para otro fin cual

8. Generalmente, usted adquiere flores por:

- a. Unidades
- b.Ramos
- c.Arreglos

9. ¿Cuáles de las siguientes flores compra con mayor frecuencia?(*Marque máximo 2 opciones*)

- | | |
|----------------|--------------|
| a. Rosas | b. Claveles |
| c. Crisantemos | d. Pompones |
| e. Girasoles | f. Gladiolos |

10. ¿En qué fecha especial usted opta más por adquirir flores?

- a.Cumpleaños de un amigo o familiar
- b.Día de la mujer
- c.Día de la madre
- d. Aniversario de la pareja
- e.Amor y amistad
- f.Otra fecha

11. ¿Qué cantidad de dinero destina mensualmente, para la adquisición de flores?

- a.Menos de \$ 5.000
- b.Entre \$ 5.000 y \$ 10.00
- c.Más de \$ 10.000

12.¿Cuál es el aspecto que más destaca al momento de adquirir flores?

- a.Durabilidad
- b.Precio del producto
- c.Ubicación del punto de venta
- d.Atención al cliente
- e.Colores y variedad del producto
- f. Otro aspecto

13. ¿Dónde adquiere generalmente flores?

- a.** Floristerías
- b.** Plazas de mercado
- c.** Puntos de venta ambulante
- d.** Otro lugar cual

14. De su hogar, ¿Quién es la persona que decide la compra de flores?

- a.** El padre
- b.** La madre
- c.** Un hijo
- d.** Decisión propia

15. ¿Cuál de las siguientes opciones elegiría para que la comercialización de flores cumpliera con todas sus expectativas?

- a.** Una comercializadora de flores con diferentes promociones
- b.** Servicio a domicilio
- c.** Un nuevo punto de venta especializado donde se oferten distintas variedades de flores

16. ¿Qué tipo de medio publicitario es de su preferencia?

- a.** Prensa
- b.** Radio
- c.** Televisión
- d.** Volantes
- e.** Otro medio cuál? _____

FIN DE LA ENCUESTA - GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo C. Formato de encuesta a Distribuidores de flores en San Juan de Pasto.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
ENCUESTA A DISTRIBUIDORES DE FLORES EN LA CIUDAD DE SAN
JUAN DE PASTO

Objetivo: Obtener información de distribuidores acerca de tendencias y hábitos de compra de las distintas variedades de flores.

Denominación de la Empresa _____
Dirección _____

1. ¿Qué tipo de flores comercializa usted?

- a. Rosas- Girasoles ()
- b. Crisantemos- Gladiolos ()
- c. Astromelias- Delphinium ()
- d. Claveles- Follajes- exóticas ()
- e. Todas las anteriores ()

2. ¿Qué colores de flores son más solicitadas por los clientes?

- a. Rojas- Blancas ()
- b. Blancas- Amarillas ()
- c. Amarillas- Rojas ()
- d. Depende de la ocasión ()

3. ¿cuál es la presentación del producto que usted ofrece?

- a. Unidades ()
- b. Arreglos ()
- c. Ramos ()
- d. Todas las anteriores ()

4. ¿Cuántos proveedores tiene usted?

- a. Uno ()
- b. Dos ()
- c. Tres ()
- d. Cuatro ()

e. Cinco ()

5. ¿Quiénes son sus proveedores?

- a. ASOFLONAR ()
- b. Blanca ()
- c. Guillermo Padilla ()
- d. Ecuador ()
- e. Todas las anteriores ()

6. Sus proveedores son de orden:

- a. Local- Regional ()
- b. Regional- Nacional ()
- c. Nacional- Internacional ()
- d. Local- Internacional ()
- e. Regional- Internacional

7. ¿Cada cuánto realiza los pedidos?

- a. Diario
- b. Semanal ()
- c. Quincenal ()
- d. Mensual ()

8. ¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de seleccionar a su proveedor?

- a. Cumplimiento ()
- b. Calidad ()
- c. Precio ()
- d. Variedad ()
- e. Financiamiento ()

9. ¿Qué modalidad de pago maneja usted con sus proveedores?

- a. Contado ()
- b. Crédito ()

10. ¿Si utiliza el crédito que periodo utiliza con su proveedor?

- a. 8 días ()
- b. 15 días ()
- c. 30 día ()

11. ¿Qué precio tiene un ramo?

- a. \$5.000 a \$10.000 ()
- b. \$11.000 a \$19.000 ()
- c. más de \$20.000 ()

12. ¿Qué precio tiene una unidad?

- a. \$1.000 a \$2.000 ()
- b. \$ 3.000 a \$4.000 ()
- c. \$ más 5.000 ()

✓ Qué precio tiene un arreglo?

- a. entre \$25.000 y \$35.000 ()
- b. entre \$45.000 y \$55.000 ()
- c. entre \$65.000 y \$85.000 ()
- d. más \$100.000 ()

14. ¿Usted qué tipo de publicidad maneja?

- a. Catálogos ()
- b. Volantes ()
- c. Folletos ()
- d. Cuñas Radiales ()

15. La publicidad que realiza su proveedor es:

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Mala ()

17. ¿Realiza usted estrategias de mercadeo en su establecimiento?

- a. Frecuentemente ()
- b. No muy frecuentemente ()
- c. No realiza ()

FIN DE LA ENCUESTA - GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo D. Balance general 2012 - ASOFLONAR

ASOCIACION DE FLORICULTORES DE NARIÑO "ASOFLONAR"			
NIT. 900.174.157-9			
BALANCE GENERAL CLASIFICADO			
Enero 1 de 2012 a Diciembre 31 de 2012			
1	ACTIVO		
11	Disponible		
1105	Caja	\$ 2.658.636,30	
1110	Bancos		
110505	Banco Caja Social Cta Cte N° 21002916254	\$ 200.165,00	
1120	Cuentas de ahorros		
112005	Banco Caja Social Cta N° 26506729863	\$ 4.563.780,00	
1125	Fondos		
112505	Fondos rotatorios	\$ 1.100.000,00	
13	Deudores		
1305	Clientes nacionales	\$ 4.134.300,00	
14	Inventarios		
143015	Productos agricolas y forestales	\$ 580.000,00	
	TOTAL ACTIVO DISPONIBLE		\$ 13.236.881,30
15	Propiedad, planta y equipo		
1520	Maquinaria y equipo	\$ 2.700.000,00	
1524	Equipo de oficina	\$ 770.000,00	
1528	Equipo de computación	\$ 1.299.000,00	
	TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 4.769.000,00
	TOTAL ACTIVO		\$ 18.005.881,30
2	PASIVO		
24	Impuestos, gravámenes y Tasas		
2408	Impuestos sobre las ventas por pagar	\$ 124.000,00	
	TOTAL PASIVO		\$ 124.000,00
3	PATRIMONIO		
31	Capital social		
3115	Aportes sociales		\$ 6.748.000,00
311505	Cuotas o partes de interes social	\$ 5.648.000,00	
311510	Aportes socios fondo mutuo inv.	\$ 1.100.000,00	
36	Resultado del ejercicio		
3605	Excedente del ejercicio		\$ 11.133.881,30
	TOTAL PATRIMONIO		\$ 17.881.881,30
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 18.005.881,30
8	Cuentas de orden deudoras		
83	Otras deudoras de control	\$ 3.424.258,00	
88	Cuentas deudoras control por el contrario		\$ 3.424.258,00

Anexo E. Estado de ingresos y gastos 2012 – ASOFLONAR

ASOCIACION DE FLORICULTORES DE NARIÑO "ASOFLONAR" NIT. 900.174.157-9 ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS Enero 1 de 2012 a Diciembre 31 de 2012			
4	Ingresos		
41	Operacionales	\$ 27.193.675,00	
4105	Agricultura, ganaderia, caza y silvicultura		
42	No operacionales	\$ 75,30	
	Total ingresos brutos		\$ 27.193.750,30
6	Costo de venta		\$ 9.957.000,00
61	Costo de venta y prestación de servicios		
6105	Agricultura, ganaderia, caza y silvicultura	\$ 9.957.000,00	
	Utilidad bruta		\$ 17.236.750,30
5	Gastos		
51	Operacionales de administración		
5135	Servicios	\$ 1.321.160,00	
5140	Legales	\$ 87.900,00	
5145	Mantenimiento y reparaciones	\$ 16.200,00	
5195	Diversos	\$ 4.463.660,00	
	Total gastos operacionales de admon.		\$ 5.888.920,00
52	Operacionales de ventas		
5235	Servicios	\$ 30.000,00	
	Total gastos operacionales de ventas		\$ 30.000,00
53	No operacionales		
5305	Financieros	\$ 183.949,00	
	Total gastos no operacionales		\$ 183.949,00
	Total gastos		\$ 6.102.869,00
	Utilidad del ejercicio		\$ 11.133.881,30

Anexo F. Sondeo para establecer nivel de posicionamiento de la Asociación de Floricultores de Nariño.

Pregunta. ¿Sabe cómo se llama la organización que produce las flores que usted compra en este punto de venta?

Número de personas a las que se les realizó la pregunta.100.

Resultado.

SI	22 Personas
NO	78 Personas



Anexo G. Imagen de la página web actual de ASOFLONAR

