

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS PARA LA PROPUESTA DE FORMULACIÓN
ESTRATÉGICA DE UNA FLORISTERÍA EN BOGOTÁ.

LINA MARCELA MOSCOSO RODRIGUEZ



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

GERENCIA DE PROCESOS Y CALIDAD

BOGOTÁ, COLOMBIA

2012

Tabla de Contenido

Introducción	7
1. Generalidades del estudio	9
1.1. Alcance	9
1.2. Justificación	9
1.3. Objetivos.....	11
1.4. Marco de Referencia.....	11
1.5. Marco Metodológico	13
1.5.1. Diseño metodológico.....	13
1.5.2. Marco teórico	14
2. Diagnostico Externo.....	20
2.1. Poder de negociación de los Compradores.....	20
2.2. La rivalidad entre los competidores.....	38
2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	42
2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores	47
2.4.1. Nuevos entrantes en el mercado.....	47
2.4.2. Partes interesadas que influyen en el sector	48

2.5.	Amenaza de los productos sustitutos.....	50
2.6.	Conclusión del análisis Externo	54
3.	Diagnostico Interno.....	56
3.1.	Actividades primarias	57
3.1.1.	Logística interna bilateral:.....	57
3.1.2.	Operaciones (producción y ventas):	59
3.1.3.	Logística externa bilateral:	61
3.1.4.	Marketing	63
3.1.5.	Servicio Postventa:	65
3.2.	Actividades de apoyo.....	66
3.2.1.	Abastecimiento:.....	66
3.2.2.	Gestión financiera:	67
3.2.3.	Dirección de recursos humanos:	68
3.2.4.	Infraestructura y desarrollo de tecnología:	70
3.2.5.	Conclusión del Análisis Interno	71
4.	Formulación Estratégica	74
4.1.	Matriz DOFA.....	74
4.2.	Direccionamiento estratégico	75
4.2.1.	Misión.....	75
4.2.2.	Visión	75

4.3. Objetivos.....	75
4.4. Estrategias.....	77
4.4.1. Diseñar y desarrollar una plataforma transaccional para conectividad.....	77
4.4.2. Implementar un área de Innovación y desarrollo para la Floristería.....	78
4.5. Cronograma	80
5. Conclusiones y Recomendaciones	81
6. Bibliografía	82

Índice de gráficas

Gráfica 1. Tendencia al consumo de flores	24
Gráfica 2 Principales motivaciones para la compra de flores	25
Gráfica 3. Preferencia de lugares de compra de flores.....	26
Gráfica 4. Factores de importancia para la compra de flores	27
Gráfica 5. Factores de comodidad en una Floristería	28
Gráfica 6. Factores que atraen al comprador.....	30
Gráfica 7. Tendencia de frecuencia para la compra de flores	31
Gráfica 8. Factores que determinan el valor agregado	32
Gráfica 9. Reconocimiento de los criterios de satisfacción en la oferta actual de las Floristerías	33
Gráfica 10. Percepción del consumidor sobre el precio de arreglos florales.....	34
Gráfica 11. Grado de recordación de Floristerías en el sector.....	35
Gráfica 12. Tendencia de compra de productos sustitutos de las flores.....	51

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de Perfil Competitivo.....	40
Tabla 2. Proveedores de la Floristería Gilberto Moscoso	43
Tabla 3. Matriz EFE.....	55
Tabla 4. Matriz EFI	73
Tabla 5. Matriz DOFA	74

Tabla 6. Indicadores	77
Tabla 7. Cronograma de Estrategias.....	80

Índice de figuras

Figura 1. Flujo de proceso de la logística interna.....	58
Figura 2. Flujo de proceso de la operación y ventas	60
Figura 3. Flujo de proceso de la logística externa bilateral.....	62
Figura 4. Flujo de proceso de marketing	64
Figura 5. Flujo de proceso del servicio de post venta	65
Figura 6. Flujo de proceso de la logística interna.....	67
Figura 7. Flujo de proceso de la gestión.....	68
Figura 8. Flujo de proceso de recursos humanos	69
Figura 9. Mapa estratégico de Balance Scorecard (BSC)	76

Introducción

Debido a la alta tasa de informalidad de los negocios hoy en día, en el entorno de los empresarios pequeños, se cree que estos no deben ser manejados de manera metódica y estratégica, visualizando así, el negocio como una gran empresa. La Floristería Gilberto Moscoso, a pesar de llevar mucho tiempo comercializando variedades de flores enfrenta situaciones que no propenden a la eficiencia del negocio, de tal manera se evidencian oportunidades de mejora en torno a la estructura en la administración, gestión estratégica, la innovación, entre otras, que impulsan a encontrar soluciones que generen productividad y rentabilidad. Es así, que se pretende lograr un impacto para La Floristería y también dentro del entorno, demostrando, las ventajas de un negocio estructurado. Por medio del caso específico y real de La Floristería, llevara a cabo el estudio, diagnóstico y formulación de las herramientas que más se adapten al desarrollo de los objetivos.

La elaboración de este trabajo presentara la empresa y el marco de desarrollo del trabajo en el capítulo 1, se introducirá al lector a la situación que motiva la elaboración de este trabajo, y se presentara la teoría y diseño para el desarrollo de este. En el capítulo 2, se analizara el entorno externo de la Floristería, y que oportunidades y amenazas de identifican que impacten el desarrollo competitivo; para el capítulo 3, el trabajo se centra en el análisis interno, con el fin de determinar claramente las debilidades y fortalezas

propias de la Floristería y desarrollar el capítulo 4, donde se realiza la formulación y propuestas de direccionamientos presentadas al generante y por último el capítulo 5 cerrara este estudio por medio de las conclusiones que se obtuvieron después de realizar el análisis, diagnóstico y formulación de este trabajo.

1. Generalidades del estudio

1.1. Alcance

El trabajo a realizar en la empresa consiste en una consultoría para realizar el diagnóstico externo e interno de la Floristería Gilberto Moscoso, que determinara su situación actual frente a las oportunidades del mercado y las condiciones de competitividad del mismo frente a lo cual se formula un plan estratégico, que permitirá sugerir estrategias y nuevos objetivos que re-orienten al gerente a desarrollar las actividades de mejora que se propongan con el fin de desarrollar una mayor competitividad en el mercado.

1.2. Justificación

Con el objetivo de aplicar los conocimientos y herramientas adquiridas en la especialización de Gerencia de procesos y calidad en la universidad EAN, se trabajará con la Floristería Gilberto Moscoso (descrita más adelante), la cual es un negocio de retail de venta de flores de todo tipo. Se aplicarán las herramientas de pensamiento estratégico y análisis de procesos el fin de proponer estrategias de mejora para el beneficio de la empresa mencionada, pues por medio de la observación se han detectado evidentes puntos de mejora y se espera que los resultados positivos y de crecimiento sean de gran impacto para esta.

Ahora bien, la razón de haber elegido la Floristería como marco propicio para este ejercicio de consultoría, se debe al interés de su gerente en el acompañamiento profesional para la realización de un diagnóstico estratégico y la consecuente formulación que pretende dar respuesta a la problemática preliminar que él ha identificado. Según el Sr. Moscoso, gerente de la Floristería, en los últimos 3 años el aumento de las ventas ha disminuido considerablemente respecto a los años anteriores, incluso estando la variación de las ventas anuales en una cifra inferior al 2% en dos años consecutivos. La competencia local en el mercado de las flores ha aumentado y no se ha evidenciado una gestión de cambio con el fin de aumentar la competitividad o incluso mantenerla. Así mismo se evidencia que aunque la Floristería ha ganado reconocimiento por parte de los clientes, este factor no está siendo aprovechado por su dueño para obtener beneficios económicos acorde a los que se buscan.

La situación empresarial que presenta la Floristería sugiere la posibilidad de asesorarla hacia el fortalecimiento y mejoramiento de procesos y la aplicación de la metodología aprendida en la especialización de Gerencia de Proceso y Calidad. Esto hace referencia, a integrar los conocimientos en un caso real de una empresa con necesidad y expectativas crecimiento por medio de la calidad de presentación de sus productos.

Teniendo en cuenta los antecedentes anteriormente y el apoyo de la gerencia para fortalecer las actividades de desarrollo competitivo mencionados, se buscan generar

estrategias y acciones de cambio positivas para que la empresa los implemente y obtenga entre otros los resultados de utilidad del 10% anual que espera la gerencia. La utilidad de los últimos dos años fue del 8% y del 7%, lo cual no ha cumplido los objetivos gerenciales.

1.3.Objetivos

Objetivo General:

Formular un plan estratégico para lograr una mejora en la competitividad de la Floristería Gilberto Moscoso.

Objetivos Específicos:

- a) Realizar un diagnóstico externo que permita identificar las fuerzas que están dentro del mercado con el propósito de establecer cuáles son los criterios más importantes de competitividad en el sector.
- b) Realizar un diagnóstico interno orientado a identificar las fortalezas y debilidades de la cadena de valor con el fin de determinar los recursos reales con los que cuenta la empresa para aprovechar las condiciones del entorno.
- c) Diseñar el plan estratégico para mejorar la posición competitiva bajo el contexto de una filosofía de direccionamiento estratégico acorde.

1.4. Marco de Referencia

La Floristería Gilberto Moscoso, empezó aproximadamente trece años, en el año 2000. Inicialmente era un local pequeño en la autopista norte con 195, durante ese

tiempo la Floristería ofrecía poca variedad de flores y su especializada era la elaboración de arreglos pequeños para el cementerio, pues muy cerca de la Floristería quedaban tres cementerios grandes y frecuentemente visitados. En la medida en que las personas frecuentaban la Floristería, esta iba tomando más popularidad, y las personas empezaron a demandar otro tipo de servicios como los arreglos florales, floreros decorados, entre otros. Para ese tiempo fue importante tomar en arriendo una bodega vecina, pues el espacio en la Floristería no era suficiente. De esta manera la Floristería ya era conocida y los servicios y variedades de flores eran más amplios.

Para el año 2008, la Floristería se ubicó en Villa del Prado, sobre la calle 174; el local estaba ubicado en una esquina, tenía dos pisos y la distribución de los productos fue mucho mejor, en este lugar la especialidad fueron los arreglos florales y la variedad de flores, además de esto, el portafolio de productos se amplió, pues se empezó a ofrecer el servicio a domicilio, y el horario de atención empezó a extenderse, en esta medida la Floristería empezó a ser la más grande del sector, para este entonces los clientes ya conocían la Floristería por sus servicios y conocimiento en flores, la creatividad para el diseño de los arreglos, al igual que la calidad estética de sus productos era conocidas en el sector.

Actualmente y desde hacer seis meses, la Floristería permanece sobre la calle 174, pero media cuadra más arriba, este local donde está ahora. En la Floristería de trabaja de 6.30pm a 9:00pm de manera continua y ofrece domicilios todos los días dentro del horario de atención. La Floristería elabora arreglos florales para cualquier ocasión y en cualquier tamaño, con la variedad de flores que el cliente escoja; dentro del

portafolio de flores, existen de las más económicas como astromelias y claveles, hasta flores exóticas.

De igual manera, los arreglos y paquetes de flores que se realizan pueden ir acompañados de tarjetas, peluches o globos que complementan las solicitudes de las personas.

1.5. Marco Metodológico

1.5.1. Diseño metodológico

	Método	Actividades a realizar
Diagnostico Externo	5 Fuerzas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> •Determinación de variables que afectan el entorno de la empresa •Selección de Fuentes •Preparación de instrumentos de investigación •Aplicación de encuesta •Recolección de fuentes •Descripción de hallazgos y análisis •Elaboración de la Matriz EFE •Conclusiones
Diagnostico Interno	Análisis Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> •Selección de instrumento de investigación •Aplicación de entrevista •Descripción de hallazgos y análisis •Elaboración de Matriz EFI •Conclusiones
Formulación	Balance ScoreCard	<ul style="list-style-type: none"> •Presentación de resultados a la gerencia •Elaboración matriz DOFA •Diseño de Misión y Visión •Recomendaciones de implementación

1.5.2. Marco teórico

Análisis Externo: Las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas es un modelo estratégico elaborado por Michael Porter, donde propone un análisis estructural y sistemático de la industria y la competencia. Estas fuerzas son esenciales para estudiar la naturaleza de la intensidad de las fuerzas competitivas que determinan su rentabilidad. (Wheelen & Hunger, 2007, p 82).

- El poder de negociación con los compradores:
“Se mide la capacidad que tiene el comprador para reducir precios, requerir más calidad o más servicios” (Wheelen & Hunger, 2007, p 85). Para el caso de este estudio se va a concentrar en las conductas de los clientes respecto a los factores que afectan la decisión de compra de flores como regalo, elemento decorativo, entre otros.
- La rivalidad entre empresas existentes
“La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa” (Wheelen & Hunger, 2007, p 84). En este caso se va a orientar a la evaluación de dos competidores directos, uno que sirve como modelo de referencia y otro que si es competidor directo.
- El poder de negociación con los proveedores
“Se mide la capacidad que tiene el proveedor para aumentar precios o reducir la calidad de productos/servicios” (Wheelen & Hunger, 2007, p 85). En este, se va a concentrar en los proveedores críticos que son las fincas productoras

debido a la importancia de mantener las buenas relaciones para obtener el mejor producto.

- El poder de negociación de los productos o servicios sustitutos

“Los productos sustitutos cumplen la misma función, aunque tengan una apariencia diferente. Son nuevas alternativas al mercado que satisfacen las mismas necesidades de sus clientes” (Wheelen & Hunger, 2007, p 85). En este caso se centra en el estudio del chocolate, debido a la gran acogida que tiene en el mercado.

- La amenaza de nuevos competidores

“La entrada de nuevas empresas se ve influenciada por un sector atractivo y esta moderada por la reacción de las empresas existentes y por las barreras de entrada” (Wheelen & Hunger, 2007, p 83). Para este, se estudia el caso de la Floristería El Paraíso, debido a que hace unos meses, se instaló un local cerca al sector.

Análisis Interno: La cadena de valor de Porter

“Es un proceso diagnóstico que evalúa las áreas funcionales de la empresa y uno de los instrumentos más utilizados, desarrollados por Michael Porter, para el análisis interno. Permite dividir las actividades que realiza una empresa para vender un producto o un servicio, es decir, las actividades que generan valor final y representan parte de los costos” (Wheelen & Hunger, 2007, p 111). La cadena de valor está constituida de la siguiente manera:

- Las actividades primarias:
 - Logística interna bilateral: comprende operaciones de recepción de OS, gestionar los pedidos, seguimientos a las OS y distribución de los componentes. Es decir: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo. Para el caso de estudio se enfoca en término de almacenamiento y logística interna.
 - Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. Es en esta etapa donde se procura minimizar los costos. Para este caso se enfoca hacia toda la cadena de producción de los arreglo de flores hasta la venta.
 - Logística externa lateral: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor. En este se orienta hacia el servicio de domicilio que presta la Floristería.
 - Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto. Para este caso de centra el análisis hacia las estrategias correspondientes a la promoción, descuentos u oferta que permitan la venta de los productos.
 - Servicio: de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto. Para el caso, se orienta hacia el servicio de garantía que ofrece la Floristería.

- Las actividades de apoyo:
 - Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc. En el caso de la Floristería, se concentra en la gestión de compra que esta realiza.
 - Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas. En este caso, se analiza las consecuencias de la falta de procedimientos de contabilidad y tesorería.
 - Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal. Para el caso de la Floristería, se analiza las motivaciones del talento humano que compone el negocio.
 - Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor. Para el caso de estudio, se analiza la infraestructura que permite la consecución de todos los procesos de la Floristería.
- (Wheelen & Hunger, 2007, p 112).

Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos o EFE, del inglés, *External Factors Analysis Summary (EFAS)*. Perfecciona el análisis de los factores externos identificados previamente. Es una manera de organizar los factores externos en las categorías de oportunidades y amenazas y analizar con que eficacia responde la empresa a esos factores de acuerdo a su importancia percibida (Wheelen & Hunger, 2007, p 97).

Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos o EFI, del inglés, *Internal Factors Analysis Summary, IFAS*, perfecciona el análisis de los factores internos identificados previamente. Es una manera de organizar los factores internos en las categorías de fortalezas y debilidades y que analiza que tan fuerte o débil es la empresa en cada uno de esos factores de acuerdo a su importancia percibida (Wheelen & Hunger, 2007, p 129).

Enfoque de la formulación:

Balanced ScoreCard

“Es un sistema de gestión estratégica que traduce la visión y la estrategia en un conjunto claro y coherente de objetivos e indicadores, principalmente desde cuatro perspectivas integradas” (Sánchez, 2013):

- Financiera: Orientada a los accionistas y sus perspectivas.
- Cliente: Dirigida a la creación y fortalecimiento de la relación con los clientes.
- Proceso Internos: Que asegura la excelencia de los mismos
- Aprendizaje: Orientada a la sostenibilidad y creación de ventajas competitivas en el futuro

“El BSC sirve para describir operativamente la estrategia, comunicar a toda la organización la estrategia, alinear distintos sistemas de gestión interno, instaurar una nueva cultura de medición y generar una cultura de feedback estratégico” (Sánchez, 2013). El BSC está compuesto por:

- Objetivos estratégicos
- Indicadores estratégicos
- Resultados centrales
- Inductores de la actuación
- Iniciativa estratégica
- Responsable

Para el caso de la Floristería Gilberto Moscoso se va a elaborar un mapa estratégico con los objetivos estratégicos y los indicadores.

2. Diagnostico Externo

Teniendo en cuenta las metodologías y herramientas mencionadas en el Capítulo 1, éstas han sido aplicadas con el fin de conocer las tendencias y las conductas de los principales actores que influyen en el negocio de la Floristería Gilberto Moscoso y el mercado en el que se mueve actualmente, a partir del análisis de cada una de las fuerzas de Porter.

Se hizo uso de fuentes primarias y secundarias como lo son encuestas, entrevistas y método de observación a cada uno de los elementos, para analizar la información obtenida y resumirla en factores clave a tener en cuenta para diseñar e implementar estrategias de mejora para el negocio determinando factores claves de competitividad, comprendiendo ampliamente las oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio.

2.1. Poder de negociación de los Compradores

Teniendo en cuenta las metodologías y herramientas mencionadas en el Capítulo 1, numeral 1.5.2 estas han sido aplicadas con el fin de conocer las tendencias y las conductas de los principales actores que influyen en el negocio de la Floristería Gilberto Moscoso y el mercado en el que se mueve actualmente, a partir del análisis de cada una de las fuerzas de Porter.

Se hizo uso de fuentes primarias y secundarias como lo son encuestas, entrevistas y método de observación a cada uno de los elementos, para analizar la información

obtenida y resumirla en factores clave a tener en cuenta para diseñar e implementar estrategias de mejora para el negocio determinando factores claves de competitividad, comprendiendo ampliamente las oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio.

Un comprador es poderoso por el nivel de su poder adquisitivo y el poder que tiene en la decisión de compra. Por lo tanto, este análisis permitió visualizar el nivel de poder que este tiene en relación a la Floristería Gilberto Moscoso.

Para realizar un mejor acercamiento a los compradores es necesario conocer de manera general las tendencias que los mueven. Cuando un negocio entiende cómo sacar provecho de los distintos factores que influyen en el comportamiento de compra del consumidor para ofrecer sus productos, esto constituye un futuro exitoso de forma efectiva y maximiza las ventas. Entre estos factores se incluyen los personales, sociales y psicológicos como los más relevantes (Callwood K, 2012).

Para este caso analizamos los que particularmente influyen en el sector de las Floristerías, ya que pueden ser los motores que impulsan a las personas a generar la compra; Por ejemplo, la motivación es una necesidad suficientemente apremiante para incitar a la persona a buscar satisfacción de esa necesidad, si la motivación es alta, la persona buscará activamente satisfacer esa necesidad, esto resulta en que el comprador decida comprar el producto o servicio. Los compradores tienen muchas motivaciones para comprar flores, ya sea como regalo o decoración, personal o

formal, los compradores tendrán la necesidad de sobresalir y expresar su personalidad y sentimientos por medio de las flores.

Otra importante tendencia en el negocio de las flores es la creciente demanda de los consumidores por una variación en los regalos personales, nuevos y sorprendivos artículos. Esto es debido a que las flores son compradas principalmente como regalo y estas enfrentan una creciente competencia de otros artículos de regalo, tales como chocolates, libros, bonos de regalo, etc.; Por esta razón la participación de las flores como regalos en el mercado está disminuyendo levemente. Debido a lo anterior, algunas Floristerías en el sector están respondiendo a esta demanda ofreciendo las flores en empaques especiales u ofreciéndoles en combinación con otros artículos, el desarrollo de variedades diferentes y novedosas para así dar otra respuesta a esta creciente demanda. De esta manera se comprende la importancia de entender la necesidad de los compradores y como satisfacerlos.

La tendencia de compra se enmarca en conceptos personales y sociales sobre la compra de flores para cualquier situación y como ésta traerá resultados esperados a las personas; Su conducta se ve afectada por la gran variedad de productos del mercado, que no solo permite evidenciar más opciones de compra, sino que también suple más necesidades.

La compra de flores es un caso donde los clientes pasan por una conducta de compra de búsqueda de variedad, porque hay poco involucramiento del consumidor (debido a que no se trata de una compra costosa ni arriesgada) pero

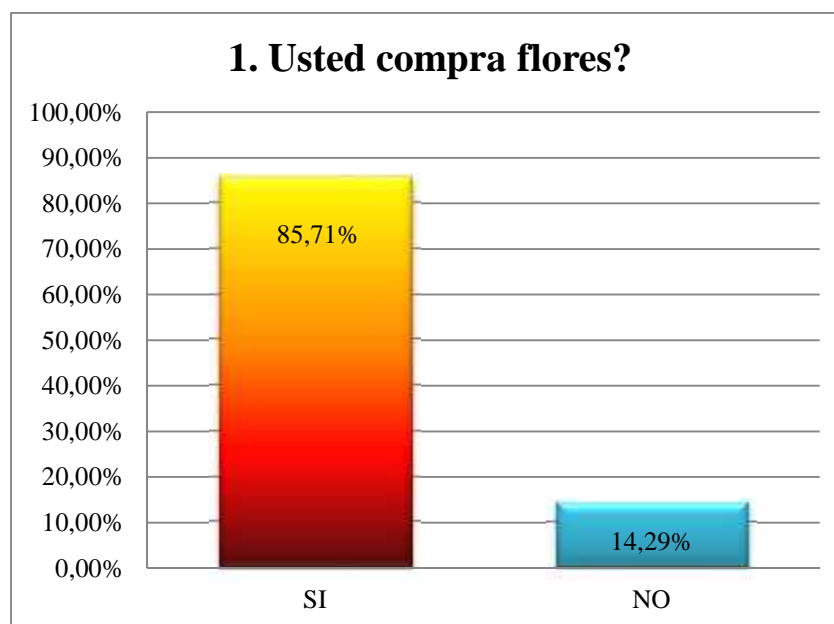
diferencias significativas entre las variedades. La compra se realiza buscando la solución a una necesidad, para llegar a ésta es importante determinar las alternativas y posibilidades, además sabemos que los clientes tienen factores de elección que afectan la decisión de compra y examinan no sólo el producto que comprarán sino el lugar donde se efectuará.

Es importante resaltar que las flores son elementos representativos para las personas, lo que impulsa y motiva su decisión de compra, pues las flores simbolizan la expresión de los sentimientos sin importar la ocasión. A pesar de que las flores son perecederas, el recuerdo del detalle enmarca el significado, pues depende tanto del tipo de flor como de los colores que se usen a la hora de dar este detalle. Cuando las personas tienden a comprar flores ya sea para regalo o para decorar, desean adquirir una experiencia que se traduce en la sensación de frescura, en los colores y aroma que dan las flores y más aún, si todo esto se enmarca en un lindo diseño.

Sin embargo es importante resaltar que los compradores no poseen mucho conocimiento e información sobre el cuidado, presentación y variedades que las diferentes tipos de flores tienen. Es por eso, que ellos acuden a las Floristerías y esperan asesoría sobre estos detalles de estos elementos tan significativos como lo son las flores. Cuando las personas toman la decisión de compra, esperan no solo encontrar un elemento que los represente y que sea significativo, sino también esperan que un experto los aconseje sobre la mejor manera de preservarlo tanto como sea posible para mantener la experiencia que generan las flores por mucho tiempo.

Para tener conocimiento sobre las conductas del segmento de mercado al que se orienta a la gestión de la empresa, se procedió a caracterizar los clientes, quienes son personas naturales de los estratos 4, 5 y 6 que se ubican en la localidad de Suba en Bogotá D.C. entre los barrios Guaymaral, Britalia, y San José de Bavaria.

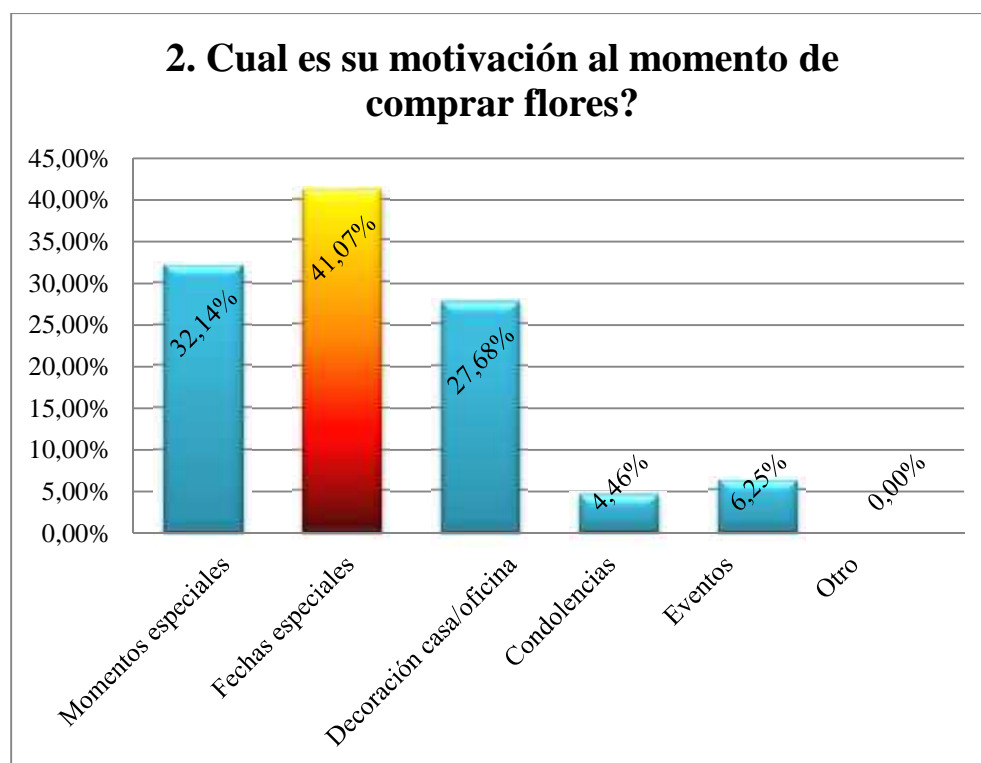
De acuerdo al diseño metodológico para esta investigación sobre conductas, se realizó una encuesta con el propósito de determinar las conductas más relevantes. La encuesta fue realizada con 12 preguntas de selección múltiple (ANEXO 1) para determinar la percepción sobre factores de decisión de compra de los compradores en las Floristerías. Esta encuesta se aplicó a una muestra de 112 personas (ANEXO 2) con el perfil definido anteriormente, correspondiente a un tamaño de mercado de 14.644 personas. Los resultados obtenidos se analizan a continuación:



Gráfica 1. Tendencia al consumo de flores

Fuente: Autor

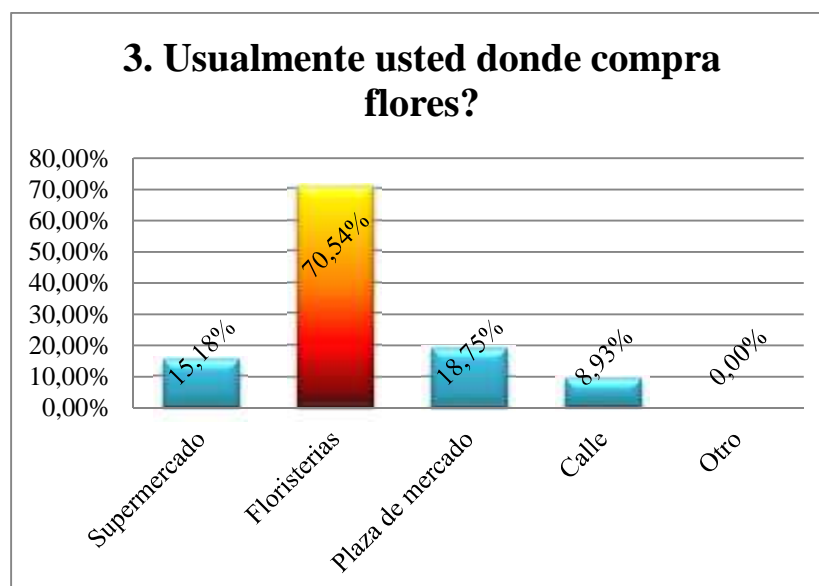
La gran mayoría de las personas evidencian interés en comprar flores, así se ve en la Gráfica 1, demostrando las flores son un producto que tiene una gran demanda y tiene interés de compra por parte de los compradores. Del mismo modo se observa una cantidad mucho menor, es decir el 14,29% de la muestra que prefiere adquirir otros productos y no tiene interés por nuestro producto (más adelante se revisará la información dada por estas personas). Las 96 personas restantes, es decir el 85,71% que muestra la Gráfica 1, que si prefieren comprar flores, proporcionan información fundamental a analizar.



Gráfica 2. Principales motivaciones para la compra de flores

Fuente: Autor

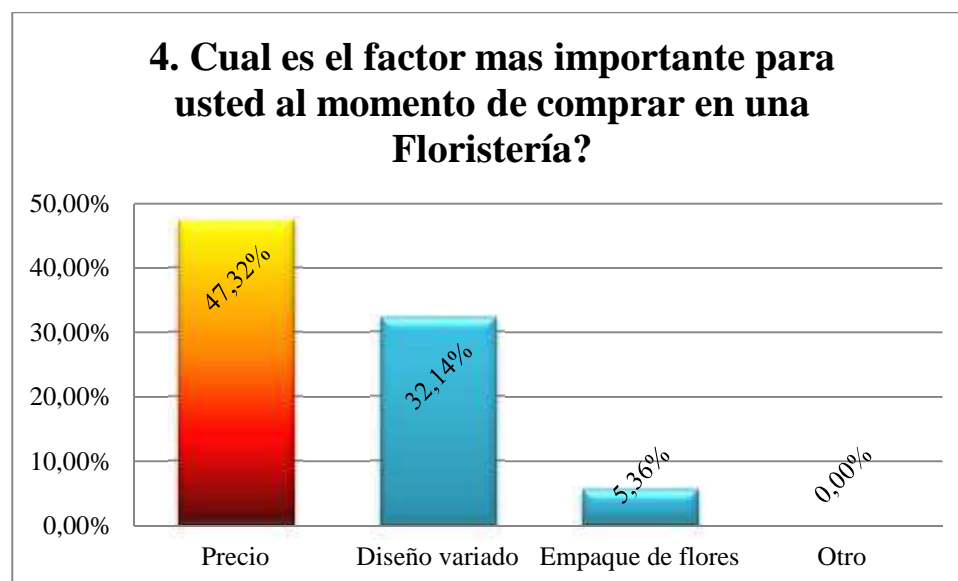
En cuanto a la motivación de los encuestados la Grafica 2, se centra principalmente en la fechas especiales con el 41,07% que celebran momentos significativos para la mayoría de la sociedad como los cumpleaños, día de la madre, día de la mujer y aniversarios entre otros; Los motivos con menor importancia pero que registran una marcada tendencia son los momentos especiales que celebra cada persona en particular con una importancia del 32,14% así como la decoración que es el 27,68% ya sea en casa u oficina. Se aprecia también que existe una tendencia baja en la compra de flores con un 4,46% por motivos de condolencia y para eventos sociales con participación del 6,25%. Lo anteriormente descrito evidencia una marcada preferencia a la compra del producto para fines de celebración de acontecimientos positivos y alegres para la sociedad y las personas, teniendo un alto significado sentimental y generando recordación.



Gráfica 3. Preferencia de lugares de compra de flores

Fuente: Autor

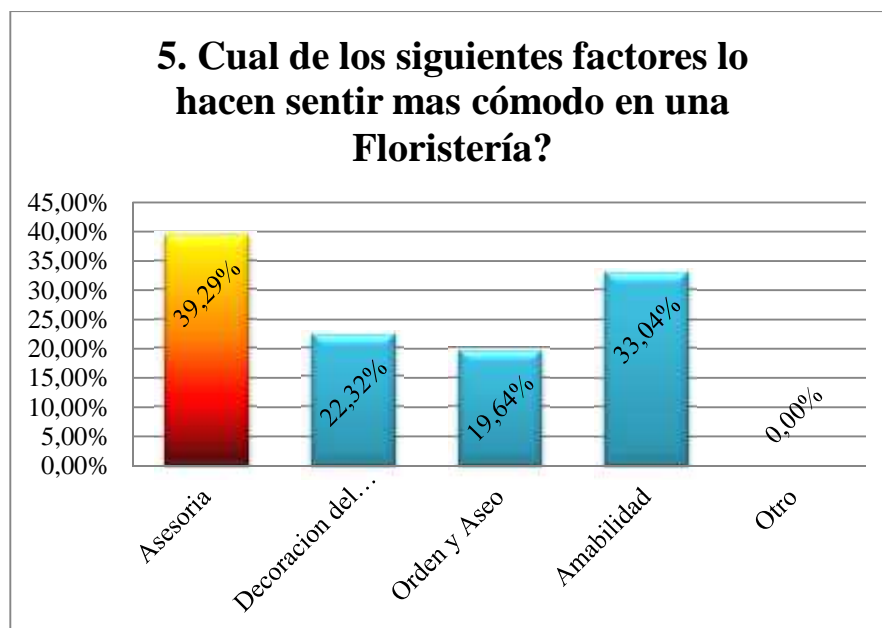
Se evidencia una notable preferencia de los compradores al momento de elegir el lugar de compra de las flores en la Grafica 3. El 70,54% de los consultados prefieren comprar en las Floristerías que son establecimientos especializados, sin embargo otro porcentaje menor de personas, que reunidos no alcanzan la mitad de la cantidad total que compra en Floristerías, se inclinan por realizar estas compras en supermercados, el 15,18% y plazas de mercado el 18,75%; de la misma manera el 8,93% compra también sus flores en la calle. Los datos demuestran que la venta al detal y en cantidades no muy grandes de flores tiene mayor mercado en las Floristerías que en otro tipo de establecimientos comerciales, lo cual beneficia el presente trabajo debido a que es enfocado en una de estas.



Gráfica 4. Factores de importancia para la compra de flores

Fuente: Autor

En cuanto a la Grafica 4, los factores más importantes para el 47,32% de las personas es notable que creen que el precio del producto es el más importante al realizar su compra. Sin embargo, hay otro porcentaje considerable de personas que piensan que los aspectos estéticos son fundamentales, para el 32,14% el diseño variado puede ser determinante a la hora de realizar la compra y en un menor grado el empaque del producto para el 5,36% de las personas encuestadas. En busca de ser competitivos en la zona de estudio, se evidencia la importancia de manejar precios económicos y tener gran variedad de flores para la venta, pues se atraerán mayor número de compradores al establecimiento.



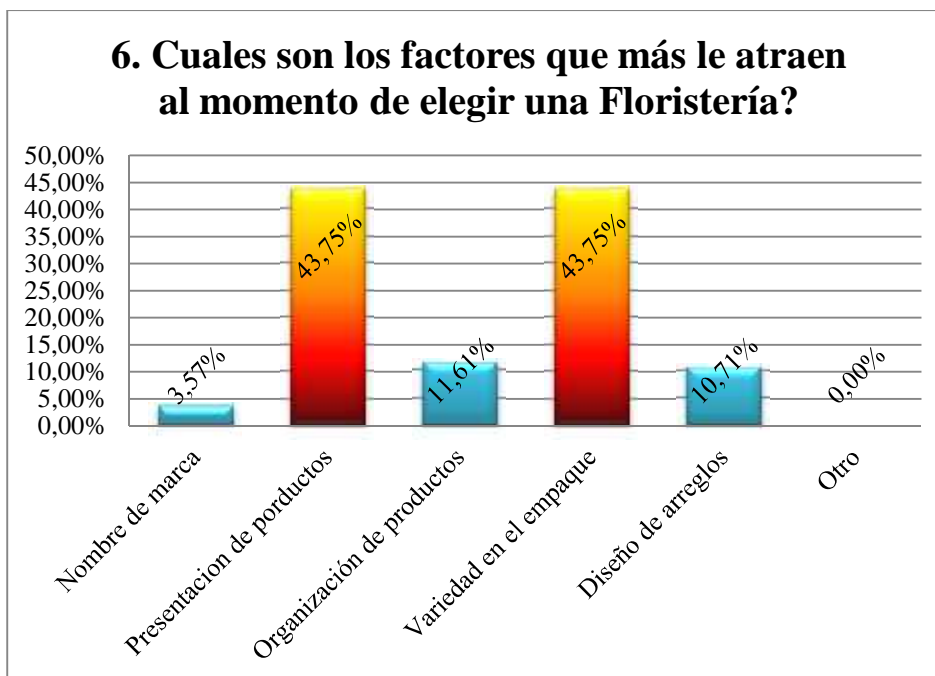
Gráfica 5. Factores de comodidad en una Floristería

Fuente: Autor

A la hora de obtener información acerca de cómo se pueden hacer sentir cómodos los compradores y atraerlos al establecimiento la Grafica 5, señala que el 39,29% de

las personas consultadas manifestó que la asesoría es un factor de alta relevancia dentro de una Floristería; De igual manera el 33,04% de personas expresó que la amabilidad de los vendedores y el dueño a la hora de ser atendidos es fundamental para su comodidad. Adicionalmente y no muy lejos del porcentaje que le da importancia a los anteriores factores, el 22,32% de los compradores encuentran importante la decoración del negocio, y el 19,64% su orden y aseo.

Se encuentra entonces que los compradores no solo asisten a una Floristería por ser establecimientos que se enfocan en la venta de este tipo de producto sino que valoran también el ser atendidos por especialistas con una buena actitud y amabilidad, es por esto que se requieren empleados con experiencia en el mercado de las flores y servicio al cliente. No se puede dejar atrás la estética de la Floristería que es un punto que llama la atención así como algo que es básico pero que el cliente no deja de percibir y es la pulcritud y el orden.



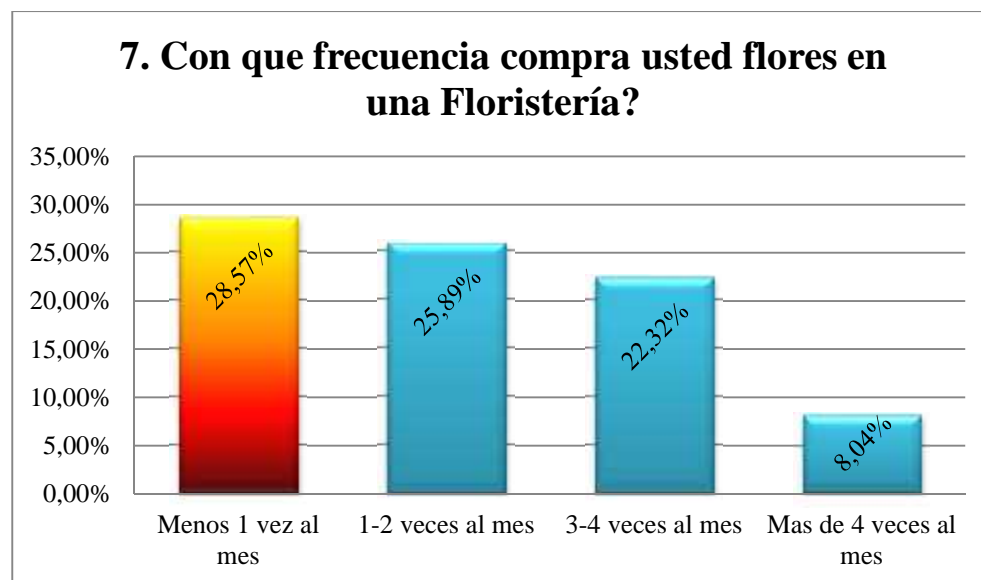
Gráfica 6. Factores que atraen al comprador

Fuente: Autor

La Gráfica 6, muestra que al momento de elegir una Floristería el 43,75% de las personas creen que es más llamativa la presentación de los productos y la variedad en sus empaques de igual manera, por encima de la organización de los productos con el 11,61%, 10,71% del diseño de los arreglos y el nombre que tenga la marca según el 3,75% de los encuestados. Esto indica que la primera impresión en los cliente depende de la manera como se prepare y exhiba el producto, mostrando estética y variedad, así que debe ser uno de los puntos a enfocar en cuanto al producto en sí.

Hay un punto muy importante que se evidencia gracias a esta pregunta, y es que en realidad para el cliente no es fundamental el nombre de la marca como si lo es en otra gran variedad de productos de consumo, así que los esfuerzos de mejora se

pueden enfocar más en la calidad del producto y en su presentación más que en el fortalecimiento de la marca (sin dejarlo de lado), pues para el cliente no es factor vital; pero así mismo, se ve que hay un gran potencial a desarrollar en cuanto a generar recordación en la mente del cliente obteniendo grandes beneficios si se logra.

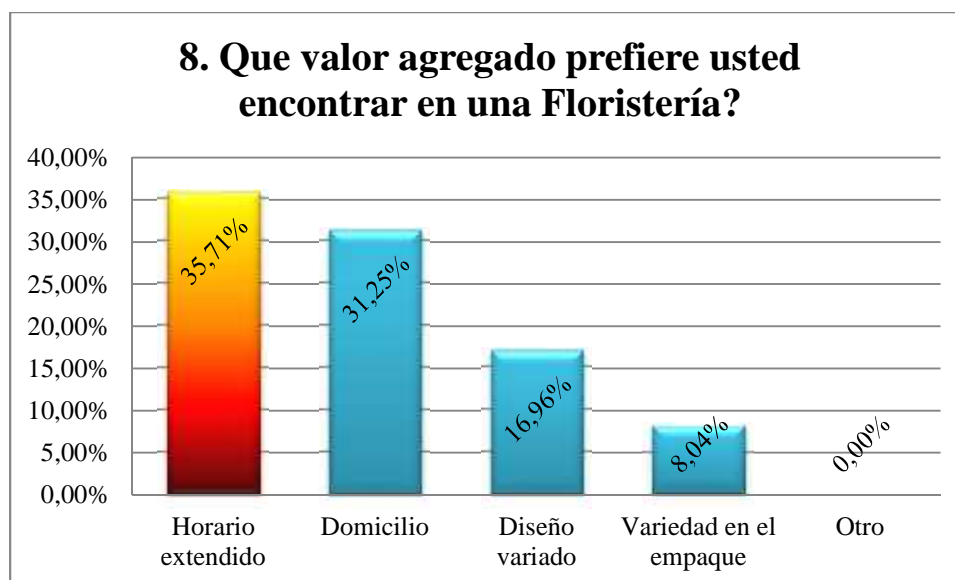


Gráfica 7. Tendencia de frecuencia para la compra de flores

Fuente: Autor

Se pueden apreciar claramente las tendencias de frecuencia la Grafica 7, que señalan evidentemente que el 28,57% de las personas suelen comprar flores máximo una vez al mes, la diferencia en los porcentajes de compradores que tienen frecuencia de compra entre 2 y 4 veces al mes que es el 25,89% es mínima, de tal manera que es un punto positivo a tener en cuenta, pues se observa que también el 22,32% de personas pueden llegar a comprar flores hasta cuatro veces al mes, si se tiene en cuenta por ejemplo que en un solo mes pueden existir diferentes fechas especiales; sin

embargo el porcentaje disminuye a un 8,04% cuando se trata de comprar flores más de cuatro veces al mes.

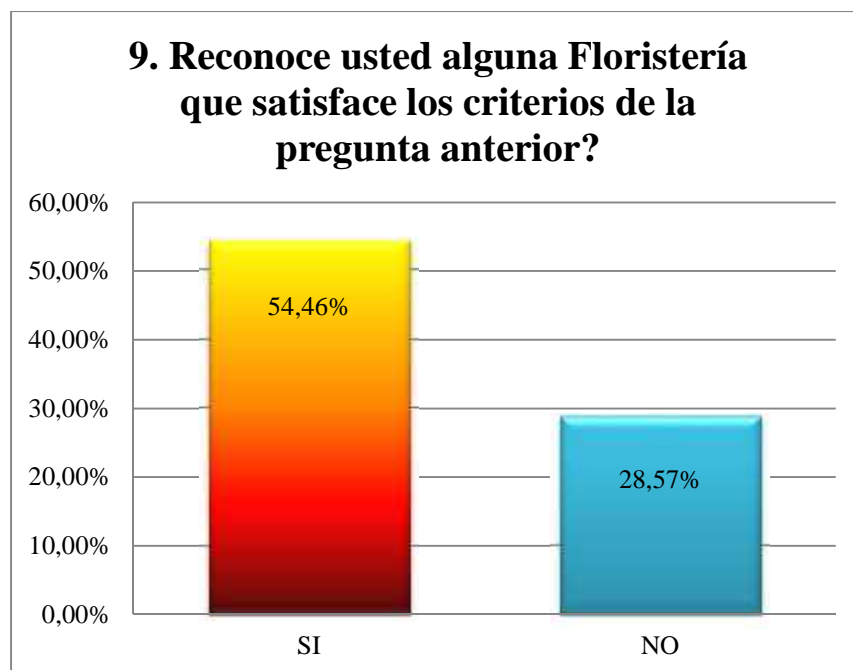


Gráfica 8. Factores que determinan el valor agregado

Fuente: Autor

Las personas hoy en día ven importante que los negocios y no son excepción las Floristerías, ofrezcan horarios adicionales, extendidos o flexibles para prestar su servicio, eso lo confirma el 35,71% de las personas consultadas, pues no todos los compradores pueden acceder a ir al establecimiento dentro de las horas laborales, es así como las respuestas apuntan al valor que ellos encuentran cuando estas situaciones se dan. Adicionalmente ofrecer servicio de domicilio aun es algo relevante para el 31,25% de las personas y da peso a los compradores que están dispuestos a pagar por estos servicios, sin dejar atrás el diseño que para el 16,96% es muy importante como la variedad en el empaque para el 8,04% de las personas y que son factores comunes en los gustos de los compradores.

Los dos factores más importantes mencionados anteriormente son puntos fuertes actualmente de la Floristería objeto de estudio, pero aún son susceptibles de mejora siendo estos unos de los componentes a desarrollar.



Gráfica 9. Reconocimiento de los criterios de satisfacción en la oferta actual de las Floristerías

Fuente: Autor

En este punto de la encuesta, se buscó averiguar si las personas reconocen alguna Floristería en la que ya se cumplieran los aspectos que para ellos eran importantes en cuanto al valor agregado que pueden ofrecer según la Gráfica 9, aproximadamente el 54,46% reconoce lugares que pueden cumplir sus expectativas aunque no recuerden el nombre del establecimiento, pero así mismo hay otro 28,57% que no reconoce

ninguna, así que es un mercado potencial a obtener desarrollando y satisfaciendo sus necesidades y preferencias.

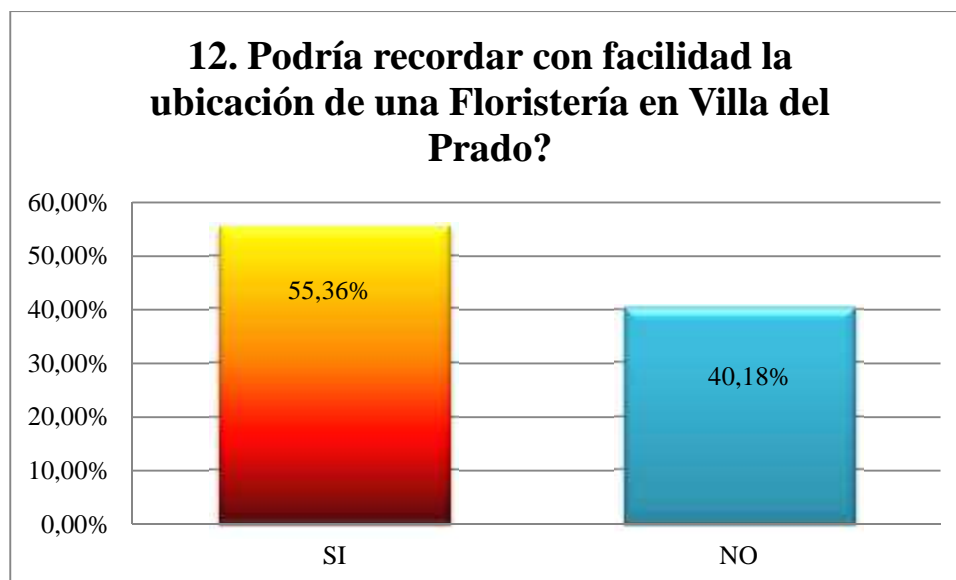


Gráfica 10. Percepción del consumidor sobre el precio de arreglos florales

Fuente: Autor

Es un factor importante conocer la inversión que está dispuesta a hacer cada cliente al momento de ir a una Floristería y efectuar una compra. La Gráfica 10, muestra los resultados de la encuesta en la que se obtuvo un promedio de cantidad de dinero que las personas encuestadas piensan pagar y fue de \$35.115, pero así mismo una gran cantidad expresó que dependiendo de la ocasión (temporada) y el motivo personal de la compra estarían dispuestos a invertir más.

La información obtenida y mostrada anteriormente refleja el alto valor que los compradores están dispuestos a pagar por un producto exótico y de buena calidad como lo son las flores que ofrece la Floristería Gilberto Moscoso, dato positivo pues la mayoría de personas no escatiman a la hora de adquirir flores.



Gráfica 11. Grado de recordación de Floristerías en el sector

Fuente: Autor

Se buscó conocer si los compradores recuerdan y tienen presente en el sector de Villa del Prado alguna Floristería ya sea grande o pequeña. El 55,36% de las personas encuestadas afirmaron recordar y ubicar una según la Gráfica 11, De las personas con una respuesta afirmativa, el 95% menciono la Floristería Gilberto Moscoso, y el restante 5% mencionó una pequeña Floristería cercana. Aun así, el 40,18% no recuerda ninguna Floristería en Villa del Prado.

Luego de haber caracterizado a los clientes actuales del presente trabajo de investigación y haber diseñado y aplicado una encuesta para conocer sus conductas relevantes en cuanto a la compra de flores, el cual es el producto a ofrecer por parte de la Floristería Gilberto Moscoso, se obtuvo información muy importante y datos que resaltan y evidencian comportamientos y expectativas, ya explicadas detalladamente por cada pregunta realizada.

Los compradores potenciales siguen las conductas descritas anteriormente, es por esto que los negocios deben estar preparados para afrontar al cliente supliendo sus expectativas. Las flores tienen la facilidad de encantar por sus características físicas, que a lo largo del tiempo han sido las representantes de nuestros sentimientos; de esta manera, se usa la experiencia que tienen las personas al comprar flores para vender la idea de realizar la compra y convencer a las personas. La mejor manera de persuadir a un cliente o convencerlo, es generar confianza por medio del conocimiento que se tiene frente al producto, así el cliente percibirá un ambiente de sinceridad y garantía, de ahí en adelante, la ayuda y asesoría es vital para mostrar las diferentes opciones y que el cliente sienta que tiene de donde elegir según como se sienta mejor.

Se concluye a partir del análisis del cliente, las conductas que definen los factores de competitividad que son relevantes para evaluar el posicionamiento de la Floristería frente a la competencia, pero se evidencia la oportunidad en cuanto al gran porcentaje de personas que están interesadas en comprar flores.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia un alto poder del cliente sobre la toma de decisión al momento de comprar flores según la investigación hecha, ya que se lograron definir claramente los factores de competitividad, como en enfrentar la variedad de lugares que vendan flores y que cumplan sus requerimientos, con diferentes calidades, variedades, diseños y precios, el cliente tiene la capacidad de decisión que influye según lo que el negocio pueda ofrecer de más; además el análisis logra evidenciar que no hay una marca recordada en la zona que esté establecida y que cumpla a cabalidad con las expectativas de la mayoría de estos, así que la elección es por cualquier Floristería e incluso se puede derivar a sitios no especializados como lo son los supermercados o las plazas de mercado. Adicionalmente se observa que los compradores tienen factores que determinan su decisión, como lo son los precios, la variedad de flores, el empaque ofrecido, el diseño de los arreglos y hasta el orden o la limpieza del lugar, por lo que son muchos puntos en los que se basa una persona para elegir su lugar de compra y para todos los compradores el factor fundamental no es el mismo. En cuanto a la frecuencia de compra también se observó que no hay una tendencia a una cantidad alta de compradores que consuman el producto con una periodicidad específica ya que es aproximadamente la misma cantidad de encuestados que compran ya sea 1, 2 o 4 veces al mes, así que no hay un marcado patrón de compra.

2.2. La rivalidad entre los competidores

A continuación se describen los principales competidores de la Floristería Gilberto Moscoso, seleccionados de acuerdo a la zona establecida según los compradores objetivos y de acuerdo al nombre de marca y reputación que tienen:

- Rosas Don Eloy: Es una Floristería de lujo especializada en el arte de cultivar rosas, con el fin de transmitir, por medio de una amplia gama de variedades, los sentimientos y las emociones de amor, amistad, agradecimiento, celebración, y condolencia de su clientela. Tienen sucursales en Bogotá, Medellín y Cali con un total de 9 locales. Sus precios son los más altos en el mercado debido a la gran calidad de sus flores y su nombre de marca.
- Floristería El Silletero: Se encuentra ubicada en la Calle 170 con carrera 55 en el barrio Villa del Prado en Bogotá D.C. Es un local comercial pequeño cerca de un supermercado de consumo masivo. Es atendido por dos personas y ofrece poca variedad de flores y en pocas cantidades. Su precio en el mercado es bajo pero su calidad no es buena.

En un mercado de tanta diversidad como lo es el de las flores, los competidores son fuente de medición práctica que nos permite evidencias y evaluar no solo los cambios que tiene el mercado, sino las preferencias del cliente; De esta manera podemos analizar que las Floristerías tienen conductas marcadas para competir: primero que todo son los precios Flores Don Eloy, tiene precios alto, pero las personas aseguran la calidad de las rosas que les son vendidas, y eso es un punto importante en la decisión de compra, sin embargo es importante la manera como se

venden los productos, por esto las Floristerías usan diferentes estrategias de diseño para mostrar su creatividad no solo con los productos sino también en el establecimiento, pues este debe mostrarse organizado y atractivo de tal manera que los competidores busquen llamar la atención de los compradores y ofrecer más servicios. Definitivamente Rosas Don Eloy, tiene gran experiencia, pues es un competidor que tiene locales muy bien distribuidos que muestran sus productos de la manera más armónica; sin embargo la Floristería El Silletero, prefiere exhibir su producto de manera más extravagante y de la manera más colorida posible, de tal manera que sus clientes evidencien el color y la variedad; estas conductas determinan la manera de llegar o no al cliente.

Por medio de la observación realizada para cada uno de los anteriores competidores identificados, se realizó una Matriz de Perfil Competitivo, Tabla 1, con colaboración del dueño de la Floristería Gilberto Moscoso, para identificar los competidores más importantes de la Floristería e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares, que definen su grado de poder en el sector, además la matriz permite visualizar la brecha que existe entre todos ellos. Los resultados de la matriz provienen de la calificación final de los factores específicos y seleccionados que obedecen a una importancia determinada por cliente; estos recibieron un peso según la prioridad que este dé, además cada Floristería tendrá una evaluación de 1 a 5, según la capacidad de respuesta de estas Floristerías ante dicho factor (1 significa muy débil, 2 débil, 3 estándar, 4 fuerte y 5 muy fuerte), para luego obtener una ponderación, que es la multiplicación del peso del factor respectivo con la evaluación

de la Floristería, y así determinar la calificación final para cada una de las Floristerías analizadas ante los factores.

Los factores que se tienen en cuenta son los que para los compradores son relevantes y marcan diferencia a la hora de escoger donde comprar flores. Se le dio mayor peso a los factores precio y variedad de flores, puesto que fueron los más importantes identificados luego del análisis de lo que busca el cliente. A continuación se muestra la matriz realizada:

Factores claves de Éxito	Ponderacion	Rosas Don Eloy		Floristeria El Silletero		Floristeria Gilberto Moscoso	
		Clasificación	Resul. Ponderado	Clasificación	Resul. Ponderado	Clasificación	Resul. Ponderado
Precios	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Diseños variados	0.15	5	0.75	4	0.6	4	0.6
Presentación de los productos	0.15	5	0.75	2	0.3	3.5	0.525
Presentacion del negocio	0.1	5	0.5	2	0.2	3	0.3
Variedad en las flores	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Horario extendido	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2
Domicilio	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
	1		4.15		2.85		3.425

Tabla 1. Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: Autor

Se infiere a partir de la anterior información que existe una alta brecha entre las tres Floristerías y una marcada brecha entre los dos competidores. Estando la Floristería objeto de estudio en el punto medio entre las analizadas.

En comparación a la Floristería “Rosas Don Eloy”, los únicos factores en el que esta es superada por la Floristería Gilberto Moscoso es en el horario extendido que se ofrece, pues está abierta al público de 13 a 14 horas diarias y el servicio a domicilio el cual es muy eficiente, tiene un precio por debajo del promedio del mercado y

adicionalmente se ofrece en los horarios extendidos. En los restantes factores es superior debido a que es un establecimiento con una marca muy reconocida y establecida por muchos años, pero de igual manera es muy costosa y exclusiva, el cual para los compradores objetivo es un punto a favor para el negocio estudiado, pues sus precios son económicos sin disminuir la calidad, definiéndola como el diseño variado, la presentación del producto y la variedad en las flores ofrecidas. Así como los servicios ofrecidos como los domicilios y el horario extendido, que son los factores que más importan para los clientes.

En cuanto a la Floristería “El silletero” se puede observar que la Floristería Gilberto Moscoso es superior en los factores importantes y valorados por los compradores objetivo. Los únicos factores en que incluso no la supera sino que máximo la iguala es en el precio y la variedad de flores ofrecida, pero hay una gran diferencia y es la calidad y procedencia de las flores ofrecidas, pues mientras que una se provee de Paloquemao en su mayoría, la otra (Floristería Gilberto Moscoso) se provee directamente de los cultivos productores de flores únicamente, factor que se verá reflejado en la satisfacción del cliente.

De esta manera se concluye que el competidor Rosas Don Eloy tiene alto poder debido a la gran brecha que tiene con la Floristería Gilberto Moscoso, pues los factores de competitividad determinados por los cliente esta Floristería tiene fortalezas como lo son la flexibilidad y variedad en los precios, la presentación de los productos, la presentación del negocio y la variedad en las flores. Se observa una

brecha importante de la Floristería Gilberto Moscoso lo cual es base de análisis frente al diagnóstico interno y aunque es el de alto más alto poder, Don Eloy el otro competidor, la Floristería “El Silletero” es clave en el análisis para evitar que gane posición; Don Ely se tomara como modelo de referencia para analizar la brecha existente en el sector, pero este trabajo se concentrara en la relación de las variables que faciliten crear diferenciación frente la Floristería “El Silletero”.

2.3. Poder de negociación de los proveedores

La variedad de productos y presentación de los mismos depende muchas veces de los proveedores que tengamos, y entre mejor sea la relación con los proveedores, mejores serán las relaciones con los clientes. Las fincas productoras juegan un papel vital en el ciclo de vida de una Floristería ya que son proveedores críticos y tener como proveedor una finca de estas, es garantizar de primera mano la calidad y frescura del producto, y esto lo saben los proveedores. Es por esto que este análisis se concentra en estos lugares, ya que sus condiciones son claras, se reservan el derecho de admisión a sus fincas y garantizan que el comprador que llegue es responsable a la hora de cumplir los compromisos y negocios pactados, y esto limita la capacidad de acceder a ellos. Las fincas productoras, establecen sus propias condiciones, garantizando ellas vender su producto y asegurando sus ingresos. La ventaja de estos proveedores es la garantía en los estándares manejados en sus procesos productivos, de ahí el comprador asegura también la calidad de su negocio.

Los proveedores se definen como las fincas o personas que abastecen el negocio con las diferentes variedades de producto que ofrece la Floristería. Principalmente las fincas productoras de Flores que abastecen a la Floristería Gilberto Moscoso con diferentes tipos de producto son los proveedores críticos. Están ubicadas tanto en la Sabana de Bogotá como a las afueras de Bogotá y cultivan el 100% de las flores en terreno propio. Su venta es al por mayor y tienen compradores grandes y medianos pues exigen un alto nivel mínimo de compra para cada uno de estos.

A continuación se muestra la Tabla 2., que describe los proveedores de la Floristería, información general que ayudaran a comprender el contexto de estas fincas productoras:

Nombre Fincas Productoras	Ubicación	Tamaño	Actividad	Producto	Capacidad	Entrega de pedido	Forma de pago	Variedad de oferta
Cultivos del Norte	Briseño	Finca de 17 hectareas	Producir	Rosa Pompon	1000 ramos diarios de Rosa 2000 ramos de Pompon	Recoger el producto en la finca	De contado en efectivo	12 variedades de Rosa Pompon
Grupo Falcon	Sabana de Bogota	Alrededor de 428 hectareas en 3 regiones diferentes: Sabana de Bogota, La ceja (Antioquia) y Cajibío (Cauca)	Producir Distribuir	Clavel Mini Clavel Mini Rosa	1000 ramos promedio por finca	Recoger el producto en la finca	De contado en efectivo	44 tipo de flores con 1037 variedades
Wayuu	Guasca	50 hectáreas	Producir Exportadora	Rosa	4500 Ramos diarios de Rosa	Recoger el producto en la finca	De contado en efectivo	35 variedades de Rosa

Tabla 2. Proveedores de la Floristería Gilberto Moscoso

Fuente: Autor

Sobre la base de esta información básica, se procede a analizar las conductas de los proveedores para lo cual la metodología de estudio fue por medio de una entrevista con el gerente de la Floristería que se llevó a cabo en dos sesiones. Se

diseñó en su totalidad con preguntas abiertas y se aplicó con el fin de conocer información sobre los proveedores, su comportamiento y su relación comercial con el dueño y su establecimiento.

La relación con las fincas proveedoras y productoras de flores comienza por medio de los contactos, quienes vinculan a los compradores por recomendación. El 90% de los compradores es vinculado de esta manera, aunque el proveedor muchas veces solicita la hoja de vida y se reserva su derecho de admisión. Cuando el comprador es admitido y se establece un acuerdo comercial, se fijan precios de compra, así como las cantidades a comprar y los días para recoger el producto, el cual se realiza para todos los proveedores en sus propios cultivos, teniendo que el cliente ser responsable y asumir los costos de transporte a su bodega.

Los precios son estacionarios y se establecen acorde a un promedio de producción de flores así como el comportamiento del mercado. La flor nacional, que es el tipo principal a ofrecer en la Floristería, tiene precio fijo durante el periodo establecido, mientras que la flor de exportación tiene un precio variable, que depende de las ventas y de la demanda internacional; Es por esto, que en alguna época del año existe la posibilidad de que incluso este tipo de flor este aún más barata que la nacional y sea beneficioso para la Floristería, pues el precio de venta al público es alto por su calidad de exportación. La negociación y compra en estas ocasiones especiales que se dan en pocas oportunidades, depende de la habilidad y conocimiento del mercado del dueño de la Floristería quien con su experticia puede lograr beneficios económicos desde la

compra del producto, pues es una oportunidad que se presenta debido a que en ese momento son “bajas” para los proveedores ya que por diferentes circunstancias como el no cumplimiento de los requerimientos del cliente internacional o haber perdido un vuelo por ejemplo, el producto no es exportado y debe ser consumido pronto antes de que se dañe. Una Floristería promedio puede acordar por ejemplo la compra mínima de 40 ramos de rosa, 200 de pompón y el resto en cualquier otro tipo de flores, todas de calidad tipo nacional.

Los proveedores dan la opción de pagar a crédito o de contado, aunque el pago a crédito es únicamente para los compradores más grandes y exclusivos. Para los medianos y no exclusivos el pago es en efectivo y es contra entrega. Se puede negociar la entrega de la flor en paquetes o a granel (en cajas), así como de tipo nacional o exportación, y dependiendo el tipo de flor se evaluar el beneficio.

Al momento del despacho del producto, el cultivo le entrega al cliente cualquier tipo de flor que se haya sacado en el día, pues el cliente se ha comprometido únicamente en llevar una cantidad fija, mas no un tipo específico de flor. En caso de que el cliente no pueda asistir a recoger su producto por alguna razón, el cultivo guarda la producción en sus bodegas, pero igualmente facturaran el valor de esta.

No existen descuentos ni promociones, el único beneficio por parte del cliente que se puede lograr es en la negociación cuando hay sobreproducción, ya que es un punto en donde el proveedor no tiene establecido un plan de acción. También se conoce que no existe relación de postventa o garantía.

Por medio de la metodología aplicada y la información obtenida se puede concluir que los proveedores tienen un alto poder sobre el cliente, pues existen factores fundamentales en los que se imponen a estos, dejándolos sin alternativas en el consumo. Se evidencia que los cultivos reservan su derecho de admisión para establecer relaciones comerciales con compradores, dejando casi sin posibilidad de acceder a las personas que no tengan contactos con ellos, por lo cual se ve que es un mercado cerrado y la barrera de entrada es grande. De igual manera el cultivo tiene toda la libertad de decidir cuando no quiera renovar el acuerdo comercial con el cliente.

Si se establece un acuerdo comercial entre las partes, la que domina e impone más condiciones es la de los proveedores, ya que ellos establecen el tipo de pago que requieren, en efectivo en el caso de la gran mayoría de sus compradores, lo cual afecta la liquidez y el flujo de caja de estos. Así mismo la facturación de los cultivos es fija, el cliente es el responsable de recoger el producto y si no lo hace de igual manera tendrá que pagar por él, por lo cual el esfuerzo y la logística para esta operación, debe ser constante y sin errores con el fin de evitar pérdidas.

El único punto en el que el comprador puede lograr un beneficio más alto que el proveedor es en las negociaciones en épocas de sobreproducción o cuando la flor de exportación no es vendida, pero estas ocasiones son muy pocas y además el negociador debe tener un conocimiento muy avanzado del mercado. Es así como podemos afirmar el gran poder que tiene el proveedor, las conductas descritas, evidencian las amenazas que significa que un proveedor desista de un negocio con los

clientes o cambie sus condiciones de negociación, la dependencia que tiene un comprador ante su proveedor por la garantía de la calidad del producto que va a obtener.

2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

2.4.1. Nuevos entrantes en el mercado

Se identificó la entrada de un nuevo competidor en el barrio Villa del Prado en Bogotá, zona en la cual está ubicada la Floristería Gilberto Moscoso. La Floristería “El Paraíso” está ubicada en la calle 176 con Carrera 52 y lleva un mes en el sector.

Por medio de un ejercicio de observación realizada como cliente de la Floristería, se evidencio que es un local pequeño que ofrece arreglos florales y paquetes de flores, manejan pocas cantidades y la calidad es notablemente baja; A pesar de esto, los precios son promedio respecto al mercado, incluso el precio de los domicilios supera el promedio, pues no tienen carros propios y contratan servicio de taxi para este servicio.

Se reconoce la buena atención por parte de la dueña y la asesoría es aceptable. También se observó que no hay una decoración llamativa en el lugar. La mayoría de la flores ofrecidas son adquiridas en la plaza de Paloquemao y muy pocas en fincas productoras.

Se considera que el ingreso al mercado del nuevo entrante no genera un alto impacto para la comunidad, pues al ser un establecimiento pequeño, con poca variedad de flores para ofrecer y además existe otra Floristería en la zona que ha generado una gran recordación.

2.4.2. Partes interesadas que influyen en el sector

En la actualidad para entrar a un mercado y generar competitividad en él es importante seguir los requerimientos gubernamentales que exige por medio de la Cámara de Comercio de Bogotá y llevan a la formalidad empresarial dándole a los empresarios beneficios e incentivos establecidos en la Ley 1429- Ley de formalización y generación de empleo; esta ley apoya el crecimiento de los negocios y a sus empresarios. La formalización es un procedimiento que no solo legaliza la empresa, sino que también protege el nombre de la misma, brinda oportunidades de crecimiento, de proveer otros negocios, incursionar en otros mercados, obtener créditos y recibir descuentos a los aportes parafiscales. Aunque así mismo es una gran barrera de entrada para los nuevos comerciantes, según estadísticas del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) en el año 2012, evidencian que el 46,3 % de los establecimientos comerciales no están registrados ante la Cámara de Comercio y no tienen ningún grado de formalidad. La anterior estadística se explica en parte porque los organismos de control no vigilan de una manera adecuada el cumplimiento de las normas comerciales y estos estándares. Adicionalmente se observa que con tan solo una inversión de 5'000.000 de capital se puede establecer un negocio en la zona sin invertir mayor tiempo y dinero en otros

requerimientos. Otra de las importantes barreras de entrada es el establecer una relación comercial con los proveedores, pues como se ha mencionado anteriormente, el mercado de las flores es cerrado y para acceder al abastecimiento de productos de calidad se necesitan contactos que puedan facilitar el acceso a estos.

Sin embargo se percibe que no hay barrera contundente a nivel político o gremial para que haya crecimiento de las Floristerías. Por otro lado, la tendencia económica señala que la inflación mantiene una tendencia a la baja, ya que según El DANE, revelo que este índice fue de solo 2.44%, lo que significa una mejora en el poder adquisitivo de los colombianos. Esto indica una disminución en los precios de los productos del consumidor, según entrevista al Presidente Juan Manuel Santos, quien confirmó el buen rumbo que seguía el país en materia de crecimiento económico (Elespectador.com, 2013); a esto se le suma, que a pesar de las negativas estimaciones mundiales hechas para este año, Colombia tiene proyecciones de crecimiento entre el 4,2 y 4,8 por ciento (Semana.com, 2012).

Adicionalmente la Secretaría Distrital de Planeación, señala un modelo de crecimiento de Bogotá, en el que se contemple el sector del norte como parte estratégica de la expansión de la ciudad. Esto no solo permitirá un crecimiento a nivel local, sino que abrirá oportunidades de mercado nuevas al sector de Villa del Prado, ya que el Decreto 043 de 2010 "Por el cual se adopta el Plan de Ordenamiento Zonal del Norte y se dictan otras disposiciones", espera

fortalecer las actividades del sector en términos comerciales y de servicios (Molina, 2008).

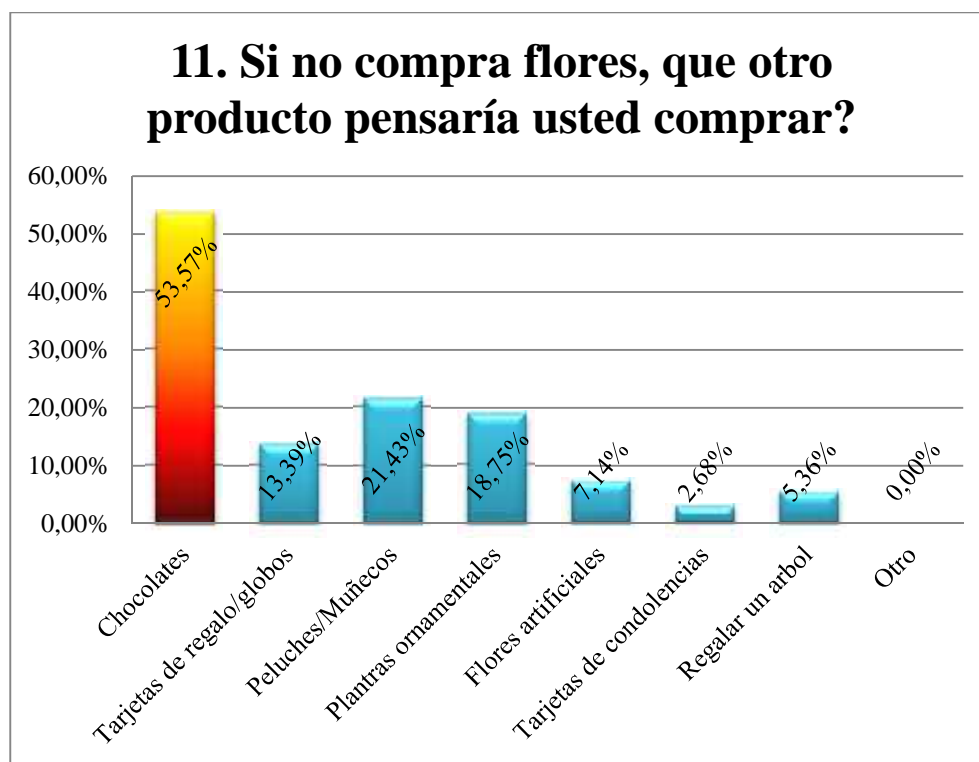
Se infiere de acuerdo a la información obtenida y analizada que el nuevo entrante no es un competidor fuerte y posee un bajo poder puesto que entra a un mercado ofreciendo un producto y un servicio muy similar al que se puede encontrar en otro establecimiento, sin ninguna ventaja competitiva y por el contrario con muchas falencias evidentes en factores que son vitales para un cliente a la hora de comprar flores, pero sobretodo poca capacidad de crecimiento en el mercado.

2.5. Amenaza de los productos sustitutos

Las flores no son siempre la primera opción a la hora de comprar un regalo, existen variedad de productos en el mercado que compiten fuertemente y reemplazan este producto. Los productos sustitutos crecen a medida que van creciendo los mercados, pues ellos tienen la opciones de ofrecer más cosas, el chocolate por ejemplo, se presentaba anteriormente en tabletas, ahora son incontables las formas, marcas y presentaciones en las que se venden, logrando penetrar en el mercado de los regalos de forma contundente. Esto no ha terminado a través de los tiempos, pues este producto ha tenido una gran capacidad de adaptación a las nuevas necesidades sociales, culturales y personales.

Una de las preguntas incluidas dentro de la encuesta realizada a los compradores y que se explicó anteriormente en el numeral 2, buscaba averiguar acerca de las otras

posibilidades de compra de producto que las personas consideran en caso de no ser las flores. Se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 12. Tendencia de compra de productos sustitutos de las flores

Fuente: Autor

Entre la variedad de productos en el mercado que pueden definirse como producto sustituto debido a su uso para los mismos fines que las flores, evaluamos la opinión de las personas entre: Chocolates, Tarjetas de regalo, Globos, Peluches o Muñecos, Plantas ornamentales, Flores artificiales, Tarjetas de condolencias, Regalar un árbol u otros sugeridos por ellos como se ve en la Grafica 12. De acuerdo a los resultados de la encuesta se encontró que los chocolates son el producto que el 53,57% de las personas prefieren como sustituto de la compra de flores.

“El chocolate, es un producto elaborado a base de cacao que se obtiene de la almendra del árbol de cacao, que fue utilizado a su vez por los indígenas sudamericanos principalmente y que los europeos modificaron su preparación y composición hasta originar lo que hoy en día llamamos chocolate, en otras variedades: negro (oscuro), con leche y blanco” (Valenzuela, 2007).

El chocolate es un producto que se puede encontrar en varias presentaciones, tamaños, formas, y precios. De esta manera se incorporan diferentes sabores y texturas al chocolate, creando aún más variedad del producto, pues se encuentran en el mercado chocolates rellenos, chocolate blanco, amargo o con leche entre otros. Tanta variedad impulsa a las industrias a ejercer una gran oferta en el mercado, sin embargo esto aumenta la competencia aplicando otra metodología de promoción de venta como lo es el empaque del chocolate, así pues, es como también se determina el precio, sin dejar atrás el prestigio de la marca que venda el chocolate (Valenzuela, 2007).

De esta manera el chocolate puede venir en presentación individual en barras o en cajas y bolsas en los supermercados; una barra de chocolatina grande varía desde \$3.000 hasta \$21.000 y las bolsas o cajas de chocolates o bombones desde \$4.000 hasta \$42.000 esto depende de la calidad y la marca que respalde el producto, sin embargo se el chocolate es un producto que se abastece en todos los centros de mercado, sin embargo varia la calidad y marcas.

Tradicionalmente el chocolate ha sido considerado un alimento nocivo, dado su elevado contenido calórico, además se advierte de los peligros de otros tipos de chocolate, concretamente el chocolate blanco o el chocolate con leche. En efecto los estudios han puesto de manifiesto que estos tipos de chocolate pueden carecer de sustancias beneficiosas que podría poseer el chocolate negro y por lo tanto no posee efectos favorables sobre el organismo. No solo eso, sino que además su alto contenido en calorías los hace alimentos a evitar para mantener una dieta saludable y evitar el sobrepeso y la obesidad (Instituto Superior de Medicinas Tradicionales, 2008).

De esta manera se puede afirmar que el chocolate a pesar de su amplia gama de productos derivados es un producto que no se recomienda regalar a todo el mundo teniendo en cuenta las consideraciones de salud que tengan las personas, además, el exceso de este alimento puede incurrir en consecuencias nocivas a la salud.

Luego de analizar la información obtenida se puede concluir que los productos sustitutos y en este caso el más importante para los compradores que son los chocolates, tienen un poder medio-bajo. Se establece lo anterior debido a que a pesar de que los chocolates tienen un rango de precios muy grande, existen productos muy económicos, pero así mismo hay una variedad excesivamente costosa en el mercado

que puede superar por mucho el valor de las flores. Además se evidencia que el consumo de los chocolates puede ser nocivo para la salud, a diferencia de las flores que por el contrario es un producto natural y no tiene daño alguno sobre el organismo humano.

2.6. Conclusión del análisis Externo

MATRIZ EFE

Los resultados de la matriz EFE provienen de la puntuación ponderada de las amenazas y oportunidades específicas en el sector y encontradas después del análisis externo realizado; esta matriz además tiene dos columnas, una de valor, que se refiere al impacto en la oportunidad o la amenaza; y una de calificación que es el dominio de la Floristería del evento que constituye la oportunidad o la amenaza (Ver Tabla 3, Página 54).

La Floristería tendrá una evaluación para las oportunidades y las amenazas de 1 a 5, según la capacidad de dominio ante dicho situación (1 significa muy débil, 2 débil, 3 estándar, 4 fuerte y 5 muy fuerte), para luego obtener una puntuación ponderada, que es la multiplicación del valor de las oportunidades y amenazas respectivo con la calificación de la Floristería.

FLORISTERIA GILBERTO MOSCOSO				
OPORTUNIDAD		VALOR (0 a 1)	CLASIFICACION RTA EMPRESA (1 a 5)	PUNTUACION PONDERADA
COMPRADORES	Los clientes no cuentan con informacion o conocimiento amplio sobre las flores lo que facilita la presentación del servicio en este campo	0.05	5	0.25
	El 28,57% de las personas que compran flores no están fidelizados con ninguna floristeria y aun no reconocen una, que satisfaga sus necesidades por lo que el poder de la competencia es limitado	0.05	4	0.2
	Los compradores aprecian la presentación de los productos de la floristeria Gilberto Moscoso	0.035	4	0.14
	Los compradores aprecian el diseño variado en los diseños de la floristeria Gilberto Moscoso	0.035	4	0.14
COMPETIDORES	La floristeria El Silleteo no cuenta con la buena presentación de productos que solicita el cliente	0.05	4	0.2
	La floristeria El Silleteo no cuenta con un servicio de domicilio que reconozcan los clientes	0.05	4	0.2
	La floristeria El Silleteo no cuenta con un de horario extendido que valoren los clientes	0.045	5	0.225
	La floristeria Don Eloy tiene un enfoque basado solamente en ofrecer rosa, lo que limita la oferta de variedad de otros productos a los clientes	0.05	4	0.2
PROVEEDORES				
NUEVOS COMPETIDORES				
PARTES INTERESADAS	La ley de formalización y generación de empleo - Ley 1429, no solo ayuda a la formalización de las empresas, sino que genera beneficios tambien para las empresas ya establecidas en terminos de impuestos	0.05	1	0.05
	La tendencia a la baja de la tasa de inflación aumenta positivamente los precios de los insumos	0.05		
	El crecimiento económico permite aumentar el poder adquisitivo de los clientes	0.05	2	0.1
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Los chocolates pueden ser nocivos para la salud por lo que reduce su poder frente a las flores	0.02	4	0.08
	Los buenos chocolates son muy caros y con cantidades pequeñas	0.025	4	0.1
AMENAZA		VALOR (0 a 1)	CLASIFICACION RTA EMPRESA (1 a 5)	PUNTUACION PONDERADA
COMPRADORES	Los compradores valoran significativamente la presentación y diseño ofrecido por la floristeria Don Eloy	0.1	4	0.4
COMPETIDORES	La Floristeria Don Eloy cuenta con gran flexibilidad de precios para sus clientes	0.05	3	0.15
	La Floristeria Don Eloy cuenta con gran variedad de diseños de arreglos florales para sus clientes	0.04	3	0.12
	La Floristeria Don Eloy cuenta con buena presentación de sus productos para ofrecer a sus clientes	0.04	3	0.12
	La Floristeria Don Eloy cuenta con buena presentación de sus negocios para ofrecer a sus clientes	0.04	3	0.12
	La floristeria El silleteo, esta ubicado cerca a una calle principal, permitiendo mejor visibilidad de su negocio	0.04	3	0.12
PROVEEDORES	Los proveedores exigen condiciones de alto nivel para vender los insumos	0.05	2	0.1
	No ofrecen promociones para facilitar la reducción de costos al cliente final	0.035	3	0.105
NUEVOS COMPETIDORES	Los nuevos competidores tienen la facilidad de entrar en el mercado por que el costo de instalación es bajo	0.02	4	0.08
PARTES INTERESADAS				
PRODUCTOS SUSTITUTOS	El acceso del cliente a la compra del chocolate es mas facil que las flores	0.02	4	0.08
TOTAL		1.00		3.12

Tabla 3. Matriz EFE

Fuente: Autor

3. Diagnostico Interno

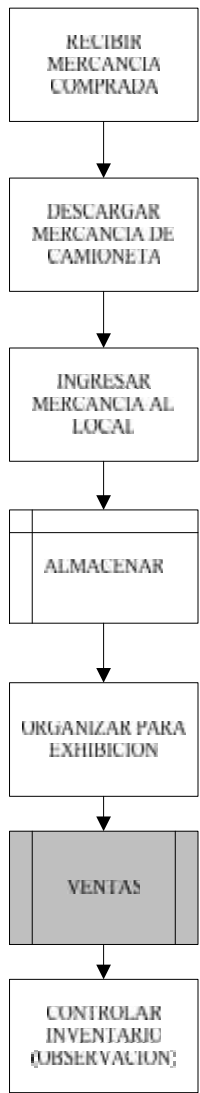
La metodología del análisis de la cadena de valor de Porter fue aplicada con el fin de analizar todos los factores que influyen en el desarrollo interno de todos los procesos que se llevan a cabo en la Floristería, involucrando a los elementos que participan en estos con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades que permiten aumentar o impedir el desarrollo de las ventajas para el negocio, es decir las partes de la organización que contribuyen o limitan de forma diferencial a la creación de valor.

Se diseñó y realizó una entrevista (ANEXO 3) al Gerente y empleados de la Floristería, con el fin de realizar el análisis de la cadena de valor de Porter que se enfoca en las actividades que generan valor. El diagnóstico se enfocó a entender las causas raíz de la calificación obtenida en la matriz de perfil competitivo a fin de establecer lineamientos de mejora en pos de la reducción de la brecha que se identificó allí.

Para la presentación de los hallazgos del diagnóstico interno, la metodología es la siguiente: se realizó un levantamiento del flujo del proceso actual y con base en ese levantamiento se hicieron preguntas relativas al funcionamiento del proceso y como este impacta los diferentes factores de competitividad.

3.1. Actividades primarias

3.1.1. Logística interna bilateral:

Flujo del Proceso	Descripción de hallazgos
 <pre> graph TD A[RECIBIR MERCANCIA COMPRADA] --> B[DESCARGAR MERCANCIA DE CAMIONETA] B --> C[INGRESAR MERCANCIA AL LOCAL] C --> D[ALMACENAR] D --> E[ORGANIZAR PARA EXHIBICION] E --> F[VENTAS] F --> G[CONTROLAR INVENTARIO (OBSERVATION)] </pre>	<p>La figura 1, muestra el orden en que se lleva a cabo la logística interna en la Floristería, que se define básicamente por el almacenamiento, el control y seguimiento del producto mientras permanece en allí. De esta manera, los empleados y el gerente están de acuerdo en que no existe un control de inventario, todo se mide por medio de la observación y el tanteo; sin embargo el gerente afirma que se controla la calidad del producto que se recibe y se almacena; el control de los productos al llegar a la Floristería, se realiza inspeccionando la calidad de las diferentes variedades, que estén en perfecto condiciones físicas y sanitarias para luego ser almacenadas.</p> <p>En la etapa de almacenamiento se llevan las flores según la variedad, en baldes con agua al lugar donde menos calor tenga para mantener hidratadas las flores hasta el momento de ser exhibidas dentro de estas medidas se asegura que ninguna variedad de flores traiga algún problema fitosanitario o que este podrido de esta manera se evita el contagio a las demás</p>

	<p>flores y se mantienen condiciones de sanidad, sin embargo el lavado de los pisos de la Floristería se realiza con hipoclorito todos los días y así se mitiga el riesgo de condiciones de riesgo para las flores.</p> <p>El nivel de stock se controla diariamente dependiendo la oferta, la demanda y la época del año, aun así se espera tener por lo menos un balde por cada una de las 15 variedades de flores que en promedio se ofrecen a los compradores</p> <p>Aunque los empleados y el gerente tienen claro el procedimiento que se debe seguir, los dos están de acuerdo en que hace falta más espacio para almacenar el producto, debido a que la acumulación de inventario y del producto exhibido genera desorden y no da un buen aspecto al negocio</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 1. Flujo de proceso de la logística interna

Fuente: Autor

Se tiene que los procesos de control de inventarios y almacenamiento evidentemente no están siendo realizados de una buena manera y los empleados son conscientes de ello. La acumulación de producto y la falta de espacio son factores importantes de considerar, pues la buena gestión en estos procesos influye uno de los aspectos que los clientes consideran importante el cual es la comodidad en la Floristería, que proviene además de la buena presentación del negocio. Debido a la falta de espacio y

organización en el local, se está dificultando lo anterior, además, al no tener un control del inventario, se pueden dejar de percibir detalles y productos faltantes que afectan negativamente la variedad en las flores.

3.1.2. Operaciones (producción y ventas):

Flujo del Proceso	Descripción de hallazgos
<pre> graph TD A[RECIBIR CLIENTE] --> B[IDENTIFICAR LA NECESIDAD DE CLIENTE EN CUANTO A LA FINALIDAD, CLASE, DISEÑO] B --> C{El cliente decide comprar?} C -- NO --> D[SUGERIR TIPO DE FLOR Y CANTIDAD] C -- SI --> E[PREGUNTAR EN QUE DISEÑO LO QUIERE] D --> E E --> F[ELEGIR FLORES ADECUADAS] F --> G[CORTAR A LA MEDIDA Y DESHOJAR] G --> H[REALIZAR EL ARREGLO REQUERIDO] H --> I{Cual es la finalidad de la compra?} I -- Regalar --> J[EMPACAR EN PAPEL PERJUDICO] I -- Decorar --> K[EMPACAR EN ENVOLTURA ESPECIAL Y DECORAR] J --> L[ENTREGAR AL CLIENTE] K --> L </pre>	<p>La preparación de los productos a la venta es sencilla, así lo muestra la Figura 2. Cuando se trata de paquetes de flores, se exhiben los baldes para que el cliente escoja el que es de su agrado; al tratarse de arreglos, estos son elaborados por el empleado para la venta, una vez exhibidos los arreglos deben tener un proceso de hidratación y mantenimiento estético, hasta que sean comprados. Por otra parte, cuando un cliente llega a la Floristería para realizar su compra, tiene la opción que el paquete de flores que escogió se le adecue para que lo lleve listo a su destino y cuando se trata de arreglos florales se le ofrece asesoría o la elaboración del diseño que el cliente prefiera, en este punto, los empleados afirman que podría existir un producto listo para ser trabajado en los arreglos y así dar pronto y oportuno cumplimiento a la solicitud de los clientes sin que estos deban esperar hasta que el producto se prepare; desde que el cliente llega hasta que se va con el producto, está presente</p>

en el proceso que los empleados llevan a cabo para el cumplimiento de su solicitud.

Para este proceso el gerente y los empleados creen que si se ofreciera aún más variedad e innovación en el producto y servicios sería impactar de manera positiva en el cliente.

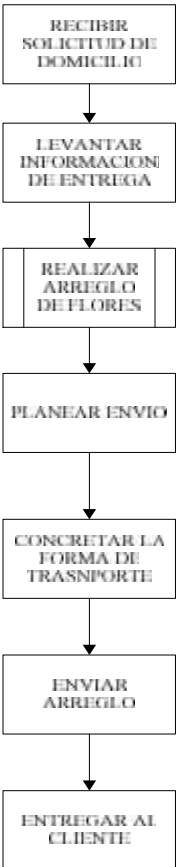
Por otra parte a la hora de recibir al cliente para la venta, la actitud de los empleados debe ser cordial, asegura el cliente, si bien ellos no reciben una capacitación, las instrucciones son claras en cuanto a la calidad del servicio, pues todo eso se traduce en la amabilidad con la que se atiende, la manera como se asesora al cliente, por medio del conocimiento amplio de los productos y los precios, y finalmente el empaque de los productos, cierran el ciclo de venta como se ha aprendido en esta Floristería. Los empleados aseguran en cuanto a este tema, que la asesoría es vital para que el cliente confiara en lo que lleva y la persona que le está vendiendo, pues aunque el precio es un elemento importante, la venta se logra también al convencer al cliente de realizar la compra.

Figura 2. Flujo de proceso de la operación y ventas

Fuente: Autor

Las actividades descritas anteriormente tienen un impacto muy alto en el desarrollo de la competitividad, pues un proceso operacional organizado, ágil y que genera valor que lleva a una buena respuesta a los tiempos que los clientes requieren. Además impacta de manera positiva el diseño variado y la presentación del producto que se ofrecen, pues además de esto, la calidad del servicio en cuanto a la amabilidad, asesoría y todo el ciclo de venta afecta positivamente este proceso.

3.1.3. Logística externa bilateral:

Flujo del Proceso	Descripción de hallazgos
 <pre> graph TD A[RECIBIR SOLICITUD DE DOMICILIO] --> B[LEVANTAR INFORMACION DE ENTREGA] B --> C[REALIZAR ARREGLO DE FLORES] C --> D[PLANEAR ENVIO] D --> E[CONCRETAR LA FORMA DE TRANSPORTE] E --> F[ENVIAR ARREGLO] F --> G[ENTREGAR AL CLIENTE] </pre>	<p>La Floristería ofrece a los compradores la opción de realizar domicilios, así lo describe la Figura 3., estos se realizan a pie, en vehículo particular propio o alquilado según la distancia de entrega, los domicilios ofrecen un servicio que abarca las zonas desde la Av. 1 de Mayo hasta la Sabana de Bogotá; el domicilio se planean teniendo en cuenta la orden de pedido o la prioridad que exija el cliente, la ubicación del recorrido se hace por sectores para poder cubrir los domicilios de un solo sector. Este servicio debe calcular el tiempo según el recorrido que requiera y tiene costo dependiendo la distancia, sin embargo las personas que viven en Villa del Prado tiene el beneficio de no pagar por el servicio de domicilio.</p> <p>Según el dueño y los empleados, afirman que hay problemas con el</p>

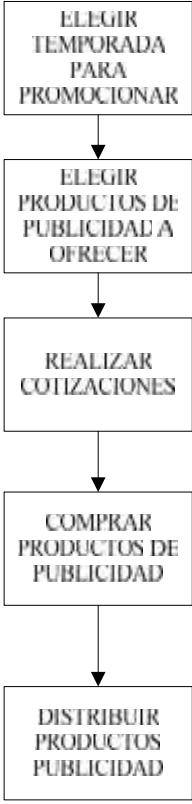
<p>cumplimiento en las entregas, generando inconformidad en los clientes que usan el servicio, porque no se están teniendo en cuenta las eventualidad que se presenten durante el recorrido, además el personal con el que se cuenta para el transporte no siempre está disponible, pues es un servicio que se terceriza.</p>

Figura 3. Flujo de proceso de la logística externa bilateral

Fuente: Autor

El servicio de domicilio es una ventaja competitiva muy importante en el mercado actualmente, pues según lo visto en el diagnóstico externo, los clientes lo requieren y están dispuestos a pagar por ello pues para los clientes es un valor agregado. Se evidencia un impacto negativo en este factor, pues existen falencias a las que hay que estar atentos.

3.1.4. Marketing

Flujo del Proceso	Descripción de hallazgos
 <pre> graph TD A[ELEGIR TEMPORADA PARA PROMOCIONAR] --> B[ELEGIR PRODUCTOS DE PUBLICIDAD A OFRECER] B --> C[REALIZAR COTIZACIONES] C --> D[COMPRAR PRODUCTOS DE PUBLICIDAD] D --> E[DISTRIBUIR PRODUCTOS PUBLICIDAD] </pre>	<p>El enfoque del marketing en la Floristería es distribuir material promocional como llaveros, calcomanías y tarjetas. Estas diferentes estrategias como la promoción, publicidad y descuentos, según los empleados, no son muy fuertes y sería necesario pensar en más ideas. Para la promoción de venta se exhiben los productos, ya sean paquetes de flores según las variedades o los arreglos de flores elaborados previamente, sin embargo para los arreglos existe también un catálogo donde se sugieren diseños. Para la publicidad el dueño de la Floristería tiene calcomanías, con la información de contacto de la Floristería, que pone un los arreglos que se venden y en los paquetes de las flores, además tiene tarjetas de presentación y llaveros que regala a los compradores con dicha información; esta publicidad se intensifica durante las fechas especiales y se estima un promedio mensual de \$500.000 para esta inversión, según cuenta el gerente.</p> <p>Por otra parte, la Floristería ofrece descuento en precio y por volumen a la hora de llevar los productos, los descuentos dependen de la cantidad y variedad de producto que lleve el cliente. A pesar de los esfuerzos actuales en atraer a los clientes los empleados y el dueño están de acuerdo en que se requiere más esfuerzo y generar más ideas en torno a fidelizar a las personas teniendo en cuenta los</p>

<p>puntos fuertes de la Floristería, que mientras para el gerente se basa solo en la calidad del producto, los empleados afirman que además de eso la Floristería ofrece mayor variedad que otras Floristerías, horarios extendidos y rapidez en la atención, y son estas cosas las que se deben promocionar.</p>

Figura 4. Flujo de proceso de marketing

Fuente: Autor

Actualmente los mayores esfuerzos para desarrollar marketing en la empresa están enfocados a la publicidad y en realizan en menor frecuencia eventos promocionales sin mayor impacto y desarrollo. Debido a que el enfoque en los factores anteriormente mencionados no es muy profundo, no se está logrando el impacto que se quiere en la necesidad de recordación de marca, lo que impacta directamente en la competitividad; si bien este no es un elemento fundamental, la recordación de marca aumenta a través de la mejora, generando una mayor distinción frente a los otros competidores, teniendo en cuenta a los nuevos entrantes. A pesar de que la marca en el mercado analizado no es lo más importante, el hecho de reorientar o fortalecer acción de marketing puede ser una forma de crear una barrera ante el nuevo entrante y hacer conciencia en los clientes de las mejoras que se están haciendo.

3.1.5. Servicio Postventa:

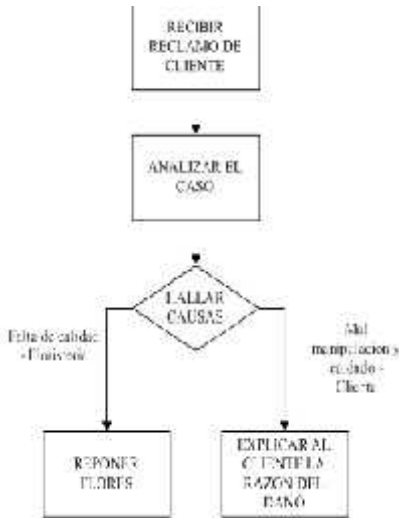
Flujo del Proceso	Descripción de hallazgos
 <pre> graph TD A[RECIBIR RECLAMO DE CLIENTE] --> B[ANALIZAR EL CASO] B --> C{HALLAR CAUSAS} C -- "Falta de calidad - Finitividad" --> D[REPONER FLORES] C -- "Mal manipulación - No es del cliente" --> E[EXPLICAR AL CLIENTE LA RAZÓN DEL ERROR] </pre>	<p>Aunque la Floristería no realiza servicio postventa, el gerente expresó que al cliente se le ofrece un servicio de garantía del producto según la condición y variedad del producto que sea comprado. Cuando las condiciones de calidad no se evidencian días después de la compra y son propias de la falta del cuidado de la Floristería, y que no depende de la negligencia del cliente, la Floristería responde por el cambio del producto, esto sujeto a las condiciones y promesa de durabilidad dada al momento de la compra. Los empleados creen que este proceso le da confianza y seguridad al cliente, en el producto y en la Floristería.</p>

Figura 5. Flujo de proceso del servicio de post venta

Fuente: Autor

Aunque el servicio post-venta que se presta es adecuado y beneficia a los clientes, esto no es un elemento que afecte considerablemente el desarrollo de competitividad, pues a los clientes no les parece una actividad determinante. De igual manera se debe continuar con ese proceso pues ya ha generado cierta ventaja frente a los nuevos entrantes.

3.2. Actividades de apoyo

3.2.1. Abastecimiento:

Flujo del Proceso	Descripción de hallazgos
<pre> graph TD A[CONTROLAR INVENTARIO (OBSERVACION)] --> B[DEFINIR APROX. CANTIDAD Y TIPO DE FLORES A COMPRAR] B --> C[DEFINIR PROVEEDOR] C --> D{HAY QUE RECOGER PRODUCTO?} D -- NO --> E[RECIBIR PRODUCTO EN EL LOCAL] D -- SI --> F[DIRIGIRSE AL SITIO DEL PROVEEDOR] F --> G{EL PRECIO ESTA FIADO?} G -- NO --> H[NEGOCIAR PRECIO] G -- SI --> I[RECOGER PRODUCTO] H --> I I --> J[TRANSPORTAR A LA FLORISTERIA] </pre>	<p>La gestión de compra la realiza el gerente según la Figura 6., y sobre esto él dice que se realiza a diario, teniendo en cuenta las diferentes variedades y dependiendo que haga falta. Para escoger un proveedor es importante el cumplimiento en la entrega del producto, la calidad del mismo y el precio, de igual manera se realiza un seguimiento al producto que se va a entregar y en caso de evidenciar alguna situación de hongo e insectos, enfermedad o anomalía en la estructura de las flores, esta es anunciada, y revisada.</p> <p>El método de pago es en efectivo, muy pocas veces a crédito dependiendo la variedad y la temporada todo se negocia por paquetes de 25 unidades o docena. Sin embargo, y aunque los empleados están de acuerdo con los procedimientos que se realizan, creen que hay que prestar atención en la calidad de las flores que algunas veces no es estándar, además que se debe precisar un estimado de hora de llegada con el producto, pues aunque hay días a la semana claros en el que ya se sabe que se hace la compra del producto faltante, no hay un horario</p>

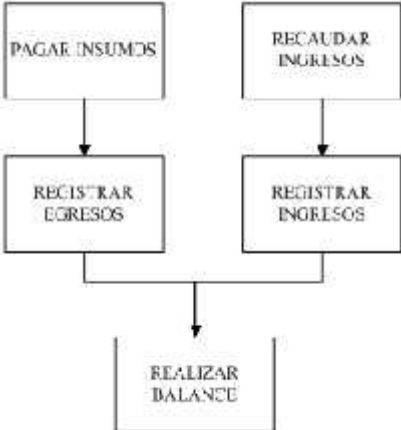
claro para poder guiar a los clientes y asesorarlos en ese sentido.

Figura 6. Flujo de proceso de la logística interna

Fuente: Autor

El producto adquirido y que se ofrece para la venta comienza a tener valor para el cliente desde que se compra a los proveedores, pues gracias a los contactos y buenas relaciones con los proveedores, los productos que se adquieren son de muy buena calidad, esto quiere decir que impactan positivamente en la presentación del producto y la variedad de los mismo. Sin embargo la gama de proveedores con sus diferentes condiciones hace que el precio se impacte de manera negativa desde este punto. El gerente y los empleados creen muy importante tomar decisiones respecto a esta situación y saben lo importante que es para una buena gestión.

3.2.2. Gestión financiera:

Flujo del Proceso	Descripción de hallazgos
 <pre> graph TD A[PAGAR INSUMOS] --> B[REGISTRAR EGRESOS] C[RECAUDAR INGRESOS] --> D[REGISTRAR INGRESOS] B --> E[REALIZAR BALANCE] D --> E </pre>	<p>Aunque el gerente y empleados están de acuerdo en que no existe un procedimiento contable, el control de los ingresos y egresos se lleva a cabo como lo muestra la Figura 7., en un cuaderno donde se anotan diariamente las ventas y los gastos; el dinero para las compras es en efectivo y manejado por el dueño de la Floristería. Ellos aseguran que se debe a la falta de experiencia y conocimiento para llevar un procedimiento contable lo que lleva a esta</p>

	informalidad, en la que evidencian desorden y reconocen que el dinero se puede perder fácilmente.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 7. Flujo de proceso de la gestión

Fuente: Autor

La situación actual ya descrita anteriormente, afecta directamente la contabilidad real de la Floristería, pero también afecta indirectamente a los demás factores competitivos analizados, ya que es con el dinero que se obtienen los productos, un dinero (en el caso de la Floristería, el efectivo) que no se planea y se controla adecuadamente impacta negativamente a la hora de adquirir inventario que permita la variedad de producto a ofrecer. Se evidencia una falta de planeación en donde se puede tener como consecuencia la fuga de dinero y la pérdida de relación respecto de los proveedores, lo que impactaría negativamente no solo los ingresos generados por la Floristería, sino también podría impactar en la calidad del producto que se adquiriera.

3.2.3. Dirección de recursos humanos:

Flujo del Proceso	Descripción de hallazgos
	En todo el tema del personal el dueño de la Floristería hace su proceso de búsqueda por medio de recomendaciones, como se ve en la Figura 8., estas personas deben ser honestas, responsables y preferiblemente contar con experiencia en arreglos florales y manejo de flores, los contratos son verbales y cubren transporte,



almuerzo y salario; el entrenamiento, en el que usualmente participan los empleados antiguos, es sobre elaboración de arreglos y manejo de flores, esto se hace por medio de unas instrucciones iniciales y luego sigue un proceso autodidacta.

El dueño de la Floristería expresó que el trato es la motivación principal de los empleados, también dentro del negocio está la opción de empezar por etapas, de tal manera que la persona que llega son experiencia en primera instancia comienza a aprender sobre el manejo que se le debe dar a las flores, orden y aseo, luego elaboración de arreglos, hasta administrar el negocio, lo cual confirman los empleados, pues ellos consideran que el trato entre jefe y empleado debe ser de respeto, pero también de mutuo compromiso por el crecimiento personal y el de la Floristería, los empleados creen que aunque es bueno darle la oportunidad a personas sin experiencia, sería recomendable que algunas personas que llegue nuevas, posean aunque sea un poco de conocimiento o experiencia en el medio de las flores.

Figura 8. Flujo de proceso de recursos humanos

Fuente: Autor

En la gestión del talento humano es importante considerar que éste afecta directamente el desarrollo de la competitividad, ya que son las personas, con su creatividad y cualidades personales las que hacen posible los diseños variados, mantener

la presentación del negocio, que los domicilios sean oportunos y garantizar la atención en horarios extendidos. El personal es extremadamente importante para el negocio y su buena gestión es una fortaleza a desarrollar en cada momento; actualmente está siendo afectado positivamente en la presentación de los productos y diseños variados, ya que la empleada encargada del proceso operacional ha desarrollado habilidades que entregan satisfacción al cliente que recibe el producto y que hacen grata su visita al negocio debido a sus competencias personales que ha aprendido a desarrollar con respecto al trato con el cliente.

3.2.4. Infraestructura y desarrollo de tecnología:

La Floristería cuenta con una camioneta con platón Ford modelo 1979 color rojo y gris en la que se realiza el desplazamiento a las fincas productoras para recoger el producto y así mismo realizar los domicilios. El local es arrendado, está ubicado en el barrio Villa del Prado, es un local arrendado de 6 m x12 m, se divide en dos espacios que se comunican entre sí con una entrada, en un lado está la exhibición de aproximadamente cincuenta baldes de paquetes de flores según sus diferentes variedades, vitrina donde hay peluches, tarjetas, y cintas, y los empleados arreglan las flores para trabajarlas o venderlas; al otro lado está el escritorio hay arreglos exhibidos, peluches y globos. A pesar de que este es el único espacio que hay, el gerente cree que hace falta espacio para permitir mejor circulación y exhibición del producto, además asegura que es importante revisar de vez en cuando la distribución física del local y ocupar mejor los espacios, además de esto el gerente asegura que es necesario conseguir más vehículos que aseguren

la puntualidad de las entregas y variedad de bases para hacer los arreglos; en cuanto a la infraestructura los empleados están de acuerdo con el gerente pero agregan, que sería mejor contar con vitrinas de exhibición que no expongan los productos al sol y al agua. Todos estos elementos afectan directamente los factores de competitividad en general, sin embargo la falta de espacio del local y necesidad de vitrinas de exhibición afecta negativamente lo que se refiere a la presentación del negocio y la necesidad de más vehículos, afecta también los domicilios, ya que gracias a los espacios determinados para el desarrollo de las diferentes actividades, estas satisfacen o no a los clientes, además, es el negocio y como está conformada su infraestructura lo que va a determinar la comodidad del cliente, dependiendo si este se encuentra en buenas condiciones y bien presentado.

3.2.5. Conclusión del Análisis Interno

MATRIZ EFI

Los resultados de la matriz EFI provienen de la puntuación ponderada de las fortalezas y debilidades específicos, encontradas después del análisis interno realizado; esta matriz además tiene dos columnas, una de valor, que es el impacto de la fortaleza o la debilidad en los factores de competitividad o crecimiento del negocio; y una de calificación que es que tanto impacto tiene el factor en la estrategia de crecimiento de la Floristería.

La Floristería tendrá una evaluación de 1 a 5, según el impacto en la estrategia de la Floristería ante dicha situación (1 significa muy débil, 2 débil,

3 estándar, 4 fuerte y 5 muy fuerte), para luego obtener una puntuación ponderada, que es la multiplicación del valor de las fortaleza y debilidad respectivo con la calificación de la Floristería.

Para la realización de la matriz EFI se identificaron los factores a calificar, enfocados en una mayor comparación con la Floristería “El Silletero”, entre los competidores mencionados en el numeral 7.2 del presente trabajo. Se evaluaron fortalezas que pueden superar a éste competidor y en relación con el poder del cliente (Ver Tabla 4. Página 72).

FLORISTERIA GILBERTO MOSCOSO				
FORTALEZAS		VALOR (0 a 1)	CLASIFICACION RTA EMPRESA (1 a 5)	PUNTUACION PONDERADA
LOGISTICA INTERNA BILATERAL				
OPERACIONES	Elaboracion de diseños variados	0.05	5	0.25
	Servicio de asesoria	0.05	5	0.25
	Se ofrece gran variedad de flores	0.035	5	0.175
LOGISTICA EXTERNA BILATERAL	Servicio a domicilio	0.035	5	0.175
MARKETING	Se realizan actividades de promocion	0.035	2	0.07
SERVICIO POST-VENTA	La floristeria ofrece servicio de garantia	0.025	3	0.075
ABASTECIMIENTO	La relacion con los proveedores permite tener productos con buena presentaci	0.05	5	0.25
	La relacion con diferentes proveedores permite tener variedad de producto	0.05	5	0.25
GESTION FINANCIERA				
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Competencias tecnicas para el diseño y la venta	0.035	4	0.14
INFRAESTRUCTURA	Se cuenta con vehiculo propio	0.035	5	0.175
DEBILIDADES		VALOR (0 a 1)	CLASIFICACION RTA EMPRESA (1 a 5)	PUNTUACION PONDERADA
LOGISTICA INTERNA BILATERAL	Falta de control de inventarios	0.05	4	0.2
	Falta de espacio de almacenamiento	0.05	3	0.15
OPERACIONES				
LOGISTICA EXTERNA BILATERAL	Falta de seguimiento a tiempos de entrega en el servicio de domicilio	0.05	5	0.25
MARKETING	Los planes de promocion actuales no son efectivos	0.08	5	0.4
SERVICIO POST-VENTA				
ABASTECIMIENTO	Falta de flexibilización en los precios en la floristeria por el bajo poder sobre los proveedores al momento de la negociación	0.1	3	0.3
GESTION FINANCIERA	Falta procedimientos contables	0.1	3	0.3
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Falta formalizacion en el sistema de contratacion	0.07	2	0.14
INFRAESTRUCTURA	Limitaciones de espacio disponible para la exhibición de producto y su orden en el local	0.1	4	0.4
TOTAL		1.00		3.11

Tabla 4. Matriz EFI

Fuente: Autor

4. Formulación Estratégica

La formulación estratégica pretende realizar las propuestas frente al mejoramiento de la gestión de la Floristería Gilberto Moscoso, presentando estrategias y posteriormente un plan de acción que llevan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

4.1. Matriz DOFA

Para efectos de determinar el plan de mejora se utilizó la matriz DOFA para establecer estrategias competitivas fruto de una mesa de trabajo con la gerencia para poder explicar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que resultaron de la matriz EFE y EFI y a partir de este cruce de información se determinaron las estrategias competitivas que son posibles, de esas estrategias competitivas se eligieron unas que van a hacer parte del plan estratégico.

MATRIZ DOFA		EFE				
		Oportunidades	Amenazas			
		O1 - Los clientes no cuentan con información o conocimiento amplio sobre las flores lo que facilita la presentación del servicio en este campo		A1 - La Floristería Don Eloy cuenta con gran flexibilidad de precios para sus clientes		
		O2 - La floristería El Silletero no cuenta con un horario extendido que valore los clientes		A2 - La floristería El Silletero, está ubicada cerca a una calle principal, permitiendo mejor visibilidad de su negocio		
O3 - La floristería Don Eloy tiene un enfoque basado solamente en ofrecer rosa, lo que limita la oferta de variedad de otros productos a los clientes						
EFI	Fortalezas	F1 - Elaboración de diseños variados F2 - Servicio de asesoría F3 - La relación con diferentes proveedores permite tener variedad de producto	F1, F2, O3 - Diseñar y desarrollar una plataforma transaccional para conectividad con el cliente	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	F1, A1 - Implementar un área de Innovación y desarrollo para la Floristería
	Debilidades	D1 - Los planes de promoción actuales no son efectivos D2 - Falta procedimientos contables D3 - Limitaciones de espacio disponible para la exhibición de producto y su orden en el local	D3, O3 - Diseñar e implementar la reingeniería del local	ESTRATEGIAS DO		

Tabla 5. Matriz DOFA

Fuente: Autor

4.2. Direccionamiento estratégico

La Floristería Gilberto Moscoso no cuenta con una misión y visión que direccionen sus estrategias, es por esto que es necesario proponerlo y entender cuál es la dirección del negocio. Para ello se propone una filosofía enmarcada en elemento que promueve la competitividad del negocio la cual fue aceptada por la gerencia.

4.2.1. Misión

“Ofrecer a las personas las mejores soluciones que amplíen sus experiencias personales y que impacten su entorno, por medio de las flores.”¹

4.2.2. Visión

“La Floristería Gilberto Moscoso será la Floristería más reconocida al año 2015 por ofrecer calidad *estética* de sus productos variados y la más experimentada asesoría, generando valor con servicios que beneficien a sus clientes.”²

4.3. Objetivos

Para que una estrategia tenga sentido, se hace necesario definir objetivos que reflejen el reto de competitividad para el negocio producto de una reunión de revisión de objetivos con la gerencia se definieron los siguientes objetivos, que se presentan a través de un mapa estratégico de Balance Scorecard (BSC). Teniendo en cuenta que para lograr estos objetivos se deben generar una estrategias en las cuales se requerirá inversión, los

¹ Misión de la Floristería Gilberto Moscoso. Proposición textual desarrollada por la mesa de trabajo

² Visión de la Floristería Gilberto Moscoso. Proposición textual desarrollada por la mesa de trabajo

objetivos que se van a formular son para el 2014 en términos de resultados en clientes y en rentabilidad.

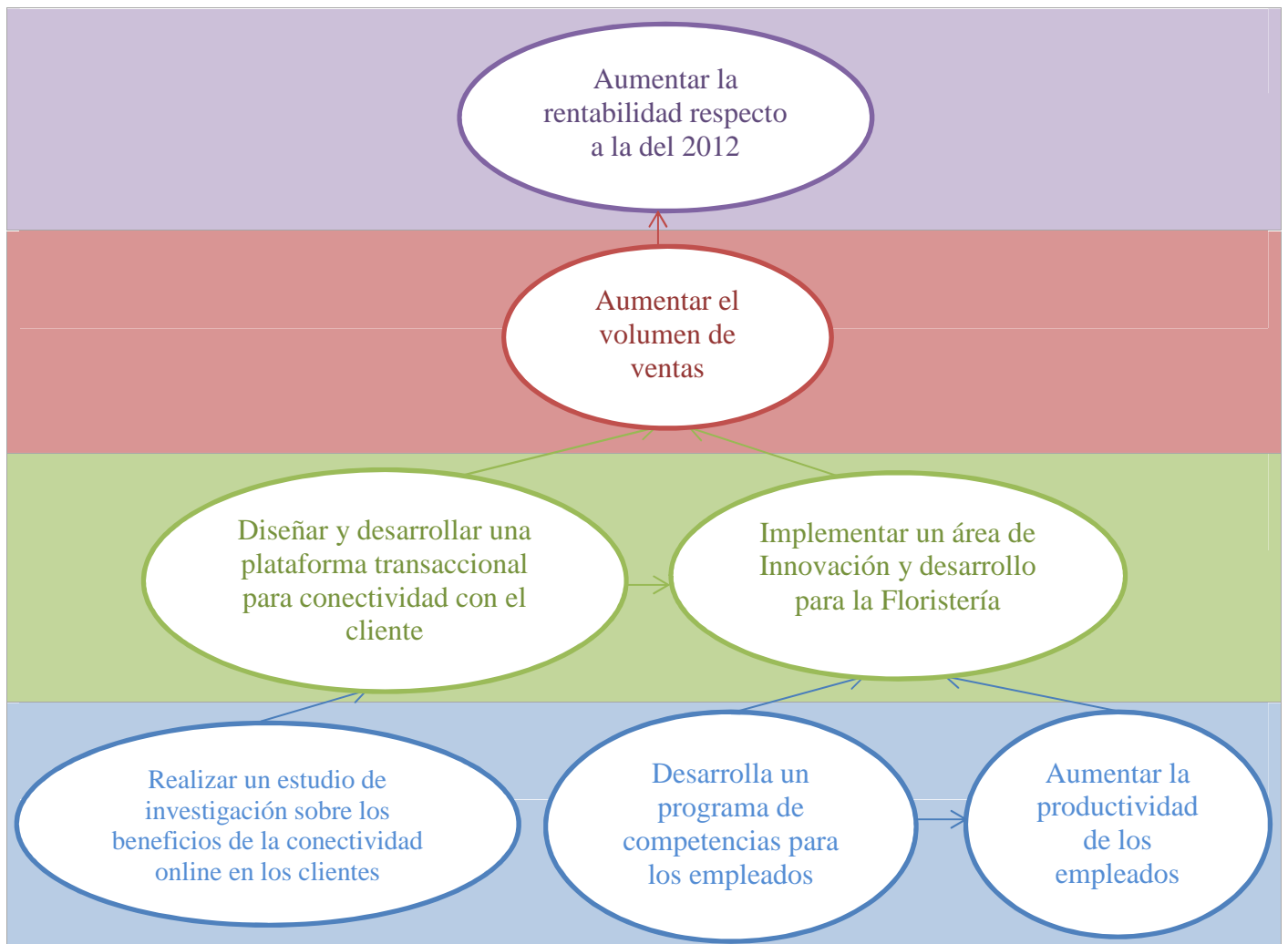


Figura 9. Mapa estratégico de Balance Scorecard (BSC)

Fuente: Autor

Los indicadores de logro de estos objetivos, son los siguientes:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	UNIDAD	META	FREC. MEDICION
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad respecto a la del 2012	$\left(\frac{\text{Utilidad año 2013}}{\text{Utilidad año 2012}} - 1 \right) \cdot 100$	%	10%	Anual
CLIENTES	Aumentar el volumen de ventas	$\left(\frac{\text{Venta mes } n + 1}{\text{Ventas mes } n} - 1 \right) \cdot 100$	%	1%	Mensual
PROCESOS INTERNOS	Diseñar y desarrollar una plataforma transaccional	$\left(\frac{\text{Actividades completadas}}{\text{Actividades programadas en el plan}} - 1 \right) \cdot 100$	%	100%	Semanal
	Implementar un área de Innovación y desarrollo	$\left(\frac{\text{Actividades completadas}}{\text{Actividades programadas en el plan}} - 1 \right) \cdot 100$	%	200%	Semanal
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Desarrolla un programa de competencias	<i>nº de capacitaciones nuevas al semestre</i>	Unidad	4	Semestral
	Aumentar la productividad de los empleados	<i>nº de arreglos elaborados diariamente</i>	Unidad	60	Semanal
	Realizar un estudio de investigación conectividad online	<i>Porcentaje de Adelanto del estudio</i>	%	100	Mensual

Tabla 6. Indicadores

Fuente: Autor

4.4. Estrategias

4.4.1. Diseñar y desarrollar una plataforma transaccional para conectividad con el cliente

Esta estrategia consiste en implementar mayores canales de comunicación y publicidad para la Floristería. Este canal es una página web que no solo ofrezca la posibilidad de conocer información básica de la Floristería, sino que por medio de fotos se puede apreciar la variedad de productos que ofrece, no solo con sus arreglos sino también en la variedad de flores.

La idea se desarrolla para facilitar la elección de los productos para los clientes, pues esta plataforma podrá darle una idea al comprador, del producto según el diseño que él desee y un aproximado del precio que el producto tendría. Además, la plataforma informara al cliente sobre los cuidados básico de las flores y como se debe preservar según la especie o variedad que compre.

Para ello, en cuanto al aprendizaje organizacional se debe tener en cuenta como primera medida se debe realizar un estudio de investigación de los beneficios de la conectividad online para los clientes, el cual dará un indicador para realización de esta estrategia.

4.4.2. Implementar un área de Innovación y desarrollo para la Floristería

Esta estrategia se enfoca en la gestión productiva que genera el valor de competitividad, gracias a su variedad, creatividad y creación de arreglos florales, y la variedad de los productos ofrecidos por la Floristería. Teniendo en cuenta la gestión que se realizara, se espera generar impacto en las personas logrando reconocimiento de marca que facilitara la captación de clientes y el aumento de ventas e ingresos a la Floristería.

Para esta estrategia es necesario desarrolla metodologías que promuevan la creatividad con ayudas como las consultas en artículos en internet, blog, revistas impresas especializadas en temas florales, que ayuden a los empleados y al gerente

a desarrollas elemento distintivos, innovadores y creativos para fortalecer lo que ya se estaba haciendo, obteniendo mejoras en la satisfacción del cliente.

En cuanto al aprendizaje organizacional, es importante tener en cuenta que para llevar a cabo esta estrategia, se debe establecer un programa o plan que desarrolle las competencias de los empleados y aumente su productividad, para dar paso a una metodología de que despierte la creatividad y genere resultados innovadores para los arreglos.

4.5. Cronograma



Tabla 7. Cronograma de Estrategias

Fuente: Autor

5. Conclusiones y Recomendaciones

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis externo a pesar de que hay algunas amenazas de los competidores y cierta exigencia de los clientes el entorno para el desarrollo de la Floristería Gilberto Moscoso muestra importantes oportunidades que pueden ser aprovechadas.
2. El diagnostico interno sirvió para determinar especialmente la brecha de competitividad en la que se encuentra actualmente la Floristería, como fue orientado al reducir la brecha se identificaron importantes fortalezas y debilidades sobre las cuales tendría que trabajar para ganar terreno frente el competido más directo de la Floristería Gilberto Moscoso y acercarse a las buenas prácticas que competidores de mayor impacto como Don Eloy están desarrollando en el mercado.
3. Para la formulación del plan estratégico, se determinaron estrategias de fácil implementación que apresar que tienen inversión pueden realizarse en un plazo no mayor de un año y garantizar el retorno de la inversión en los objetivos del año 2014.
4. Validar la estimación de la inversión de las estrategias para garantizar que los indicadores de ventas y utilidad incluyan la amortización de esta inversión en el costo.
5. Esta metodología utilizada, se recomienda al gerente mantener la actualización de su plan estratégico a futuro.

6. Bibliografía

- Wheelen T., & Hunger, J.D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Education.
- Sánchez J.P. *Balanced Scorecard*. Recuperado el 26 de enero de 2013, de <http://www.revistavirtualpro.com/files/BALANCEDSCORECARD.ppt>
- Callwood K. *Factores psicológicos que influyen en los hábitos de compra de los consumidores*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de http://www.ehowenespanol.com/factores-psicologicos-influyen-habitos-compra-consumidores-lista_118724/
- Elespectador.com (2013, 5 de Enero). *Santos, complacido con cifras de inflación*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2012, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-395307-santos-complacido-cifra-de-inflacion>
- Semana.com (2012, 24 de Noviembre). *Crecimiento económico; más de lo mismo*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2012, de <http://www.semana.com/economia/articulo/crecimiento-economico-mas-mismo/268278-3>

- Molina, O., (Septiembre de 2008). *El Modelo de Crecimiento de Bogotá*. Semana. Recuperado el 04 de Diciembre de http://www.semana.com/documents/Doc-1739_2008916.pdf
- Valenzuela, A., (Septiembre de 2007). *El chocolate, un placer saludable*. Revista chilena de nutrición. Recuperado el 10 de Diciembre de 2012, de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75182007000300001&script=sci_arttext
- Instituto Superior de Medicinas Tradicionales (Abril de 2008). *Los misterios del Chocolate*. Digitalis. Recuperado el 12 de diciembre de 2012, de <http://www.e-digitalis.com/articles.php?id=71>

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SOBRE FACTORES DE DECISIÓN DE COMPRA DE LAS FLORISTERIAS

Muchas gracias por colaborar con esta encuesta, ésta ha sido diseñada para conocer su percepción y hábitos de compra en una floristería, le agradecemos que sea lo mas sincero posible.

1. Usted compra flores?

- Si
- No

Si su respuesta en la pregunta anterior fue SI, por favor continúe con la pregunta número 2.

Si su respuesta en la pregunta anterior fue NO, por favor pase a la pregunta número 11.

2. Cual es su motivación al momento de comprar flores?

Marque solo 2 opciones.

- Motivos especiales
- Fechas especiales
- Decorar su casa u oficina
- Condolencias
- Eventos
- Otro, cual?

Cuales?

Por favor, pase a la pregunta número 3

3. Usualmente usted donde compra flores?

Marque solo 2 opciones.

- Supermercado
- floristerías
- Plaza de Mercado
- En la calle
- Otro, cual?

Por favor, pase a la pregunta número 4

4. Cual es el factor mas importante para usted al momento de comprar en una floristería?

Marque solo 1 opción.

- Precio
- Diseños variados en los arreglos
- Empaque de las flores
- Otro, cual?

Por favor, pase a la pregunta número 5

5. Cual de los siguientes factores lo hacen sentir mas cómodo en una floristería?

Marque solo 2 opciones.

- Asesoría en la elección de flores
- Decoración del establecimiento
- Orden / Aseo dentro del establecimiento
- Amabilidad en la atención
- Otro, cual?

Por favor, pase a la pregunta número 6

**6. Cuales son los factores que más le atraen al momento de elegir una floristería?
Marque solo 2 opciones.**

- Nombre de Marca
- La presentación de los productos
- La organización de los productos
- La variedad de flores que usted puede ver
- El diseño de los arreglos
- Otro, cual?

Por favor, pase a la pregunta numero 7

**7. Con que frecuencia compra usted flores en una floristería?
Marque solo 1 opción.**

- Menos de 1 vez al mes
- 3 - 4 veces al mes
- 1 -2 veces al mes
- Mas de 4 veces al mes

Por favor, pase a la pregunta numero 8

**8. Que valor agregado prefiere usted encontrar en una floristería?
Marque solo 1 opción.**

- Horario de atención extendido
- Domicilio
- Diseños variados - Originales
- Variedad en el empaque para las flores
- Otro, cual?

Por favor, pase a la pregunta numero 9

9. Reconoce usted alguna floristería que satisface los criterios de la pregunta anterior (pregunta 8)?

- Si
- No

Nombre

Por favor, pase a la pregunta numero 10

10. Cuanto dinero esta dispuesto a pagar por cada compra que realiza en una floristería?

\$

Por favor, pase a la pregunta numero 11

**11. Si no compra flores, que otro producto pensaría usted comprar?
Marque solo 2 opciones.**

- Chocolates
- Tarjetas de regalo / Globos
- Peluches / Muñecos
- Plantas ornamentales (Cactus, Bambúes, Bonsay, etc.)
- Flores artificiales
- Tarjetas de condolencia
- Regalar un árbol por motivo de condolencias
- Otro, cual?

Por favor, pase a la pregunta numero 12

12. Podría recordar con facilidad la ubicación de una floristería en Villa del Prado?

- Si
- No

Nombre

Muchas gracias por su colaboración!!

ANEXO 2

Población	2008	2009	2010	2011	2012	
Suba	992.204	1.016.842	1.042.092	1.067.969	1.094.488	50,05%
14 - 45 años		509.866	522.220	534.873	547.833	
Guaymaral, San Jose de Bavaria, Britalia		105.671	108.231	110.854	113.540	56.831
Estratos 4,5 y 6	256.275	262.485	268.845	275.359	282.031	
					25,77%	
						14644

* 50.05%: Porcentaje de personas de 14-45 en Suba a 2012

* 56.831: Personas que viven en estos 3 barrios que tienen entre 14-45 años

(50,05%)

* 14644: Cantidad de personas N que corresponde al 25,77% de 56,831

P	25%
Q	75%
Z	1,96
N	14644
E	0,08

n	112
---	------------

* n=112: tamaño de la muestra

ANEXO3

Entrevista Gerente:

Metodología: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER

Entrevista Gerente: Aunque la Floristería no tiene una cadena de valor establecida, se enfocó la metodología y se parte de los arreglos de flores base: Arreglos de flores para consumidores finales

Actividades primarias

- Logística interna bilateral:
 1. Como lleva usted el control de sus inventarios?
 2. Qué criterios utiliza para el almacenamiento de la mercancía en el establecimiento?
 3. Qué factores considera importantes para el almacenamiento de la mercancía?
 4. Cuando usted recibe el producto, cual es el control que usted realiza?
 - 5.Cuál es el nivel de stock promedio que tiene en bodega?
 6. Cuantos tipos diferentes de producto para la venta ofrece?
 7. Tiene usted un lugar de almacenamiento específico de los arreglos de flores?

- Operaciones (producción):
 1. Como realiza la preparación de los arreglos de flores para la venta?
 2. Qué factores son importantes a la hora de preparar el producto para la venta?
 3. Qué factores considera necesarios para el mantenimiento de los arreglos de flores final dentro de la Floristería luego de que este se ha producido?

- Logística externa lateral:
 1. Cuál es la manera en que usted realiza la distribución de los arreglos de flores al cliente?*
 2. Que zonas abarca a la hora de ofrecer y entregar domicilios?
 3. Cuál es el tiempo de entrega que ofrece para los domicilios?
 4. Cuáles son los criterios que tiene para planear la entrega de domicilios?

- Marketing y Ventas:
 1. Que actividades de promoción de venta de los arreglos de flores realiza usted, como hace la venta?
 2. Qué tipo de publicidad utiliza usted para que la Floristería se identifique?
 - 3.Cuál cree que es el factor diferenciador de los productos que ofrece al público frente a la competencia?
 4. Como logra hacer notar el factor diferenciador?
 5. Tiene ofertas a los clientes? Cuáles?
 6. Cuanto está dispuesto a invertir en marketing para su marca?
 7. Servicio: posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor de los arreglos de flores, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.
 8. Qué tipo de servicios posventa ofrece usted en su Floristería?
 9. Qué tipo de garantía ofrece para la venta de sus productos?

Actividades de apoyo

- Abastecimiento:
 1. Que criterios son importantes para usted a la hora de escoger un proveedor?
 2. Realiza usted algún seguimiento al proceso productivo del proveedor?
 3. Que control realiza en cuanto a la acumulación de los arreglos de flores que va a comprar?
 4. Que criterios tiene usted a la hora de abastecer su negocio?
 5. Que criterios tiene para estar seguro que su producto este en su negocio?
 6. Como es su método de compra?
 7. Cada cuanto se abastece dependiendo de cada tipo de producto?

- Gestión financiera:
 - 1.Cuál es el procedimiento contable que lleva a cabo en su negocio?
 2. Como maneja la tesorería?

- Dirección de recursos humanos:
 1. Como realiza la búsqueda del personal?
 2. Que perfil busca?
 3. Como es su proceso de Contratación?

4. ¿Cuál cree usted que es la Motivación del personal al trabajar en su negocio?
5. ¿Realiza usted algún tipo de entrenamiento a la persona?
6. ¿Existe en su negocio oportunidad de desarrollo del personal?

- Infraestructura y desarrollo de tecnología:

1. ¿Qué tipo de tecnología tiene?
2. ¿Tecnología dura o blanda?
3. ¿Cómo lo describiría?

Entrevista Empleados:

Metodología: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER

Entrevista Empleados: Aunque la Floristería no tiene una cadena de valor establecida, se enfocó la metodología y se parte de los arreglos de flores base: Arreglos de flores para consumidores finales

Actividades primarias

- Logística interna bilateral:
 8. Que criterios utiliza para el almacenamiento de la mercancía en el establecimiento?
 9. Que factores considera importantes para el almacenamiento de la mercancía?
 10. Cuantos tipos diferentes de producto para la venta ofrece?

- Operaciones (producción):
 4. Como realiza la preparación de los arreglos de flores para la venta?
 5. Que factores son importantes a la hora de preparar el producto para la venta?
 6. Que factores considera necesarios para el mantenimiento de los arreglos de flores final dentro de la Floristería luego de que este se ha producido?

- Logística externa lateral:
 5. Cuál es la manera en que usted realiza la distribución de los arreglos de flores al cliente?*
 6. Que zonas abarca a la hora de ofrecer y entregar domicilios?
 7. Cuál es el tiempo de entrega que ofrece para los domicilios?
 8. Cuáles son los criterios que tiene para planear la entrega de domicilios

- Marketing y Ventas:
 10. Cuáles cree usted que son las ventajas de la Floristería?

Actividades de apoyo

- Gestión financiera:
 3. Cuál es el procedimiento contable que lleva a cabo en su negocio?

4. Como maneja la tesorería?

- Dirección de recursos humanos:

7. Como se realiza la búsqueda del personal?

8. Que habilidades son importantes para desarrollar el trabajo?

9.Cuál cree usted que es la Motivación al trabajar en su negocio?

10. Recibe capacitación?

- Infraestructura y desarrollo de tecnología:

4. Qué tipo de tecnología tiene?

5. Como lo describiría?

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Lina Marcela MOSCOSO Rodríguez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1020736894

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Diagnóstico y formulación estratégica para una
TRANSICIÓN

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>LINA MARCELA MORALES</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1020736891</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Investigación</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ESP. Gerencia Processes y Calidad</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Febrero 26 / 2013