

**DISEÑO DE UN PLAN FORMAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: CASO
FLORISTERIA JARDÍN AMERICANO**

**GABRIEL DUNCAN CRUZ
MOISÉS VILLERO GARCES**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

2004

**DISEÑO DE UN PLAN FORMAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CASO:
FLORISTERÍA JARDÍN AMERICANO**

**GABRIEL DUNCAN CRUZ
MOISÉS VILLERO GARCES**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar
al título de Administradores de Empresas**

**Director
WILLIAM ARELLANO CARTAGENA
Economista**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

2004

Cartagena, 28 de Mayo de 2004

Señores
COMITÉ DE INVESTIGACIONES
Programa de Administración de Empresas
Universidad Tecnológica de Bolívar
La Ciudad

Distinguidos señores:

Muy comedidamente me dirijo a ustedes con el objeto de informarles que he asesorado metodológica y conceptualmente a los estudiantes **MOISÉS VILLERO GARCES** y **GABRIEL DUNCAN CRUZ** en la respectiva elaboración de su proyecto de grado, el cual tiene como título: **DISEÑO DE UN PLAN FORMAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: CASO FLORISTERÍA JARDÍN AMERICANO.**

Atentamente,

WILLIAM ARELLANO CARTAGENA
Director de la Investigación

Cartagena, 28 de Mayo de 2004

Señores
COMITÉ DE INVESTIGACIONES
Programa de Administración de Empresas
Universidad Tecnológica de Bolívar
La Ciudad

Con toda atención nos permitimos dirigirnos a ustedes con el fin de manifestarles que hemos terminado la elaboración del trabajo de grado titulado: **DISEÑO DE UN PLAN FORMAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: CASO FLORISTERÍA JARDÍN AMERICANO**, por tanto lo presentamos a su consideración, estudio y aprobación como requisito parcial para optar al título de Administradores de Empresas.

Atentamente,

GABRIEL DUNCAN CRUZ

MOISÉS VILLERO GARCÉS

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, mayo 28 de 2004

DEDICATORIA

Este proyecto investigativo se lo dedico a las personas que más quiero: a mis padres que con muchos esfuerzos y dificultades hicieron posible el sueño de su hijo; espero que se sientan orgullosos porque sus esfuerzos y sacrificios fueron productivos. También le doy gracias a Dios por darme la salud y la voluntad de salir adelante y la fuerza en los momentos más difíciles.

Moisés Villero Garces

Dedico este Trabajo de Grado a mis padres Gustavo Duncan y Dayra Cruz, a quienes le debo la tarea de haberme educado; a mi hermano Pito, del cual espero tener su compañía toda la vida.

Gabriel Duncan Cruz

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para que este trabajo pudiera realizarse. Especialmente al Doctor **WILLIAM ARELLANO CARTAGENA**, Docente de la Universidad Tecnológica de Bolívar, quien como Director del Trabajo de Grado estuvo siempre atento a las correcciones y sugerencias pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
0. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION	2
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
0.1.1 Descripción del problema	2
0.1.2 Formulación del problema	3
0.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
0.2.1 Objetivo general	3
0.2.2 Objetivos específicos	3
0.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
0.4 MARCO DE REFERENCIA	5
0.4.1 Bases teóricas de la investigación	5
0.4.2 Marco conceptual	14
0.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	16
0.5.1 Sistema de variables	16
0.5.2 Operacionalización	17
0.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
0.6.1 Tipo de investigación	17
0.6.2 Fuentes y técnicas de recolección de información	18
0.6.3 Procesamiento de información	18
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA FLORISTERIA JARDIN AMERICANO Y PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD	19
1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	19
1.1.1 Definición de la empresa	19
1.1.2 Reseña histórica	19

1.1.3 Característica de los productos	19
1.1.4 Filosofía de la empresa	20
1.1.5 Creencias básicas	20
1.2 PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD	21
2. ANALISIS DE LA SITUACION	22
2.1 ANALISIS DEL ENTORNO	22
2.1.1 Evolución general de la economía colombiana	22
2.1.2 Mercado de trabajo	24
2.1.3 La inflación	26
2.1.4 Devaluación	27
2.1.5 Aspecto político	27
2.1.6 Aspecto legal	28
2.1.7 Aspecto innovativo y tecnológico	28
2.1.8 Aspecto sociocultural	28
2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA	29
2.2.1 El sector floricultor	29
2.2.2 Evolución del sector en la última década	29
2.2.3 Regiones de producción	30
2.2.4 Superficie de producción	31
2.2.5 Tipos de flores	32
2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	32
2.3.1 Ciclo de vida del sector	32
2.3.2 Competidores directos	33
2.3.3 Fortalezas de los competidores directos	34
2.3.4 Debilidades de los competidores directos	34
2.3.5 Competidores indirectos	34
2.3.6 Barreras de entrada	35
2.3.7 Tendencias de los competidores	35
2.3.8 Formas nuevas de competencia para el sector	36
2.3.9 Poder Negociador de los Compradores	36

2.3.10 Poder Negociador de los Proveedores	36
3. ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN FLORISTERIA JARDIN AMERICANO	38
3.1 CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS	38
3.1.1 Estilo de dirección	38
3.1.2 Manejo del capital humano	39
3.1.3 Políticas de gestión	39
3.1.4 Sistematización de los procesos administrativos y contables	39
3.1.5 Estructura de costos de la floristería	40
3.1.6 Política de financiamiento	40
3.1.7 Política de inversión	41
3.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING	41
3.2.1 Estrategias de venta	41
3.2.2 Estrategias de publicidad	41
3.2.3 Estrategias de competencia	42
3.3 BALANCE ORGANIZACIONAL	42
3.3.1 Programa de inducción	45
3.3.2 Programas de salud ocupacional	45
3.3.3 Programas de recreación	45
3.3.4 Motivacion	45
3.3.5 Participacion en la toma de decisiones	46
3.3.6 Trabajo en grupo	47
3.3.7 Capacitaciones	47
3.3.8 Estímulos y reconocimientos en la empresa	47
3.3.9 Satisfacción según el ingreso recibido	48
3.3.10 Estabilidad laboral	49
3.3.11 Manejo de la informacion	49
3.3.12 La gestión directiva	50
3.3.13 Compromiso emocional y moral con la empresa	50
4. DIAGNOSTICO DOFA DE LA FLORISTERIA JARDIN AMERICANO	52

4.1 FORTALEZAS	52
4.2 DEBILIDADES	53
4.3 AMENAZAS	54
4.4 OPORTUNIDADES	55
5. CUADRO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA FLORISTERIA JARDIN AMERICANO	57
5.1 DECLARACION DE LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA	57
5.1.1 Misión	57
5.1.2 Visión	57
5.2 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	58
5.2.1 Objetivos estratégicos	58
5.2.2 Metas estratégicas	58
5.2.3 Beneficios esperados	59
5.2.4 Diseño de las estrategias	59
5.2.5 Objetivos del plan	60
5.3 POLÍTICAS QUE SUSTENTAN EL PLAN ESTRATÉGICO	63
5.4 IMPLANTACION Y CONTROL DEL PLAN ESTRATEGICO	64
5.4.1 Revisión del plan	64
5.4.2 Programación de actividades	64
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	72

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Crecimiento de la Población ocupada según rama de actividad económica	26
Cuadro 2. Desarrollo de las exportaciones de flores en Colombia y zonas de destino, en la última década	30
Cuadro 3. Distribución de las áreas de producción de flores bajo invernadero en Colombia	31
Cuadro 4. Evolución de la superficie de producción de flores bajo invernadero en Colombia, en la última década	31
Cuadro 5. Principales tipos de flor y porcentaje en el global exportado en los tres últimos años	32
Cuadro 6. Definición y desarrollo de las acciones estratégicas para mejorar técnicas de reclutamiento y selección adecuadas en la floristería	60
Cuadro 7. Definición y desarrollo de las acciones estratégicas para capacitar al personal de la floristería	61
Cuadro 8. Definición de las acciones estratégicas para desarrollar la cultura organizacional en la floristería	61
Cuadro 9. Definición y desarrollo de las acciones estratégicas para lograr un clima organizacional adecuado	62
Cuadro 10. Definición y desarrollo de las acciones estratégicas para el posicionamiento en el mercado	62
Cuadro 11. Calendario de actividades 2004 – 2005	65

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. El crecimiento anual del PIB real Colombiano en el periodo 1950 – 2003	23
Gráfica 2. Evolución de la tasa de desempleo en Colombia 1995 – 2003	25
Gráfica 3. Evolución de la tasa de inflación en Colombia en el periodo 1995 – 2003	27

GLOSARIO

AMENAZAS: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que limitan o dificultan su desarrollo operativo.

COMPETITIVIDAD: conjunto de ventajas como calidad, atención a los clientes, investigación, precio, etc.; que permite a las empresas diferenciarse de sus competidores.

CRECIMIENTO: porcentaje en que se incrementan las ventas de un producto o servicio período a período dentro del mercado.

CULTURA ORGANIZACIONAL: es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las tareas empresariales; incluye los valores, creencias y comportamientos que se comparten durante la vida de la empresa.

DEBILIDADES: actividades o atributos internos de una organización que dificultan el éxito de una empresa.

ENTORNO: es el ambiente que rodea a la empresa, conjunto de elementos externos que afectan a una organización.

ESTRATEGIAS: acciones amplias e integradas, diseñadas para asegurar que se logren los objetivos de una empresa.

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuye y aporta al logro de los objetivos de la institución.

MISIÓN: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

OPORTUNIDADES: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

PLANES DE ACCIÓN: son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

VISIÓN: es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

RESUMEN

1. **Título:** “DISEÑO DE UN PLAN FORMAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: CASO FLORISTERIA JARDÍN AMERICANO”.
2. **Autor:** GABRIEL DUNCAN CRUZ y MOISÉS VILLERO GARCES.
3. **Objetivo general:** Diseñar un Plan Estratégico para la empresa *Floristería Jardín Americano*, a través de un análisis estratégico de la empresa y su entorno que le permitan controlar y poner a su beneficio las posibilidades que le ofrece el sector para proyectarse hacia el futuro con la participación de todo el personal administrativo y operativo de la organización.
4. **Metodología:** Se trata de una investigación de carácter descriptivo ya que tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Además se pretende elaborar un plan estratégico que cumpla con todas las características de un proceso formal de planeación estratégica, de acuerdo con las necesidades de la empresa *Floristería Jardín Americano*.
5. **Principales conclusiones:**
 - La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Será inútil esta planificación si la dirección de Floristería Jardín Americano no lo utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa.
 - El plan estratégico diseñado especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan estratégico.
 - Floristería Jardín Americano se ve enfrentada a grandes desafíos. La mayor competencia de los mercados y el cambiante entorno local y nacional obligan a la empresa a tomar decisiones que permitan sortear con éxito estas amenazas.
 - Floristería Jardín Americano debe iniciar su cambio a las nuevas condiciones de gestión interna alterando no solo sus estructuras administrativas y gerenciales sino por encima de estas la cultura y los valores organizacionales al interior de la entidad para facilitar un mejor balance interno.
6. **Director:** William Arellano Cartagena.

INTRODUCCION

El presente trabajo consiste en definir las directrices para la formulación de un Plan Estratégico en la empresa Floristería Jardín Americano. Se pretende, primeramente, describir la situación general de la empresa, teniendo en cuenta los factores del entorno que afectan a la organización, el desarrollo de la industria y el nivel de competencia en el sector, para luego proponer las directrices de los planes y acciones debidamente estructurados que permitan el mejoramiento de las debilidades identificadas.

Las directrices para la formulación del plan estratégico incluyen la definición de la misión o razón de ser propuesta para Floristería Jardín Americano, elaboración de sus objetivos y metas estratégicas, planificación de la estrategia de crecimiento y las estrategias de posicionamiento para lograr ventajas en la competencia.

Para la realización del presente trabajo fue necesario la información proporcionada por la teoría de la planeación estratégica, la información obtenida por parte de la gerencia de Floristería Jardín Americano, asimismo el criterio y juicio de los investigadores del presente estudio, a partir de su experiencia y conocimiento acumulado que poseen de la referida empresa.

0. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1 Descripción del problema. *Floristería Jardín Americano* es una empresa familiar que vende arreglos florales naturales para toda ocasión en la ciudad de Cartagena y lleva 25 años operando en el mercado. A pesar de ser una empresa pequeña, la evolución positiva que ha tenido durante el tiempo de funcionamiento, se ha logrado gracias a la participación activa de la gerencia en la toma de decisiones para la coordinación de actividades como un esfuerzo permanente que busca satisfacer las necesidades de sus clientes con la ayuda de un personal responsable y comprometido con su labor.

En términos generales, existe una constante preocupación por el buen manejo y funcionamiento de los equipos de trabajo dentro de la organización; así como por el aseguramiento de la calidad del servicio y producto que ofrece. Sin embargo, para la empresa estos aspectos positivos no son suficientes para lograr un elevado nivel de desempeño y competitividad dentro del sector en que compete.

A través de consultas e indagaciones realizadas a empleados y directivos de la floristería se han identificado algunos aspectos negativos tales como: la falta de planes operacionales que muestren con claridad cuáles son los objetivos que la floristería quiere lograr y las estrategias que permitan alcanzarlos; la ausencia de elementos como visión, misión y valores que dirijan los esfuerzos del negocio y conformen su filosofía; además de la necesidad de conocer claramente las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas frente a su entorno.

Consciente de esta situación, *Floristería Jardín Americano* se ve en la necesidad de evaluar el desempeño de la empresa en cada una de sus áreas y con base en un diagnóstico de

competitividad descubrir cuáles son los aspectos en los que la empresa debe mejorar. Por tanto, con los aspectos destacados por la empresa y los resultados reflejados durante los últimos años, se puede afirmar que la *Floristería Jardín Americano* carece de los elementos necesarios para llevar a cabo el planeamiento estratégico y/o dirección estratégica que requiere actualmente cualquier empresa que busque eficiencia y competitividad para sobresalir dentro del mercado.

Dada esta razón y teniendo en cuenta la crisis económica por la que atraviesa la ciudad en estos momentos, la empresa ha visto agotadas sus posibilidades de expansión en el sector de las floristerías y en general en el medio empresarial cartagenero, ya que no posee un plan estratégico que le permita desarrollar estrategias a corto y largo plazo para establecer metas de crecimiento y posicionarse mejor en el mercado.

0.1.2 Formulación del problema. ¿Cuáles son las características que debe tener el Plan Estratégico de la *Floristería Jardín Americano* que le permita definir claramente sus objetivos organizacionales y establecer las guías generales de acción para realizarlos, con el fin de asegurar su éxito y permanencia en el sector donde se encuentra?

0.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

0.2.1 Objetivo general. Diseñar un Plan Estratégico para la empresa *Floristería Jardín Americano*, a través de un análisis estratégico de la empresa y su entorno que le permitan controlar y poner a su beneficio las posibilidades que le ofrece el sector para proyectarse hacia el futuro con la participación de todo el personal administrativo y operativo de la organización.

0.2.2 Objetivos específicos.

1. Realizar un análisis interno de la empresa, definiendo cuáles son los puntos fuertes y débiles en su estructura organizacional y operativa.

2. Analizar la naturaleza, características, tácticas y estrategias de los competidores, con el fin de definir los factores críticos y claves de éxito, que permitan garantizar el crecimiento de la *Floristería Jardín Americano* en el sector.
3. Definir la filosofía corporativa de la empresa *Floristería Jardín Americano* dentro de la planificación estratégica a seguir, definiendo visión, misión, principios corporativos y valores.
4. Formular estrategias teniendo en cuenta una definición clara y precisa de objetivos cuantificables, el cronograma de actividades para su ejecución y la participación de todas las áreas de la empresa para la obtención de los mismos.

0.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El motivo de esta investigación está respaldado por el interés de los directivos y propietarios de la floristería por superar los problemas de la empresa en sus áreas de funcionamiento, tales como: planeamiento estratégico, operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, finanzas y contabilidad, recursos humanos, entre otros aspectos.

De esta manera, considerando que la competitividad es la capacidad que puede tener la empresa como herramienta para trabajar eficientemente en los mercados locales, regionales o nacionales en forma sostenida, se ha estimado que la empresa *Floristería Jardín Americano* podría participar activamente con un potencial de mejoramiento, si se toman las acciones correctivas necesarias en cada una de las áreas identificadas en el diagnóstico.

Entre todas estas áreas se identificaron áreas críticas para el mejoramiento en el desempeño de la organización, de las cuales el área de Planeamiento Estratégico es la que muestra el mayor porcentaje de deficiencia. Siendo esta área la base principal sobre la cual opera una organización, se puede decir que es un factor determinante del éxito o fracaso futuro para la

Floristería Jardín Americano, lo cual se ve reflejado en la realidad de la empresa, en su falta de dirección estratégica y el bajo nivel de compromiso para llevar a cabo sus metas.

Con el interés y debido apoyo de la gerencia de *Floristería Jardín Americano* se quiere con este trabajo aprovechar la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y a su vez identificar las estrategias necesarias para mejorar el nivel de competitividad de esta empresa.

0.4 MARCO DE REFERENCIA

0.4.1 Bases teóricas de la investigación. De acuerdo con Humberto Serna, la planeación estratégica se entiende como: “*Un sistema dinámico de gestión participativa que facilita a los directivos la definición de la misión (visión corporativa), los objetivos y las metas de mediano y largo plazo, la estrategia (orientación) y los programas de acción, y, en general, tomar decisiones congruentes con dichos objetivos y metas, con base en información confiable y oportuna*”¹. En otras palabras, la planeación estratégica es un método que permite dar el direccionamiento para desarrollar al interior de la organización algunos procedimientos que permitan enfrentar mejor el futuro de la empresa; es convertir a la organización en una entidad con capacidad para reaccionar y anticipar (proactiva)².

Por su parte, Fred R. David resume todo el proceso de la planeación estratégica en la siguiente frase³:

Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivo. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de

¹ SERNA, Humberto. Gestión estratégica, auditoria organizacional. Una guía para el diagnóstico estratégico. Santafé de Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, 1992. P. 2.

² Ibid., p. 2.

³ DAVID R., Fred. “Conceptos de Administración Estratégica”. Quinta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A. 1997. P. 19.

objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

En este orden de ideas, de acuerdo con las anteriores afirmaciones, la planificación estratégica puede comenzar dando respuesta a algunas preguntas claves como:

- ✓ ¿Dónde está hoy el negocio?

- ✓ ¿Para dónde quiere ir?

- ✓ ¿Cómo puede llegar?

Se trata entonces de que, no obstante su fundamento teórico, la planeación estratégica sea también el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genere un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. En general, estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa, pues en definitiva: *"La estrategia de una empresa no es solamente lo que quiere hacer, sino también lo que realmente hace; todas las empresas siguen algún camino, y la huella que dejan es su estrategia"*⁴.

De esta manera, la estrategia también conjuga necesariamente elementos administrativos y gerenciales que promueven la productividad y competitividad empresarial. Así, atender la dinámica de un mundo cambiante hace más urgente para los negocio solucionar los problemas de fondo a partir de la fundamentación de unos mejores esquemas de dirección y la introducción de estrategias que promuevan la competitividad.

⁴ EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S. El capital intelectual. Cómo identificar el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Bogotá: Editorial Norma, 1.998. P.4.

En este sentido, con el propósito de complementar teóricamente el diseño del plan estratégico para la empresa *Floristería Jardín Americano* a continuación se muestra otro de los enfoques relacionados con el tema objeto de estudio. Se trata de las investigaciones sobre competitividad de Michael E. Porter, quien desarrolló un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de estrategias. Este enfoque conocido como "*el modelo de las cinco fuerzas*", se concentra en las cinco fuerzas que generan competencia dentro de la industria, las cuales son:

- ✓ El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.
- ✓ El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.
- ✓ El poder de negociación de los compradores.
- ✓ El poder de negociación de los proveedores.
- ✓ La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, mas limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. En sus propias palabras: "*La obsesión del posicionamiento –alguna vez el corazón de la estrategia- se fue relegando por ser demasiada estática frente al dinamismo de los mercados y ante las cambiantes tecnologías. Basándose en el nuevo dogma, los rivales pueden rápidamente asimilar, e incluso copiar, cualquiera posición de mercado, convirtiéndose en temporal la ventaja adquirida*"⁵.

Este modelo analiza el entorno de las industrias conformadas a su vez por compañías, las cuales ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Dichos sustitutos cercanos satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. En este marco, el

⁵ PORTER, Michael E. ¿Qué es estrategia? En: Revista Clase Empresarial. Marzo de 1.997. P. 81.

desafío para los gerentes de la empresa *Floristería Jardín Americano* consiste primeramente en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente empresarial cambiante a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan su organización en el actual contexto económico del sector.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización, conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar mejores resultados empresariales. Este argumento guarda relación con el pensamiento de Hernando Mariño, quien en el libro “Planeación estratégica de la calidad total” sostiene que:

Las empresas no necesitan esperar a que algunos de sus clientes presenten una queja, un reclamo o una sugerencia para mejorar sus bienes y servicios. Se requiere una actitud más proactiva, se necesita que conozcan a su clientela, que permanezcan a la escucha de sus clientes actuales y potenciales, que identifiquen elementos que también o que tan mal colmen sus requerimientos y que tengan certeza de cómo la clientela los compara en los aspectos claves de calidad con los competidores, de manera que sepan cuáles son las áreas estratégicas por mejorar y alinien a toda la empresa para alcanzar la calidad exigida por los clientes⁶.

Así mismo, según Hill y Jones en la actualidad se afirma que:

En la práctica, la estrategia de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente. El mensaje para la administración es que ésta necesita reconocer el proceso de surgimiento e intervenir cuando sea apropiado, desechando las malas estrategias emergentes pero cultivando aquellas potencialmente buenas. Sin embargo, para tomar tales decisiones los gerentes deben ser capaces de juzgar el valor de las estrategias emergentes. Deben estar en capacidad de pensar estratégicamente⁷.

⁶ MARIÑO, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. TM Editores. Santafé de Bogotá, 1.993. P.

⁷ HILL, Charles W. L. y JONES, Gareth R. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Tercera edición. Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1996. P. 8.

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes. En este sentido, consistente con la afirmación de Hill y Jones, la ventaja competitiva tiene relación directa con el de la estrategia, pues las acciones desarrolladas en el marco de ésta determinan la capacidad competitiva; así, si la empresa aplica una estrategia de diferenciación por calidad (por ejemplo), la capacidad competitiva va a fortalecerse en lo que respecta a los procesos, los productos, el uso del conocimiento y la actitud positiva frente a los clientes. De esta manera, la administración estratégica se considera como: *"La configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias"*⁸.

De otro lado, para lograr la planeación estratégica es preciso realizar un análisis de la competencia, es decir, conocer la naturaleza, características, tácticas y estrategias de los competidores. ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de los competidores reales y potenciales? ¿Cuáles son sus movimientos previsibles? En general, se tienen que analizar todos y cada uno de los competidores más significativos, de forma individual, incluso teniendo en cuenta:

- ✓ Las empresas que en estos momentos no compiten en el mercado del negocio pero que tienen intención de hacerlo.

- ✓ Las empresas que en estos momentos no compiten en el mercado del negocio pero pueden hacerlo.

- ✓ Las empresas para las cuáles entrar en el mercado es un destino obvio si se analiza la posible extensión de su desarrollo corporativo.

⁸ OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos. Tercera edición. Santafé de Bogotá: TM Editores. P. 4.

En este orden de ideas, un término que se debe definir es el de formulación de misión estratégica. Al respecto se ha teorizado que: *“La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado”*⁹. Es decir, una formulación de misión incorpora la filosofía de la estrategia de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la empresa se propone satisfacer. Es por esto que una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

Así mismo, la planeación estratégica también induce a que las empresas definan una visión estratégica, la cual se debe reflejar en la misión de la organización. Para Serna, ésta es entendida como: *“La formulación explícita a largo plazo de los propósitos de la empresa, así como la identificación de tareas y actores participantes en el logro de los objetivos de la organización”*¹⁰. Por tanto, la formulación de la visión, al igual que la misión, hace parte de la definición corporativa de la empresa.

Otro término clave es el de objetivos, el cual, en forma general se puede definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Según Fred David: *“Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas”*¹¹. Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Y algo también importante es que los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

En cuanto a los aspectos básicos de estrategia empresarial, Michael Porter afirma: *“La Estrategia Competitiva consiste en ser diferente. Significa escoger en forma deliberada*

⁹ DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Bogotá: Fondo Editorial Legis. P. 7.

¹⁰ SERNA, Op. cit., p. 34.

¹¹ Ibid., p. 10.

ciertas actividades que entreguen al cliente una exclusiva mezcla de valor"¹². Lo que propone Porter con estas palabras es una estrategia de diferenciación para las firmas que quieren realizar un trabajo fuerte para satisfacer en alto grado al cliente, con el fin de lograr su lealtad y una retribución significativa.

En la práctica, la estrategia de diferenciación se basa en determinados factores perceptibles para los consumidores como la calidad, la atención al cliente, la entrega oportuna y la innovación. A continuación se definen cada una de estas variables.

Calidad: La primera alternativa que posee una empresa que desee diferenciarse es mejorar la calidad de sus productos. Esta estrategia la utilizan las empresas para ganar competitividad. Se fundamenta en el ajuste del producto a los requerimientos del cliente a través del diseño del producto con los requisitos exigidos por el consumidor, asegurando para ello un proceso de fabricación conforme a lo aprobado.

Servicio: Esta estrategia es impulsada para que el valor suministrado al cliente esté más relacionado con aspectos intangibles, tal como el trato dado al cliente, que con aspectos físicos. En esta estrategia juega mucho el contacto del cliente con los trabajadores de la empresa, punto denominado por la literatura administrativa como *momentos de verdad*. En las empresas objeto de esta investigación, la calidad del servicio es aplicable a la línea de contacto y se puede lograr aumentar significativamente la diferenciación, adicionándola a la calidad del producto, con lo cual se amplía la competitividad.

Rapidez: En la actualidad se ha extendido el concepto de que el manejo del tiempo es un factor de ventaja competitiva porque los clientes hoy son apresurados y la velocidad juega un papel clave en los procesos corporativos. Este esfuerzo se lleva a cabo mediante una intervención de los procesos de la compañía para reducir su tiempo de

¹² PORTER, Op. cit., p. 83.

ciclo, trabajar sobre el paradigma de tiempo de la gente y establecer una formación administrativa ágil.

Innovación: Esta se considera la estrategia clave de los negocios de hoy día. Consiste en aplicar cambios radicales en productos, procesos, sistemas y métodos de gestión e incluso transformaciones en el modelo de negocio. Esta estrategia requiere alta creatividad y fuerza de ejecución por lo cual es desarrollada por personal especial. Es la mejor forma de competir en entornos inestables porque permite que la empresa se ajuste dinámicamente a los cambios del contexto económico y social.

Sin embargo, el mismo Porter previene que: *“La dificultad para desarrollar o recuperar una estrategia clara es frecuente y primariamente de naturaleza organizativa y depende del liderazgo. Habiendo tantas fuerzas que se oponen a la toma de opciones y a las renunciaciones, es necesario contar con un sólido marco intelectual que actúe de contrapeso y guíe la estrategia. Además, es esencial contar con unos líderes fuertes que estén dispuestos a tomar opciones”*¹³. Por lo general, esto sería posible si la dirección del negocio posee fortalezas como:

- ✓ Habilidades de sus Directivos.
- ✓ Capacidad de Liderazgo.
- ✓ Capacidad de Motivación.
- ✓ Coordinación.
- ✓ Edad, formación, experiencia, etc.

¹³ PORTER, Michael. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999. P. 77.

- ✓ Flexibilidad y Adaptabilidad.

Esto se debe a que: *"En cualquier empresa la estrategia en la planeación se relaciona con el manejo de los desarrollos internos de la empresa y de las fuerzas externas que afectan el cumplimiento exitoso de los objetivos estipulados"*¹⁴. Luego, las organizaciones que tendrán más posibilidades de éxito en el nuevo entorno competitivo serán indiscutiblemente aquellas que sean capaces de adoptar rápida y adecuadamente cambios sistemáticos y de todos los procesos. Pero en esa misma medida es importante que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización, conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar resultados superiores. Estas teorías y principios descritos serán el marco teórico guía para el desarrollo de la investigación propuesta.

Por último, en cuanto al diseño de la metodología para el plan estratégico se tiene que este trabajo se fundamenta en los planteamientos de los autores Hill y Jones, para quienes el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes¹⁵:

- ✓ La selección de la misión y las principales metas corporativas.
- ✓ El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.

¹⁴ TERRY, George R. Principios de administración. Sexta impresión. México: Editorial Continental, 1982, p. 284.

¹⁵ HILL, Op. cit., p. 60-85.

- ✓ El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- ✓ La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- ✓ La implementación de la estrategia.

0.4.2 Marco conceptual.

Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Competitividad: Conjunto de ventajas como calidad, atención a los clientes, investigación, precio, etc.; que permite a las empresas diferenciarse de sus competidores.

Crecimiento: Es el porcentaje en que se incrementan las ventas de un producto o servicio período a período dentro del mercado.

Cultura Organizacional: Es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las tareas empresariales; incluye los valores, creencias y comportamientos que se comparten durante la vida de la empresa.

Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Diagnóstico Estratégico: Análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa.

Direccionamiento Estratégico: Conjunto de elementos como visión, misión, principios corporativos y valores que dirigen el horizonte de una organización.

DOFA: Debilidades, oportunidades, amenazas, fortalezas.

Entorno: Es el ambiente que rodea a la empresa, conjunto de elementos externos que afectan a una organización.

Estrategias: Acciones amplias e integradas, diseñadas para asegurar que se logren los objetivos de una empresa.

Factores Claves de Éxito: Son factores internos que indican lo que la empresa tiene y lo que le hace falta para ser exitosa en el mercado.

Factores Críticos de Éxito: Son factores externos o del entorno que afectan la situación de una empresa.

Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuye y aporta al logro de los objetivos de la institución.

Mercado: Es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto y/o servicio.

Misión: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Oportunidades: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Participación: Es el porcentaje del mercado que le pertenece a la empresa.

Posicionamiento: Consiste en hacer lo necesario para que un producto o servicio ocupe un lugar claro, distinto y positivo en la mente de los compradores con relación a lo que ofrece la competencia.

Planes de Acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.

Planeación Estratégica: Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Presupuesto Estratégico: Es el plan estratégico en términos de los recursos necesarios para su ejecución.

Valores Corporativos: Son los soportes de la cultura organizacional, su axiología corporativa, compromisos del empleado con la organización.

Visión: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

0.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

0.5.1 Sistema de variables.

- ✓ Direccionamiento Estratégico

- ✓ Diagnóstico Estratégico

✓ Proyección Estratégica

✓ Presupuesto Estratégico

0.5.2 Operacionalización.

<u>VARIABLES</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>FUENTES</u>
✓ Direccionamiento Estratégico	✓ Visión ✓ Misión ✓ Objetivos Corporativos ✓ Principios Corporativos ✓ Valores	Encuestas; Revisión de documentos de la empresa; Entrevistas y Taller con empleados.
✓ Diagnóstico Estratégico	✓ Debilidades ✓ Oportunidades ✓ Fortalezas ✓ Amenazas ✓ Estrategias de la competencia	Encuestas; Documentos e Informes de la Empresa.
✓ Proyección Estratégica	✓ Estrategias funcionales ✓ Planes de acción ✓ Matriz DOFA ✓ Factores críticos de éxito ✓ Crecimiento de la floristería	Documento de diagnóstico estratégico.

0.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

0.6.1 Tipo de investigación. El tipo de investigación que se llevará a cabo es de carácter descriptivo ya que tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Además se pretende elaborar un plan estratégico que cumpla con todas las características de un proceso formal de planeación estratégica, de acuerdo con las necesidades de la empresa *Floristería Jardín Americano*.

0.6.2 Fuentes y técnicas de recolección de información.

0.6.2.1 Primarias. Observación directa, entrevistas personales, encuestas, cuestionarios, sondeos.

- ✓ **Población bajo estudio:** Las encuestas serán aplicadas a todo el personal administrativo y operativo de la empresa *Floristería Jardín Americano*

- ✓ **Tamaño de la población:** La empresa *Floristería Jardín Americano* cuenta actualmente con 12 personas en el área operativa y 2 en el área administrativa, sobre quienes serán aplicadas las encuestas. Es decir, se realizarán 14 encuestas en total.

0.6.2.2 Secundarias. Libros que tratan acerca del tema de la planeación estratégica, documentos suministrados por la empresa *Floristería Jardín Americano.*, revistas especializadas, diccionarios, Internet.

0.6.3 Procesamiento de información. Los datos recolectados de las encuestas y las fuentes secundarias serán procesados en un software estadístico que permita la organización estadística de la información, la construcción de tablas cuadros, gráficas y matrices sobre los cuales se desarrolle el análisis de los datos.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA FLORISTERIA JARDIN AMERICANO Y PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD

1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1.1 Definición de la empresa. Floristería Jardín Americano es una empresa familiar que vende arreglos florales naturales para toda ocasión en la ciudad de Cartagena y lleva 25 años operando en el mercado. A pesar de ser una empresa pequeña, la evolución positiva que ha tenido durante el tiempo de funcionamiento, se ha logrado gracias a la participación activa de la gerencia en la toma de decisiones para la coordinación de actividades como un esfuerzo permanente que busca satisfacer las necesidades de sus clientes con la ayuda de un personal responsable y comprometido con su labor.

1.1.2 Reseña histórica. Jardín Americano floristería es producto del empuje empresarial que han demostrado, a lo largo de este período, Emiro Villero y su esposa María Vidalia Garcés, como impulsores de grandes ideas y realizaciones. Jardín Americano representa la dedicación que esta pareja muy unida impregnaron a un negocio que se inició en 1978 en el interior de un garaje alquilado y con cinco baldes repletos de rosas, margaritas, claveles, girasoles y otras bellas flores que la madre naturaleza brinda.

Como consecuencia del exceso de demanda de arreglos florales en 1989, la floristería Jardín Americano se vio en la necesidad de trasladarse a otro local mucho más amplio y con mejores condiciones para una óptima prestación del servicio. Dicho local queda ubicado en la Avenida Pedro de Heredia # 47- 27, el cual sigue siendo la actual sede.

1.1.3 Característica de los productos. Ofrece todo tipo de arreglos florales para cumpleaños, aniversarios, días especiales como: el día de las Madres, el día del Amor y Amistad, etc. y además, coronas fúnebres y decoraciones en flores.

1.1.4 Filosofía de la empresa. En términos generales, Floristería Jardín Americano tiene como filosofía una constante preocupación por el buen manejo y funcionamiento de los equipos de trabajo dentro de la organización; así como por el aseguramiento de la calidad del servicio y producto que ofrece. Sin embargo, para la empresa estos aspectos positivos no son suficientes para lograr un elevado nivel de desempeño y competitividad dentro del sector en que compete.

1.1.5 Creencias básicas. Entre las principales creencias que determinan tanto la estrategia como las operaciones de Floristería Jardín Americano, se tienen las siguientes¹⁶:

- *“La satisfacción del cliente comienza cuando la secretaria contesta el teléfono hasta cuando se cobra por el servicio”.*
- *“Un cliente satisfecho trae a cinco más. Un cliente insatisfecho le cuenta a veinte el mal servicio que le prestaron”.*
- *“Se le debe dar al cliente lo que quiere, como lo quiere, en donde lo quiere y a la hora que lo quiere”.*

De acuerdo con los directivos de la empresa, los requerimientos esenciales para el éxito en el sector de las floristerías son:

- Tener un excelente grupo de trabajo que sea muy creativo, polifuncional y con disposición de trabajo.
- Calidad en el producto.
- Calidad en el servicio.

¹⁶ Con base en las entrevistas realizadas a los directivos y propietarios de la empresa.

- Facilidades en el pago de los arreglos florales.

1.2 PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD

Floristería Jardín Americano ha identificado la oportunidad de estructurar un plan estratégico debido fundamentalmente a tres razones:

1. A través de consultas e indagaciones realizadas a empleados y directivos de la floristería se han identificado algunos aspectos negativos tales como: la falta de planes operacionales que muestren con claridad cuáles son los objetivos que la floristería quiere lograr y las estrategias que permitan alcanzarlos; la ausencia de elementos como visión, misión y valores que dirijan los esfuerzos del negocio y conformen su filosofía; además de la necesidad de conocer claramente las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas frente a su entorno.
2. La *Floristería Jardín Americano* carece de los elementos necesarios para llevar a cabo el planeamiento estratégico y/o dirección estratégica que requiere actualmente cualquier empresa que busque eficiencia y competitividad para sobresalir dentro del mercado.
3. Teniendo en cuenta la crisis económica por la que atraviesa la ciudad en estos momentos, la empresa ha visto agotadas sus posibilidades de expansión en el sector de las floristerías y en general en el medio empresarial cartagenero, ya que no posee un plan estratégico que le permita desarrollar estrategias a corto y largo plazo para establecer metas de crecimiento y posicionarse mejor en el mercado.

Cabe decir también que esta investigación está respaldado por el interés de los directivos y propietarios de la floristería por superar los problemas de la empresa en sus áreas de funcionamiento, tales como: planeamiento estratégico, operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, finanzas y contabilidad, recursos humanos, entre otros aspectos.

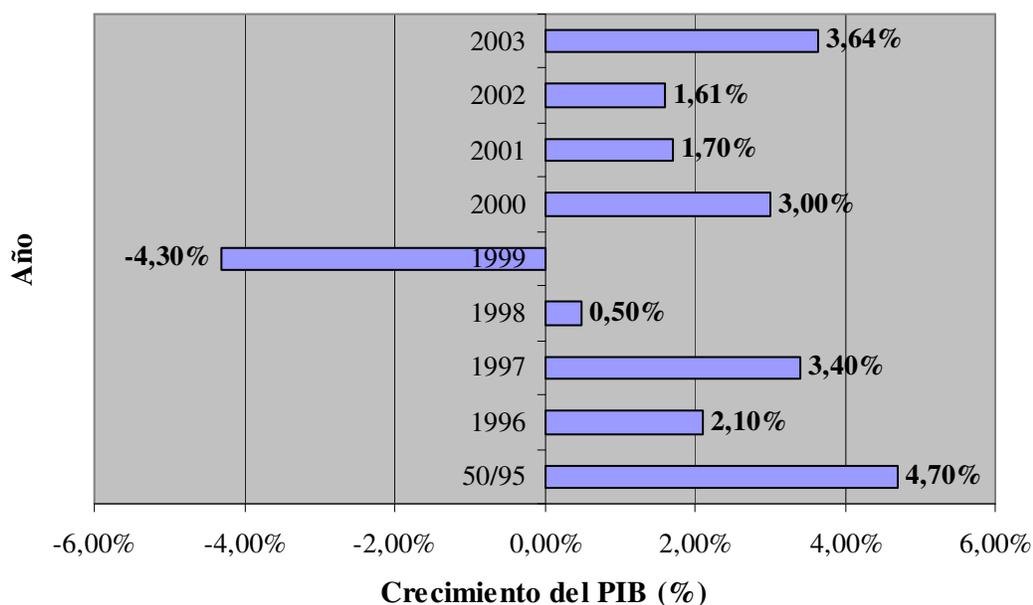
2. ANALISIS DE LA SITUACION

Para realizar el plan estratégico que requiere la empresa Floristería Jardín Americano, resulta necesario en primer lugar visualizar el ambiente externo a esta organización debido a que todos los cambios que se originen fuera de la empresa, afectarán a este proyecto directa o indirectamente. A continuación se detallan los aspectos del entorno contemplados en el análisis.

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO

2.1.1 Evolución general de la economía colombiana. Dado que un arreglo floral, por más barato que sea, requiere un desembolso importante de dinero es por ello necesario un minucioso análisis de la realidad económica de la gente y su poder de compra. En este sentido, juega un papel importante el análisis del comportamiento de la economía en general.

Al respecto, se tiene que el período transcurrido entre 1998 y 2002 está caracterizado por la peor crisis económica de la historia reciente de Colombia y, con ella, de un notable deterioro del empleo y los ingresos, los cuales son factores claves en el análisis de mercado del producto en referencia, es decir los arreglos florales. Ver gráfica 1.



Gráfica 1. El crecimiento anual del PIB real Colombiano en el periodo 1950 – 2003.

Como se puede ver en la gráfica, entre 1996 y el año 2000 el crecimiento promedio del país fue inferior al 1%. La desaceleración de la actividad económica colombiana, iniciada en 1997, se cierra con la más aguda recesión, reflejada en la histórica tasa de crecimiento negativa del 4.3% en 1999. Con diferente intensidad, los sectores económicos urbanos siguieron este ciclo. La industria, luego de una relativa estabilidad, con tasas de crecimiento del 3% promedio anual entre 1991 y 1995, soportó una recesión en 1996 (caída del 3.5%), seguida por un leve crecimiento en 1997 (2.6%), para luego iniciar una rápida desaceleración hasta caer en 1999 un 13.7%, la peor contracción del siglo.

La leve recuperación del 2001 y 2002 siguió siendo inferior a los niveles obtenidos cinco años atrás, pero muy significativa en el 2003, por lo que se esperaría que esta tendencia persista. En general, a pesar de la recuperación de la economía en el año 2003, en la actualidad el poder adquisitivo sigue siendo cada vez menor y las ventas de bienes apenas comienzan a aumentar. Ante fases recesivas como la que atravesó el país hace cinco años

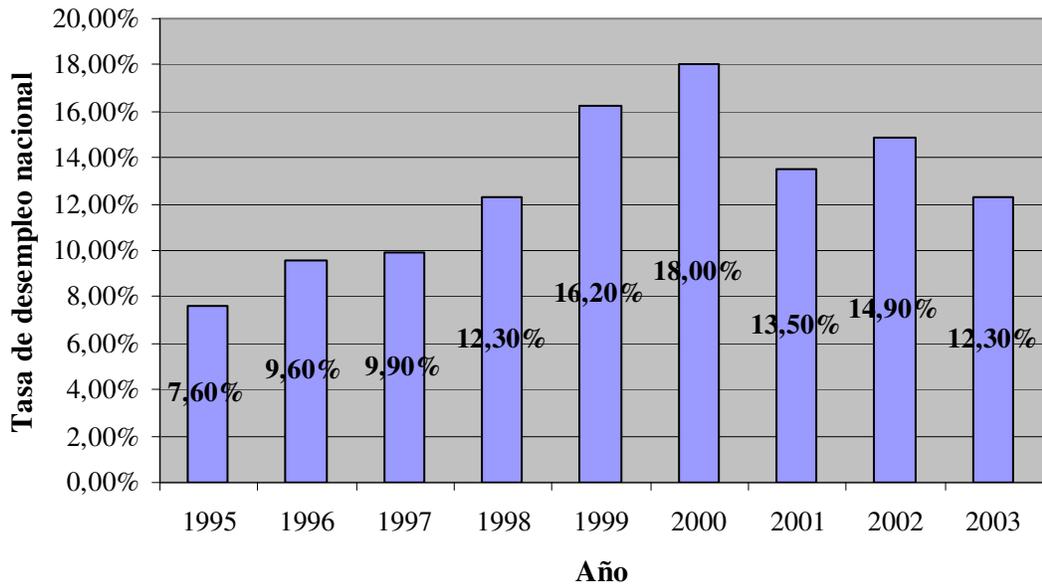
la compra de arreglos florales pudo verse afectado por el impacto de las crisis; como así también se verán atraídos en las expansiones.

Se debe comprender que el funcionamiento de la economía radica en las relaciones entre las decisiones que toman las empresas y las economías domésticas. El diagrama del flujo circular de la renta lo explica muy claramente: las economías domésticas ofrecen los servicios de los factores de producción a las empresas, las cuales los utilizan para producir bienes y servicios. A cambio de los servicios de producción pagan rentas a las economías domésticas, que las utilizan para comprar los bienes y servicios que producen las empresas.

Por lo tanto, y para verlo más claramente en este caso, si disminuyen los precios de los arreglos florales, aumenta la demanda, aumenta la producción, disminuye el desempleo, aumenta la inversión, disminuye la tasa de interés, esta hace que las financiaciones bancarias sean más baratas y finalmente aumentan las ventas y la economía comienza una etapa de crecimiento.

También se puede afirmar que dada el costo de la compra de un arreglo floral, esta puede necesitar de crédito para hacer mas accesible la compra del bien, así se observa claramente por qué es tan importante el análisis y el comportamiento del consumidor a partir del contexto económico que atraviese el país.

2.1.2 Mercado de trabajo. La contracción de la actividad económica se trasladó al mercado de trabajo. La tasa de desempleo, que representa la proporción de desocupados en el total de la fuerza de trabajo, presentó una tendencia creciente desde 1995, cuando representaba el 7.6%, hasta llegar a su nivel más alto en el 2000, 18%. Ver gráfica 2.



Gráfica 2. Evolución de la tasa de desempleo en Colombia 1995 – 2003.

En consecuencia, la composición del empleo y del producto cambia sustancialmente en la década de los noventa y principio de nuevo siglo. Desde el punto de vista del empleo, la industria decrece en el periodo (1995 - 1999) en 4.30%, la construcción sigue su auge en los años iniciales, pero a partir del año 1995 se presenta una caída sustancial¹⁷. De la misma forma las *otras ramas* tienen un comportamiento negativo liderado por el sector agrario. El desempleo generado en estos tres sectores es parcialmente absorbido por el comercio y los servicios. Ver cuadro 1.

¹⁷ Estadísticas tomadas de la página Web del DANE.

Cuadro 1. Crecimiento de la Población ocupada según rama de actividad económica.

Sector	Participación en el Empleo Total 1991 (%)	Participación en el Empleo Total 1999 (%)	91/94	95/99	Contribución Crecimiento de Empleo (%)	Crecimiento Total 1991 - 2000
Industria	23.4	20.21	3,00	-4,30	6.47	6.50
Construcción	5.3	4.49	14,00	-8,50	0.72	3.15
Comercio	25.9	25.97	3,30	2,00	25.94	23.54
Transporte	6.0	6.80	6,30	1,50	10.07	39.35
Servicios Financieros	7.6	8.15	6,10	2,20	10.45	32.39
Servicios Comunales, Sociales y Personales	28.8	32.34	0,30	4,20	47.29	38.69
Otras Ramas *	2.57	1.94	-2,40	0,80	-0.74	-6.76
Total	100	100	3,3	0,60	100	23.57

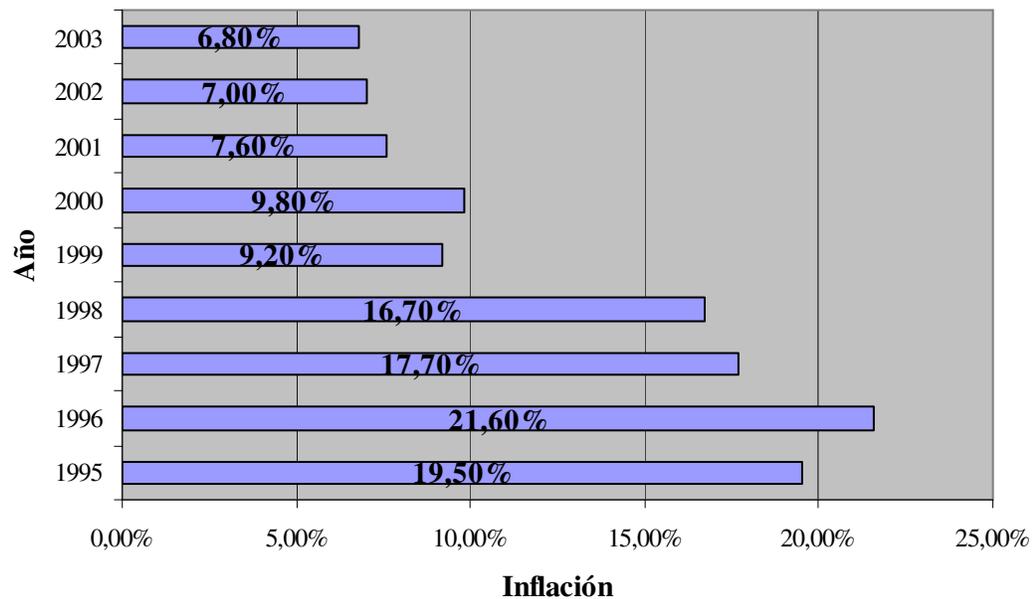
Fuente: DANE.

*Agricultura, Minas, electricidad, gas y agua.

En general, se tiene que a consecuencia de la crisis el desempleo se incrementó a niveles nunca antes conocidos en el país, tal como se pudo apreciar en la gráfica anterior. En el 2000 en las grandes ciudades cerca de un 20% de la fuerza de trabajo se encontraba sin empleo, y otro 30% estaba subempleada, es decir trabajaba menos horas de las que estaría dispuesta a trabajar o desempeña labores diferentes a la de sus calificaciones¹⁸. Esta dinámica tuvo una mejoría en el 2001 al disminuir la tasa de desempleo al 13.5% y continuó hasta el 2003 al registrarse una tasa del 12.3%.

2.1.3 La inflación. Para el caso particular de este trabajo, el cual está relacionado con la comercialización de arreglos florales, la inflación también es un elemento relevante del entorno económico a tener en cuenta. El nivel de inflación en Colombia ha venido disminuyendo desde 1999 hasta el 2003 (Gráfica 3).

¹⁸ De acuerdo con el DANE, en las siete principales ciudades la tasa de desocupación pasó del 8% en 1994 al 19.7% en el 2000.



Gráfica 3. Evolución de la tasa de inflación en Colombia en el periodo 1995 – 2003.

Lo cual significa que en un escenario positivo de bajo índice de inflación como el actual no trae un cambio radical en los hábitos de consumo de los clientes potenciales de este producto, por lo cual no se cree que satisfagan su necesidad de arreglos florales con otros productos sustitutos que se puedan adquirir en el mercado a un precio mas bajo.

2.1.4 Devaluación. Otro factor relevante es la devaluación, o sea la pérdida de valor del peso frente al dólar, que en este momento está al vaivén de la especulación de los capitales financieros nacionales e internacionales y que el gobierno no puede controlar porque la misma la fija el mercado de oferta y demanda de divisas. Este elemento macroeconómico es de vital importancia para el producto en referencia ya que es exportado en su mayor parte y bajo este escenario se puede decir que los productores se ven incentivados.

2.1.5 Aspecto político. Políticamente se puede afirmar que el gobierno está sufriendo una grave crisis producto de los diferentes grupos de presión, todos los días se puede ver diversas manifestaciones, huelgas, etc. todos basan sus protestas en el mismo denominador

común *la falta de trabajo*. Así, algunas empresas tienen que parar o despedir personal. Por lo tanto, la situación de orden público del país llega a afectar el mercado empresarial en general.

2.1.6 Aspecto legal. El aspecto legal puede mostrar limitaciones a la actividad de la empresa en la medida en que el cumplimiento de sus obligaciones fiscales frente al Estado se complique a raíz de que el Estado, en su necesidad de ampliar la cobertura de contribuyentes, ha realizado convenios con las Cámaras de Comercio del país a fin de que todos aquellos comerciantes registrados sean inscritos como contribuyentes del fisco, eventualidad que les genera a las floristerías una serie de obligaciones tanto formales como sustanciales para las cuales no se encuentran preparados, como por ejemplo: expedir facturas por las ventas realizadas, cobrar el IVA, llevar libros de contabilidad, presentar declaraciones y pagar impuesto de renta por la utilidad generada en la actividad comercial, lo cual afecta la situación financiera de los mismos.

2.1.7 Aspecto innovativo y tecnológico. Si se toma como parámetro de estudio el nivel innovativo de los arreglos florales en el sector, se puede afirmar que las empresas logran una muy buena posición en la medida que hagan constante innovación de la decoración y el lanzamiento de nuevos modelos de arreglos florales. Así el grado de innovación de la línea de arreglos florales de estas empresas permite presentar ventajas ante los rivales más competitivos.

La innovación en el diseño de los arreglos florales es costosa de desarrollar y esto es un factor determinante para obtener ventajas competitivas importantes en el sector. Cabe decir también que desde el punto de vista tecnológico el mejoramiento y desarrollo continuo de las telecomunicaciones permite tener una mejor organización de pedidos y cobros para las empresas del sector.

2.1.8 Aspecto sociocultural. Las nuevas generaciones no acostumbran y no ven romántico regalar flores. Además, en la actualidad la gente tiende a obsequiar presentes no tanto por

su hermosura sino por su utilidad. De esta manera, se observa en el mercado de los arreglos florales que se está tendiendo a regalar más flores por motivos fúnebres y de recuperación que por detalles de ocasión y románticos.

2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

El ambiente industrial en el cual compite Floristería Jardín Americano es un factor determinante para el desempeño de la empresa, por lo tanto a continuación se detallan algunos aspectos claves de este punto.

2.2.1 El sector floricultor. Colombia es un país exportador de flores de corte por excelencia, actualmente comercializa más de 50 tipos de flor y es el segundo productor mundial después de Holanda. Así mismo, es el primer proveedor de Estados Unidos con una cuota del 65 por ciento del mercado. Pero la importancia del sector floricultor, no sólo radica en el volumen actual de exportaciones y que representa un rubro importante en la economía nacional, si no que, además, como agroindustria, es un gran generador de empleo, más de 75.000 puestos de trabajo directos¹⁹. Como es de suponer, la industria que gira alrededor del sector es muy amplia, entre la que se cuentan sectores como agroquímica, plásticos, riego, material vegetal, insumos, seguridad social y demás servicios.

2.2.2 Evolución del sector en la última década. En el siguiente cuadro se observa como ha sido el desarrollo y crecimiento de las exportaciones de flores, incluyendo su participación en los principales mercados en el periodo 1992 – 2000.

¹⁹ Las estadísticas fueron tomadas de Internet: google.com:\novedades agr\u00edcolas.htm.

Cuadro 2. Desarrollo de las exportaciones de flores en Colombia y zonas de destino, en la última década.

Año	US\$ Millones	** América del Norte %	* Unión Europea %	Otros Europa %	Otros Países %
1992	340.8	78.7	16.4	3.0	1.8
1993	381.9	79.4	15.5	2.5	2.5
1994	426.8	80.3	14.2	3.0	2.5
1995	475.7	80.3	16.2	0.4	3.0
1996	509.4	80.4	14.1	0.7	5.0
1997	544.5	80.4	14.0	0.4	5.2
1998	556.2	81.1	12.4	0.3	6.2
1999	550.5	83.2	11.4	0.2	5.2
2000	580.6	84.1	9.8	0.2	5.8

Fuente: DANE, Departamento Nacional de Estadística, 2001.

** Incluye USA, Canadá y Puerto Rico.

* Grecia, Austria, Finlandia e Irlanda del Sur, son miembros de la Unión Europea desde 1995, por esta razón, y a partir del año en mención, disminuye la participación porcentual del mercado en la columna de Otros Europa.

De acuerdo con Asocolflores²⁰, en el 2004 entre un 83 y un 84 por ciento de la producción de flores colombianas se destina al mercado de Estados Unidos, y alrededor de un 11 por ciento va a parar a los supermercados y floristerías de Europa, especialmente a Alemania. Colombia, también productor de café, petróleo y esmeraldas, espera conquistar nuevos mercados para las flores en la Unión Europea, con la adhesión a ese bloque de 10 otros países, en su mayoría de Europa del Este.

2.2.3 Regiones de producción. Las regiones y las áreas de producción de flores bajo invernadero, se distribuyen según muestra el cuadro 3.

²⁰ Asocolflores. 2004. Estadísticas, Colombian Flowers. En Internet: google.com.

Cuadro 3. Distribución de las áreas de producción de flores bajo invernadero en Colombia.

Zonas de Producción	
Sabana de Bogotá	86 %
Rionegro, Antioquia	12 %
Otras regiones	2 %

Fuente: Asocolflores, 2001.

Cabe decir que, en general, el sector floricultor de esta nación andina genera alrededor de 160.000 empleos entre directos e indirectos, de los cuales un 65 por ciento corresponden a mujeres, quienes son escogidas por sus condiciones innatas de suavidad y delicadeza²¹.

2.2.4 Superficie de producción. El crecimiento del sector, en cuanto a la superficie de producción en la última década, se muestra en el cuadro 4.

Cuadro 4. Evolución de la superficie de producción de flores bajo invernadero en Colombia, en la última década.

Año	Área (Ha)
1992	4.000
1995	4.200
1997	4.400
1998	4.500
1999	4.900
2000	5.000

Fuente: Asocolflores, 2001.

²¹ Ibid., p. 2.

Según Asocolflores para el 2004 este país sudamericano tiene sembradas 6.000 hectáreas de flores, especialmente en la Sabana de Bogotá y en Rionegro, en el noroccidental departamento de Antioquia²².

2.2.5 Tipos de flores. Los principales tipos de flor y su participación porcentual en el global de exportación de los últimos tres años, quedan reflejados en el cuadro 5.

Cuadro 5. Principales tipos de flor y porcentaje en el global exportado en los tres últimos años.

Cultivo	2001 (%)	2002 (%)	2003 (%)
Clavel estándar	25.2	23.2	21.4
Rosas	31.9	30.8	30.3
Clavel miniatura	10.5	10.2	9.7
Crisantemos	1.7	1.7	1.7
Otros	30.7	34	36.9

Fuente: Asocolflores, 2001.

2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

2.3.1 Ciclo de vida del sector. Cabe mencionar que el sector de las floristerías en Cartagena se encuentra en la etapa de madurez. Dicha etapa se caracteriza por un alto nivel de competencia, la que puede explicarse por los siguientes motivos:

- Gran número de competidores intervinientes en el sector.
- Nivel de ventas en leve crecimiento o prácticamente estabilizado. Este hecho se ve reflejado en que el crecimiento anual promedio del sector es del 3% aproximadamente.

²² Ibid., p. 2.

- Intensa competencia en precios, con diferencias entre los arreglos florales cada vez más innovativas.
- Como consecuencia del punto anterior, se realizan fuertes inversiones en promoción y publicidad, teniendo como objetivo la diferenciación y la preservación de la lealtad a la marca de cada floristería.

2.3.2 Competidores directos. Los principales competidores directos de Floristería Jardín Americano son:

- Jardín de Alá.
- Floristería el Norteño.
- Floristería Alagos.
- Floristería Jardín Detalles.
- Cartagena Floral.
- Viva Flor.
- Floristería Atahualpa.
- Serviflor.
- Floristerías informales del parque de las flores.

Este sector es muy competitivo debido a que existen varias empresas que manejan el mercado, pero sobresale la presencia de las descritas, que pretenden imponer un liderazgo coordinando el sector mediante distintas estrategias. Principalmente, las estrategias de las distintas floristerías en la ciudad de Cartagena se basan en el manejo de las siguientes variables:

- Precio.
- Publicidad.

- Promociones.
- Diferenciación del producto.
- Segmentación del mercado.

Debe anotarse que en cuanto a la diferenciación de productos, esta se debe principalmente a la lealtad que existe de los clientes a las diferentes floristerías.

2.3.3 Fortalezas de los competidores directos. Como fortalezas generales de estos competidores se puede decir que algunos de estos negocios son distribuidores minoristas de flores, tales como: Viva flor, Atahualpa, Alagos y Serviflor. Y en el caso de los vendedores informales, su ubicación resulta ventajosa por la mayor cantidad de flujo de personas, teniendo también costos fijos muy bajos (administración, servicios, empleados, etc.).

2.3.4 Debilidades de los competidores directos. En cuanto a las debilidades de los competidores directos de Floristería Jardín Americano, se tiene que los competidores que se encuentran ubicados en la zona norte de la ciudad, es decir en los barrios residenciales, pagan arriendos que son mucho más costosos. Otro aspecto es que los vendedores informales no ofrecen sistemas de créditos, facilitadores de pago y no manejan relaciones bancarias; por lo tanto, todas sus ventas son de contado y no aceptan tarjetas de crédito. De igual manera, se puede mencionar que los competidores de Floristería Jardín Americano no tienen la misma antigüedad en el mercado, careciendo de experiencia y reconocimiento en la ciudad.

2.3.5 Competidores indirectos. Se encuentran los grandes almacenes de cadena en la ciudad, por ejemplo: Vivero, SAO, Carulla, etc. De igual manera: restaurantes, reposterías, teatros, almacenes de ropa, entre otros. Otro competidor indirecto es la empresa “Burbujas”, la cual se dedica a vender detalles, tarjetas para toda ocasión, esquelas, credenciales, globos, etc; esta puede implantar una nueva línea de venta de flores. Aquí

cabe mencionar también la presión de productos sustitutos, definiendo a estos como aquellos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector de las floristerías.

2.3.6 Barreras de entrada. De manera general al respecto se puede decir que la entrada, en los últimos años, de nuevas empresas al sector, ha intensificado la competencia; por lo que es necesario un fuerte control de las políticas a aplicar, cuidando de no generar una guerra de precios. En esa misma perspectiva, posibles fusiones de empresas competidoras, que les permitiría lograr mayores economías de escala en diversos aspectos, como producción, comunicación y distribución, debilitando así la participación de mercado de las floristerías.

Al ser este un sector muy abierto, donde existen muchas empresas, son bajas las barreras de ingreso al mismo, sin embargo la diferenciación de productos, los requisitos de capital y el acceso a canales de distribución son determinantes para el ingreso. Así, como barreras de entrada al sector se puede advertir que en cuanto a los requisitos de capital, para que una nueva floristería desee ingresar a este mercado, deberá desembolsar grandes cantidades de capital si esta desea desarrollar una estrategia agresiva de penetración en el mercado de Cartagena. Otro aspecto importante es el acceso a canales de distribución, pues al ser este un producto de consumo masivo, la nueva empresa deberá estar en condiciones también de desarrollar un canal de distribución adecuado para asegurar que el producto llegue al cliente.

2.3.7 Tendencias de los competidores. Las principales tendencias de algunos competidores son:

1. Ser pequeños distribuidores de flores en la ciudad de Cartagena.
2. Satisfacer a los clientes con sustitutos de las flores, tales como: muñecos de peluche, detalles, globos con motivos, tarjetas, entre otros.

3. Comprar flores al por mayor con el fin de ganar mayores descuentos que permitan bajar el precio de los arreglos florales.

2.3.8 Formas nuevas de competencia para el sector. Se encuentra entonces que una de las formas de competencia que ha surgido en los últimos meses y que afecta directamente el mercado del sector de las floristerías es que en los supermercados y almacenes de cadena se vendan también adornos prefabricados naturales y artificiales, al igual que flores naturales y artificiales, kits de arreglos, etc.

2.3.9 Poder Negociador de los Compradores. Los principales compradores de este producto (arreglos florales) son los consumidores finales, quienes son cada vez más exigentes, buscando mejores precios, calidad y mayor variedad en la decoración. En general, poseen un alto poder negociador ya que pueden cambiar de floristería si no se encuentran satisfechos. Una de las formas en que los clientes de *Floristería Jardín Americano* pueden representar una competencia y/o ejercer presión o influencia significativa en las actividades de la empresa es que estos muchas veces pueden hacer presión en cuanto al monto al que la empresa les cotiza los productos, diciéndole que en otros sitios o floristerías están comprando el arreglo floral más barato.

Otros compradores importantes son los hipermercados y las grandes cadenas de supermercados, quienes realizan compras en grandes volúmenes, lo que le permite contar con un gran poder negociador, ya que son ellos quienes establecen los plazos de pago, distribución de espacios físicos, etc. Como consecuencia de esto, muchas veces los proveedores, para tener presencia en esos comercios, deben adecuarse a dichas exigencias. También se pueden mencionar a los distribuidores independientes, quienes se reparten zonas geográficas, no contando con exclusividad en la misma, por lo que disminuye considerablemente su poder negociador.

2.3.10 Poder Negociador de los Proveedores. En general, las materias primas principales para la elaboración de este producto son las flores. Se puede decir que los proveedores

tienen un gran poder de negociación ya que, al ser el sector floricultor muy disperso, tienen muchas opciones de clientes. Es decir la producción de flores no está muy concentrada en pocas empresas, razón por la cuál también las floristerías pueden tener cierto poder de negociación con estos proveedores.

Los principales proveedores o grupos de proveedores de este sector son todas aquellas empresas que se dedican a vender flores y son mayoristas en las ciudades donde es fácil el cultivo. Una amenaza posible de los proveedores es que estos distribuidores mayoristas de flores pueden hacer una alianza estratégica y montar una gran floristería en la ciudad de Cartagena. Como tendencia general de los proveedores de flores se tiene que en su gran mayoría están tendiendo a quitar las comodidades en el pago, es decir, exigen el pago de contado.

En este contexto cabe decir que la Floristería Jardín Americano afirma disponer de sistemas de información y registro de proveedores. En tal sentido, estos sistemas de información son una fortaleza en la medida en que esa información sea también confiable y manejada eficazmente por parte de los administradores y trabajadores que la reciben.

3. ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN FLORISTERIA JARDIN AMERICANO

3.1 CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS

El manejo administrativo de Floristería Jardín Americano se ha caracterizado por no obtener el máximo provecho a los recursos humanos y potencialidades de que puede disponer. El escaso nivel de organización empresarial sumado al bajo perfil administrativo detectado en los directivos, caracterizado por el empirismo administrativo y la improvisación son un factor de atraso para competir en este sector. Estos aspectos serán objeto de estudio en el presente apartado.

3.1.1 Estilo de dirección. Como marco conceptual el estilo administrativo se puede definir como la forma o manera de desarrollar la práctica administrativa y gerencial de una empresa, de acuerdo con el carácter propio que la organización de a sus acciones empresariales. El estilo administrativo de la empresa analizada también se relaciona con la disposición de los recursos al interior de la organización para orientar las decisiones fundamentales y el conjunto de políticas necesarias a la consecución de unos objetivos de corto, mediano y largo plazo. A este respecto se obtuvo que los directivos mantienen estilos de dirección autoritarios en el que el proceso de toma de decisiones y dirección se centraliza en el gerente de Floristería Jardín Americano.

Al interior de esta empresa no se observan nuevas tendencias respecto de estilos novedosos de dirección como la gerencia con participación activa de los trabajadores, la existencia de incentivos y premios por aumentos en la eficacia del trabajador o la independencia y autonomía del empleado en cada actividad.

3.1.2 Manejo del capital humano. Las estrategias de gestión del recurso humano se refieren a aquellos criterios para el establecimiento de objetivos de desempeño de los empleados de tal forma que afecten directamente las decisiones de los trabajadores y los orienten hacia la acción. Sin embargo, los directivos de Floristería Jardín Americano parece desconocer la importancia que tiene el recurso humano en el nuevo modelo de gestión empresarial pues no aplican ninguna técnica de gestión del recurso humano, lo cual es una debilidad estructural evidente.

En decir, no existe la política de remuneración según rendimientos y productividad o programas de capacitación y entrenamiento, nuevos sistemas de evaluación y selección de personal, programas de desarrollo motivacional, programas de participación laboral en la toma de decisiones, y actividades de integración al interior de la empresa, lo cual indica que en un buen porcentaje se desconoce el fundamento de que los procesos de incorporación tecnológica en las empresas dependen crucialmente de los procesos de aprendizaje y construcción de culturas para la innovación en el recurso humano.

3.1.3 Políticas de gestión. Paralelo al diagnóstico de los procesos administrativos, se consideran a continuación las llamadas tecnologías blandas o de gestión, que han surgido como alternativa a la simple producción y comercialización del producto para lograr incrementar la competitividad de las empresas. Se tiene entonces que dentro de este marco la tendencia con mayor aplicación en la floristería en mención es la calidad total y el justo a tiempo, principalmente.

3.1.4 Sistematización de los procesos administrativos y contables. La búsqueda de la competitividad también debe conllevar a las empresas a la incorporación de innovación a los procesos administrativos para mejorar la toma de decisiones, tal es el caso de la automatización y sistematización de la información correspondiente a los procesos administrativos. Sistematizar consiste en organizar un conjunto de actividades o cosas que, ordenadamente, contribuyen a un determinado objetivo al interior de la administración.

En este sentido, Floristería Jardín Americano tiene algunas actividades administrativas automatizadas como lo es el registro de clientes existentes, para lo cual tiene computadores con programas de apoyo para realizar estas operaciones. Sin embargo, la planeación, proyección de ventas y control presupuestal no están sistematizados en los computadores, los cuales se sistematizan de forma manual, sin mayores resultados que permitan establecer el estado real de la empresa en un momento determinado para tomar los correctivos pertinentes.

3.1.5 Estructura de costos de la floristería. De acuerdo con los resultados de la investigación, la estructura de costos de la empresa está determinada principalmente por el costo de compras de las flores; los costos de operación; y los costos laborales. Con lo anterior se tiene que sin duda la gestión de los costos en Floristería Jardín Americano también es un problema para la empresa al momento de establecer el precio de los arreglos florales puesto que es posible que venda temporalmente productos por debajo del costo de adquisición de insumos para igualar la competencia, en aras de generar flujo de caja o incluso para incrementar la participación de mercado, pero a largo plazo es obvio que no podrá sobrevivir vendiendo sus productos por debajo del costo.

Por lo tanto, esta empresa al momento de vender los productos tiene mucho cuidado al analizar todos los costos que implica este proceso, de tal manera que pueda incluirse en el costo total del producto. Luego de considerar los costos asociados a un determinado producto, Floristería Jardín Americano también tiene en cuenta los costos que el producto comparte con otras actividades como el servicio de distribución.

3.1.6 Política de financiamiento. Floristería Jardín Americano depende mucho de su propia estructura y explotación del capital. Tienen dificultades reales para la obtención de préstamos a bajo interés y solucionan a menudo sus problemas de financiación utilizando otras fuentes de financiación, tales como la autofinanciación. En efecto, en cuanto al financiamiento del capital de trabajo para la compra de insumos y costos de operación, se

encontró que acorde con la estructura financiera de la empresa, el mayor porcentaje de inversiones se financian normalmente con recursos propios.

Además, las expectativas de inversión no muestran interesantes hechos, pues la floristería no tiene un plan de inversión futuro. En general, cabe destacar también que el principal problema para acceder al crédito está relacionado con las exigencias de garantías que respalden el crédito.

3.1.7 Política de inversión. Ante una situación de recesión económica como la actual, la empresa en mención restringió sus decisiones de inversión y en general sus directivos no desean invertir para el corto plazo.

3.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.2.1 Estrategias de venta. Las estrategias de ventas en esta empresa están dadas por el comportamiento del mercado, teniendo en cuenta que las decisiones no sean tomadas a priori y que la finalidad es vender el producto al mejor precio que permita el mercado, utilizando como fortaleza un buen servicio y calidad de los arreglos florales.

Floristería Jardín Americano está enfocada hacia el consumidor final, por lo tanto en su punto de venta maneja ofertas permanentes que los atraigan llevándolos a un hábito de compra que dará como resultado un cliente fiel sin tener en cuenta que existan o no las ofertas. Al igual que cuenta con una serie de productos que ofrecen facilidad de consumo y manejo. En el servicio la floristería trabaja para lograr una facilidad y satisfacción del cliente a la hora de su compra con los domicilios y entregas oportunas sin que el cliente tenga que trasladarse.

3.2.2 Estrategias de publicidad. En la actualidad Floristería Jardín Americano no maneja un tipo de publicidad bien sea radial o escrita, sino que confía en la buena imagen y experiencia que tiene en el mercado de la ciudad.

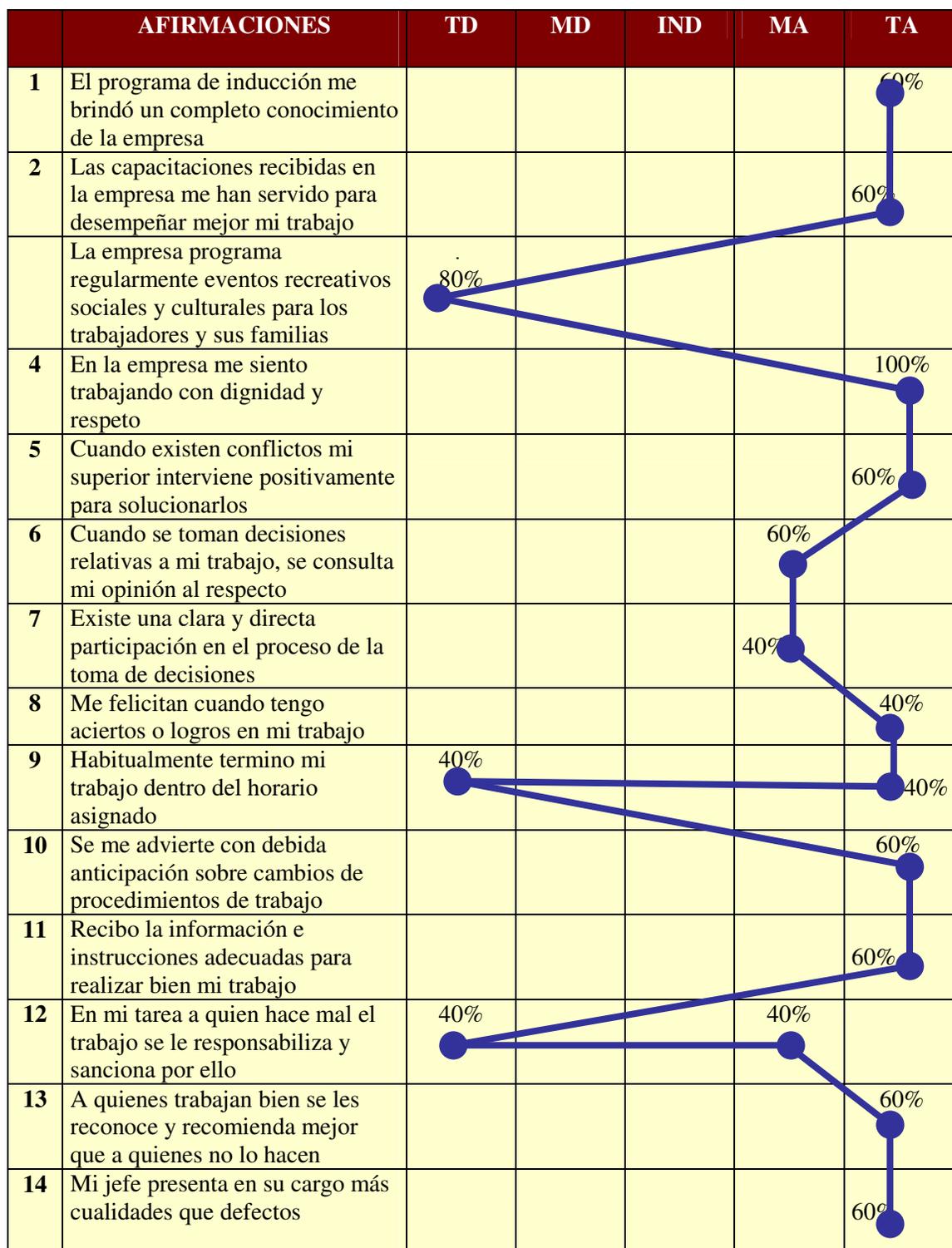
3.2.3 Estrategias de competencia. En el entorno empresarial del establecimiento analizado las estrategias de competencia se definen como las decisiones, políticas y acciones que adelanta Floristería Jardín Americano para mejorar su participación y hacerse más competitivo dentro del sector. En este sentido, un hecho muy particular es que la estrategia que más está implementando la empresa es la de ofrecer variedad en los arreglos florales. La explicación puede estar relacionada con la necesidad de la Floristería Jardín Americano de dar mayor especificidad a sus arreglos florales. También se tiene en cuenta la mayor variedad por precios de los productos. Es interesante señalar que los directivos no indicaron la ausencia de estrategias de competencia para la empresa, implicando que en algún sentido el espíritu empresarial se está empezando a revelar en la floristería como necesario para sobrevivir a la competencia de la empresa, y que el concepto de estrategia ya no es extraño al nivel directivo de este negocio.

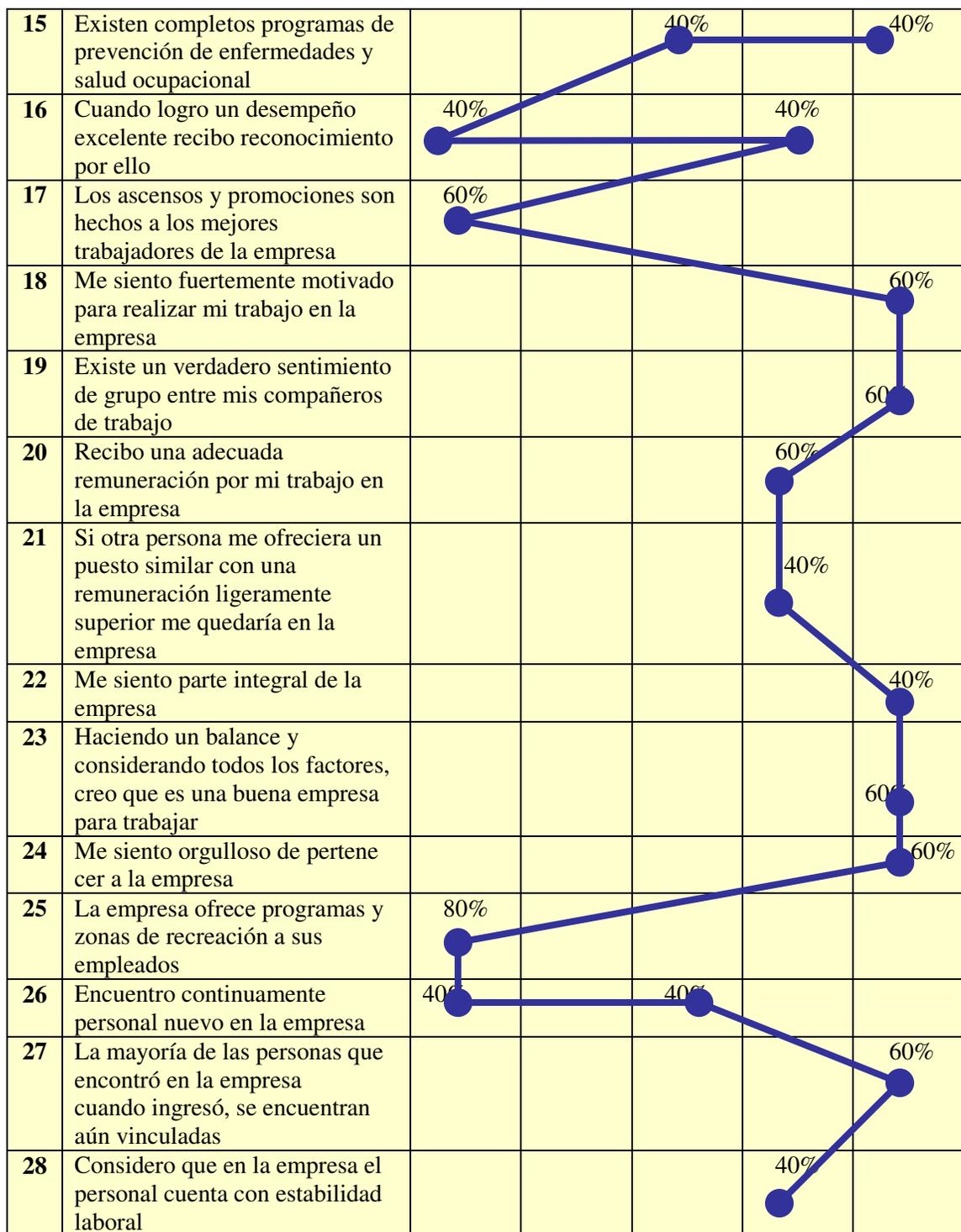
Sin embargo, en la actualidad los problemas que enfrenta esta empresa en el nuevo entorno económico exigen una reorganización empresarial y una conciencia de los cambios impulsados por la situación competitiva en el mercado de las floristerías, convirtiéndose a su vez en un impulso para realizar estrategias que enfrenten a la competencia local; en particular, si se tiene en cuenta que hacer transformaciones en este sentido significan quedar con ventajas competitivas al bajar costos y ganar poder de negociación con sus proveedores.

3.3 BALANCE ORGANIZACIONAL

La figura 1 que se presentan en la siguiente página, resumen el comportamiento de las principales variables del análisis interno de la empresa en referencia, según encuesta realizada a los trabajadores. En ella se pueden analizar aspectos de la empresa relacionados con: los programas de inducción, programas de salud ocupacional, programas de recreación, motivación y participación en la toma de decisiones, entre otros, de suma importancia para valorar el desempeño interno de la empresa.

Figura 1. Análisis de las respuestas de los trabajadores de Floristería Jardín Americano respecto al desempeño interno de la empresa.





Fuente: Encuestas realizadas por los investigadores, a los trabajadores de la Floristería Jardín Americano.

3.3.1 Programa de inducción. En términos generales, los resultados de la encuesta señalan que entre los trabajadores prevalece una opinión buena con respecto al programa de inducción recibido en la empresa, puesto que el 60% de ellos considera que brindó un completo conocimiento de la empresa.

3.3.2 Programas de salud ocupacional. Sólo el 40% de los trabajadores afirma que existen en Floristería Jardín Americano completos programas de prevención de enfermedades y salud ocupacional. Para un 40% esta afirmación les es indiferente, mientras que para otro 20% no es cierto que en esta empresa hayan programas de prevención de enfermedades y salud ocupacional. En este sentido, el tema de la salud ocupacional en la empresa Floristería Jardín Americano deja mucho que desear desde la perspectiva de los trabajadores, pues la opinión más generalizada es que son muy pocas las capacitaciones que la empresa realiza relacionadas con el tema de la salud ocupacional, denotando un bajo interés por mejorar este aspecto.

3.3.3 Programas de recreación. De otro lado, la empresa Floristería Jardín Americano no dispone de programas y zonas de recreación para sus trabajadores, pues el 80% de los empleados así lo confirman. En esta misma dirección, obsérvese que para el 80% de los trabajadores la empresa no programa regularmente eventos recreativos sociales y culturales para los trabajadores y sus familias.

3.3.4 Motivación. Chiavenato cree que: “La motivación es un factor interno que requiere de mucha atención”²³, por lo que al mismo tiempo, los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. En este aspecto, como se puede ver en la figura anterior, apenas el 60% de los trabajadores encuestados dice que se siente fuertemente motivado para realizar su trabajo en la empresa.

²³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. P. 125.

Sin embargo, un 20% de los trabajadores precisa que no tiene la suficiente motivación para realizar su trabajo. Este porcentaje, si bien es significativo, por lo menos demuestra que existe algún tipo de dificultad en la motivación que ejerce la directiva de Floristería Jardín Americano sobre los mismos trabajadores para el cumplimiento de objetivos y metas comunes. Por lo tanto, en este caso el liderazgo de los directivos de Floristería Jardín Americano plantea desafíos para que este porcentaje de los trabajadores pueda comprometerse con las metas.

3.3.5 Participación en la toma de decisiones. Este aspecto es muy importante porque mientras no se aborde con seriedad el proceso de participación y desarrollo humano en las organizaciones, no se pueden tener resultados apropiados en el capital social interno de las empresas. No obstante, en discordancia con el análisis anterior, apenas el 20% de los trabajadores afirma que en Floristería Jardín Americano existe una clara y directa participación en el proceso de la toma de decisiones. Por el contrario, los trabajadores restantes consideran que el proceso de toma de decisiones es centralizado, es decir, hay jerarquías en el que el superior siempre tiene la razón y la última decisión no es concertada.

Este resultado se puede explicar porque las relaciones de los directivos con los trabajadores en la organización objeto de estudio sigue siendo formal en la medida en que se sujeta al cumplimiento de funciones y tareas, caracterizadas por las interacciones informales de los mismos trabajadores. En efecto, en cuanto al proceso de toma de decisiones, casi la totalidad de los encuestados consideraron que las más importantes son tomadas de manera compartida apenas con algunos trabajadores y los encargados de áreas administrativas de la empresa, por lo que no se involucra la totalidad de los diferentes actores dentro del proceso de toma de decisiones de la organización, tal como se dedujo de estos porcentajes.

Congruente con lo anterior, también sólo un 20% de los trabajadores afirma que cuando se toman decisiones relativas a su trabajo, se consulta su opinión al respecto. El resto de los trabajadores tienen diferencias con respecto a esta afirmación. En general, los trabajadores de Floristería Jardín Americano no consideran efectivo el esfuerzo que hace la directiva de

alto nivel por contar con procesos más participativos al interior de la organización. Esta situación es preocupante porque las mejoras en la participación tiene incidencia positiva en el desarrollo interno de la empresa.

3.3.6 Trabajo en grupo. Para el 60% de los trabajadores existe un verdadero sentimiento de grupo entre compañeros de trabajo. Pero para el otro 40% de los trabajadores, las formas como los compañeros establecen las relaciones de trabajo en la empresa no facilitan su ajuste al cargo y a la organización, puesto que consideran que no existe un verdadero sentimiento de grupo. En otras palabras, este porcentaje de trabajadores encuestados no perciben facilidades para desempeñar sus tareas en el marco del grupo de compañeros.

3.3.7 Capacitaciones. Según César A. Bernal: “No cabe duda que la mejor estrategia para enfrentar los retos del nuevo orden económico y administrativo es disponer de personal calificado, pero sobre todo dispuesto a una permanente capacitación y aprendizaje. Aprendizaje que debe darse conjuntamente en lo personal como en lo organizacional”²⁴. Al respecto, aunque no parece tener mucha relevancia este aspecto en el conjunto de los trabajadores encuestados, en su gran mayoría (60%) afirman que las capacitaciones recibidas en la empresa le han servido para desempeñar mejor su trabajo.

3.3.8 Estímulos y reconocimientos en la empresa. Uno de los factores que más motiva a la gente a trabajar es que se les reconozca cuando hacen la labor bien; sin embargo, parece que en la empresa Floristería Jardín Americano de la ciudad de Cartagena este principio muy frecuentemente se pasa por alto, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos en la muestra, se observa que el 40% de las personas afirman que cuando logran un desempeño excelente no reciben reconocimiento por ello, lo cual significa que es un porcentaje muy por encima de lo que se debería esperar. En la misma dirección, apenas un 40% está totalmente de acuerdo en que lo felicitan cuando tiene aciertos o logros en el trabajo. Sin

²⁴ BERNAL T., Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Editorial Prentice Hall. Santa Fe de Bogotá, D. C., 2000. P. 8.

embargo, un 60% de los trabajadores están de acuerdo con que a quienes trabajan bien se les reconoce y recomienda mejor que a quienes no lo hacen.

En general, los encuestados consideran que los ascensos en la empresa son muy escasos, y como si esto fuera poco, los resultados de la recolección de la información revelan que el 60% de los trabajadores manifiestan que los ascensos y promociones no se asignan a quienes lo merecen, lo cual indica que existe un porcentaje significativo de trabajadores que no están de acuerdo con la forma como se asignan los estímulos o reconocimientos a los mejores trabajadores de la compañía, de acuerdo con su criterio

3.3.9 Satisfacción según el ingreso recibido. La remuneración del trabajo, según los resultados del estudio de campo es demasiado regular puesto que apenas un 20% de los trabajadores encuestados manifestó que su trabajo es bien remunerado. Otro 40% manifestó estar medianamente de acuerdo con la afirmación según la cual Floristería Jardín Americano da una adecuada remuneración por el trabajo. Esto permite concluir que la remuneración del trabajo no ha crecido en mayor proporción con respecto a la mayor cantidad de trabajo, al igual que con respecto a las inversiones en la respectiva empresa.

Los trabajadores consideran que el salario que recibe no va acorde con el esfuerzo en las funciones que desempeña; esa situación se puede explicar a la luz de un fenómeno propio de la dinámica actual de la economía, el cual consiste en que la inversión industrial tiene la tendencia a crecer, mejorando los niveles de producción y productividad, sin que esto implique un crecimiento proporcional en el salario. Por lo tanto, el desempeño del trabajo en estas circunstancias puede ser decreciente.

Ahora bien, dadas las circunstancias descritas alrededor del salario, y nada distinto de lo que se pudiera pensar, hay una mayor proporción de trabajadores que desean cambiarse a una nueva empresa por un poco más de salario. Así lo evidencia el hecho que frente a una posibilidad de un nuevo empleo con un salario más alto, el 60% de los trabajadores

cambiaría de empresa. Esto revela un resultado significativo, interpretándose por la claridad que tienen los entrevistados en cuanto a la relación directa entre motivación y salario.

De lo anterior se desprende que, en general, los trabajadores de Floristería Jardín Americano no están de acuerdo con los ingresos que reciben. Esto tiene repercusiones en la motivación y además, puede suceder también que los perfiles ocupacionales de los trabajadores no hayan satisfecho las expectativas y necesidades propias de cada persona, debiéndose su vinculación básicamente a motivos de recibir la quincena.

3.3.10 Estabilidad laboral. En la encuesta a los trabajadores no se encontraron mayores reportes sobre variación continua de la planta de personal. Al respecto, los empleados no encuentran continuamente personal nuevo en la empresa; además, un porcentaje superior al 60% de los trabajadores afirman que la mayoría de las personas que encontró en la empresa cuando ingresó, se encuentran aún vinculadas a Floristería Jardín Americano.

Lo anotado es concordante con lo informado en relación al comportamiento de la estabilidad laboral, en el cual se indica por parte del 60% de los entrevistados que mediana o totalmente están de acuerdo con que en la empresa el personal cuenta con estabilidad laboral. Sólo un 20% confirma que no hay estabilidad laboral, pero con respecto a este porcentaje no puede afirmarse que, en general las variaciones continuas de personal en la empresa analizada esté asociada a los aumentos o disminuciones de la estabilidad laboral, pues su explicación puede estar más asociada a la contratación de personal temporal.

3.3.11 Manejo de la información. Tal como lo hace notar el analista Thomas F. Gilbert²⁵: Si realmente desea mejorar el desempeño humano, entonces empiece por mejorar la información. Su razonamiento es simple: “La información mejorada tiene más potencial que ninguna otra cosa ... para conseguir gente más competente en la gestión de la efectividad del día a día”. En este sentido, al preguntársele a los trabajadores si reciben la

²⁵ BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 1.999. P. 287.

información e instrucciones adecuadas para realizar bien el trabajo, el 60% dice estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Cabe decir que la información de la empresa fluye principalmente por medio de carteleras y de manera verbal en reuniones con el personal.

Por su parte, sólo el 60% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que se le advierte con debida anticipación sobre cambios de procedimientos en el trabajo. Este porcentaje debería ser mayor puesto que se trata de un hecho es favorable para el desarrollo de la cultura organizacional de la empresa, pues es un factor que contribuye a fortalecer ciertas conductas a sus integrantes para que finalmente se reflejen en un mayor sentido de pertenencia por la empresa.

3.3.12 La gestión directiva. La gestión directiva cada vez tendrá más efecto en los trabajadores, pues el mejoramiento de este aspecto permitirá asegurar que el trabajo sea creativo y de satisfacción profesional, siempre y cuando la persona en cargo de alto nivel proporcione unas condiciones de trabajo seguras a los individuos que en ella laboran. Dentro de este criterio, como se aprecia en la figura 1, y considerando los consolidados de la encuesta, el 60% de los trabajadores consideran que el jefe presenta en su cargo más cualidades que defectos, por lo que su gestión directiva es calificada de favorable.

Sin embargo, el otro 40% de trabajadores considera que la gestión directiva es percibida negativamente, lo que evidencia un importante nivel de insatisfacción, pues se presume en principio que este factor incide sobre la productividad del trabajo con desventajas en materia de calidad del servicio que presta la empresa Floristería Jardín Americano. Pero cabe decir que el 80% de los encuestados sí coinciden en que cuando existen conflictos personales (por ejemplo agresiones físicas o verbales) entre los trabajadores el superior interviene positivamente para solucionarlos.

3.3.13 Compromiso emocional y moral con la empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos en la muestra, se observa que sólo el 40% de las personas manifestaron sentirse

parte integral de la empresa. El personal que no está de acuerdo con esta afirmación se puede ver afectado por diversos factores que inciden en su compromiso, tales como los diferentes estilos de liderazgo, la comunicación, la alta rotación del personal operativo y administrativo, el choque entre los valores de la organización y los valores individuales del personal, los cuales generan un descontento que repercute finalmente en el ambiente laboral de la empresa, desarrollando climas de trabajo ambiguos, tensos y autoritarios que pueden incluso mermar la eficacia del resto del personal en sus actividades.

Si se mira cuantas personas consideran que en la empresa se sienten trabajando con dignidad y respeto, se encuentra que el 100% de los empleados están de acuerdo con la afirmación. Sin embargo, considerando todos los factores descritos, apenas el 60% de los trabajadores encuestados cree que Floristería Jardín Americano es una buena empresa para trabajar.

Así mismo, apenas un 60% se siente orgulloso de pertenecer a la empresa. El 40% restante no lo siente así, por lo que este grupo de trabajadores puede estar relacionado con aquellos que no sienten ningún compromiso emocional con la empresa, con su único objetivo común de cobrar un salario quincenalmente, manteniéndose apático ante lo que sucede en la organización.

De toda esta situación se sugiere que, en general, en esta empresa no se aportan ideas y establecen claramente objetivos de compromiso emocional para los trabajadores, de tal forma que afecten directamente sus decisiones y los orienten hacia la acción, influyendo positivamente en su motivación y sentido de pertenencia.

4. DIAGNOSTICO DOFA DE LA FLORISTERIA JARDIN AMERICANO

Con base en las entrevistas aplicadas a los directivos y clientes de la Floristería Jardín Americano, y a través de observación directa realizada a las instalaciones de la empresa, se concluye en el siguiente capítulo un análisis DOFA para la empresa objeto de estudio. Las páginas siguientes recogen, de forma resumida la relación de puntos fuertes y débiles que, en el interior de la Floristería Jardín Americano, pueden facilitar o dificultar la implementación del plan estratégico a proponer. Paralelamente, se identifican las amenazas y oportunidades que el entorno en el que la empresa se viene desarrollando parece ofrecer.

4.1 FORTALEZAS

- Experiencia de la empresa en el mercado y negocio de las floristerías, que le ha permitido gozar de un *good will* entre los consumidores. Tiene buena reputación en el mercado.
- Calidad de los arreglos florales, gracias a que tiene excelentes decoradores, permitiéndole una sólida presencia en la ciudad de Cartagena.
- La creatividad de sus empleados para elaborar los arreglos florales.
- Bajos costos de funcionamiento, principalmente porque el local donde funciona es propio. Por lo tanto, posee ventajas de costo en sus productos haciéndolos asequibles al consumidor.
- Además, tiene una amplia infraestructura en sus instalaciones.

- Tiene algunos cultivos propios de flores tropicales y follajes, es decir, flores pequeñas que adornan las otras flores.
- La sistematización de algunos procesos administrativos.
- Capacidad de aguantar retrasos en los pagos por parte de los clientes.
- Aspectos actitudinales positivos por parte de los propietarios y directivos de la empresa para gestionar el cambio.
- Orientación de los productos a las demandas de los consumidores.
- La puntualidad en la entrega de los arreglos florales.

4.2 DEBILIDADES

- Predomina una gestión y cultura organizacional tradicional deficiente, de confrontación interna, conservadora de valores, actitudes y conductas inadecuadas (amiguismo, tolerancia a la negligencia, no acatamiento de recomendaciones, etc.), que no permiten la implementación de una política institucional integral a largo plazo.
- La falta de tácticas de publicidad y mercadeo para aumentar las ventas. Por lo tanto, pierde mercado por falta de una publicidad y promoción más agresiva.
- Falta de comunicación con el mercado.
- Falta de planificación.
- Falta de una amplia red de distribución, que le permite cubrir todo el territorio local.

- Existencia de recursos insuficientes.
- Ausencia de un posicionamiento sólido.
- La nueva generación no reconoce su buen nombre.
- Ausencia de estímulos e incentivos a los empleados, creando actitudes negativas, de desmotivación y poca implicación de los empleados.
- Bajas remuneraciones de los empleados propicia la renuncia o cese de los mismos.
- Mayoría de empleados no tienen grados académicos.
- Dirección autoritaria de procesos internos y administrativos, dificultando la comunicación entre directivos y empleados.
- Deficiente capacidad de gestión financiera.
- No ser distribuidor de flores.

4.3 AMENAZAS

- Recesión económica e inestabilidad del contexto político de Colombia, por lo que los consumidores se han vuelto más sensibles al precio debido a la pérdida de poder adquisitivo.
- Aparición y desarrollo de adornos sintéticos más baratos
- Encarecimiento permanente del precio del combustible que sube el costo de los fletes en el transporte de las flores y se refleja en el precio final a los clientes.

- La entrada, en los últimos años, de nuevas empresas al sector de las floristerías, ha intensificado la competencia; por lo que es necesario un fuerte control de las políticas a aplicar, cuidando de no generar una guerra de precios. Es decir, el empeoramiento del clima competitivo.
- Posibles fusiones de empresas competidoras, que les permitiría lograr mayores economías de escala en diversos aspectos, como producción, comunicación y distribución, debilitando así la participación de mercado de Floristería Jardín Americano.
- Niveles constantes de desempleo, subempleo, autoempleo y bajas remuneraciones en la mayoría de familias. Así mismo, con la caída del nivel de los salarios las personas piensan cada vez menos en los detalles y más en sus necesidades básicas.
- Las previsiones de modificación del marco legal para los negocios del sector, el cual genera un clima político normativo poco facilitador, pues el gobierno también quiere empezar a cobrar Impuesto al Valor Agregado (IVA) a las floristerías.
- Identidad poco definida de la Floristería Jardín Americano.
- Imagen de una empresa poco planificadora.

4.4 OPORTUNIDADES

- Debido a la intensa recesión sufrida en el país, aumentó el número de consumidores que deciden su compra en función del precio.
- Desarrollo y mejoramiento de técnicas de cultivo de las flores.
- Demanda y sensibilización de la sociedad hacia una cultura de regalos florales.

- Desarrollo de las nuevas tecnologías.
- Disminución de la inflación.
- En Colombia la industria de las flores es de gran relevancia.
- El aumento de la población.

A partir del análisis desarrollado de la Floristería Jardín Americano, se tiene que la empresa debe realizar cambios rotundos en algunas áreas con la finalidad de fortalecer el liderazgo obtenido años anteriores. La matriz DOFA muestra más claramente los puntos a tener en cuenta y resulta muy útil su implementaron en el plano práctico.

5. CUADRO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA FLORISTERIA JARDIN AMERICANO

5.1 DECLARACION DE LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA

5.1.1 Misión. Consecuente con el plan estratégico a describir, se propone para la Floristería Jardín Americano la siguiente misión:

“En FLORISTERIA JARDIN AMERICANO vendemos un producto de óptima calidad en arreglos florales naturales para toda ocasión. Somos cumplidos con nuestros clientes y trabajamos comprometidos con los objetivos de nuestra empresa con integridad, entusiasmo y responsabilidad; mejoramos continuamente y así logramos la estabilidad de nuestro empleo y alcanzamos la máxima rentabilidad del negocio a corto, mediano y largo plazo”.

5.1.2 Visión. Por su parte, la misión formulada para la empresa es la siguiente:

“Fortalecer nuestra imagen dentro del mercado de las floristerías como líderes en calidad y servicio de nuestros arreglos florales, teniendo al cliente en el puesto privilegiado que le corresponde, y actuando consecuentemente en todos los niveles.

Propender por el desarrollo integral del equipo de trabajo, reafirmando los valores humanos y mejorando el nivel de vida del empleado y su familia.

Incrementar la participación, compromiso y responsabilidad a todo nivel, buscando el uso racional de los activos, logrando una mayor productividad y rentabilidad, garantizando así el crecimiento sostenido y permanencia de la empresa”.

5.2 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.2.1 Objetivos estratégicos. Para la elaboración del plan estratégico de la empresa Floristería Jardín Americano se han formulado los siguientes Objetivos Estratégicos:

- Reposicionar la Floristería Jardín Americano en el mercado de Cartagena.
- Crecer en el mercado de local.
- Fortalecer la cultura organizacional de la floristería.
- Mejorar la capacidad del Recurso Humano, alineada con los objetivos y la estrategia de la floristería.
- Implementar un sistema de recompensas para los trabajadores.

5.2.2 Metas estratégicas. Se han fijado variadas metas para la organización Floristería Jardín Americano, entre las más importantes se citan las siguientes:

- Ser la floristería con mayor crecimiento entre los competidores en la ciudad de Cartagena.
- Convertirse en la primera floristería con mayor participación de mercado en el año 2005.
- Lograr el reconocimiento local y regional de la empresa.

5.2.3 Beneficios esperados.

- Alineamiento del desempeño individual con las estrategias y los objetivos de la empresa.
- Evaluación/Autoevaluación del progreso y desempeño.
- Mejoramiento del desempeño.
- Definición de los estándares de desempeño.
- Identificación de las necesidades de mejoramiento en cuanto a la organización.

5.2.4 Diseño de las estrategias. En base a las metas propuestas para la empresa Floristería Jardín Americano, se pueden proponer las siguientes estrategias:

- **Estrategia de desarrollo organizacional.** Implementar un plan de desarrollo organizacional que logre que los procesos y procedimientos en la floristería sean realizados de manera eficiente, para lo cual se debe inculcar los valores y principios de la organización los cuales distinguirán a los empleados y directivos de la empresa con respecto a la competencia.
- **Estrategia de capacitación del recurso humano.** Implementar un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano en la floristería.
- **Estrategia de mejoramiento de desempeño.** Implementar un plan que considere beneficios, promociones que logre atraer y retener el recurso humano.

- **Estrategia de mercado.** Implementación de un plan de segmentación y posicionamiento de la Floristería en el mercado, con el fin de lograr la penetración y desarrollo de nuevos mercados.

5.2.5 Objetivos del plan.

1. Desarrollar y aplicar técnicas de reclutamiento y selección adecuadas que permitan proveer a la floristería Jardín Americano de recursos humanos calificados en el momento oportuno. Este objetivo precedente da lugar a un conjunto de acciones estratégicas que se han definido en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Definición y desarrollo de las acciones estratégicas para mejorar técnicas de reclutamiento y selección adecuadas en la floristería.

Actividades Estratégicas	Responsable	Calendario	Medidas de Control	Resultados
Realizar una investigación de fuentes externas e internas para captar los individuos más calificados	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Reporte de la investigación realizada	Base de datos
Desarrollar las diferentes descripciones de puesto para cada actividad de la empresa	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Manual de descripción de cargos	Manual de descripción de cargos para cada actividad
Uso de sistema de información para posibles candidatos	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Prueba del sistema mensualmente	Sistema de información
Implementar programa de promoción de apoyo al proceso de reclutamiento	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Programación de promoción	

Fuente: Elaboración de los autores de la investigación.

2. Capacitar al personal a través de un plan completo durante el periodo 2004 – 2005. El cuadro siguiente desarrolla las líneas de actuación estratégica para las que se proponen además responsables, plazos, medios e indicadores cuyo control permita medir el grado de avance en la consecución del objetivo final.

Cuadro 7. Definición y desarrollo de las acciones estratégicas para capacitar al personal de la floristería.

Actividades Estratégicas	Responsable	Calendario	Medidas de Control	Resultados
Determinar las necesidades de capacitación de cada actividad	Directivos y Trabajadores	Julio 2004 – Junio 2005	Listado de necesidades de cada actividad	Cursos de capacitación
Selección de los métodos de capacitación	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Lista de los métodos seleccionados	Manual Procedimientos
Implementación del plan de capacitación	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Informe de progreso	Informe plan de capacitación
Evaluación de los resultados	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Documento con el contenido de los resultados	Informe resultados

Fuente: Elaboración de los autores de la investigación.

3. Lograr una cultura organizacional idónea para que los directivos y trabajadores realicen las labores bajo los mismos estándares en todo el negocio.

Cuadro 8. Definición de las acciones estratégicas para desarrollar la cultura organizacional en la floristería.

Actividades Estratégicas	Responsable	Calendario	Medidas de Control	Resultados
Determinar los estándares a seguir en todo el negocio	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Listado de estándares	Manual de Procedimientos
Método de retroalimentación de datos	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Entrevistas, Cuestionarios	Base de datos
Desarrollo de equipos	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Seminarios de entrenamiento	Instrucciones de trabajo
Implementación de sistema de evaluación de desempeño	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Entrevista, Cuestionario	Modelo de evaluación

Fuente: Elaboración de los autores de la investigación.

- Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa para el periodo 2004 – 2005.

Cuadro 9. Definición y desarrollo de las acciones estratégicas para lograr un clima organizacional adecuado.

Actividades Estratégicas	Responsable	Calendario	Medidas de Control	Resultados
Recolección y análisis de datos (retroalimentación de datos)	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Reporte de investigación realizada	Base de datos
Desarrollo de entrenamiento en sensibilidad	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Actividades intergrupales, grupos de entrenamiento entre conocidos	Informe de comportamiento organizacional
Enriquecimiento y ampliación del cargo	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Comisión de empleados para rediseñar cargos	Manual de descripción de cargos
Implementación del plan de desarrollo organizacional	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Informe de progreso	Informe de desarrollo organizacional

Fuente: Elaboración de los autores de la investigación.

- Aumentar sus ventas actuales, por medio del aumento de su cuota de mercado (atrayendo compradores de floristerías competidoras por acciones de comunicación importantes).

Cuadro 10. Acciones estratégicas para el posicionamiento en el mercado.

Actividades Estratégicas	Responsable	Calendario	Medidas de Control	Resultados
Desarrollo de nuevos productos	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Reporte de investigación realizada	Diversificación
Desarrollo de estrategias de comunicación	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Constatar carácter de marca, ideología de producto e imaginario propio en la estrategia de comunicación.	Penetración de nuevos mercados
Estructurar estrategias de precio, producto y distribución	Directivos	Julio 2004 – Junio 2005	Establecer índices de aceptación de la estrategia	Lograr un lugar privilegiado dentro del competitivo mercado

Fuente: Elaboración de los autores de la investigación.

Se sugiere que la estrategia de posicionamiento en el mercado, se realice por la oferta de productos con atributos específicos es decir productos con características propias, innovadoras y que sobre todo satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, combinando además con una estrategia de usuario para la identificación de éste con el producto ofrecido. Así mismo, se sugiere que la estrategia para lograr Ventaja Competitiva se oriente en base a la diferenciación del servicio del personal, ya que en mercado de las floristerías, el factor de comunicación con el vendedor influye al momento de comprar productos.

La estrategia de crecimiento que se sugiere es de penetración, utilizando las líneas de arreglos florales ofrecidas por la empresa al mercado existente, además, se sugiere poner especial atención a los consumidores no activos, es decir, los que nunca han comprado decoraciones en flores naturales para que de alguna manera cambien a estado activo, es decir, compren los arreglos.

5.3 POLÍTICAS QUE SUSTENTAN EL PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo al plan estratégico formulado la manera como Floristería Jardín Americano debería trabajar contempla las siguientes políticas:

1. **Políticas de aplicación de recursos humanos.** Determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo para el correcto desempeño de las tareas; criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación de desempeño a través de un modelo o sistema de evaluación adecuado para lograr las metas propuestas por la floristería. Estas condiciones deben formar parte de la política de Floristería Jardín Americano de reconocimiento del negocio a nivel local y la tendencia a la globalización.
2. **Políticas de desarrollo organizacional.** Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el

cambio de comportamiento de los miembros. Para cumplir uno de los objetivos del plan es necesario desarrollar un clima organizacional adecuado con las exigencias, para esto la empresa debe establecer claramente la política de mantención de valores, principios y filosofía de los empleados que forman parte de la organización teniendo al recurso humano como un pilar fundamental de su negocio. Por ende esta puede ser una fortaleza reconocida por la organización que constituiría la base para conformar un clima organizacional que permita el éxito de los objetivos planteados.

3. **Políticas de selección, capacitación, y promociones.** Asimismo la empresa debe tener como base claras políticas de selección, capacitación y promociones claves para llevar a cabo el objetivo planteado con éxito.

5.4 IMPLANTACION Y CONTROL DEL PLAN ESTRATEGICO

5.4.1 Revisión del plan. El control es otro requisito exigible del plan estratégico del presente trabajo, el control de la gestión permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez. La revisión del plan de la Floristería Jardín Americano implicará un monitoreo mensual y una evaluación anual. Cabe señalar que los directivos de Floristería Jardín Americano deben estar atentos a cualquier cambio que se produzca en el entorno ya que es una industria muy cambiante, para ello es fundamental la revisión periódica del plan propuesto. Cualquier alteración debe ser incorporada en el plan para así cumplir con éxito el objetivo planteado.

5.4.2 Programación de actividades. El que se lleve a cabo este plan depende básicamente de los directivos y propietarios de la empresa, obviamente en coordinación con los trabajadores. Se tiene entonces que en cuanto a la implementación del plan y resultados, se propone el siguiente calendario de actividades:

Cuadro 11. Calendario de actividades 2004 – 2005.

Plan de Acción	Jul	Agos	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ener	Febr	Mar	Abri	May	Juni
1.- Establecer contacto con las principales fuentes internas y externas												
2.- Utilizar como apoyo los diferentes medios de reclutamiento (Prensa, Bolsa de Trabajo vía Internet)												
3.- Establecimiento de las políticas de reclutamiento												
4.- Depurar dentro de los solicitantes aquellos que cumplan con el perfil del puesto para recolectar la información adecuada.												
5.- Aplicar evaluaciones, pruebas e investigaciones a cada solicitante												
6.- Realizar la selección final del candidato idóneo												
7.- Contratación												
8.- Ejecución de entrenamiento para el personal												
9.- Aplicación de un sistema de control de Gestión de Recursos Humanos												
10.- Implementación de un programa de Planificación Estratégica de Recursos Humanos												
11.- Aplicación de un Sistema de Desarrollo Organizacional												
12.- Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño												
13.- Aplicación de un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño												

Fuente: Elaboración de los autores del trabajo.

CONCLUSIONES

- La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Será inútil esta planificación si la dirección de Floristería Jardín Americano no lo utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa.
- Todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general de la floristería ya quería hacer.
- El plan estratégico diseñado especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan estratégico.
- Actualmente Floristería Jardín Americano se ve enfrentada a grandes desafíos. La mayor competencia de los mercados y el cambiante entorno local y nacional obligan a la empresa a tomar decisiones que permitan sortear con éxito estas amenazas.
- La disposición de algunos trabajadores para colaborar con sus compañeros en el trabajo no prevalece como un factor constante en la motivación y estímulo para el desempeño laboral en la empresa, pues un 20% de estos precisó que no tiene la suficiente motivación para realizar su trabajo, afectando negativamente el desempeño interno de la empresa en cuanto a cumplimiento de objetivos y metas comunes.
- Se resalta como aspecto negativo del balance interno el hecho de que la toma de decisiones de los asuntos primordiales y políticas de Floristería Jardín Americano siguen en manos de la dirección, representada por los gerentes de áreas o

departamentos, por lo que no existe una participación directa de los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones.

- Como puntos más negativos del balance interno de Floristería Jardín Americano se tiene que la empresa no dispone de programas y zonas de recreación para sus trabajadores ni dispone regularmente eventos recreativos para los trabajadores y sus familias. Igualmente existe un bajo desarrollo de capacitaciones sobre temas de salud ocupacional, lo cual hace pensar al trabajador que la empresa no tiene mucho interés en este aspecto.
- Los trabajadores de Floristería Jardín Americano sienten que en la empresa no hay una política de reconocimiento y estímulo a la labor de los trabajadores cuando hacen bien su función, pues el único reconocimiento que identifican es el salario que reciben. La remuneración del trabajo tampoco tiene un buen resultado en el balance interno, pues los trabajadores creen que no ha crecido en mayor proporción con respecto a la mayor cantidad de trabajo en los últimos años.
- Se destaca que con la implantación de programas de capacitación se promueve un mejoramiento organizacional y reforzamiento de valores orientados a crear una cultura de servicio que se está ampliando gradualmente a todos los trabajadores, según el área de trabajo de cada uno.
- En cuanto al proceso de comunicación al interior de esta organización se pudo observar que dicha variable sigue siendo formal en la medida en que se sujeta al cumplimiento de funciones y tareas, a través de carteleras y de manera verbal.
- Aunque se han mantenido y enriquecido a lo largo de su fundación principios centrados en el respeto por los valores humanos, la calidad en el trabajo y el liderazgo, estos no han derivado en un mejoramiento de las condiciones de remuneración e incentivos laborales, generando actitudes en los empleados que no

van acordes con la eficiencia y competitividad para garantizar un buen servicio al público.

- El estudio pudo establecer que Floristería Jardín Americano debe iniciar su cambio a las nuevas condiciones de gestión interna alterando no solo sus estructuras administrativas y gerenciales sino por encima de estas la cultura y los valores organizacionales al interior de la entidad para facilitar un mejor balance interno.
- Se concluye que Floristería Jardín Americano no tiene clara la importancia del factor humano dentro de la organización, como parte del proceso de ajuste que deben hacer para mejorar su servicio y la necesidad de incrementar el bienestar interno de los empleados, lo cual se refleja en la escasa flexibilización y apertura de la dirección para mejorar la comunicación, tener en cuenta los aportes de los trabajadores y la ausencia de programas tanto de salud ocupacional, como de integración entre empleados.
- El débil balance interno en la empresa no ha permitido crear un equilibrio entre el ambiente laboral y la gestión directiva, por lo que la brecha entre ellos está más cerrada y no hay un ambiente de trabajo agradable e idóneo para garantizar la prestación del servicio que satisfaga eficientemente las necesidades tanto de los usuarios como las del empleado.
- La Floristería Jardín Americano debe reaccionar con un proyecto de cambio con base en la planeación estratégica que busque competir con eficiencia en el cambiante sector de empresas floristerías. Este proyecto permitirá formar directivos y empleados más íntegros y preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de los negocios actuales.

RECOMENDACIONES

- Promover la participación y la valoración de las opiniones, sugerencias o recomendaciones que frente a una situación específica aporte el trabajador, motivando al personal empleado a participar en la toma de decisiones de Floristería Jardín Americano.
- Aprovechar el apoyo que brinda el gobierno para capacitación y asesoría a directivos y empleados, a través de entidades como el SENA.
- Investigar las expectativas tanto de los trabajadores como de los clientes, identificando para ello lo que es significativo en la configuración del trabajo o el servicio recibido, puesto que este sólo tiene valor si ellos lo consideran importante y si corresponde a lo esperado.
- Establecer índices de impacto causados en la motivación de los trabajadores por los programas impartidos en el área de capacitaciones o bienestar a través del seguimiento y calificación del desempeño de los empleados.
- Realizar una variedad de programas de capacitación a través de una mejor coordinación entre las áreas de planeación y finanzas. En esto es importante la implementación de un moderno sistema de información sobre rendimiento laboral que contribuya a un mejor conocimiento interno de la calidad del trabajador que se requiere en Floristería Jardín Americano.
- Realizar un panel de trabajadores y clientes para opinar acerca de la calidad del servicio y así, efectuar modificaciones o innovaciones tanto en los ambientes de trabajo como en los servicios. El uso continuo de esta metodología ofrecerá a esta

organización la oportunidad de anticiparse a algunos problemas, corrigiéndolos incluso antes de que se puedan presentar.

- Combinar el modelo de gestión administrativa con excelentes técnicas de motivación que se ajusten al criterio de que los empleados constituyen el recurso más importante de la compañía, por lo que se deben hacer esfuerzos por motivar e incentivar a su personal a través de la gratificación, dándole todo el reconocimiento a los empleados cuando cumplen óptimamente con los requerimientos del cargo.
- Gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos que la integran con el desarrollo de la comunidad, para que en esta empresa el trabajo implique un alto grado de responsabilidad social y ofrezca grandes satisfacciones.
- Implementar un programa de seguridad industrial que comprenda el diseño de planta y puestos de trabajo para llevar a cabo un mejor aprovechamiento de los espacios y reducir los problemas de salud ocupacional.
- En cuanto a la tecnología, se debe procurar la completa automatización de los procesos y actividades en beneficio de los trabajadores, para lo cual es pertinente aplicar herramientas, equipos y computadoras a las actividades de rutina que demandan gran cantidad de tiempo a fin de que los empleados puedan dedicarse a otras actividades de mayor provecho.
- Negociar con los proveedores para disminuir los costos del servicio prestado, de tal manera que una mayor proporción de la comunidad pueda acceder a los servicios. Así mismo, aprovechar estímulos tributarios para reducir costos operativos.
- Hacer énfasis en el buen uso de insumos para reducir costos y precios.

- Capacitar a los directivos en aspectos Sociales y administrativos que les permitan visualizar la importancia que tiene la comunidad y los trabajadores en el desarrollo económico y social.
- Organizar actividades promocionales que ayuden a fortalecer las relaciones de la empresa con los vecinos de la comunidad aledaña y los conviertan además en clientes del negocio.
- Proyectar el servicio a nuevas zonas de la ciudad para aumentar su cobertura.
- Promover un fondo presupuestal en la empresa para apoyar programas de desarrollo para la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCOLFLORES. Estadísticas, Colombian Flowers. 2004.

BERNAL T., Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Editorial Prentice Hall. Santa Fe de Bogotá, D. C., 2000. P. 8.

BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 1.999. P. 287.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. P. 125.

INTERNET. www.dane.gov.co

INTERNET. google.com:\novedades agr\u00edcolas.htm.

ANEXOS

Anexo A. Resultado de porcentajes en que los trabajadores de la Floristería Jardín Americano están de acuerdo o no con las actividades relacionadas con el desempeño interno de la empresa.

	AFIRMACIONES	TD	MD	IND	MA	TA
1	El programa de inducción me brindó un completo conocimiento de la empresa	20%	—	20%	—	60%
2	Las capacitaciones recibidas en la empresa me han servido para desempeñar mejor mi trabajo	—	20%	20%	—	60%
3	La empresa programa regularmente eventos recreativos sociales y culturales para los trabajadores y sus familias	80%	—	—	—	20%
4	En la empresa me siento trabajando con dignidad y respeto	—	—	—	—	100%
5	Cuando existen conflictos mi superior interviene positivamente para solucionarlos	—	20%	—	20%	60%
6	Cuando se toman decisiones relativas a mi trabajo, se consulta mi opinión al respecto	—	—	20%	60%	20%
7	Existe una clara y directa participación en el proceso de la toma de decisiones	20%	20%	—	40%	20%
8	Me felicitan cuando tengo aciertos o logros en mi trabajo	20%	—	20%	20%	40%
9	Habitualmente termino mi trabajo dentro del horario asignado	40%	20%	—	—	40%
10	Se me advierte con debida anticipación sobre cambios de procedimientos de trabajo	20%	—	—	20%	60%
11	Recibo la información e instrucciones adecuadas para realizar bien mi trabajo	20%	—	—	20%	60%
12	En mi tarea a quien hace mal el trabajo se le responsabiliza y sanciona por ello	40%	—	—	40%	20%
13	A quienes trabajan bien se les reconoce y recomienda mejor que a quienes no lo hacen	20%	—	—	20%	60%
14	Mi jefe presenta en su cargo más cualidades que defectos	—	40%	—	—	60%

15	Existen completos programas de prevención de enfermedades y salud ocupacional	20%	—	40%	—	40%
16	Cuando logro un desempeño excelente recibo reconocimiento por ello	40%	—	20%	40%	—
17	Los ascensos y promociones son hechos a los mejores trabajadores de la empresa	60%	20%	20%	—	—
18	Me siento fuertemente motivado para realizar mi trabajo en la compañía	20%	—	—	20%	60%
19	Existe un verdadero sentimiento de grupo entre mis compañeros de trabajo	40%	—	—	—	60%
20	Recibo una adecuada remuneración por mi trabajo en la empresa	—	20%	—	60%	20%
21	Si otra persona me ofreciera un puesto similar con una remuneración ligeramente superior me quedaría en la empresa	20%	20%	—	40%	20%
22	Me siento parte integral de la empresa	20%	20%	—	20%	40%
23	Considerando todos los factores, creo que es una buena empresa para trabajar	20%	20%	—	—	60%
24	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa	20%	20%	—	—	60%
25	La empresa ofrece programas y zonas de recreación a sus empleados	80%	—	—	20%	—
26	Encuentro continuamente personal nuevo en la empresa	40%	—	40%	20%	—
27	La mayoría de las personas que encontré en la empresa cuando ingresé, se encuentran aún vinculadas	20%	—	—	20%	60%
28	Considero que en la empresa el personal cuenta con estabilidad laboral	20%	—	20%	40%	20%

Fuente: Encuestas realizadas por los investigadores a los trabajadores de la Floristería Jardín Americano.

Nota: TD: Totalmente en desacuerdo; MD: Medianamente en desacuerdo; IND: Indiferente; MA: Medianamente de acuerdo; TA: Totalmente de acuerdo.

Anexo B. Formato de entrevista aplicado a los directivos de la Floristería Jardín Americano.

Nombre del entrevistado: _____
Sexo: M _____ F _____ **Cargo:** _____
Fecha: _____

ENTORNO EXTERNO

I. TENDENCIA DEL ENTORNO

1.1 Tendencias económicas

¿Cuáles son las principales tendencias económicas que puedan afectar la naturaleza y/o dirección administrativa de *Floristería Jardín Americano* dentro de los próximos años? _____

1.2 Tendencias de la sociedad

¿Cuáles son las principales tendencias en la sociedad, que pueden afectar la actividad de *Floristería Jardín Americano* en los próximos años? _____

1.3 Tendencias en la política, el gobierno y las legislaciones

¿Cuáles son las principales tendencias en la política, el gobierno y las legislaciones/reglamentaciones en el sector que afectarán las actividades de *Floristería Jardín Americano*? _____

1.4 Tendencias tecnológicas

¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas que pueden afectar el negocio de *Floristería Jardín Americano* en los próximos años? _____

1.5 Tendencias laborales

¿Cuáles son las principales tendencias laborales que pudieran afectar o beneficiar las actividades de *Floristería Jardín Americano* en los próximos años? _____

II. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

2.1 Principales competidores directos

¿Quiénes son los principales competidores directos de *Floristería Jardín Americano*? _____

2.2 Fortalezas de los competidores directos

¿Cuáles son las principales fortalezas y/o ventajas competitivas que tienen los competidores directos de *Floristería Jardín Americano* como grupo y/o individualmente?

2.3 Debilidades de los competidores directos

¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores directos de *Floristería Jardín Americano* individualmente y/o como grupo? _____

2.4 Competidores indirectos

¿Quiénes son los principales competidores indirectos de *Floristería Jardín Americano*? _____

2.5 Tendencias de los competidores

¿Qué tendencias, movimientos o desarrollos significativos puedes apreciar y/o esperar dentro de los grupos de competidores o con algún competidor en particular?_____

2.6 Nuevos competidores

¿Qué posibles nuevos competidores, directos y/o indirectos visualiza para los próximos años para *Floristería Jardín Americano*?_____

2.7 Formas de competencia nueva

¿Qué formas de competencia completamente nuevas visualizas para los próximos años?____

2.8 Clientes como competidores

¿En qué forma podrían los clientes de *Floristería Jardín Americano* representar una competencia y/o ejercer presión o influencia significativa en las actividades de la empresa?

2.9 Proveedores como competidores

¿En qué forma podrían sus proveedores convertirse en competidores directos y/o indirectos o ejercer presión o influencia significativa en las actividades de *Floristería Jardín Americano*?

III. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD

3.1 Principales grupos de clientes

¿Quiénes son sus principales clientes o grupos de clientes y/o segmentos de mercado? _____

3.2 Tendencias de los clientes

¿Qué tendencias se observan dentro de sus diferentes grupos de clientes y/o segmentos de mercado? _____

3.3 Principales proveedores

¿Quiénes son sus principales proveedores o grupos de proveedores? _____

3.4 Tendencias de los proveedores

¿Qué tendencias se observan en las industrias de sus principales proveedores? _____

3.5 Requerimientos esenciales para el éxito

¿Cuáles son los principales requerimientos para el éxito de cualquier empresa que ya esté o que quiera entrar al sector de su actividad? _____

ENTORNO INTERNO

IV. CREENCIAS BÁSICAS

4.1 Creencias básicas

Hacer una lista de las principales “creencias básicas” que norman tanto la estrategia como las operaciones de *Floristería Jardín Americano*: _____

V. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

5.1 Fortalezas

¿Qué fortalezas específicas tiene *Floristería Jardín Americano* en comparación con sus principales competidores directos? _____

5.2 Debilidades

¿Qué debilidades específicas tiene *Floristería Jardín Americano* en comparación con sus principales competidores directos? _____

5.3 Fortalezas únicas

¿Cuáles son las fortalezas “únicas” de *Floristería Jardín Americano*? _____

5.4 Vulnerabilidades estratégicas a corto plazo

¿Cuáles son las principales vulnerabilidades estratégicas a corto plazo? _____

5.5 Vulnerabilidades estratégicas a largo plazo

¿Cuáles son las vulnerabilidades de *Floristería Jardín Americano* a largo plazo? _____

¡MUCHAS GRACIAS!