

**PROPUESTA DE PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE “FLORES Y
PLANTAS MEDICINALES AMANDA” EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE
QUILICHAO AL AÑO 2028.**

KATHERIN VANESSA MOSQUERA PAJA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2019**

**PROPUESTA DE PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE “FLORES Y
PLANTAS MEDICINALES AMANDA” EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE
QUILICHAO AL AÑO 2028.**

KATHERIN VANESSA MOSQUERA PAJA

Trabajo de Grado para optar el Título de Administrador de empresas

OSCAR EDUARDO LÓPEZ GÓMEZ
Director trabajo de grado

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2019**

Contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	10
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	10
1.1.1 Planteamiento del problema	10
1.1.2 Formulación del problema.	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo general.....	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICACIÓN	15
1.4 ESTADO DEL ARTE	16
1.5 MARCO TEÓRICO.....	19
1.6 METODOLOGÍA.....	31
1.6.1 Talleres de prospectiva	32
2. Caracterización de la Microempresa Flores Y Plantas Medicinales Amanda .	34
2.1. OBJETO SOCIAL.....	35
2.2 MISION.....	35
2.3 VISION	36
2.4 PRINCIPIOS.....	36
2.5 ORGANIGRAMA	37
2.6 CONVENIOS	38
2.7 PRODUCTOS	39
2.8 PROCESOS ESTRATEGICOS REALIZADOS.	41
2.8.1 Relación con proveedores	41
2.8.2 Relación con clientes	42
2.8.3 Almacenaje	42
2.8.4 Mecanismos de organización y control contable.....	42
3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA.	44

3.1 VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO DEL ENTORNO EXTERNO.	45
3.1.1 Entorno económico	45
3.1.2 Entorno político.....	51
3.1.3 Entorno social	57
3.1.4 Entorno ambiental.....	59
3.2 ANÁLISIS SECTORIAL	60
3.2.1 Análisis competitivo	65
3.3 DIAGNOSTICO INTERNO	74
3.3.1 Actividades primarias.....	75
3.3.2 Actividades de apoyo.....	82
4. PLAN PROSPECTIVO.....	86
4.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO	86
4.1.1 Árboles de Competencia de Marc Giget	87
4.1.2 Matriz del Cambio	91
4.1.3 Identificación de estereotipos.....	92
4.1.4 Análisis DOFA.....	93
4.1.5 Identificación y Agrupación de factores de Cambio.	95
4.1.6 Selección de factores de cambio más importantes.....	97
4.2 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE	100
4.3 DISEÑO DE ESCENARIOS	114
4.3.1 Formulación de hipótesis y escenarios.	114
4.3.2 Formulación de los escenarios	118
4.4 SELECCIÓN ESCENARIO APUESTA	125
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR EL ESCENARIO APUESTA EN EL HORIZONTE PLANTEADO.....	128
5.1 Perspectiva financiera.....	129
5.1.1 Objetivo general.....	129
5.1.2 Estrategias	129
5.2 Perspectiva del cliente	130
5.2.1 Objetivo general.....	130
5.2.2 Estrategias	131
5.3 Perspectiva de procesos internos.....	132

5.3.1	Objetivo general.....	132
5.3.2	Estrategias	132
5.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	134
5.4.1	Objetivo general.....	134
5.4.2	Estrategias	134
5.5	Mapa estratégico de Flores y Plantas Medicinales Amanda	135
6.	CONCLUSIONES	137
	RECOMENDACIONES	139
	BIBLIOGRAFÍA.....	140
	ANEXOS	143

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Diamante de los métodos de prospectiva.....	28
Ilustración 2. Descripción método de escenarios.....	30
Ilustración 3. Modelo básico de Prospectiva Estratégica.	32
Ilustración 4. Organigrama sector flores de la microempresa.....	38
Ilustración 5 Valor Agregado municipal (miles de millones de pesos) a precios corrientes 2017pr.....	46
Ilustración 6 Tasa de Desempleo - Regiones I semestre (2019-2018)	48
Ilustración 7 PIB Cauca- Colombia. Miles de millones de pesos (2008 - 2018).....	49
Ilustración 8. Logística interna	75
Ilustración 9. Producción y venta de arreglo floral	77
Ilustración 10. Producción y venta de flores por unidad.....	77
Ilustración 11. Proceso de solicitud de pedido	79
Ilustración 12. Plan logístico de pedidos	79
Ilustración 13. Sistema de contratación en flores y plantas medicinales Amanda .	83
Ilustración 14. Página web	84
Ilustración 15. Árbol de pasado de flores Amanda.....	88
Ilustración 16. Árbol de presente de flores Amanda	89
Ilustración 17. Árbol de futuro de flores Amanda	90
Ilustración 18. Resultados por experto presentado por el Ábaco de Regnier	98
Ilustración 19. Resultados generales priorizados presentados por el Ábaco de Regnier	99
Ilustración 20. relación entre variables.....	106
Ilustración 21. Plano de influencia/dependencia directa	109
Ilustración 22. Gráfico de influencia directa	110
Ilustración 23. Plano de influencia/ dependencia indirecta entre variables	111
Ilustración 24. Influencias indirectas	111
Ilustración 25. Desplazamiento de las variables de acuerdo a su dependencia y motricidad	112
Ilustración 26. Plano de desplazamiento de las relaciones directas y las relaciones indirectas.....	113
Ilustración 27. mapa estratégico flores y plantas medicinales Amanda	136

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Métodos de prospectiva	29
Tabla 2. Talleres de expertos.....	32
Tabla 3. Lista de expertos.....	33
Tabla 4. Lista de productos.....	39
Tabla 5. Lista de servicios y paquetes.	41
Tabla 6. Formato de registro de entradas y salidas de mercancía	42
Tabla 7. Variables del entorno objeto de análisis.....	45
Tabla 9. Información socioeconómica, pobreza.....	47
Tabla 11. Variación IPC según ciudades julio 2019.....	50
Tabla 12. Proyección de población 2015 por sexo y edad.....	57
Tabla 13. Grupos étnicos.....	58
Tabla 14. Análisis competitivo.....	65
Tabla 15. Resumen de competencia con características.....	69
Tabla 16. Listado de insumos	85
Tabla 17. Matriz de cambio para flores Amanda.....	91
Tabla 18. Identificación de estereotipos de flores Amanda.....	92
Tabla 19. Matriz DOFA	94
Tabla 20. Factores de cambio identificados.....	95
Tabla 21. Agrupación de factores internos.....	96
Tabla 22. Agrupación de factores externos.....	96
Tabla 23. Factores de Cambio seleccionados	100
Tabla 24. Matriz de factores de cambio y descripción	101
Tabla 25. Lista de variables	107
Tabla 26. Matriz de las calificaciones de las relaciones entre las variables.....	108
Tabla 27. Listado y tipología de las variables de acuerdo al MicMac	113
Tabla 28. Clasificación de las hipótesis de futuro	114
Tabla 29. Validación de las hipótesis de futuro y selección de escenarios	116
Tabla 30. Escenario #1: TENDENCIAL	119
Tabla 31. Escenario #2: Optimista	120
Tabla 32. Escenario #3: negativo.....	122
Tabla 33. Escenario #4: de ruptura	123
Tabla 34. Selección escenario apuesta	125

INTRODUCCIÓN

Las empresas medianas y pequeñas son consideradas como gestoras de nuevos proyectos y modelos para empleabilidad y teniendo en cuenta el crecimiento del mercado ha sido necesario que se realice algún tipo de planeación estratégica que les permita además de mantenerse en el mercado y crecer organizacionalmente, crear ventajas competitivas, haciendo eficaces todos sus procesos, sus servicios y productos.

A nivel nacional se puede evidenciar como las empresas pequeñas no cuentan con metas claras y definidas a corto plazo, largo plazo y no tiene en cuenta las estrategias para las contingencias, generando como resultado, que su periodo de tiempo en el mercado sea mínimo y que la mejor opción al momento de un problema sea la liquidación y el cierre de la empresa.

La propuesta de plan prospectivo estratégico de “Flores y Plantas Medicinales Amanda” en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, se enfoca en un estudio minucioso mediante los métodos de prospectiva, los cuales buscan futuros posibles al identificar variables y/o factores de cambio evaluadas a partir de la situación actual de la empresa. En este estudio se considera solamente el área de las flores de acuerdo a lo solicitado por la propietaria, debido a que ha habido ambigüedad en los resultados y por tanto es pertinente que se realice un análisis de futuro para encontrar las estrategias tanto de posicionamiento como de solidez económica.

El contenido del presente estudio prospectivo se divide en tres etapas, la primera se basa en el anteproyecto con los objetivos, antecedentes, marco teórico y la metodología a utilizar; el análisis estratégico de los entornos internos y externos y el direccionamiento; en la segunda fase, están presentes dos componentes, el primero se diseña el estudio prospectivo y por último, la formulación estratégica de los escenarios, la selección del escenario ideal, las estrategias y lineamientos estratégicos y para finalizar las conclusiones del proyecto.

La propuesta del plan prospectivo en la pyme del municipio de Santander de Quilichao, Cauca, permite abordar temas que no han sido estudiados y genera cambios significativos en la perspectiva sobre el cambio que tienen los microempresarios de la plaza de mercado y, por consiguiente, sientan la necesidad de ejecutar este tipo de estudios para crear un impacto tangible en la economía del sector.

Así mismo facilita que el sector de las flores se visualice desde otra perspectiva teniendo en cuenta que los pequeños empresarios compiten bajo regulaciones del mercado a nivel nacional.

Los estudios prospectivos han brindado a distintos sectores de la economía vislumbrar el futuro por medio de sus herramientas de forma más rápida, segura y dinámica, esta estructura alberga situaciones comparadas con escenarios futuros que son posibilidades de mejoramiento y que pueden ser estratégicamente beneficiosos para los cambios que presenta el entorno, es en entonces cuando se convierte en objetivo de este análisis en la pyme ya mencionada el uso de las técnicas prospectivas las cuales generan en ella rentabilidad y optimización de los recursos.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del problema

Flores y Plantas Medicinales Amanda, local comercial ubicado en el municipio de Santander de Quilichao en el departamento del Cauca será objeto de análisis en el presente trabajo de grado; su actividad se desglosa en la comercialización y venta tanto de flores, productos florales, plantas medicinales y derivados, así como elaboración de arreglos florales y decoración de eventos. Aunque este trabajo, abarcará solamente el mercado de las flores y lo que conlleva para la microempresa su manejo y funcionamiento.

Es pertinente analizar el contexto general que lleva a la formación de una MiPymes, como se han constituido y las razones por las cuales muchas personas en Colombia toman la decisión de crear una microempresa con el riesgo de las constantes variaciones del entorno.

De acuerdo a la ley de las Pymes¹ a la microempresa se le define a aquel establecimiento que cuente con una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores y activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos legales vigentes, actualmente el Estado brinda la posibilidad que tanto personas naturales y jurídicas contemplan su establecimiento con beneficios tributarios que permitan la reducción de la informalidad y el desempleo. Es de afirmar que como advierte María Lizarazo (2002) en su libro “Microempresa rural, una opción debida” (p.31), Colombia es uno de los países que más ha dado apoyo al desarrollo de políticas que incentiven a las microempresas y que dan pie a que su funcionamiento dé grandes frutos en la mayoría de los sectores manejados en Colombia (agropecuario, industrial, comercial y el sector de los servicios).

Lo anterior, permite establecer los aspectos por los cuales existe imparcialidad en algunos sectores, tales como el comercio, y los lugares donde se desenvuelve la microempresa, debido al entorno, cambios sociales, impactos políticos y económicos que tienen que ver con las decisiones que afectan directa o indirectamente a empresarios, aun mas a los que mediante experiencia empírica

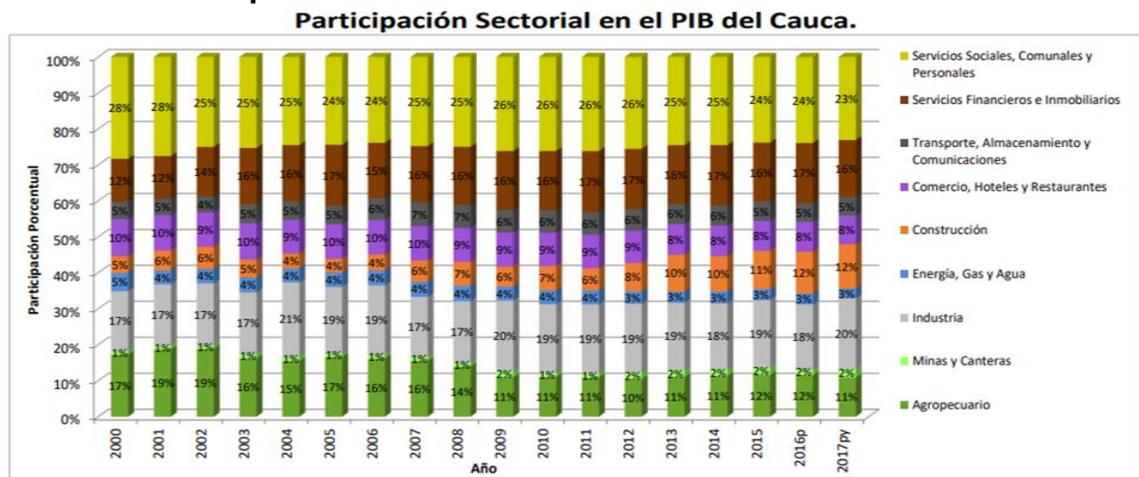
¹ LEY 590 DEL AÑO 2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa

desean consolidar lo que han constituido a través de su vida y conocimiento adquirido.

Pese a que la ley de formalización y generación de empleo² ilustra tanto las maneras de estabilidad de una empresa mediante créditos, microcréditos e incentivos que mejoran sus condiciones y permiten el crecimiento, también se encuentran un compendio de beneficios para las empresas en cuanto a la generación de empleo; el rol de las microempresas en Colombia tiene más relevancia para generación de empleo y a su vez en formalización en coyunturas socioeconómicas, este tipo de análisis está ligado a contextos particulares de la sociedad, donde existen limitantes, tales como la insuficiencia de ingresos, falta de incentivos de los entes administrativos y territoriales, mano de obra deficiente y falta de capacitación a empresarios de ciertos sectores.

Es relevante mencionar que el departamento del Cauca ha crecido productiva y económicamente, lo demuestra el PIB sectorial comparado con el PIB nacional, el aporte que genera el departamento a la economía del país motiva a que el ente administrativo invierta en todos los sectores. Así lo muestra el artículo de la Cámara de Comercio del Cauca, 200 empresas generadoras de desarrollo, 2017” en la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Participación sectorial en el PIB del cauca.



Fuente: tomado de 200 empresas generadoras de desarrollo año 2017. Cámara de Comercio del Cauca cálculos del DANE.

Tal cual indica el anterior gráfico, el sector del comercio ha estado rezagado y ha mantenido estabilidad en los últimos tres (3) años, aunque no es la mejor perspectiva para el crecimiento del sector y es lo que debería ser analizado por los

² Ley 1429 de 2010. Colombia

grandes empresarios, la capacidad para que las variantes que no generan su crecimiento permitan que los implicados no sean afectados. Sin embargo, es preciso mencionar que la Cámara de Comercio realiza constantemente capacitaciones a microempresarios del departamento del Cauca referente a temas como ventas, formalización y administración de recursos.

Uno de los municipios del departamento del Cauca que tienen el comercio de todo tipo así como establecimientos grandes, pequeños y medianos, así como la industrialización, llegada de multinacionales es Santander de Quilichao, el cual se ha convertido en un puerto comercial donde convergen gran cantidad de municipios y veredas del norte del departamento del Cauca, además de ser el punto de unión más representativo entre los departamentos Valle del Cauca y Cauca, de gran importancia económica tanto para el Cauca como para Colombia por su zona franca y el gran número de empresas que en ella existen, ayudando a su crecimiento y la generación de empleo, creación de nuevas empresas e incluso ayudando a que las pymes continúen su desarrollo; este auge ha permitido que el municipio sea visto como un centro de acopio y que personas de otros lugares se interesen no solo en salir a comercializar sus productos sino como lugar de vivienda.

Ahora bien, la plaza de mercado municipal, así como en sus alrededores de Santander de Quilichao ha permitido que comerciantes a diario ofrezcan todo tipo de productos perecederos y no perecederos en pequeños locales comerciales dentro y fuera de esta. Es de mencionar que el artículo 32 del Plan de Desarrollo de Santander de Quilichao establece que “los movimientos socioeconómicos que impactan permanentemente a la ciudad están generados por la actividad comercial en crecimiento comercio”³

Sin embargo, existe una problemática que va más allá de la organización de la plaza de mercado, se debe hablar de la escasa planeación de estas pequeñas organizaciones y aunque la mayor parte de los comerciantes han realizado su actividad satisfactoriamente de forma empírica, debido a la falta de estudios, tiempo y/o recursos, es claro que con estrategias administrativas y de mercado definidas, el nivel de crecimiento y utilidades hubiesen sido superiores.

Flores y Plantas medicinales Amanda es una de las microempresas ubicados en la galería municipal de Santander de Quilichao, al cual su dueña Amanda Liliana Paja Núñez ha logrado posicionar en el mercado con el paso de los años, este pequeño negocio está conformado por dos locales, el primero ofrece una gran variedad de plantas medicinales y productos esotéricos y el segundo contiene una florería donde

³ Plan de Desarrollo de Santander de Quilichao 2016-2019. Art. 32.

los clientes pueden además de comprar todo tipo de flores, solicitar arreglos de todo presupuesto.

Desde el año 2002 Amanda Paja con su saber empírico y su constante empeño en hacer crecer su microempresa ha buscado la manera de adquirir el conocimiento sobre las plantas medicinales y el perfeccionamiento de sus técnicas de florista con la asistencia a seminarios, sin embargo, no existe un control organizacional que le permita saber cuál es el estado actual del negocio y cuál será su situación futura, además de enfrentar problemas en los inventarios y su talento humano.

A continuación, se indican los problemas específicos que requieren de estrategias funcionales para su solución:

- No se cuenta con un control de inventarios en donde se determine cuáles son las cantidades de los productos que se ofrecen en la microempresa, las entradas y salidas de insumos es medida de acuerdo a las ventas semanales y a la percepción de la propietaria del negocio y sus colaboradores, los cuales indican que el producto está a punto de agotarse.
- No se tiene un control contable: el manejo ha sido empírico y la propietaria ha realizado su actividad con éxito de esta manera, sin embargo, no tiene control sobre sus utilidades, su sueldo, sus ventas netas, sus gastos, así como los costos mensuales de sus insumos.
- No se generan pronósticos y proyecciones: en el caso de temporadas como el día de la Madre, día de la Mujer, temporada decembrina, entre otras, debido a que no se tienen registros históricos, dificultando la planeación y presupuestos en el siguiente periodo o año, esto conlleva a que el margen de error en los pedidos ya sea de flores o de plantas medicinales sea alto.
- No hay control de talento humano ni medición del desempeño: la propietaria tiene un sistema en el que entrevista a los interesados y les ofrece una semana de prueba, sin embargo, hay mucha rotación, no hay control de días laborados por colaborador y se requiere de estrategias que generen motivación y compromiso de los colaboradores con la organización.
- No hay un registro histórico y estadísticas: falta de estrategias en las que se pueda elaborar un libro diario debido a la falta de tiempo de la propietaria y a personal idóneo para ello.
- No hay metas u objetivos a largo y corto plazo: las metas diarias y mensuales se miden por la cantidad de dinero que ingresa diariamente y de acuerdo a ello se puede determinar cuál es la situación de la empresa económicamente.

De esta manera se hace necesario elaborar un plan prospectivo con la metodología de la planeación por escenarios que permita generar un mayor crecimiento empresarial logrando las metas propuestas encaminadas a fortalecer las actividades contables, los registros de inventarios de insumos y productos, registros históricos y estadísticas que faciliten la observación del comportamiento del mercado a futuro con horizonte de 10 años así como el análisis de los posibles escenarios contribuye a minimizar los riesgos y optimizar utilidades, además control, seguimiento y sostenibilidad del talento humano.

Así mismo, contribuye a que la microempresa mediante el análisis de una de sus líneas de negocios establezca parámetros de cuál va a ser su posición en el mercado, y a largo plazo cree estrategias para la línea de plantas medicinales, debido a que su alcance y conocimiento acerca del entorno ya tuvo reconocimiento previo.

1.1.2 Formulación del problema.

¿Cuál es el escenario que apuesta la microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda al año 2028 con el fin de consolidarse y posicionarse en el mercado?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Formular un plan prospectivo estratégico para identificar el escenario apuesta que permita la consolidación y posicionamiento de la microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda en el horizonte del año 2028.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Elaborar la caracterización de la microempresa flores y Plantas Medicinales Amanda.
- ✓ Realizar un análisis de las variables del entorno, del sector y de la competencia de la microempresa.

- ✓ Identificar los factores de cambio que tienen lugar en el comportamiento actual y futuro del mercado en la ubicación en la que realiza las actividades comerciales la microempresa.
- ✓ Diseñar los escenarios posibles de la microempresa en el horizonte establecido y seleccionar el escenario apuesta.
- ✓ Formular los objetivos estratégicos y las estrategias necesarios para alcanzar el objetivo apuesta.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Es indudable que el comercio en Santander de Quilichao en el departamento del Cauca permite que las empresas tengan un crecimiento exponencial en lo corrido del tiempo, lo que permite a su vez que éstas tengan la obligación de construir estrategias ante posibles contingencias y cambios repentinos del mercado. Se puede notar en las crisis económicas y en problemas de tipo económico por grupos indígenas o campesinado, cómo afectan directamente al mercado, con las alzas en sus costos y la baja demanda de algunos productos, los cuales son necesarios para la comercialización en las principales plazas de mercado.

Lo anterior, puede ser resuelto mediante análisis previos, previsión de escenarios y proyecciones a largo plazo, lo que da como resultado estar preparado ante el cambio y considerar aquellos factores de cambio como motor para actuar diferente y estratégicamente.

La prospectiva y sus métodos para la pyme analizada es ideal para gestionar soluciones que puedan posicionarla, logrando entonces que pequeños problemas sean convertidos en oportunidades o factores para empoderarla, satisfaciendo, no solo al cliente sino fortaleciendo al talento humano a largo plazo, a su vez, contribuirá en una mayor organización del sector comercial plaza de mercado, incrementando las ventas y estableciendo un estado económico sostenible y rentable, con la implementación de estas actividades se generará un mayor número de empleos disminuyendo el índice de desocupación laboral del municipio y la satisfacción de los ciudadanos por recibir productos de calidad y con el mejor servicio.

En el ámbito personal, tanto la señora Amanda Paja como los demás comerciantes que deseen seguirla en el proceso de implantación del direccionamiento estratégico, gozarán de satisfacción personal al ver progresar sus negocios, reducir el

porcentaje de error al tomar decisiones y tener una clara visión del estado actual de su negocio.

1.4 ESTADO DEL ARTE

De acuerdo a la presente investigación es importante conocer la realidad actual y desde qué enfoque se está tomando, de los conceptos de estrategia y de planeación prospectiva estratégica debido a que el mundo de los negocios es dinámico y a diario se encuentran nuevas tendencias en la ejecución de estrategias organizacionales, así como las aplicaciones a diferentes sectores y las diferentes perspectivas que puede tener.

Hoy en día, estar alerta a las tendencias, a los cambios en el mercado es importante para los negocios y posibles inversiones que se deseen realizar por tanto y principalmente las pymes deben contemplar utilizar tecnologías de información y aplicación de metodologías que contribuyan a su crecimiento y a su éxito, así lo explica un estudio de SELA (Sistema económico latinoamericano y del Caribe) (2010), aduciendo al nuevo escenario que deben enfrentar las pymes donde las situaciones son tan cambiantes y dinámicos y su única manera para estar dentro del sistema es “la transformación de su modelo tradicional a uno en donde promueva el desarrollo de la producción y/o comercialización de nuevos bienes y servicios, para lo cual hay que propiciar modificaciones, entre otros, en la estructura organizacional, en la capacidad de gestión, en la forma y grado de relación con los consumidores, proveedores y empleados. Sólo así, las PYMES se convertirá en una entidad flexible y permanentemente preparada para los cambios, orientada hacia el cliente, y haciendo uso pleno de las ventajas derivadas de las nuevas tecnologías y de la innovación”

García (2013) responde a lo anterior, indicando que las empresas deben prever el futuro, preparándose y “tomando las medidas que sean necesarias para evitar comprometer su acción, tratando de reducir la incertidumbre que generan las modificaciones ambientales, que no siempre se presentan en forma previsible, creando un sistema de información mucho más preciso y confiable”, este sistema que genera información se obtiene mediante la planeación estratégica exhaustiva, una planeación ligada al cambio y a los factores de riesgo contemplados en el ámbito empresarial.

Teniendo en cuenta que para distintos autores la estrategia compone el proceso para llegar a un futuro certero, logrando que se cumplan con los objetivos propuestos, sin embargo en el contexto colombiano se ha querido buscar una definición que se adapte al perfil de los gerentes y es lo que sustenta el docente e

investigador de la universidad CES Jahir Alexander Gutiérrez (2012) en su artículo “Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano” en donde plasma que cada una de los sectores de la empresa y sus resultados son fundamentales para el desarrollo y formulación de las estrategias, sin embargo debe existir sinergia entre las partes o las áreas de la empresa para que sean acordes con lo que se pretende y llegar a aquellas estrategias empresariales que permitan definir la forma de actuar de la empresa, es decir, que para el gerente colombiano la estrategia es una autoevaluación de cómo está actuando la empresa frente al mercado y como está logrando sus metas, esta constante evaluación permite mejorar las áreas de la empresa y crear un estímulo para ser efectivas en sus labores.

Lo anterior, permite adquirir una nueva perspectiva de la labor de la estrategia estableciendo que las permanentes tendencias del mercado crean un marco de acción penetrado por la incertidumbre y el riesgo en donde es necesario fortalecer toda la empresa para que sea competitiva y de acuerdo a ello, el gerente pueda tomar las decisiones pertinentes.

Por otro lado, encontramos dentro de las aplicaciones de la prospectiva como método de planeación organizacional cómo puede lograr elevar la efectividad de la planeación multinivel y el cumplimiento de propuestas de jerarquización de objetivos, tal como lo relata Abril Ortega (2018) en la revista Hallazgos, en su estudio prospectivo enfocado al sistema de salud pública en Ecuador y concluye que “Para el proceso de planificación y control de la gestión administrativa y médica de los servicios de prioridad estatal en el sector de la salud, es ineludible que se incorpore el método prospectivo estratégico como herramienta que suministre escenarios favorables en el contexto del mediano y largo plazo, por el soporte matemático de trasladar juicios cualitativos basados en reflexiones de expertos sobre los problemas actuales y en la propuesta de posibles medidas políticas que podrían enfrentar los establecimientos de sanidad del país a valores cuantitativos”.

En Cuba, en la Facultad de Ciencias económicas y empresariales de la universidad de Cienfuegos se pretende estudiar el comportamiento del proceso de planeación estratégica en la educación superior mediante la aplicación de métodos prospectivos para determinar la adaptabilidad de los cambios del entorno en el largo plazo, por ello, “La utilización de la metodología actual y de los métodos de evaluación prospectivo-estratégicos enseñan cómo pueden corregirse las desviaciones, debido a las modificaciones que pueden ocurrir en el entorno exterior y, en consecuencia, cómo gobernar cada organización en la dirección que ella misma haya fijado o establecido en su navegar hacia el futuro. Así, en el difícil período que atraviesa cualquier organización, se impone una visión prospectiva que garantice la mejor estrategia” (Sol, 2008).

Ahora bien, los estudios en otras áreas resaltan que una visión del futuro bien elaborada mediante la prospectiva conlleva a resultados eficientes y a la visualización del contexto desde varias perspectivas, es cuando debe analizarse el sector objeto de estudio para tener una vista amplia de lo que debe afrontar la empresa. De acuerdo al rigor del sector de estudio de la microempresa Flores y Plantas medicinales Amanda es pertinente comprender cómo en Colombia la comercialización de las flores depende del comercio internacional en la medida en que su oferta cambia constantemente y se convierte en punto de debilidad para MiPymes puesto a que son los últimos en la red de clientes de los principales productores floricultores a nivel nacional, como lo expone Camilo Becerra, en su tesis de maestría de la universidad militar Nueva Granada “Análisis de la política para la competitividad del sector floricultor Colombiano” donde dice que “La demanda de flores colombianas ha dependido exclusivamente de los mercados consumidores extranjeros, que se rige a factores estacionales como fiestas o celebraciones populares como San Valentín, sometiéndose a la demanda extranjera sin tener en cuenta que el aumento de una demanda interna puede generar una ventaja competitiva, por lo menos en los momentos que el mercado externo queda pausado” (Becerra, 2016).

En cuanto al mercado externo, la exportación de las flores requiere de un proceso diferente para responder a la exportación de flor fresca cortada varía acorde a la temporada para el que se realiza. Una alta demanda, que en flores está relacionada con alguna celebración o festividad mundial o de alguno de sus mercados destino, requiere un tiempo de respuesta por volumen exportado mucho más alto que cuando se sule una demanda normal. Además, estas temporadas usualmente se relacionan con productos líderes o presentaciones y colores determinados por la moda. Los procesos necesarios para atender los picos en el mercado americano, como son los relacionados con la fiesta de San Valentín o con la fiesta del Día de la Madres, requieren planear y proyectar el producto. Dado que la rosa es la flor líder de la fiesta, desde un año atrás se inicia la planeación de temporada al definir si el interés es ofrecer una variedad nueva de rosa, que debería cultivarse ocho meses atrás, o esta se desarrolla con las variedades existentes y otras combinaciones de flor, lo que requiere podar los cultivos dos meses antes de los despachos (González, 2013).

Nótese que las investigaciones anteriormente mencionadas corresponden a distintos sectores donde la prospectiva y la planeación estratégica han generado que el campo de acción se expanda y contribuya al mejoramiento de los procesos gerenciales, sin embargo en el sector de las flores falta analizar cómo se comportan estos métodos o técnicas en sus actividades y la influencia que podría tener en MiPymes de la envergadura de un local comercial de una plaza de mercado, lo que

compromete a que se obtengan análisis minuciosos para la empresa Flores y Plantas medicinales Amanda.

1.5 MARCO TEÓRICO

El sustento de la presente investigación es la prospectiva como fuente de un plan metodológico para la solución de la problemática de FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA, lo que corresponde desglosar toda la terminología asociada al tema, así como características particulares. Sin embargo, es pertinente analizar todo el contexto desde el punto de vista de la administración hasta la conceptualización de un plan prospectivo.

Con el paso de los años la administración se ha convertido en un objeto de estudio innovador y de gran relevancia para todos los campos de acción del hombre, tal como lo expresa Chiavenato (2006, pág. 10) ,la tarea de la Administración es la de interpretar los objetivos organizacionales y que estos sean transformados en accionares mediante las cuatro herramientas que la componen, como lo son la planear, organizar, dirigir y controlar, ejecutadas con la ayuda eficaz de todas las áreas de la organización logrando que se alcancen aquellos objetivos de la manera más adecuada y que se creen ventajas competitivas fuertes, con las cuales se pueda fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Al respecto Koontz considera que “la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. Sabiendo entonces que el propósito de toda empresa sin importar el tamaño, es pretender que todos los miembros de la organización interioricen su visión y que apoyen mediante sus actividades que se cumpla con ello y se sobrepasen las metas organizacionales (Koontz, 2012, pág. 4).

Con lo anterior, se establece que la administración abre la posibilidad al uso de herramientas que contribuyan al eficiente funcionamiento empresarial, buscando adaptarse al constante cambio del entorno. Considerando entonces, que para que se dé este resultado es necesario la planeación como pilar fundamental.

Brindando gran importancia a la planeación Goodstein, Nolan y Pfeffer (1998) definen y consideran que la planeación se anticipa a la toma de decisiones, y se define como una guía de desarrollo de actividades necesarias para alcanzarlas.

De este modo, Robbins & Couter (2014) analizan el concepto de la planeación en las organizaciones y la complejidad de este proceso y argumentan que esta función no solo da dirección, sino que contribuye en la creación de los objetivos y estándares de control, reduce la incertidumbre y minimiza la redundancia y el desperdicio., por ello es importante tener un marco de acción para la toma de decisiones donde se contemplen márgenes mínimos de error; las ventajas expuestas por los anteriores autores fijan la manera en la que se deberían concentrar las estrategias organizacionales teniendo en cuenta la problemática interna de las empresas que presentan un funcionamiento administrativo empírico. Para definir cómo actuar, es indispensable tener en cuenta dentro de este proceso, las estrategias de corto, mediano y largo plazo. Pero, ¿Qué son las estrategias?, este concepto no solo lleva a la planeación a analizarse desde una perspectiva más amplia, sino, que en conjunto establecen una nueva forma de optimizar, obtener y sistematizar los objetivos organizacionales teniendo en cuenta los recursos como medio para lograrlos.

Es necesario remitirse a distintos autores con sus puntos de vista, los cuales establecerán de una u otra manera la concepción de lo que es la estrategia.

Teniendo en cuenta que la importancia recae en los procesos organizativos de las áreas de la empresa, podemos decir que la estrategia se refieren a las acciones o planes orientados por unos objetivos organizacionales, siguiendo a Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010) en su libro *safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*, quienes en su definición recurren a cinco(5) medios o modos para definirla, debido a que esta palabra es usada de varias maneras y si se pregunta a diferentes expertos y/o autores darán respuestas contradictorias, por tanto, en primer lugar la estrategia para ellos es un *plan*, es decir un rumbo y una guía con miras al futuro.

En segundo lugar, aducen que la estrategia es un *patrón* o son unos comportamientos, conductas que se convierten en estrategias en el tiempo.

En tercer lugar, afirman que la estrategia es una *posición*, de tal modo que una organización utiliza las estrategias para ubicar productos y servicios en mercados particulares buscando posicionarse.

Sin embargo, estos autores también definen la estrategia como la *perspectiva* de los miembros de la organización, enfocada a la visión que se tiene de ésta.

Por último, hablan de las maniobras o pautas de acción que le servirán de respaldo ante los competidores, que pueden interpretarse como las maniobras que se usan para fortalecer una organización.

Ahora bien, debido al enfoque de la presente investigación, es preciso mencionar la definición de Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los cuales la “Definen como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos”, es de precisar que los gerentes hoy en día involucran más el funcionamiento de sus organizaciones para aplicar estrategias para la realización de actividades eficientes y a partir de ello establecer una ventaja competitiva.

(Tarziján, 2008) sugiere que “La estrategia busca que la empresa tenga una posición distintiva en los mercados en que participa. Esta posición distintiva puede ser en los productos ofertados, los mercados y consumidores que pretenda y/o en su tecnología y costos de producción.

Para llegar a tener una posición distintiva, la empresa necesita generar ciertas asimetrías con sus competidores. Estas asimetrías serán la base de su diferencia con ellos y marcarán las pautas acerca de su desempeño futuro. Para que las diferencias con las empresas competidoras sean sostenibles en el tiempo, las asimetrías tienen que tener cierto grado de irreversibilidad” (Tarziján, 2008).

Esta posición distintiva se refiere al respaldo en los competidores y lo que lograra que la empresa se diferencie, coloquialmente Fred David (2013) indica que es “Cualquier cosa que la empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”.

Así mismo, la ventaja competitiva para Porter (2010) “Nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costes de ello”, tanto David (2013) como Porter (2010) establecen que en el marco de la diferenciación está el éxito, tomando como diferenciación aquello que distingue a una organización de otra y le permite crear aspectos que no se pueden comparar. ¿Qué permite que aquella ventaja competitiva se mantenga mediante el uso de estrategias?

Porter (2002) responde a ello con una visión alternativa de cómo se podría interpretar a la estrategia, considerando que debe existir un “calce estratégico entre actividades” al cual se logra llegar reforzando y optimizando las actividades específicas de la organización para terminar interrelacionándolas y que de acuerdo a ello se creen ventajas competitivas.

Debido a la evolución y constantes estudios de la estrategia, es necesario recurrir a Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, los cuales describen en diez escuelas del pensamiento estratégico la evolución y la formación de una estrategia, teniendo en cuenta factores internos, externos, aspectos tales como el ambiente, la cultura, el aprendizaje, entre otros.

Se realiza la comparación de la formación de la estrategia, como la bestia del management estratégico, es decir un elefante en donde la aparición de las escuelas contribuirá a la comprensión y obtención de éste, sin embargo, para la puesta en marcha de la estrategia no es preciso tomar como referencia en el proceso a una de estas escuelas, debido al mundo cambiante del entorno.

Las escuelas junto al punto de vista en el proceso de la estrategia son las que se presentan a continuación de acuerdo a los autores:

Escuela de diseño: la estrategia como un proceso de concepción.

Escuela de planificación: la estrategia como un proceso formal.

Escuela de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico.

Escuela empresarial: la estrategia como un proceso visionario.

Escuela cognoscitiva: la estrategia como un proceso mental.

Escuela de aprendizaje: la estrategia como un proceso emergente.

Escuela de poder: la estrategia como un proceso de negociación.

Escuela cultural: la estrategia como un proceso colectivo.

Escuela de configuración: la estrategia como un proceso de transformación” (Mintzberg Henry A. B., 2010).

La escuela de diseño tiene como referencias los estudios de Kenneth Andrews (2010), Alfred Chandler y Philip Selznick, y considera que la formación de la estrategia es dirigida por el directivo principal como lo expresa Andrews citado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, el cual establece un proceso deliberado en donde se realiza una evaluación interna y externa, que son los lineamientos para la creación de estrategias únicas, simples, explícitas y creativas, sin embargo en esta escuela se plantea que para declarar una estructura organizacional es necesario el diseño de la mejor estrategia.

Es por ello que se da paso a la escuela de la planificación de Igor Ansoff, en donde la perspectiva de la formación de una estrategia corre por cuenta de un proceso formal contenido por etapas y continua el director principal siendo responsable de éste, mediante la utilización de presupuestos, planes operativos, programas, es

decir, medios tangibles que permiten el análisis de la organización para que sea un proceso de creación de la estrategia, a pesar de la formalidad del proceso de la escuela de planificación, es pertinente la consideración de Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro al apreciar que “todas las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que genera los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente” (2010), debido a las dinámicas organizacionales y a los estudios que se realizaban sobre la estrategia, Porter (2010) con su libro “estrategia competitiva” dio paso a una importante escuela y es la escuela del posicionamiento en donde se tienen en cuenta el mercado y las ventajas competitivas que se creen para ello en el ámbito económico, siendo los analistas y los planificadores quienes proporcionan los resultados para el control de las estrategias, sin embargo, las estrategias competitivas dirigidas hacia lo externo y lo económico, no estando enfocadas en los demás aspectos que integran a una organización, así como lo expresa Leydi Osorno y Chriley Tovar “La falencia de esta escuela es que no solo se deben tener en cuenta factores cuantitativos como la economía y las finanzas; también es importante considerar factores cualitativos como la política, la cultura y la sociedad” (Garces Leidy, 2009).

De esta manera, surge la escuela empresarial dada por el estudio y análisis del jinete del elefante (Mintzberg Henry A. B., 2010), es decir, el líder, el directivo principal de la organización, partiendo desde el punto de vista que el empresario es el visionario y que en el proceso de formación de las estrategias utiliza la percepción y experiencia para establecer los objetivos de manera dinámica, es decir que las decisiones que toma para la aplicación de las estrategias las moldea según las necesidades de la organización, sin embargo, el autor presenta la crítica en cuanto a la centralización de la creación de estrategias lo que puede resultar dispendioso para el mismo líder de la organización.

En tal caso, aparece la escuela cognoscitiva referida expresamente al proceso mental del directivo principal, en donde este se convierte en el que analiza el ambiente interno y externo y gestiona planes mediante teorías y conocimientos meramente racionales, de esta manera sus decisiones son objetivas teniendo como base sus percepciones mentales (Mintzberg Henry A. B., 2010).

Ahora bien, la escuela de aprendizaje es un proceso emergente en la creación de la estrategia, lo que la hace una de las más fuertes en cuanto a repercusión organizacional, el proceso en la escuela de aprendizaje está basado en la experiencia y en la capacidad de adquisición de conocimientos y teorías que son utilizados para el crecimiento de la organización así como para la ampliación de su visión, este aprendizaje puede contribuir en la creación de estrategias innovadoras y que se adoptan a los cambios del mundo organizacional, sin embargo a su vez puede ir destruyendo estrategias ya propuestas debido que emergen continuamente por su constante aprendizaje.

En la evolución de la teoría de la estrategia se da paso hacia la política y al proceso de negociación con la escuela del poder, usando estos medios para que la organización se encuentre preparada frente de los competidores y a su vez los venza mediante la adquisición de poder sobre los procesos internos o micropoder utilizando elementos, reglas o procesos que llevaran a la negociación ya sea con los proveedores o la competencia, y de esta manera adquirir un poder externo o macro-poder que posicione a la organización y aquella negociación se dé de manera global.

La siguiente escuela a tratar, es la escuela de la cultura enfocada a la creación de estrategia como un proceso colectivo o de interacción social entre los miembros de una organización, es decir, la estrategia tiene una perspectiva más amplia debido a las convicciones colectivas, las cuales permiten crear estrategias que presuponen que son perfectas para las organizaciones. Idealizan la estrategia no teniendo en cuenta los cambios constantes, y esta es una de las mayores críticas a la escuela de la cultura y que no permite que la estrategia sea sustentable (Mintzberg Henry A. B., 2010).

En contraste, la escuela ambiental como proceso reactivo, tiene en cuenta al ambiente y a su análisis, en donde éste se convierte en el factor principal en la creación de una estrategia, lo que conlleva a concentrarse en el cambio del ambiente y sus repercusiones para llegar a ser competitivo; la escuela ambiental está ligada a la teoría de la contingencia, la cual indica que las organizaciones son dependientes del tamaño de la organización, de su tecnología, de la estabilidad de su contexto, de la hostilidad externa y de otros factores que afectaran y delimitaran la manera de dirigir la organización.

Finalmente, es preciso mencionar la escuela de la configuración el cual se define como un proceso de transformación en la creación de la estrategia debido a que requiere procesos de cambio o transformación en la medida en que se vaya elaborando las estrategias; la escuela de configuración pretende que la organización se mantenga en constante transformación, adoptando estrategias que en determinada situación generen estabilidad, pero teniendo en cuenta que dichas estrategias deben configurarse de acuerdo al contexto interno y externo.

Para el interés de la investigación es necesario tener en cuenta el concepto de Michael Godet en el cual la estrategia es la que comprende “Un conjunto de tácticas que corresponden a las decisiones que hay que tomar, según los diferentes contextos de evolución, para conseguir los objetivos de la política” (Godet, De la

anticipación a la acción: Manual de la prospectiva estratégica, 1993), esos distintos contextos de evolución los cuales requieren retos y planes para ser analizados, de acuerdo a ello, ejecutar un plan de acción eficiente que requiere un estudio previo, es en este punto donde se constituye la planeación estratégica.

Peter Drucker, precursor de la planeación estratégica, citado por Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro establece que “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (Drucker), en la toma de decisiones es requerido que se realice un análisis interno y externo que permita que se pongan en práctica, el proceso de planeación estratégico integra a toda la organización y la situación en un ambiente de incertidumbre en donde juega un papel importante las estrategias y su implementación; es pertinente mencionar la definición de Jairo Amaya (2012), el cual determina que la planeación estratégica es el proceso en donde los gerentes de la organización analizan la información interna y externa para finalmente evaluar la situación de la empresas así como su nivel de competitividad, teniendo como propósito tomar las decisiones pertinentes sobre el futuro.

En cuanto a las definiciones anteriores de planeación estratégica, es preciso mencionar que tienen en común el término de futuro y este término se establece mediante escenarios propuestos para la estructuración de determinantes y estrategias que juegan un rol crucial en la toma de decisiones. Sin embargo, ¿Qué es el futuro y cuál es su repercusión a nivel empresarial?; si bien, el futuro está dado por la incertidumbre y por el constante cuestionamiento sobre lo que podría suceder y cómo resultaría.

En este plazo de tiempo en donde se hacen preguntas sobre lo que pasaría, es indudable que se creen situaciones o se utilice la previsión mediante espejos metodológicos para sacar conclusiones acerca del futuro, tal es el caso de las organizaciones en donde los métodos buscan anticipar acciones para la toma de decisiones.

En la antigüedad, las comunidades mediante pronósticos de la naturaleza analizaban el futuro, es así como se fueron estableciendo estudios acerca del futuro, tal cual como lo comenta Eric Bass exponiendo que el “interés por el futuro viene de lejos, no es menos cierto que ha sido durante el siglo XX cuando se han desarrollado y estructurado lo que se ha dado a llamar estudios del futuro. Ha sido el

industrialismo y el desarrollo del sistema capitalista, y sus consecuencias, los factores que han propiciado en ultima instancias los estudios del futuro” (Bass, 1999), sin embargo el autor continua mencionando y como indican otros historiadores después de la segunda guerra mundial se establecen estudios que permiten que el desarrollo de dichos estudios florezcan y establezcan una pauta para su apogeo, tal es la necesidad de hallar respuestas acerca de los pronósticos empresariales y de todo tipo, que se empieza a analizar el termino futurología, son preguntas constantes, tales como ¿qué sucederá con nosotros?, ¿Cuál será nuestro futuro si...?, ¿Cómo podremos actuar si...?. Estas y otros cuestionamientos nos acercan a lo que se podría llamar curiosidad sobre el futuro, como ciencia la futurología se ha encargado de estos estudios y de hallar técnicas y metodologías para visualizarlo de distintas maneras.

De acuerdo a lo anterior, (Vergara, Maza Avila, & Herrera Fontalvo, 2010), datan sobre dos (2) corrientes que darán forma a la planeación estratégica y a la visualización del futuro a partir de los años 50, se trata de la prospectiva y la planeación por escenarios, acuñadas por Gastón Berger y Herman Kahn, respectivamente. Estas corrientes de la futurología plantean conceptualizaciones sobre posibles soluciones a posibles problemas o cuestionamientos, estas perspectivas se fundan en corregir errores, plantear proyectos a largo plazo con precedentes fuertes que contribuyen a la eficacia de los resultados. Es de entender que tanto la prospectiva como la planeación por escenarios pueden ser complementarias, es decir, pueden usarse para hallar las estrategias efectivas, así como resultan necesarias en todos los campos de estudio.

Correspondiendo al tema que se aborda, se hace necesario resolver aquellas incertidumbres que el ser humano siempre le han surgido, sobre la vida, el futuro, los problemas, e infinidad de situaciones que quisiera resolver con proximidad, sin embargo, para el ser humano es difícil encontrar las soluciones con ligereza; es como, métodos como la prospectiva y la planeación por escenarios han facilitado el entendimiento de un panorama vacío de inocuidad y abundancia de incertidumbre.

De esta manera, autores, filósofos y grandes estudiosos de la futurología y la previsión social, tales como Bertrand juvenel, Gastón Berger, Eleonora Masini, entre otros, gestionan racionamientos y metodologías en donde se facilitan los estudios acerca del futuro y las contemplaciones del presente llevadas a cabo minuciosamente para resolver los grandes enigmas del universo, entre otras posibles problemáticas de la vida cotidiana.

Como se menciona anteriormente, Gastón Berger (2007), precursor de la filosofía y de la prospectiva toma como base el conocimiento y el poder para establecer un método de previsión y convertir el futuro en acción tal como lo relatan Pierre Massé,

Jacques de Bourbon y Gastón Berger en su libro “De la prospective”, donde existe una cosmovisión futurista planteada desde el punto de vista en donde “el pasado debe usarse para despejar la permanencia, fuertes tendencias, útiles para forjar hipótesis o reglas de operación, efectivas para la acción” (Berger Gastón, 2007). Ahora bien, el estímulo pleno de esta metodología lleva a sus precursores al análisis intensivo de hipótesis mediante estudios visualizados y proyectados mediante sus tendencias y posibilidades afectadas por los entornos en donde se han establecido para luego llevarlos a la práctica.

Teniendo en cuenta lo anterior, la prospectiva de acuerdo a Michael Godet se trata de “observar de otro modo (no fiarse de las ideas recibidas), observar conjuntamente (apropiación) y utilizar los métodos tan rigurosos y participativos como sea posible para reducir las inevitables incoherencias colectivas” (Godet, De la anticipación a la acción: Manual de la prospectiva estratégica, 1993), la definición del autor deduce las formas de actuar frente a una situación mirando de lejos y encontrar diferentes posibilidades ante dicha situación, es construir escenarios que puedan ser estudiados rigurosamente reduciendo márgenes de error.

Entre otros, Edgar Ortegón define la prospectiva como una disciplina que mediante anticipación y análisis de afectaciones y cambios sociales que se van presentando en el tiempo, y en donde “Hacer prospectiva implica explorar la incertidumbre, elaborar hipótesis razonadas, fuertemente sustentadas, con rigor en el método, el proceso y el contenido” (Ortegon Edgar, 2006) de esta manera la anticipación pasa a ser parte activa dentro del proceso de la prospectiva y configura las piezas clave para obtener resultados eficaces.

Así mismo, Alix Fuentes analiza la prospectiva desde la perspectiva científica y del estudio del conocimiento concluyendo que ésta también “se comporta como una investigación que indaga el futuro, con anticipación, apropiación y acción, al alcance de las metas prospectadas, en la nueva visión que aporta información para planear profiriendo con la experiencia desde el pasado para construir el futuro en la que la gestión del hombre tiene mucho por hacer, saber y ser, en la universalidad de sus trascendencias y común de las ciencias” (Prospectiva de gestión y estrategia empresarial: visión gerencial), esta confrontación entre el conocimiento y la practica tiene que ver con su propósito y si éste está encaminado hacia el desarrollo generalizado de alternativas y escenarios.

Por otra parte, se describe la prospectiva como “la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiere emprender” (Mojica, La prospectiva: técnica para visualizar el futuro , 1991), son

aquellos dos clases de futuro a los que se debe llegar mediante el conocimiento y el accionar, teniendo en cuenta que como lo explica el autor el futuro probable se consigue mediante expertos, los cuales son los que conocen el entorno; los actores, los cuales son los que toman las decisiones; y las leyes de la probabilidad, las cuales contribuirán en la organización de las ideas y opiniones de los expertos para el diseño de las estrategias de planeación.

Continua Mojica (1991), analizando el accionar humano y su respuesta ante un futuro probable o deseado, definiendo así las fuerzas que lo acompañan, “la inercia y el cambio” (Mojica, La prospectiva: técnica para visualizar el futuro , 1991), en donde la primera trata sobre la estabilidad de las características de una situación o problema, la segunda, sobre la transformación que puede sufrir la situación, así mismo como la sustitución de la misma. Estas dos fuerzas dependen del contexto y de las posibilidades o escenarios a las que sea puesto una situación o fenómeno debido a que tanto la inercia como el cambio resultan relevantes en la toma de decisiones claves.

Existen unas bases conceptuales en los análisis prospectivos, pero la más relevante en la presente investigación es el método de los escenarios, técnica de análisis prospectiva donde se confirma la premisa sobre que el futuro es múltiple y depende del accionar del ser humano; a continuación, se presentan los métodos y/o técnicas de prospectiva:

Ilustración 1. Diamante de los métodos de prospectiva.



Fuente: prospectiva y desarrollo, tomado de la biblioteca digital de la CEPAL, disponible en: <https://biblioguias.cepal.org/ProspectivayDesarrollo/Prospectiva>

De acuerdo al diamante de los métodos prospectivos y debido al tipo de investigación del presente proyecto, los siguientes son los métodos cualitativos prospectivos y su descripción:

Tabla 1. Métodos de prospectiva

Método prospectivo	Descripción
Matriz de impactos cruzados	Busca determinar la interrelación entre varios cursos de acción simultáneos. Es el efecto que una situación produce en otras.
Método Delphi	Mediante cuestionarios realizadas a un grupo determinado de expertos. Las respuestas emitidas por los consultados permiten identificar las zonas de incertidumbre, acuerdo y desacuerdo y tomar una mejor decisión sobre el tema planteado.
Planeación por escenarios	Construcción mediante las variables clave y la información obtenida de un sin número de circunstancias futuras de acuerdo a tendencia actual para lograr una o más alternativas posibles de solución.
Análisis estructural o método MicMac	Busca describir las relaciones que un sistema presenta a las cuales se llega por medio de una serie de reflexiones, las que necesariamente deben ser colectivas. Esta técnica tiene diversas fases: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.
Método Mactor	Con esta técnica se busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar tanto sus convergencias como sus divergencias con respecto a un número de posiciones determinadas. El objetivo de utilizar esta técnica es facilitar a los decisores ayudas para la toma de decisión y puesta en marcha de su política de alianzas y conflictos.
Análisis Morfológico	Mediante la descomposición de todo el sistema y la exploración de los futuros posibles buscan realizar un análisis de todas las combinaciones y variables encontradas.

Fuente: elaboración propia

Planeación por escenarios.

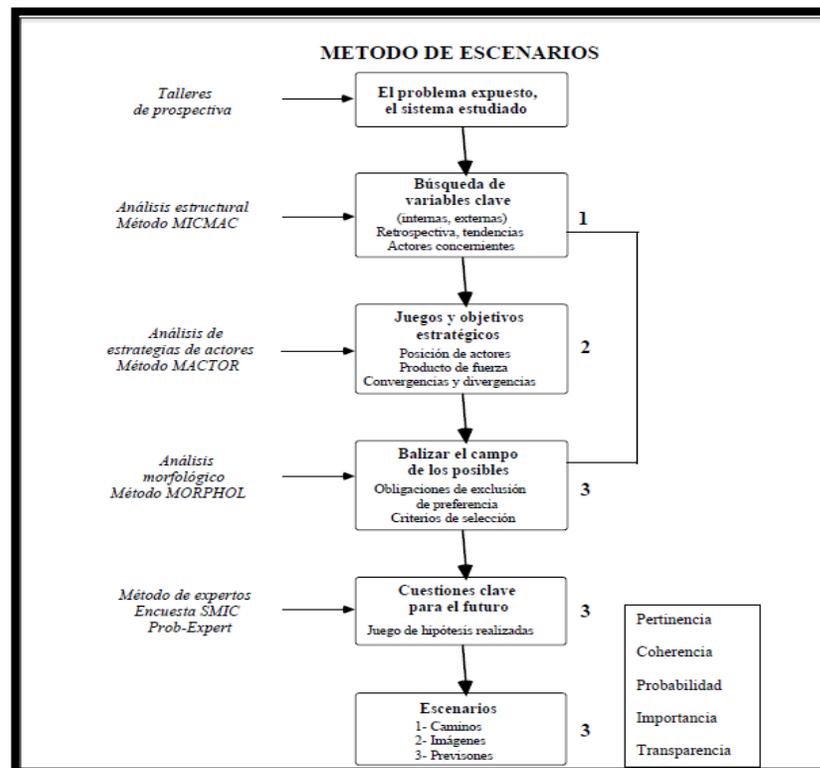
Godet (2007) afirma que un escenario no representa una realidad futura, sino un medio para representarla con el fin de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables, sin embargo, estos escenarios no tendrían la

credibilidad suficiente sin aspectos tales como la pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia, para él un escenario se forma mediante una serie o proceso de eventos que vienen de una situación presente a una situación futura, donde se pueden presentar dos tipos de escenarios, ya sea exploratorios o de anticipación.

El modelo de planeación por escenarios puede ser utilizado para profundizar sobre el pensamiento estratégico y está orientado por la identificación de opciones estratégicas, es como Jairo Amaya en su libro *Gerencia: Planeación y estrategia* menciona que “a medida que aumenta la incertidumbre, aumenta también el potencial para la confusión y la parálisis, situación que puede conducir a la actitud de ‘esperemos a ver qué pasa’ y a la falta de compromiso” (Amaya, *Gerencia: planeación y estrategia*, 2012) a luego continua demostrando que el análisis por escenario soluciona aquella problemática mediante una visión colectiva e integrar el conocimiento de varios expertos desde distintas perspectivas para la generación de estrategias innovadoras.

Ahora bien, el método de escenarios constituye un proceso analítico que se desglosa de la siguiente manera y por medio de técnicas de análisis prospectivo.

Ilustración 2. Descripción método de escenarios.



Fuente: Michael Godet, caja de herramientas

1.6 METODOLOGÍA

La metodología del plan prospectivo estratégico busca analizar, identificar y definir los factores de cambio y su evolución en la microempresa investigada en un horizonte de 10 años. Este plazo de tiempo permite que se seleccionen las variables clave estratégicas para la construcción de los escenarios posibles, en donde se encontrará el “escenario apuesta” que proviene de las estrategias que sean llevadas a cabo desde el inicio de este estudio prospectivo.

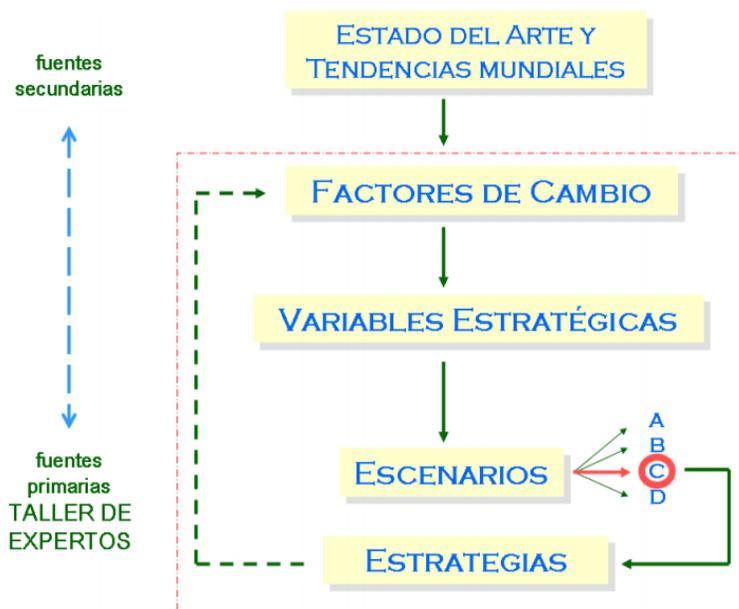
El proceso prospectivo estratégico se lleva a cabo mediante el modelo básico de Francisco Mojica⁴, a pesar que ha diseñado dos modelos, uno básico establecido para empresas pequeñas y que no requieren mayor profundidad, y uno complejo, diseñado así por su mayor profundidad y las empresas en donde se emplea son de gran magnitud en donde se requiere mayor tiempo; sin embargo, aunque se ha escogido trabajar con el modelo básico será de gran utilidad algunas de las técnicas de la “caja de herramientas” de Godet.

Sin tener en cuenta el modelo escogido, Mojica expresa que es relevante que en proceso prospectivo estratégico se halle la capacidad de destacar las situaciones del presente y lograr que se construya de manera colectiva el futuro; es de entender, que para el autor es importante el apoyo de una serie de expertos y personas que tengan conocimiento del medio o contexto a estudiar.

El modelo básico de planeación prospectiva de (Mojica, 2008) que se presenta a continuación lo compone una consulta a fuentes de información, las cuales contribuirán a la obtención de resultados del estudio prospectivo, tratase entonces de unas *fuentes secundarias*, que son las que darán la información sobre la actualidad de la microempresa y su contexto en general; y las *fuentes primarias*, las cuales se componen por unos actores o participantes, los cuales conocen el entorno y la organización y pueden brindar la información suficiente y necesaria, así como ser útiles en la evaluación de las estrategias a implementar

⁴ Doctor en Ciencias Humanas de la Universidad de París V “René Descartes”, estudió prospectiva de la mano del profesor Michel Godet en el Lipsor de París, actualmente dirige el Doctorado en Ciencias de la Administración y el “Centro Pensamiento Estratégico y Prospectiva” de la Universidad Externado de Colombia, en Bogotá.

Ilustración 3. Modelo básico de Prospectiva Estratégica.



Fuente: Francisco Mojica

1.6.1 Talleres de prospectiva

En la siguiente tabla se describen los cuatro (4) talleres de prospectiva con los llamados expertos o participantes de la empresa o fuera de ésta, la escogencia de éstos hace parte del estudio previo de la empresa y la sugerencia de la propietaria, donde se parte a la realización del estudio.

Tabla 2. Talleres de expertos.

Identificación de factores de cambio.	Se hace uso de tres herramientas para la identificación de factores de cambio: “Matriz de cambio de Michael Godet”, “matriz DOFA” y una adicional que sean “los árboles de competencia” de Marc Giget
Priorización de factores de cambio o escogencia de variables estratégicas.	En esta etapa se plantea usar el Ábaco de François Régnier.

Diseño de escenarios	La técnica propone conduce a la elección de un “escenario apuesta” que será el camino a recorrer desde el presente hasta el futuro, pero no de manera ciega sino teniendo en cuenta de no perderse, durante el trayecto, por los caminos equivocados que dejan ver los restantes escenarios.
Determinación de estrategias	Definimos la estrategia como el objetivo y las acciones que son necesarios realizar para lograr el “Escenario apuesta”. El resultado esperado de este proceso es propiciar rupturas con respecto al presente y facilitar el cambio hacia la excelencia de la organización o de la empresa.

Fuente: Francisco Mojica

Para la realización del estudio prospectivo se cuenta con el siguiente grupo de expertos de la microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda, en donde se incluye a su propietaria y personas que trabajan en gremio de las florerías, así como comerciantes del sector de la plaza de mercado de Santander de Quilichao.

Tabla 3. Lista de expertos

EXPERTO	CARGO	LUGAR
VICTOR VIDAL	Florista y decorador de eventos	Santander de Quilichao
AMANDA PAJA	Propietaria microempresa	Plaza de mercado Santander de Quilichao
MYRIAM PEÑA	Florista	Santander de Quilichao
NELLY PORRAS	Florista	Santander de Quilichao
ELIZABET PAZ	Florista	Caloto
ELIZABETH AVILA	Florista y comerciante	Plaza de mercado Santander de Quilichao
LUCY PEREZ	Florista y decoradora	Santander de Quilichao
GLADIZ MESA	Propietaria funeraria y florista	Tacueyo
FANNY STELLA PAJA	Comerciante flore y plantas medicinales	Plaza de mercado Santander de Quilichao
YANETH ARAGON	Comerciante	Plaza de mercado Santander de Quilichao

Fuente: elaboración propia

2. CARACTERIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA

Flores y Plantas Medicinales Amanda es una microempresa legalmente constituida desde el año 2012 que se ha consolidado en el mercado de Santander de Quilichao, a pesar de ser un conocimiento completamente empírico ha logrado posicionarse en el mercado de las flores y la medicina alternativa.

Su fundadora, la señora Amanda Liliana Paja Núñez oriunda del municipio de Piendamó Cauca es una persona emprendedora que desde su niñez ha buscado la manera de solventar sus necesidades, es así como con apenas 6 años de edad empieza a adquirir experiencia en el mundo de las ventas.

Con su gran cualidad de emprendedora, consigue que su madre le ofrezca trabajar a manera de sociedad en el municipio de Santander de Quilichao y así aprender día a día todo lo relacionado con las verduras y las plantas medicinales, como gran ventaja tenía los bajos costos de cultivo, al ser el predio de propiedad familiar, pero teniendo que asumir los costos de transporte los cuales reducían el margen de utilidad.

En el año 1989 alquila un espacio para la venta de sus plantas medicinales en la plaza de mercado de Santander de Quilichao, aunque en principio su labor era crítica pues el lugar no tenía una debida organización y no contaba con el servicio de vigilancia, causando así que todos los productos debieran ser recogidos y llevados hasta sus casas al finalizar el día, es preciso mencionar que a pesar de aquella situación, la experiencia que su madre le había impartido creó confianza en el grupo de clientes que semanalmente demandaban sus plantas.

Como método esencial para la realización de sus ventas, la señora Amanda empleaba el hablar con el cliente y darle seguridad de que el producto que estaba recibiendo iba a suplir su necesidad a totalidad, consideraba que esta era su ventaja competitiva frente al creciente mercado de Santander de Quilichao, capacidad de venta y humildad complementaban su constante empeño en aprender sobre las plantas medicinales.

Es así como con el paso del tiempo decide entrar en el mercado de las flores, esta decisión se toma al notar que podía proveerse de distintas variedades y a precios bajos, con los cuales podría comercializar en el local a sus mejores clientes. Como

estrategia de venta utilizaba el asesorar personalmente al cliente el cual solicitaba con gran detalle los productos.

En el marco del crecimiento del mercado en el municipio de Santander de Quilichao y el aumento de competidores, desde el año 2005 se expande el negocio ampliando las líneas de los productos ofrecidos, además de brindar plantas medicinales, flores e insumos de floristería, empieza a experimentar en el mercado de las decoraciones para eventos sociales.

Es así como se establece un nuevo campo de venta y de fidelización con los clientes, quienes ya podían encontrar todo lo relacionado con productos naturales, floristería y decoración. Buscando que de esta forma el cliente no se vaya con las manos vacías.

Otra característica relevante del negocio de la señora Amanda radica en la distribución de flores e insumos de floristería a floristerías ya instaladas en el municipio de Santander de Quilichao y lugares aledaños tales como Suarez, Toribio, Tacueyó y Villa Rica, convirtiéndola no solo en comerciante de productos en la plaza de mercado sino, en proveedora para otras pequeñas empresas de la región.

Desde el año 2016 se buscan los métodos que contribuyan al mejoramiento de sus procesos empresariales, como el control de inventarios, los estados financieros y la alta rotación de personal colaborador, actividades que no han permitido un mejor posicionamiento de la empresa.

2.1. OBJETO SOCIAL

La microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda tiene como objeto social la comercialización, distribución y venta de flores e insumos florales al por mayor y detal, plantas medicinales y la elaboración de arreglos florales para toda ocasión en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

2.2 MISIÓN

Flores y Plantas Medicinales Amanda, busca ofrecer productos de óptima calidad, arreglos florales naturales para toda ocasión y plantas medicinales. Cumpliendo con

nuestros clientes y trabajando comprometidos con la integridad, entusiasmo y responsabilidad propios de nuestra empresa; mejorando así continuamente.

La prestación de un servicio y la comercialización de flores en sus diferentes formas de decoración y plantas medicinales para toda necesidad.

Búsqueda permanente del liderazgo en el campo de la decoración floral, comercialización al por mayor y detal de flores naturales, plantas medicinales y La Calidad en el Servicio al Cliente.

2.3 VISIÓN

Flores y Plantas Medicinales Amanda, tienen como visión continuar con su legado emprendedor, competitivo y dinámico, ser posicionada en el mercado local, regional y nacional, contribuir a la sociedad con la efectividad de sus recetas medicinales y la delicadeza en el trato de las flores que conforman los diferentes productos y lograr seguir dejando huella en el corazón de los clientes por medio de sus productos.

2.4 PRINCIPIOS

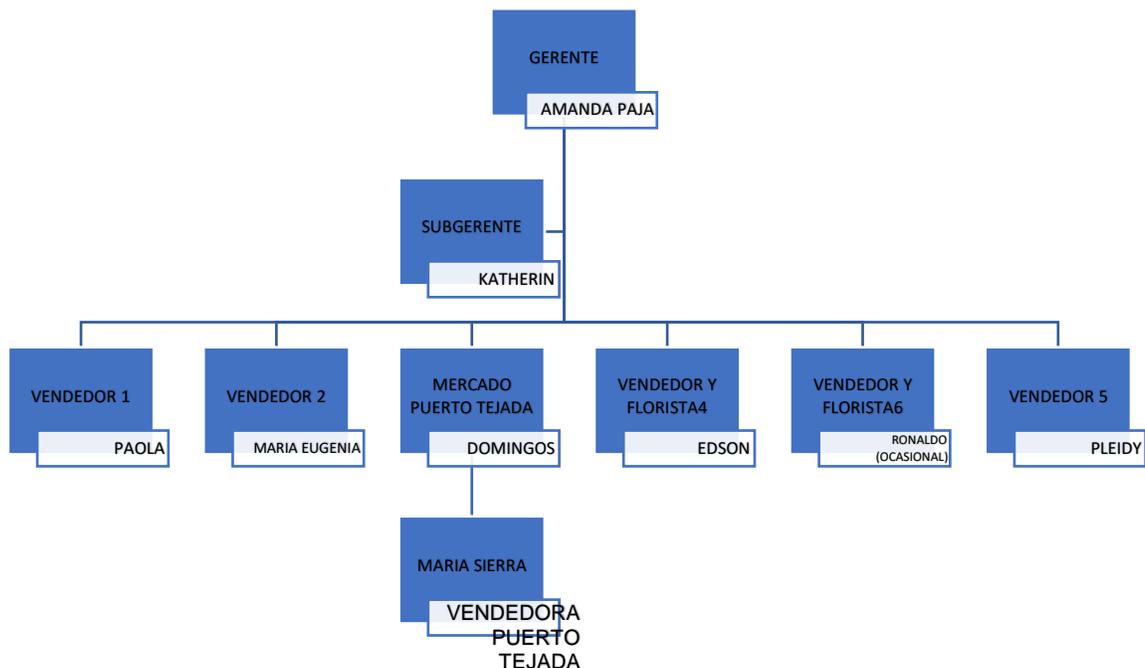
Para la propietaria, gerente y miembros colaboradores de Flores y Plantas Medicinales Amanda son los siguientes:

- **COMPROMISO:** Para todos los miembros de la microempresa es necesario adquirir el compromiso con ésta y a su vez con la clientela, puesto a que es necesario de todo el conocimiento tanto en florería y en plantas medicinales, y es responsabilidad por una venta mal realizada, un producto mal asesorado o entregado.
- **CALIDAD:** la limpieza, la organización, la excelencia son principios activos en la calidad de un producto, por tanto, cada día es imprescindible que se elaboren procesos de verificación por parte de la propietaria en cada una de las actividades de la microempresa, desde una pequeña venta de una planta medicinal hasta la elaboración de un gran arreglo floral.

- **CUMPLIMIENTO Y SEGURIDAD:** contribuir a que el cliente cuente con la seguridad de la labor de la microempresa, la efectividad de sus elaboraciones y la atención de sus sugerencias, así como en él envió de mercancía tener en cuenta una rigurosa logística para el cumplimiento.
- **COLABORACIÓN Y BUEN DESEMPEÑO:** los miembros de la microempresa generan cambios importantes y crecimiento a ésta, por tanto, es importante la colaboración mutua y el acompañamiento de la propietaria en el proceso de aprendizaje de cada uno de ellos, esto propicia el buen desempeño y el mejoramiento continuo.
- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** Para Flores y Plantas Medicinales Amanda cada servicio o producto vendido por pequeño que sea, tiene un aporte hacia el cliente y su entorno, ya sea desde las diferentes recetas medicinales o desde el más sencillo arreglo floral.

2.5 ORGANIGRAMA

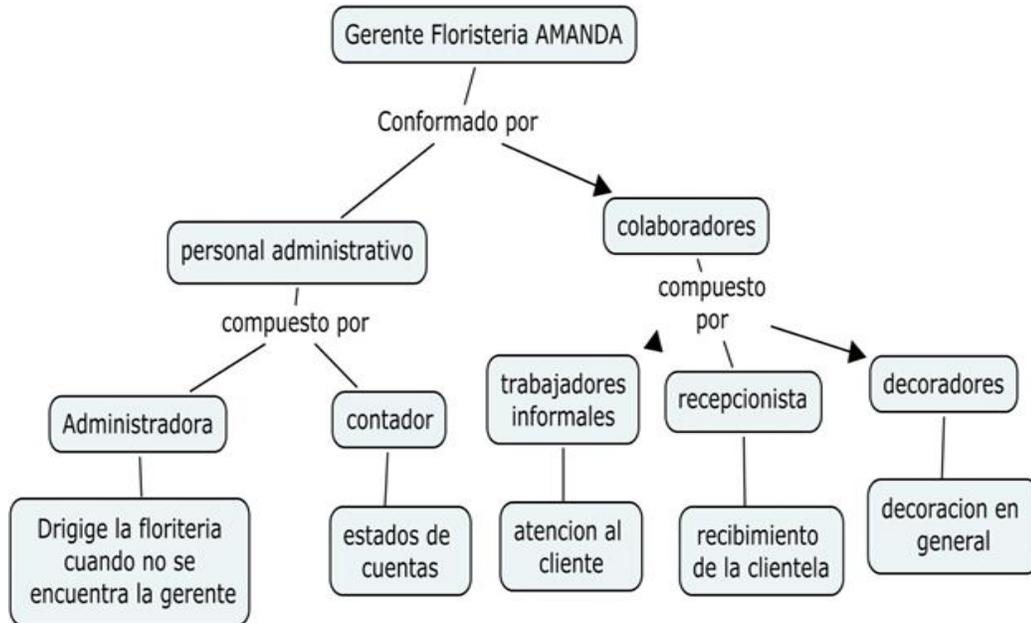
A continuación se muestra la estructura organizacional de Flores y Plantas Medicinales Amanda de acuerdo a sus actividades y procedimientos:



Fuente: elaboración propia.

Para efectos del entendimiento del sector de estudio, Flores y plantas medicinales Amanda tiene definido la siguiente estructura:

Ilustración 4. Organigrama sector flores de la microempresa.



Fuente: elaboración propia.

2.6 CONVENIOS

La señora Amanda Paja ha llevado a su microempresa a ser reconocida y competitiva en el mercado de las flores haciéndose distribuidora de flores e insumos florales, lo que ha permitido esto es la gestión de algunos convenios con grandes empresas.

Tal es el caso de Fenocol Colombia, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de espuma floral, la cual tiene sede en Yumbo, Valle, este convenio se genera en uno de los seminarios para floristas que se realiza en la ciudad de Cali y en donde una gran cantidad de patrocinadores realizan la ponencia de sus productos y buscan que distribuidoras de flores los contraten.

Entre otros convenios de productos se han encontrado empresas de cintas, flores como rosas y hortensias desde Bogotá. Tales como decorcintas, rosas María, floristería chaparro (Bogotá) la cual es distribuidora de follajes y hortensias.

Desde el punto de vista de los servicios, estos seminarios y capacitaciones para floristas ha logrado que se compartan momentos con otras personas de todo el país, de esta manera se ha logrado ganar confianza para que clientes realicen pedidos desde otra ubicación distinta a Santander de Quilichao y se haga efectiva su compra, debido a que se tienen estos contactos.

A partir del reconocimiento adquirido es necesario que empresas con razón social diferente a la microempresa desean realizar convenios haciendo necesario los productos ofrecidos, como lo son las funerarias, debido a que éstas solicitan el servicio de arreglos florales; lo menciona la propietaria que tiene convenios con la funeraria Santa María, Remansos de Paz y Funerales Los olivos, las cuales tienen sede en el Municipio.

Este tipo de solicitudes y aprovisionamiento de productos ha creado la necesidad de crear una bodega, de empezar la búsqueda de personas capacitadas en floristería y es otro punto relevante para realizar esta investigación, puesto a que las estrategias no están fijadas en el largo plazo.

2.7 PRODUCTOS

Los siguientes son los productos y servicios que ofrece Flores y Plantas Medicinales Amanda correspondiente al sector de las flores con sus precios a 2018 en temporada baja, es de entender que en temporadas tales como Amor y amistad (septiembre) día de la madre (mayo) día de la mujer (febrero) los precios aumentar debido a la alta oferta del mercado nacional e internacional.

Tabla 4. Lista de productos.

ARTICULOS. FLORES	CANTIDAD	PRECIO CANT.
Rosas	X PQTE	10.000
Girasoles	X UND	1.000
Margaritas	X PQTE	2.000
Gladiolos	UND	1.000
Claveles	C/U, X PQTE	4.000
Lirios	C/U VARITA	4000
Palmas	C/U, doc.	700 – 7000

Rusco	Pte.	2.500
Helecho cuero	Pte.	2500
Montecasino	Pte.	3500
Cafeto	Pte.	7000
Heliconias	c/u	1000
Orquídeas	Pte.	7000
Aves del paraíso	c/u	1000
Crisantemos	Unid, Pte.	500, 4000
Astromelias	Pte.	2500
Canciones de la india	Unid	1.000
Linós	Unid, doc.	500, 3500
Maracas	Unid	700
Perla	Pte.	10.000
Masajianas	Doc.	1.500
Estatus	Pte.	5000
Oasis doble	Unid, caja	3500, 60.000
Oasis sencillo	Unid, caja	1500, 48.000
Laminas	Unid	5.000
Cintas	Rollo, metro	6.000-200
Bases pequeñas redondas y cuadradas	Unid	2500
Bases medianas	Unid	4000
Bases grandes cuadradas	Unid	7000
Bases en copa	Unid	4500
Bases en madera	Unid	9000
Flores artificiales	Unid	8000
Anilinas	1 gr, 1 lb	2000, 20000
Bolsas de decoración	Doc.	2000

Fuente: elaboración propia

A continuación, se describen los servicios y paquetes de decoración y arreglos florales ofrecidos en la microempresa:

Tabla 5. Lista de servicios y paquetes.

SERVICIOS Y PAQUETES DETALLES	DESCRIPCIÓN
BOUQUET DE FLORES	La determinación del precio depende del cliente, es decir, el arreglo en bolsa decorativa de una o más flores, así como el tipo de flor.
ARREGLO FLORAL EN BASE	Se ofrece al cliente un diseño floral que va desde \$20.000 en adelante
ALQUILER DE VELOS DE TELA	Velos para eventos de 14 mts cada uno.
ALQUILER DE MOBILIARIO PARA QUINCE AÑOS	Silla de quinceañera, cofre, velero, atril de foto, arco.
DECORACIÓN FLORAL DE EVENTO	Se realiza la decoración mediante flores de toda clase de eventos: primeras comuniones, bautismo, bodas, cumpleaños, entre otros.
PREPARACIÓN Y DECORACIÓN DE CENA ROMANTICA	Decoración con pétalos de rosa de cenas, así como de habitaciones para ocasiones románticas. El costo depende de la cantidad de rosas que se utilicen, así como el tamaño de la habitación de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Fuente: elaboración propia.

2.8 PROCESOS ESTRATEGICOS REALIZADOS.

2.8.1 Relación con proveedores

A partir de la experiencia de la señora Amanda Paja fue necesaria la asistencia a seminarios para obtener relaciones con grandes distribuidoras de flores, es así como ha adquirido credibilidad, puesto a que sus pagos son realizados al contado.

Entre otras cosas, su empatía con sus proveedores antiguos ha creado confianza y no se permite que exista el riesgo de fallas en pedido e inexistencia de esta por parte de ellos.

El vínculo ha sido fuerte en la medida en que compensan en temporadas el gran esfuerzo por mantener en el mercado y lograr que se consolide esta microempresa.

2.8.2 Relación con clientes

La perseverancia por mantener un legado se ve reflejada en el crecimiento de la clientela la subjetividad con que ha sido manejado los negocios y la forma en que su dueña ha enaltecido un mensaje hacia el cliente, en donde refleja o expresa una comprensión sobre lo que se desea es impresionante. Explicando lo anterior, existe un patrón estratégico de acercamiento al cliente y pertenencia desde si mismo hacia el negocio y hacia las flores, se trata simplemente de acompañamiento y asesoría de los miembros de Flores Amanda hacia el cliente, asesorándolos sobre cuál es su deseo, cuál es su mensaje hacia el público al que van dirigidas las flores, así como tratar de relacionarse con e, cliente, a tal punto de convertirlo en un amigo, el cual cuenta su historia y al que se logra convencer que ha sido su mejor opción.

2.8.3 Almacenaje

La estrategia ha sido la obtención de un nuevo local contiguo al instalado con el fin de evitar la congestión de espacio y lograr una separación de las flores, así como los insumos, tratándose de exhibir una cantidad considerable de flores.

Este proceso ha sido lento, debido al espacio utilizado para la organización de los insumos, y las vitrinas que quitaban visualización de algunas flores.

2.8.4 Mecanismos de organización y control contable

Hace aproximadamente cuatro (4) años se empiezan a manejar registros contables manuales y poco comunes para la propietaria de la microempresa, manejados mediante un cuaderno con los siguientes registros para entradas y salidas de mercancía:

Tabla 6. Formato de registro de entradas y salidas de mercancía

entrada	Cant	Salida	Cant	Valor unitario	Valor total

Debido a la poca presencia de la propietaria es necesario el asesoramiento de una de las empleadas para el manejo de esta, en primera instancia no progresa este método, se empiezan a realizar los registros de pagos y ventas en un libro diario.

Al notar que este método se tiene un correcto funcionamiento se procede a generar mensualmente proyecciones de venta y de acuerdo a ello, a estudiar si los precios establecidos generan o no la ganancia esperada.

De acuerdo a lo analizado, a continuación, se presenta el flujo de caja de la empresa en cuestión, en donde se logra determinar los costos indirectos y de producción, así como las ganancias y pérdidas durante un tiempo determinado.

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA.

En la actualidad para las organizaciones es relevante realizar un análisis de su situación debido a los factores de cambio en el entorno; esto implica vulnerabilidad ante posibles circunstancias espontaneas que se puedan presentar, por tanto, es importante generar estrategias que permitan afrontar complicaciones de tipo económico, político, social y ambiental.

Para un plan prospectivo es necesario que los efectos del entorno sean analizados y evaluados para dar posibles soluciones, ya que aquellas variables son las que dan resultado a problemáticas presentada. Tal como lo menciona Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) “Aunque el cambio ha sido la única constante del mundo, su tasa se está acelerando y las organizaciones que no se anticipan e intentan manejar estos crecientes y rápidos cambios afrontan futuros inestables. Sólo mediante el monitoreo del entorno de una organización, ésta se puede registrar y comprender estos cambios”.

Flores y plantas medicinales Amanda requiere del monitoreo constante en donde el diagnostico contribuya a un plan de mejoramiento con miras a que los posibles escenarios futuros lleven a el cumplimiento de la misión. Así mismo el diagnostico presentado el análisis de fortalezas y vulnerabilidades de la empresa.

Se puede ver que, en la plaza de mercado de Santander de Quilichao, Cauca existen tres competidores directos y que hay una gran demanda de flores y arreglos florales, sin embargo, a pesar de la alta demanda no existe una organización de los procesos que permita la satisfacción de los clientes ni la facultad para presentar nuevas opciones al cliente. Este crecimiento empírico logra posicionarse de un segmento del mercado y es considerable, sin embargo, la adquisición de los productos y servicios es muy mal recibida debido a la ubicación de la microempresa. Estas entre otras razones se han convertido en problemáticas que necesitan ser resultas.

A continuación, se desarrollarán los análisis pertinentes para la elaboración de un plan de contingencia abordado desde el punto de vista prospectivo, teniendo presente la influencia que tienen para la microempresa Flores y Plantas Medicinales y lo que se requiere estudiar.

3.1 VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO DEL ENTORNO EXTERNO.

En la siguiente tabla se presenta las variables objeto de estudio para el análisis del entorno externo.

Tabla 7. Variables del entorno objeto de análisis

VARIABLES	ENTORNOS			
	ECONÓMICO	POLÍTICO	SOCIAL	AMBIENTAL
	<ul style="list-style-type: none"> • Pobreza • Desempleo • Tendencias económicas • PIB 	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes, políticas, programas. • Paros campesinos e indígenas. • Reforma tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Población y tendencias de genero • Educación • Tasa de natalidad y mortalidad • Comunidades sociales • Empleo y mercado laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Acueducto y alcantarillado • Residuos solidos • Responsabilidad ambiental

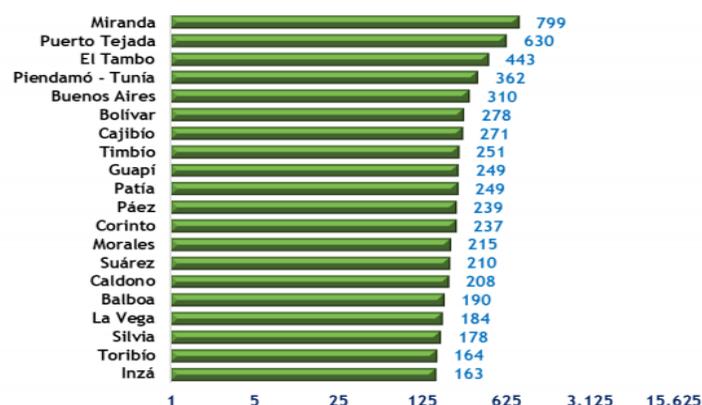
Fuente: elaboración propia.

3.1.1 Entorno económico

Básicamente, el municipio de Santander de Quilichao en el departamento del Cauca está ubicado estratégicamente entre los municipios de Villa Rica, Jamundí, Caloto, Caldono, Jámalo, Buenos Aires, lugares que tienen un desempeño dinámico en su economía, y que de acuerdo a su infraestructura vial permiten la fácil llegada a la parte urbana del municipio, es entonces como se le ha considerado a Santander de Quilichao como un puerto comercial, en donde confluyen una cantidad considerable de personas de varias regiones del departamento y del país.

Ahora bien, el boletín mensual de la Cámara de Comercio del Cauca indica un estudio donde se presenta el valor agregado del municipio del cauca y su crecimiento por municipio donde se destacan el crecimiento por las distintas labores en el intercambio y creación de bienes y servicios, así como de su potencialización de su actividad productiva, como la siguiente ilustración del boletín de información socioeconómica, edición 6 del año 2019.

Ilustración 5 Valor Agregado municipal (miles de millones de pesos) a precios corrientes 2017pr.



Fuente: DANE, elaborado por la Cámara de Comercio del Cauca, 2019

Es así como Santander de Quilichao se divide en tres (3) sectores económicos: agropecuario, manufacturero y de servicios.

De acuerdo al Plan de ordenamiento de Santander de Quilichao (2016-2019) la razón de ser un municipio centro de intermediación de bienes y servicios es debido en primer lugar a su ubicación geográfica puesto a que se encuentra cerca de los principales centros de acopio, como Cabaza y Buenaventura en el Valle del cauca, así los centros de consumo de la ciudad de Cali; por otra parte, la inversión de empresas de tipo privado, tales como los ingenios azucareros, empresas agroindustriales e industriales en la zona franca de Santander de Quilichao; el factor humano de Santander de Quilichao está ligado a las labores del campo teniendo en cuenta que las características propias de la persona quilichagueña afectan directamente el aspecto económico en cuenta a variables como el empleo, índice de calidad de vida, la formalización de las empresas, entre otras, las cuales a continuación se analizarán.

- **Pobreza**

Para Salvador Ortiz y Rocío Marco (2006), la pobreza se define como “Aquella situación en que hogares o individuos no tienen suficientes recursos o habilidades para cubrir sus necesidades”, dependiendo del bienestar de las personas y de la estabilidad laboral de sus hogares. Es de esta manera como en el análisis de pobreza en el Cauca se encuentra lo siguiente:

De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de estadísticas (2017) para el año 2017 la pobreza en el departamento del Cauca alcanzó el 48,7% con respecto al año 2016 donde la pobreza estaba en el 50,7%, es contundente que para el departamento la falta de oportunidades, la distribución monetaria para las regiones más necesitadas ha sido permeada por actos de corrupción y no ha permitido que la población se aparte de la pobreza.

Para el análisis de estos niveles de pobreza es necesario guiarse por los indicadores socioeconómicos tales como: NBI (Índice de necesidades básicas insatisfechas), LP Y LI (Línea de pobreza y Línea de indigencia), ICV (Índice de condiciones de vida), los cuales determinan el nivel de pobreza en Colombia. En el caso de Santander de Quilichao la información se presenta de la siguiente manera:

Tabla 8. Información socioeconómica, pobreza.

Información	2005	2006	2007	2008
Población con NBI (%) Total	33,60	-	-	-
Población con NBI (%) Cabecera	14,01	-	-	-
Población con NBI (%) Resto	53,54	-	-	-
Línea de pobreza Departamental (%)	61,1	-	-	-
Línea de indigencia Departamental (%)	27,5	-	-	-
Total población registrada SISBEN	-	61.540	63.883	17.149
Total población registrada SISBEN – Cabecera	-	39.055	40.250	10.893
Total población registrada SISBEN – Centro poblado	-	5.133	6.675	2.075
Total población registrada SISBEN – Rural disperso	-	17.352	16.958	4.181
Índice de Condiciones de Vida	75,18	-	-	-
Total viviendas Estrato 1	-	-	-	-
Total vivienda Estrato 2	-	-	-	-
Total vivienda Estrato 3	-	-	-	-
Total vivienda Estrato 4	-	-	-	-
Total vivienda Estrato 5	-	-	-	-
Total vivienda Estrato 6	-	-	-	-

Fuente: Estudio Gobernación del Cauca y Corporación Autónoma del Cauca. 2017

En la Tabla 8. Información socioeconómica, pobreza. se muestran los indicadores socioeconómicos que intervienen en la pobreza de Santander de Quilichao, lo que demuestra que los entes administrativos corren con la responsabilidad de restablecer estos porcentajes para que la población quilichagueña puede satisfacer sus necesidades básicas.

Aunque es más notoria en la zona rural del municipio no permitiéndoles acceso a problemas sociales y económicas. Se establece entonces otro parámetro con el que las empresas pequeñas, micro, y medianas tienen que jugar para el establecimiento

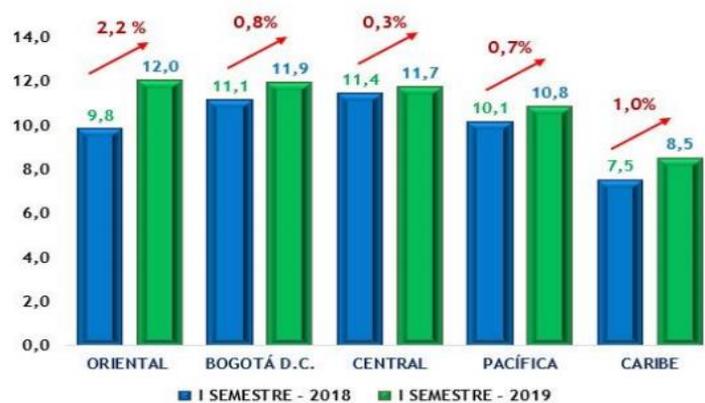
de precios, ventajas competitivas y llegada de productos a este segmento de la población.

- **Desempleo**

En cierta medida, el empleo formal e informal sostiene la economía de un país, y de ello depende que el nivel de vida, ingresos o egresos de personas naturales y jurídicas. Sin embargo, las condiciones del mercado, la alta rotación de personal, falta de recursos para acceder a la educación y al conocimiento, los medios de transporte influyen sobre el índice de desempleo. Siguiendo a esto, los factores antes mencionados contienen la integralidad de obtener un empleo.

Es de esta manera como de acuerdo a la comparación que realiza el DANE en su boletín mensual del año 2019 mediante la GEIH (gran encuesta integral de hogares) permite determinar cómo está el Cauca con respecto a otras regiones con respecto a la tasa de desempleo total nacional es inmediatamente alta, situación preocupante y que ha recurrido que el gobierno incentive a las empresas de acuerdo a su tamaño, así como la Cámara de Comercio del Cauca convoque a los comerciantes o empresarios a capacitaciones, así como jornadas de empleo.

Ilustración 6 Tasa de Desempleo - Regiones I semestre (2019-2018)



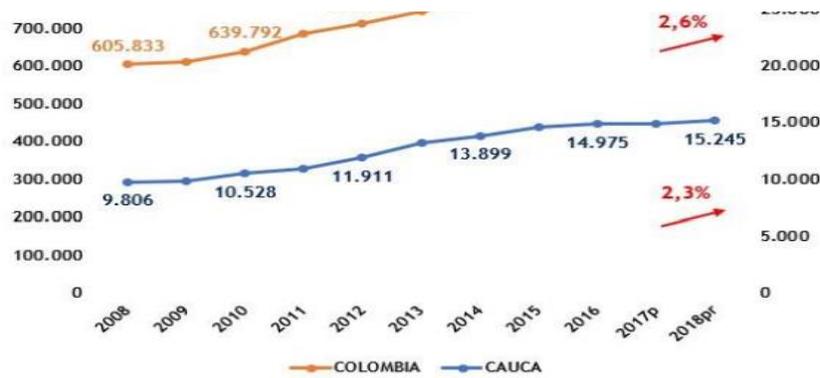
Fuente: DANE -GEIH, elaboración Cámara de Comercio del Cauca, 2019

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

Las fluctuaciones del mercado han permitido el constante crecimiento de la economía del departamento del Cauca, es como el PIB siendo el indicador macroeconómico que permite que el país sea garante de inversiones importantes, corresponde a todos los sectores aportar en máxima medida para el fortalecimiento de ésta.

La tabla siguiente enseña como el Cauca ha logrado posicionarse gradualmente en la economía colombiana y al paso de los años aumenta su margen de crecimiento.

Ilustración 7 PIB Cauca- Colombia. Miles de millones de pesos (2008 - 2018)



Fuente: DANE. Elaborado por Cámara de comercio del cauca. 2019

- **IPC e inflación**

De acuerdo a la información del Banco de la Republica, el cual es el banco central de Colombia, el IPC o índice de precios al consumidor mide la evolución del costo promedio de la canasta de precios de bienes y servicios representada del consumo final de los hogares, expresado en relación con un periodo base. Por lo general, este indicador económico es afectado por políticas monetarias del gobierno, en donde prácticamente afecta al ciudadano el cual no puede acceder a bienes que estén a precios elevados, así como productos de la canasta familiar tienen un crecimiento exponencial en sus precios, lo que se constituye por la variable de inflación. Sin embargo, para el mercado laboral para la asignación de salarios, el IPC tiene una repercusión en su aumento.

Así lo demuestra la variación del IPC por ciudades a continuación:

Tabla 9. Variación IPC según ciudades julio 2019

Variaciones mensuales 2019													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año corrido
Total IPC	0,60	0,57	0,43	0,50	0,31	0,27	0,22						2,94
Medellín	0,76	0,56	0,66	0,54	0,37	0,32	0,18						3,44
Barranquilla	0,90	0,42	0,40	0,45	0,26	0,20	0,58						3,25
Bogotá D.C.	0,55	0,69	0,29	0,46	0,34	0,23	0,10						2,67
Cartagena	0,58	0,38	0,55	0,87	0,50	0,08	0,43						3,44
Tunja	0,45	0,85	0,62	0,25	0,26	0,72	0,29						3,50
Manizales	0,52	0,78	0,35	0,43	0,27	0,17	0,36						2,93
Florencia	0,71	0,22	0,29	0,57	0,32	0,44	0,23						2,82
Popayán	0,86	0,46	0,57	0,44	0,07	0,31	-0,13						2,60
Valledupar	0,35	0,52	0,91	0,82	0,12	0,10	0,42						3,29
Montería	0,38	0,34	0,69	1,04	0,54	0,25	0,44						3,73
Neiva	0,46	0,46	0,32	0,18	0,12	0,46	0,38						2,40
Riohacha	0,25	0,40	0,41	0,62	0,23	1,23	0,47						3,67
Santa Marta	0,34	0,14	0,88	1,14	0,29	-0,75	0,40						2,47
Villavicencio	0,47	0,41	0,38	0,33	0,18	0,70	-0,02						2,47
Pasto	0,71	0,43	0,42	0,34	0,14	0,37	0,29						2,73
Cúcuta	0,40	0,43	0,45	0,73	0,24	0,37	0,20						2,85
Armenia	0,56	0,50	0,27	0,59	0,35	0,51	0,36						3,18
Pereira	0,56	0,41	0,45	0,43	0,39	0,24	0,23						2,74
Bucaramanga	0,61	0,97	0,32	0,26	0,28	0,16	0,30						2,95
Sincelejo	0,27	0,20	0,59	0,90	0,27	0,12	0,57						2,97
Ibagué	0,68	0,49	0,43	0,43	0,24	0,26	0,29						2,85
Cali	0,67	0,41	0,66	0,53	0,26	0,46	0,35						3,39
Otras áreas urbanas	0,38	0,35	0,26	0,34	0,26	0,20	0,25						2,07

Fuente: DANE, 2019

Puntualizando las variables se establecen oportunidades y amenazas frente a la microempresa Flores y Plantas medicinales Amanda, debido a que los factores económicos mencionados afectan de manera proporcional, siendo la pobreza y el desempleo amenazas mayores, ya que causan que el cliente pierda su grado de compra y consumo debido a su limitado acceso de compra. Esta gestión deberá ser analizada, en donde se incluyan segmentos de mercado y estrategias competitivas para la adquisición de bienes y servicios.

El grado de apoyo de la Cámara de comercio del Cauca a las microempresas del norte del Cauca constituye la inclusión de programas para la reducción de impuestos y el incentivo de crecimiento. Es de esta manera como la oportunidad del crecimiento del PIB desarrolle programas para el sector del comercio.

3.1.2 Entorno político

El entorno político es complejo y afecta indirectamente a las empresas sin poner mucha atención en su tamaño, debido a las leyes, decretos, reformas, problemas de tipo social que se desencadenan por incumplimiento de normas, entre otras causas que desestabilizan o fortalecen.

- **Políticas, leyes, Decretos**

Entre las políticas para microempresas se encuentra la ley MiPymes, ley para la formalización y generación de empleo, decreto anti-tramites, ley de Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que se explicaran a continuación y se describirá los programas de apoyo, así como los beneficios y oportunidades para las microempresas.

LEY MIPYMES⁵

Llamada de esta manera debido a su apoyo, regulación, fomento para las micro, pequeñas y medianas empresas que deseen realizar actividades económicas, donde se establecen las condiciones para su formalización y estabilidad comercial. Tal como lo indica la Organización Internacional del trabajo (OIT) donde “la Ley 590 prevé incentivos fiscales a través de un régimen tributario especial de estímulo a la creación de nuevas empresas, al igual que la formalización de las ya existentes en materia de períodos de exclusión de impuestos y tarifas tributarias especializadas. Se destaca la reducción de gravámenes que se pagan sobre el valor de la nómina, conocidos como parafiscales, que se liquidan conjuntamente con las contribuciones obligatorias a la seguridad social.” (OIT, 2014, pág. 12)

Dentro de las instancias creadas a partir de la presente ley se encuentran:

- Consejo Superior de la Microempresa
- Consejo Superior de la Pequeña y la Mediana empresa
- El Fondo FOMIPYME

Estas instancias han logrado que entidades financieras ofrezcan microcréditos y oportunidades de inversión para sus empresas con el fin de que se establezca la posibilidad de aliarse con empresas de gran tamaño o abrirse a mercados externos.

⁵ Ley 590 del año 2000.

LEY DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA⁶:

La presente ley modifica algunos puntos de la ley 590 del año 2000 teniendo en cuenta el incentivo a que las empresas micro, pequeñas y medianas desarrollen una cultura empresarial basada en el desarrollo y la iniciativa de las empresas para la generación de empleo y la disminución de la informalidad, y en donde se da el acceso a nuevos mercados de bienes y servicios, mercados financieros. Se debe tener en cuenta que se abre la cobertura de MiPymes y que éstas accedan a los beneficios tributarios y empresariales que ofrece el Estado.

La ley 905 de 2004 constituye el Sistema Nacional de MiPymes⁷ quien es el que brinda el apoyo a las MiPymes en cuestión de regulaciones o apoyos financieros y no financieros.

Por otra parte, se crea el fondo de modernización y desarrollo tecnológico para las micro, pequeñas y medianas empresas, el cual busca incentivar a las empresas a la generación de proyectos y programas que fortalezcan su área y con la ayuda de las Cámaras de Comercio se inicia un proceso de formalización y capacitación.

Así mismo la inclusión a los créditos con el respaldo de Fogafin (Fondo Nacional de Garantías de Instituciones Financieras), entre otros los cuales garantizan la consecución de proyectos empresariales

En conclusión, esta ley busca reevaluar los estándares que rigen a las microempresas y crear espíritu empresarial y con iniciativa de crecimiento y compromiso con el liderazgo corporativo.

POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD:

De acuerdo a información suministrada por el ministerio de comercio, industria y turismo, la política nacional de competitividad es aprobada en el año 2008 por el concejo Nacional de Competitividad en donde los temas que se abordan son los siguientes temas:

⁶ Ley 905 de 2004.

- Atracción de la inversión a través de la promoción y difusión de mecanismos de inversión.
- Formulación, implementación, concertación y evaluación de planes y programas, como parte de la Comisión Nacional de Competitividad, en desarrollo de la Política de Productividad y Competitividad.
- Coordinación nacional de la estrategia de competitividad regional en el marco de las Comisiones Regionales de Competitividad del Sistema Nacional de Competitividad (Decreto 2828/2006).
- Contribución al desarrollo de la política de Transformación Productiva sectorial de comercio, industria y turismo en desarrollo de la política de Productividad y Competitividad.
- Promoción de reformas, regulación y políticas para el mejoramiento de la infraestructura, la logística y el transporte nacional, la adopción y uso de las TIC en las MIPYMES, así como el desarrollo de la CT&I en el sector productivo colombiano.
- Coordinación del Programa de Asociatividad Empresarial y Clusters en las diferentes regiones del país.
- Coordinación de los eventos de promoción a la productividad y competitividad.
- Desarrollo y coordinación del Registro Nacional de Personas que dominan el inglés “I speak” dirigido a apoyar los sectores que hacen parte del programa de Transformación Productiva.
- Coordinación del Portal e- regulation, quien brinda información acerca de los trámites necesarios para invertir en Colombia.

Otro aspecto que se debe resaltar es el planteamiento de las condiciones salariales para los empleadores, lo que facilitaría disminuir la informalidad y la inclusión laboral mediante programas de emprendimiento cubriendo a la población vulnerable.

LEY DE FORMALIZACIÓN Y GENERACIÓN DE EMPLEO:⁸

Llamada así mediante la ley 1429 del año 2010, donde se tienen en cuenta dos aspectos fundamentales, en primer lugar, la creación de nuevas pequeñas empresas y su formalización en el registro mercantil, creando beneficios relacionados con el pago de impuestos tributarios, aportes parafiscales; así mismo, la ley establece un sistema de estímulos para la formalización de las empresas y la generación de empleo realizando unos descuentos tributarios por la contratación de nuevos empleados con posterioridad la entrada en vigencia de la ley.

Según lo expuesto por la OIT (organización internacional del trabajo) la Ley 1429 de 2010 (OIT, 2014) se rige por 6 grandes áreas de interés: Programas de desarrollo empresarial; reducción temporal de la carga regulatoria de las pequeñas empresas; incentivos para la generación de empleo de colectivos desfavorecidos laboralmente;

⁸ Ley 1429 de 2010. Colombia

disposiciones acerca de las cooperativas de trabajo asociado; simplificación de trámites; creación del Sistema Nacional de Información sobre demanda de empleo.

DECRETO ANTI-TRAMITES⁹:

Reducción de trámites para el registro mercantil en la creación de nuevas empresas, así mismo el eficaz procedimiento de presentación de trámites ante la DIAN, lo que resulto en la creación de una plataforma llamada MUISCA (modelo único de ingresos y control automatizado) el cual facilita la declaración y pago de impuestos tributarios.

Entre otros portales que mejoran el servicio y evitan largas filas para pagos es la Planilla integrada de liquidación de aportes, plataforma para el pago de seguridad social y aportes fiscales.

PROGRAMAS:

CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL: son espacios físicos que buscan asesorar a las empresas mediante acompañamiento, asistencia técnica, realizando un intercambio de buenas prácticas con el fin de optimizar las actividades empresariales.

FONDO EMPRENDER: Fondo suministrado desde el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, incentivando a la realización de iniciativas empresariales que tengan alto impacto y demuestren ser planes de negocio viables. Este programa es dirigido hacia estudiantes que finalizan un programa de formación SENA o estudiantes en proceso de universidades de educación superior.

INNPULSA MIPYME: es el fondo para la modernización e innovación financiado por Bancóldex estimulando el crecimiento de empresas incursionando en procesos y proyectos de alto impacto en innovación.

⁹ Decreto-ley 019 del año 2012.

- **REFORMA TRIBUTARIA 2018**

Dentro del marco económico, la reforma tributaria que rige desde el año 2017 ha permitido el crecimiento de la economía colombiana por la constante persecución a evasores de impuestos, así como impuestos a pequeñas empresas. Para análisis de esta investigación se tendrá en cuenta los siguientes puntos claves: aumento de la tasa del IVA, impuesto al uso de bolsa plástica, impuestos para micro y pequeñas empresas, aumento del salario mínimo legal vigente.

Teniendo en cuenta que el impuesto al valor agregado subió a 19% a productos tanto de la canasta familiar como a insumos industriales, situación que afecta directamente el bolsillo de los consumidores ya que el aumento del salario mínimo y las condiciones del mercado no permiten tener ventajas de poder adquisitivo de los productos, es decir, que a largo plazo el cliente tendrá que extender su presupuesto para la obtención de sus productos consumo prioritarios y reducir sus gastos de recreación y ocio.

Por otra parte, el impuesto al uso de bolsas que aplica para todo tipo de empresas, concede ventajas poco incluyentes, teniendo en cuenta que las grandes empresas manejan en sus precios ese \$20 y no genera esa pérdida, sin embargo, para las empresas que no tienen factura electrónica, tales como tiendas de barrio, comercios al por menor, no pueden realizar el cobro de las bolsas plásticas, sino que es costo fijo de su bolsillo.

Es notable que las micro y pequeñas empresas desean un crecimiento progresivo, visto de esta manera sus ingresos van a depender de ese crecimiento, sin embargo y de acuerdo a lo establecido por la reforma tributaria están exentas de declaración de renta solo si no exceden ingresos de \$46.000.000 de pesos, desde 2017 hasta 2021, a partir del año corrido 2022 se declara el 25% de la cartera general de declaración de renta. Situación que adecuar en las finanzas de las microempresas de acuerdo a sus ingresos.

- **PAROS CAMPESINOS E INDIGENAS**

¿Por qué se dan este tipo de paros?, ¿cuál es el conflicto interno y las repercusiones? Este tema, aunque es un tanto social es de impacto político a su vez debido a la toma de decisiones de gobierno en políticas agrarias, mineras, de seguridad y energéticas y sus incumplimientos a decretos y concertaciones de tipo político tanto con cabildos indígenas como organizaciones del campesinado.

En los últimos años ha sido muy recurrente el cierre de las vías principales del país, principalmente las de Cauca y Nariño donde se asientan los cabildos indígenas con más poder, estos debido al incumplimiento del gobierno Nacional en Asuntos de las tierras, los impuestos generados por la reforma agraria, y la inseguridad por nuevas organizaciones criminales ha generado controversia y represión.

Políticamente, se llegan a acuerdos bilaterales, sin embargo, las problemáticas vienen desde gobiernos anteriores mediante leyes impuestas y decretos que dejan desamparado a las comunidades indígenas y al campesinado.

Para remediar la crisis política, social y económica el ministerio de interior y las comunidades indígenas el pasado 30 de octubre de 2017 en la realización de una minga convocada por la Organización Indígena de Colombia, Organización Nacional de los Pueblos Indígenas de la Amazonia Colombiana, la Confederación Indígena Tayrona, las Autoridades Indígenas de Colombia y las Autoridades Tradiciones Indígenas de Colombia, con el fin de volver a firmar un pacto político e histórico que enumere acciones inmediatas con respecto a garantías, derechos humanos, territorio, medio ambiente, paz con justicia social, educación, y garantías presupuestales (Restrepo Maria, s.f.).

De acuerdo, al entorno política y sus variables se determina que a la microempresa el alto impacto de las leyes promotores de formalización y generación se convierten en oportunidades de crecimiento, así mismo lo son los programas de fomento de innovación, por otra parte es una amenaza la reforma tributaria en algunos puntos y artículos que implementan impuestos a locales con una extensión de menos de 50 metros debido a que muchas veces las utilidades de las microempresas al final del año no permiten la declaración de la renta, es decir, las utilidades son básicas y muy pocas.

Debido a lo anterior es pertinente realizar un replanteamiento y organización de presupuesto donde se establezcan planes de ahorro con el fin de realizar las contribuciones tributarias solicitadas.

Así mismo, los planes de contingencia para los paros agrarios son necesarios, debido a que son por las principales vías del país y de manera terrestre que se hace el envío de las flores, ya sea desde Nariño o de otros lugares de departamento del Cauca.

3.1.3 Entorno social

Socialmente existen variables que se convierten en amenazas u oportunidades para la microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda, teniendo en cuenta que es permanente el trato con el cliente y se deben conocer sus situaciones, culturas, etnias, tendencias de género, entre otros factores que podrían afectar la estabilidad de la microempresa.

Para efecto de análisis de la población e interés de la microempresa se muestra el siguiente grafico de la población de Santander de Quilichao teniendo en cuenta el rango de edad del género.

Tabla 10. Proyección de población 2015 por sexo y edad

Grupos de edad	2015		
	Total	Hombres	Mujeres
Total	93.545	46.007	47.538
0-4	8.077	4.097	3.980
5-9	8.099	4.077	4.022
10-14	8.436	4.304	4.132
15-19	9.260	4.752	4.508
20-24	9.042	4.446	4.596
25-29	7.647	3.798	3.849
30-34	6.952	3.537	3.415
35-39	6.570	3.166	3.404
40-44	5.803	2.756	3.047
45-49	5.134	2.433	2.701
50-54	4.769	2.239	2.530
55-59	3.934	1.856	2.078
60-64	3.156	1.505	1.651
65-69	2.323	1.097	1.226
70-74	1.719	789	930
75-79	1.334	601	733
80 Y MÁS	1.290	554	736

Fuente: DANE, Acuerdo 010 de 2016, plan de desarrollo Santander de Quilichao

De acuerdo a la información del plan de Desarrollo de Santander de Quilichao 2016-2019 se logra determinar cuál es el mercado meta debido a que en gran mayoría las personas que realizan compra de flores son mujeres.

A su vez el censo realizado en el año 2005, el municipio de Santander de Quilichao la pertenencia étnica es representada mediante 47.311 personas lo que demuestra la alta influencia pluriétnica con la que cuenta, esta proyección que realiza Gobernación del Cauca lleva un planteamiento acerca del tipo de mercado, al tipo

de persona en cuenta a gustos, tradiciones, entre otros aspectos relevantes que conservan las diferentes etnias.

Tabla 11. Grupos étnicos

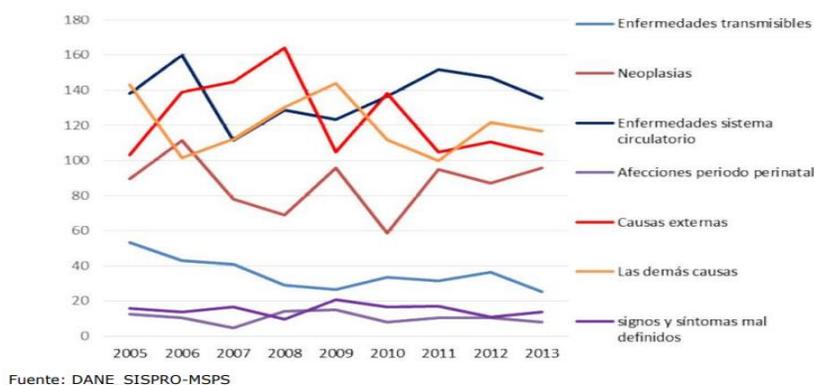
Población	Personas Indígenas	Personas Rom	Personas Negros	Total Personas con Pertenencia Étnica	% Participación Frente a la Población Total
89.267	17.853	0	29.458	47.311	53%

Fuente: secretaria de planeación Municipal. Informe Gobernación del Cauca.

Tasa de mortalidad:

De acuerdo del informe de gestión del concejo municipal de Santander de Quilichao, además de enfermedades que producen muerte instantánea, muerte natural, muerte por vejez, la situación de violencia marcada a raíz de enfrentamientos de grupos armados en el territorio y el control de la producción y comercialización de drogas, dentro de las causas externas los homicidios son la mayor proporción de muertes en el municipio, seguido de las muertes por tránsito que han sido tradicionalmente un problema a consecuencia de la vía panamericana que atraviesa el municipio generando riesgo para los peatones a pesar de que existe la variante y también por colisiones entre motos, vehículos y choques contra estructura fija.

Gráfica 2. Tasa de mortalidad Santander De Quilichao 2005- 2013



Fuente: acuerdo 010 de 2016 Santander de Quilichao.

Frente a esta alta tasa de mortalidad que en su mayoría son por causas externas, la microempresa con sus convenios de funerarias y la constante comunicación para la preparación de las coronas fúnebres, siendo un hecho lamentable, sin embargo, las solicitudes de flores para los fallecidos se hacen pertinentes. La realidad de Santander de Quilichao hace que esta sea una oportunidad mayor para que se esté

presente en el centro de la Plaza de mercado debido a que personas de todas las culturas ingresan a este lugar. El impacto social proviene de las diferentes franjas criminales del municipio, problemas sociales que no se han podido controlar de manera debida, así como falta de inversión social por parte de las autoridades territoriales hacia la salud de las personas que no pueden acceder a salud y a educación.

De acuerdo a la información suministrada, el arraigo a la cultura genera incertidumbre para el establecimiento de gustos, por lo general Santander de Quilichao es el punto de encuentro de muchas etnias, por tanto, es necesario que la microempresa Flores Amanda ubicada en la plaza de mercado Municipal continúe con ofrecimiento de variedad de flores. Sin embargo, como se explica en el entorno económico, la atracción de nuevas personas hacia este puerto comercial, hace que exista un factor social, y es el punto de generación de empleo y la identificación del personal idóneo, en donde se debe desarrollar un perfil conveniente para la microempresa.

- **Migración venezolanos**

Debido a la crisis del vecino país, Colombia ha tenido una alta migración de venezolanos, hecho social que debe tener planes de atención y contingencia para legalización y propuestas para que las micro, pequeñas y medianas empresas generen empleo y que este no se vea afectado con la comunidad.

El fenómeno de mano de obra barata de venezolanos ha perpetrado el comercio colombiano. En Santander de Quilichao, se puede observar la cantidad desmedida de venezolanos ofreciendo labores y ejerciendo actividades a muy bajo costo.

Lo que se convierte en oportunidad y a la vez en amenaza debido a que va existir una competencia con personas venezolanas que realicen decoraciones o arreglos florales con poca utilidad o ganancia, por otro lado, va a permitir que se abastezca la microempresa de mano de obra económica y eficiente.

3.1.4 Entorno ambiental

En el aspecto ambiental, Flores y Plantas medicinales Amanda tiene en cuenta dos variables sustentables y que permiten el mejoramiento de los procesos externos.

El manejo de residuos sólidos en el municipio de Santander de Quilichao es manejado por la empresa de servicios públicos acueducto y alcantarillado EMQUILICHAO, indicando que en el municipio se produce diariamente 40 toneladas de residuos que son llevados al Relleno Sanitario Quita Pereza, de acuerdo a caracterizaciones realizadas recientemente se tiene que de estas 40 toneladas el 55% son residuos orgánicos, 35% inorgánicos y 10% son residuos no aprovechables, esta cantidad de residuos aumenta a 60 toneladas los días de mercado que para este Municipio son 3 días miércoles, viernes y sábados¹⁰.

Dentro de los residuos desechados por la microempresa Flores y Plantas Medicinales el 90% son orgánicos, tratándose tallos de flores y pétalos, así como inorgánicos cuando no es necesario el plástico de empaque de las flores individuales o los paquetes de envío. Sin embargo, el cartón no se desecha puesto que los recolectores de basura lo reciclan.

Contemplando la responsabilidad de toda empresa legalmente constituída no teniendo en cuenta su tamaño, es relevante el inicio de prácticas ambientales correspondientes al manejo de residuos sólidos.

De esta manera, Flores y Plantas Medicinales Amanda, trata de que sus productos e insumos sean botados a canecas seguras en donde no se produzca presencia de lixiviados, a tener en cuenta que la conservación de las mismas podría causar enfermedades o infecciones.

El mismo caso sucede con los roedores, su presencia es permanente a los alrededores del espacio o local, aspecto que no ha tenido en cuenta la empresa EmQuilichao y se convierte en una amenaza para los productos ofrecidos.

3.2 ANÁLISIS SECTORIAL

En Colombia el auge por el comercio de las flores va dirigido hacia las exportaciones, sin embargo, corresponde analizar en primer lugar cómo se defiende este mercado interno. Entendido el panorama floral desde la perspectiva comercial,

¹⁰ PLAN DE DESARROLLO 2016-2019. Acuerdo 010 de 2016 Santander de Quilichao.

se denota que el 94% de la producción nacional de flores está dirigida al mercado extranjero, mientras tan solo el 6% es destinado para el consumo interno

Es de resaltar que la flor que es destinada al consumo interno corresponde a la flor que no cumple con los estándares de calidad del mercado de exportación tales como tallo delgado, botones pequeños, flores deformes y las flores que se añejan en los cuartos fríos, se agrega a este nicho las flores que se producen artesanalmente al aire libre, así lo afirma el artículo “Flores y follajes” de la Cámara de Comercio de Bogotá (Bogotá, 2014).

Teniendo en cuenta el rezago del mercado interno, las empresas floricultoras han tomado la decisión de producir para el mercado extranjero, a pesar de la factibilidad de comercialización de flores en el país, encuentran que la población no tiene la misma intención de compra.

En el municipio de Santander de Quilichao al convergir diversidad de culturas es notable encontrar vendedores de flores los días de mercado, miércoles y sábado, un día de mercado, es aquel en donde pobladores urbanos y rurales salen a vender y a comprar bienes perecederos y no perecederos dentro y fuera de la plaza de mercado. Es aquí donde se encuentran vendedores de flores y floricultores ofreciendo sus amplias variedades. Esta situación se ha venido presentando en los últimos años, puesto a que la mayoría de cultivos de flores quedan ubicados en veredas del municipio de Piendamó, Cauca.

El mercado de las flores en Santander de Quilichao varía en lo que se le ofrece al cliente, es decir, es motivado por factores novedosos como la forma de empaque, el servicio al cliente y la ubicación y comodidad del cliente. Se puede encontrar tres (3) modelos de negocio similares en el interior de la plaza de mercado municipal, en su mayoría se debe a la diferencia de precios con las floristerías que tienen local propio o arrendado en las principales calles de la zona urbana de Santander de Quilichao. Es decir, los costos de arrendamiento son menores, puesto a que la plaza de mercado es de carácter público administrado por la entidad MerQuilichao de la Alcaldía Municipal.

Es necesario hablar sobre quiénes son los encargados de cultivar las flores con que se trabajan en las floristerías de Santander de Quilichao. Estas flores son cultivadas en la zona céntrica del Departamento del Cauca en donde hay unos 100 pequeños productores agremiados que cultivan bajo invernaderos pompones, margaritas, micro pompones y girasoles, entre otros, especialmente en las poblaciones de Piendamó, Tunía, Silvia y Cajibío.

Gerardo Muñoz, directivo de Asofloricca, asociación que reúne a 55 productores que tienen 30 hectáreas sembradas con flores, negocio del que dependen de forma directa unas 450 familias, explica que “Nuestro mercado está concentrado en la región, sin embargo, estamos en proceso de certificación de cultivos para exportar”. Se estima que estos cultivadores producen 1.500 cajas semanales.

“En los municipios de Cajibío, Piendamó y Silvia los cultivadores de flores le aportan importantes ingresos a la economía, pero las mejores oportunidades del negocio están en el mercado externo”, explicó Fabio Sánchez, vocero de la finca de Falcon Farms en Cajibío.

El Cauca es un territorio conformado por 3.461.073 hectáreas, de las cuales 829.800 tienen vocación agrícola. Este año el Departamento reporta un promedio de 176.800 hectáreas sembradas con diferentes cultivos, según datos de la Secretaría de Agricultura.

Los aspectos Relacionados con el Comercio de las floristerías manejan la relación comercial con sus proveedores en común acuerdo, la floristería de Santander de Quilichao compra a través de contratos y algunas exigen que sus proveedores estén constituidos como empresas.

En el momento la mayoría les compran a personas naturales, existen dos formas de pago por mercancía la primera es al contado o realizan sus pagos a 30 días. Al momento de que la mercancía llegue las floristerías revisan las flores y los follajes inmediatamente llegan a su establecimiento, y el producto que no cumple con los requisitos exigidos se rechaza en ese mismo instante.

Las condiciones de limpieza y sanidad que exigen las floristerías a sus transportadores y proveedores es que las flores y follajes lleguen a sus establecimientos con muy buena calidad, limpias, sin materiales extraños, con buena apariencia, sanas y lo más frescas posibles ya que la vida útil de este tipo de producto es muy corta. Las flores deben estar envueltas en paquetes en plástico y estos empacados en cajas de cartón.

Los proveedores de flores y follajes son productores y distribuidores que tienen como origen a Bogotá, Medellín, Pereira, Buga, El Bolo, La Buitrera, Candelaria, Huila, Pasto, Santander de Quilichao, Tunía, Putumayo y Ecuador. La única dificultad que comentan tener las floristerías en el abastecimiento de sus productos es la falta de continuidad en el suministro.

Flores y follajes tienen una demanda en constante crecimiento, la flor que mayor crecimiento presenta en su demanda es la rosa y le siguen en orden de importancia las heliconias, el girasol, el clavel, el ave del paraíso, el pompón y las orquídeas. Los follajes que mayor crecimiento presentan en su demanda son el helecho cuero, el eucalipto, el virgato, el pino, el mirto, el Montecasino y la caspia.

La intención de compra es de un 99%, donde las floristerías estudiadas expresaron que estarían interesadas en establecer relaciones comerciales con organizaciones de pequeños productores siempre y cuando los productos que ofrezcan sean de excelente calidad y apariencia, buen precio y continuidad en la entrega. Las flores y follajes que estarían dispuestos a comprar son heliconias, cartuchos, girasoles, flor de platanillo, rosas, Montecasino, helecho y mirto.

Las condiciones que se exigen cuando los productos requieren de más cuidado son cuando las flores son exóticas las cuales no deben empacarse, se presentan como los follajes y Las orquídeas que deben ser empacadas con algodón en el tallo y se hacen paquetes de una o dos docenas.

En el mes de febrero es un mes difícil para conseguir rosas ya que al ser la flor que más se pide por el día de san Valentín o amor y amistad escasea y no da abasto para la demanda. En septiembre es escasa el ave del paraíso. La orquídea y el tulipán son escasos durante todo el año.

Es necesario, establecer en qué sector del comercio del municipio de Santander de Quilichao se encuentra ubicada la microempresa debido a que forma parte de la plaza de mercado, y es la empresa Industrial y Comercial del Estado de Mercados de Santander de Quilichao - MERQUILICHAO E.I.C.E. quien administra esta zona. La empresa inicia labores el diez (10) de agosto de 2016, con la posesión del gerente el administrador de empresas Julio Enrique Carabalí Balanta. El primero (1) de octubre se vinculó laboralmente la planta de personal con la cual se continuó con la instalación de la empresa. A partir de esa fecha el equipo interdisciplinario que conforma la planta de personal atiende todas y cada una de las necesidades del cliente interno y externo para generar las estrategias más efectivas para intentar resolver las falencias identificadas en el sector de su competencia, ocasionadas y empeoradas por el desamparo administrativo en que se encontraba la galería, los comerciantes informales y demás actores presentes en el sector, con consecuencias nocivas para la movilidad, el espacio público, la seguridad entre otros.

Actualmente la empresa ha alcanzado algo de estabilidad financiera y ha podido además atender en arrendamiento la PBA Frigorífico Quilichao a partir del seis de (6) de agosto de 2017. Esto por el excelente desempeño de sus funcionarios, el

trato y la dinámica contractual negociada mediante acuerdos de pago llevada con los comerciantes arrendatarios de locales comerciales.

De acuerdo a la estructura orgánica de la Empresa Industrial y Comercial del Estado de Santander de Quilichao MERQUILICHAO EICE, bien podríamos decir; que uno de los primeros grupos formales es la Junta Directiva de la empresa conformado por el alcalde municipal, cuatro (4) secretarios de despacho y 3 representantes de las organizaciones de comerciantes.

Estás últimas organizaciones formales que hacen parte de la junta Directiva son:

1. Asociación de Comerciantes Informales de Santander de Quilichao
2. Asociación de Comerciantes del Interior de la Plaza de Mercado – Asoplazqui
3. Asociación de Abastecedores de Carne

Por la interacción que requiere la empresa debido a que, para atender las situaciones problemáticas del sector de galerías, MERQUILICHAO EICE, debe articular su accionar con organizaciones sociales (Juntas de Acción Comunal), secretarías de despacho (Movilidad, Gobierno, Salud, Planeación Municipal, Infraestructura) Policía Nacional, inspección de policía, Personería, comercio formal, entre otros.

También por la complejidad del sector la existencia de otras dinámicas de comercio y servicios en la galería MERQUILICHAO EICE, tiene interacción constante con los siguientes grupos informales:

1. Comercio informal
2. Carretilleros
3. Lustra botas
4. Domicilios (moto taxismo)
5. Armadores de paseras y estructuras

Otros grupos formales:

1. Comercio formal
2. Depósitos mayoristas
3. Cooperativas de transporte
4. Otros ¹¹

¹¹ Documentos de MERQUILICHAO E.I.C.E. Santander de Quilichao 2018.

3.2.1 Análisis competitivo

Para el análisis sectorial y de competitividad se toma como base las cinco (5) fuerzas de Michael Porter (2002), las cuales determinan la capacidad de la organización para obtener un rendimiento superior y así moldear la estructura sin producir afectaciones a nivel organizacional. Estas cinco fuerzas se descomponen de la siguiente manera:

Entrada de más competidores: limita el porcentaje de los precios haciendo que se realicen inversiones significativas con el fin de optimizar los costos frente a nuevos competidores.

Poder negociador con proveedores: se determina el costo de los insumos y la mejor calidad de los productos a ofrecer.

Poder negociador con compradores: incide en la determinación de los precios y la calidad de los productos a ofrecer.

Amenaza de los productos sustitutos: determina un límite de precios a un producto o limita el valor de un proceso debido a otros que suplen la misma necesidad.

Rivalidad ente competidores actuales: aspecto que afecta los precios teniendo en cuenta los productos con el mismo nivel de diferenciación

Tabla 12. Análisis competitivo

FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA SECTOR ANALIZADO: florería Ubicación: Plaza de mercado Santander de Quilichao	CARACTERÍSTICAS
NUEVOS COMPETIDORES Floristería la 1ª Aprendices cursos floristería Comfacauca Marlem eventos	<ul style="list-style-type: none">- Acceso a nuevos mercados- Importación de flores a precios irrisorios- Cursos de floristería
PRINCIPALES COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none">- Alta oferta

<p>Floristería Vianney. Floristería Orquídea. Floristería Elizabeth. Floristería Laura. Floristería detalles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En algunos productos se cuenta con los mismos proveedores - Capacidad de inventario distinta - Nivel de servicio al cliente distinto - Mano de obra barata - Costos fijos diferentes.
<p>PRINCIPALES PROVEEDORES Flores La María: empresa que nos abastecerá de algunas flores al por mayor, como rosas, Montecasino, clavel, etc. (CALI). Almacenes Rómulo Montes S.A.S.: nos surten en cuanto a detalles para la decoración de adornos florales, cintas, alfileres, boas (CALI). Colflores productores: venta de follajes, clavel, astromelias, gladiolos, rosas, palmas, y flores en general (CALI). Bodega ilusión: detalles para las fiestas temáticas (CALI). Dsitriflores mariana: venta de toda clase de flores y follajes (CALI). La casa de las astromelias: surten en cuanto a rosas, clavel, rusco, astromelias (CALI). Ferroeléctricos Medellín SA: se surten las pinturas fluorescentes y aerosoles. (CALI). Distribuidora Cuellar. Se compran las anilinas para dar color a las flores blancas y amarillas (CALI). Cartuchos, flores y follajes Henry. Follajes naturales y artificiales y cartuchos (CALI). FENOCOL LTDA. Surten en cuanto espumas florales, porta tarjetas, cintas, bases, láminas de espuma floral (YUMBO-VALLE). DECORCINTAS LTDA. Todo el surtido en cintas (BOGOTA). FINCA LA ESPERANZA. Proveedor de flores, margaritas y pompón al por mayor (Tunía-Cauca).</p>	<p>Cuenta con diferentes proveedores para la adquisición flores de todo tipo y elementos de floristería requeridas para la microempresa, para la comercialización y distribución del mismo, los cuales brindan como variedad, calidad, ofertas y selección de precios</p>

<p>FINCA VILLA LADY. Venta al por mayor de crisantemos (Tunía-Cauca) FINCA VILLA LUISA MARIA. Venta de crisantemos al por mayor (Tunía-Cauca). AGRICOLA ANDINA. nos surten al por mayor las gerberas (vía a Morales-Caca). Cultivo de flores Helio Muñoz. Surte margaritas y pompón al por mayor (Tunía-Cauca)</p>	
<p>PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendedores informales especialmente en temporadas • Venta de flores artificiales al por mayor • Chocolates o peluches (cumpleaños o detalles) • Cartas o diseños fúnebres elaborados en icopor • Regalos navideños en tela 	<ul style="list-style-type: none"> - Características propias de la cultura - Gustos propios - Precios elevados - Comparación de alternativas de detalle. - Lugares de venta
<p>PRINCIPALES COMPRADORES Funerarias Instituciones educativas Salas de eventos Comunidad en general Floristerías locales y regionales Marlem eventos Floristería Tacueyo Floristería la rosa de Saron-Suarez-Cauca Iglesia Niño Jesús de Praga, Stder de Quilichao</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Precios bajos - Fácil ubicación - Costos bajos de distribución.

Fuente: elaboración propia

Con la ayuda de la anterior tabla análisis se logra un mejor acercamiento de la capacidad organizacional de Flores y Plantas Medicinales Amanda, teniendo en cuenta cada una de las características de las cinco (5) fuerzas:

3.2.1.1 Posibles nuevos ingresos- nuevos competidores

La incursión en el mercado de las flores debe ser riguroso, en la medida en que prime el gusto por el arte, según lo expuesto por los nuevos competidores, es indispensable encontrar la manera de llegar al cliente y distinguirse con sello propio.

Es el caso de Floristería la 1ª en donde su propietario Víctor Vidal empieza su negocio con conocimientos empíricos debido a su experiencia en venta de flores y elaboración de arreglos florales en la microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda, debido a que laboró en este lugar por más de 10 años lo que permitió que reconociera la baja oferta de decoradores de eventos, especialmente se dedica a la elaboración de arreglos florales. Sin embargo, debe tener en cuenta que los costos y la mano de obra barata que se ofrecen en las plazas de mercado no permiten su crecimiento.

La competencia de empresas dedicadas a la floristería se ha ido ganando a la comunidad quilichagueña, así mismo entidades educativas realizan cursos de floristería básica, donde muchas mujeres adultas y jóvenes compiten en el mercado realizando decoraciones y arreglos florales a muy bajos precios, todo esto debido a que sus razones están dirigidas hacia el aprendizaje y no hacia lo económico. A su vez, son posibles ingresos para la microempresa Flores y Plantas Medicinales, puesto a que son posibles compradores. Se debe tener en cuenta que la microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda no tiene costos fijos tan altos debido al lugar donde se comercializan sus productos.

Lo anterior no pretende establecer una gran diferenciación, sino que explica como es el mercado de una plaza o galería. Basta decir, que las temporadas tales como día de la madre, día de la mujer, o amor y amistad, son las más anheladas para los vendedores informales, que se convierten en nuevos competidores y logran ganar cierta cantidad de personas.

3.2.1.2 Principales competidores

En Santander de Quilichao hay tres (3) floristerías por fuera de la plaza de mercado municipal que tienen un gran reconocimiento, Floristería Laura, floristería Detalles y floristería La Orquídea. Estas floristerías tienen valor agregado de experiencia y antigüedad en el municipio. Sin embargo y debido a sus altos costos fijos tales como arrendamiento y otros impuestos tributarios, deben subir el precio de las flores,

arreglos florales y decoración de eventos, por tanto, sus productos y servicios son adquiridos que puedan tener la capacidad de pago para ello teniendo la ventaja a que pueden realizar sus actividades las 24 horas del día. Caso contrario los locales de la plaza de mercado que tienen definido el horario de trabajo.

En el caso de los locales de floristería en el interior de la plaza de mercado municipal de Santander de Quilichao, existen dos (2) competidores directos, Floristería Vianey y Floristería Elizabeth. Aquí se presentó un aspecto particular que tiene que ver con el servicio al cliente, con los precios y con la calidad de los productos y servicios, puesto a que se ofrecen los mismos productos, pero los clientes definen a su vendedor de acuerdo a la manera en que se los ofrece. La competencia dentro de este lugar en temporadas lo definen los precios y en los demás días del año, el posicionamiento en el mercado.

De acuerdo a lo anterior se puede establecer la siguiente tabla relacionando la competencia más fuerte, características diferenciadoras.

Tabla 13. Resumen de competencia con características

NOMBRE ESTABLECIMIENTO	UBICACIÓN	CARACTERÍSTICA DIFERENCIADORA
Floristería Vianney	Interior plaza de mercado, local	Precios bajos 2 empleados
Floristería Elizabet	Interior plaza de mercado, local	Nivel de atención al cliente Experiencia en flores y decoración Arreglos florales de estilo diferente

Fuente: elaboración propia

3.2.1.3 Principales proveedores

Los proveedores de la microempresa son principalmente de Tunía. Cali e Ipiales. En el mercado de las flores se debe tener en cuenta la duración de la flor, la capacidad de producción, considerables costos y el tratamiento a la flor. Estos son requisitos para la propietaria de la microempresa Flores y Plantas Medicinales

Amanda, la cual prefiere adquirir sus productos personalmente en proveedores definidos anteriormente.

La calidad de un producto es imprescindible para la microempresa debido a que es reconocida en el municipio por sus hermosas elaboraciones de arreglos florales, así como la calidad de sus flores.

Por ejemplo, en temporadas del día de la madre en mayo, es importante solicitar rosa de Bogotá con antelación a principales proveedores debido a que se prefiere exportar la cantidad máxima de rosas hacia otras partes del mundo, así como realizar solicitud de flores tales como margaritas o crisantemos en Tunía, Cauca.

3.2.1.4 Principales clientes

Para la microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda, sus clientes son una prioridad, por tanto, su propietaria se ha dedicado a que sus colaboradores tengan el mismo desempeño hacia sus clientes, es así como dedica un tiempo para charlar con cada uno de ellos sobre la importancia de esto.

Los principales clientes de la microempresa se dividen en dos grupos. En primer lugar, la comunidad en general de Santander de Quilichao y visitantes del municipio, y, en segundo lugar, floristerías de Santander de Quilichao; Tacueyo y Suarez, Cauca, así como decoradores de eventos.

Con los primeros se realizan ventas al menudeo, flores por unidad o diseños florales desde precios muy económicos; con los segundos los precios son asequibles ya que se distribuyen flores por paquetes de más de una docena en cada una de las variedades, así como insumos florales.

Todos los clientes de Flores y Plantas Medicinales Amanda tienen un rasgo en común, siempre preguntan por su propietaria, para efectuar sus compras, debido a la asesoría que se les brinda y la excelente atención prestada. Esto ha sido para la microempresa el rasgo diferenciador y el cual la propietaria ha querido dejar en su hija menor, quien se ha hecho cargo de la microempresa en cuestiones administrativas.

3.2.1.5 Productos y servicios sustitutos

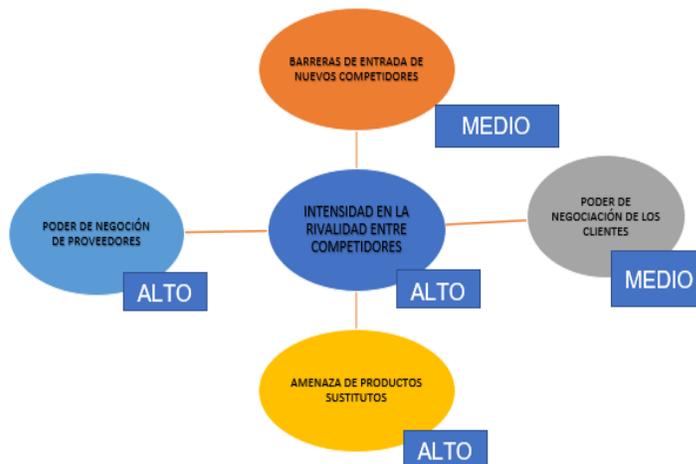
El mercado de las flores está en apogeo en el municipio, debido a que la cultura de la persona quilichagueña lo permite, se ve como las personas prefieren dar múltiples detalles para expresar sus sentimientos o emociones en días especiales o razones de pesar. Sin embargo, son productos que podrían ser reemplazados fácilmente ya que se convierten en objetos para obsequio.

Y si lo definimos de la anterior manera, por ejemplo, un arreglo floral en una fecha especial tal como un cumpleaños o aniversario, se puede sustituir por un gran chocolate o peluche o cualquier otro objeto que pueda satisfacer esa necesidad. En el caso de las coronas fúnebres es posible sustituirlo con imágenes en icopor en formas de flores o cruz, así como tarjetas de condolencia.

Los productos sustitutos especialmente en temporadas como día de la mujer, día de la secretaria, día del padre, entre otros se relacionan con detalles que tengan un significado valioso y es un punto relevante en donde la competencia es las confiterías y venta de peluches, puesto a que éstas realizan ventas al aire libre de elaboraciones es vasos decorativos en donde se empaican chocolates, peliches y tarjetería. Producto que sustituye totalmente las flores en estas fechas importantes.

A continuación, se muestra el grafico de análisis competitivo encontrando los niveles de afectación en la microempresa.

Gráfica 3. Análisis sectorial de flores y plantas medicinales Amanda de acuerdo a las cinco fuerzas de Michael Porter



FUENTE: adoptado de Porter, cinco fuerzas de competitividad

De acuerdo a la anterior grafica es preciso realizar un análisis de cada una de las cinco fuerzas en la microempresa Flores y Plantas medicinales Amanda.

Se determina entonces como las barreras de entrada de nuevos competidores al mercado de las flores en Santander de Quilichao es de nivel medio, debido a que existen instituciones que apoyan el aprendizaje del arte floral, lo que permite que personas de la comunidad tengan la facilidad de adquirir este conocimiento, sin embargo, estos cursos no incluyen en su mayoría los materiales, es decir, las flores, la espuma floral, las telas, o flores artificiales, que pueden resultar costosos para algunas personas y esto es lo que dificulta que personas interesadas en el área y que no tengan los recursos económicos continúen con sus prácticas florales. Otro caso es el de las importaciones de flores, es una barrera en cuanto a confiabilidad, respaldo, facilidades de pago y posicionamiento en el mercado, en la medida en que las personas que cultivan en Ipiales deben tener el respaldo de venta y comercialización, estos empresarios de rosa solo envían flores a distribuidoras de flores constantes en el mercado, debido a que sus formas de envío son por caja de 30 paquetes.

Lo anterior ha generado que los principales competidores de la microempresa busquen la manera de ganar los proveedores adquiridos por confiabilidad de tipo económico, sin embargo, se han buscado mecanismos para mantenerlos, y es el pago de contado de los pedidos.

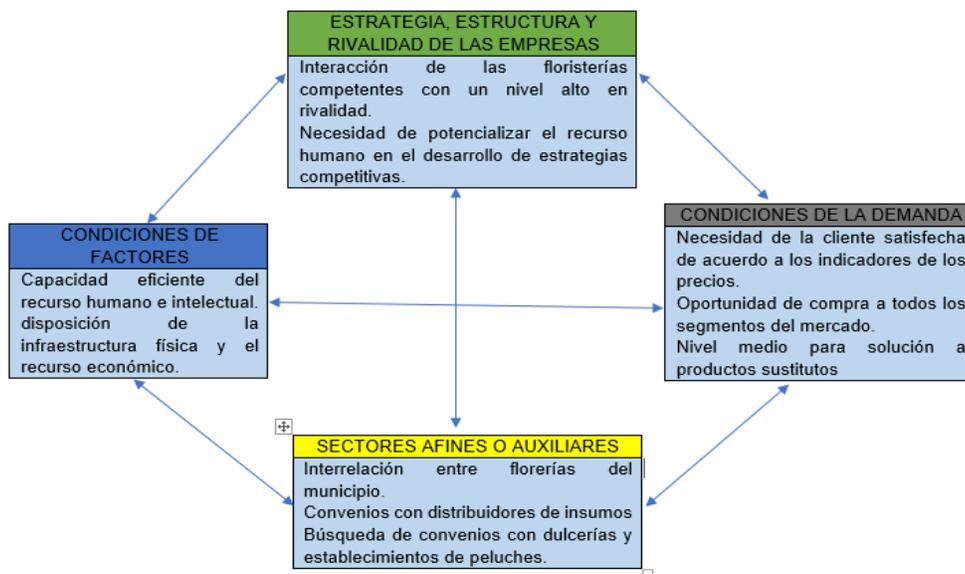
Otro punto clave para afrontar la alta intensidad de la rivalidad entre los principales competidores es el servicio al cliente y la asesoría de la propietaria, así como el carisma que la caracteriza, logrando consolidar la microempresa y crear un sello, todo esto debido a que el segmento de mercado es personas de estrato socioeconómico 1, 2, 3, lo que quiere decir que se buscan precios bajos y buena calidad de productos o servicios.

Buscando que el objetivo de la calidad se cumpla, Flores y Plantas Medicinales Amanda con el paso del tiempo ha logrado que su poder de negociación de los proveedores sea alto, adquirido mediante relación directa y medios de pago al contado, es decir que los proveedores son adquiridos minuciosamente y detallando el producto cultivado. La confiabilidad en proveedores se basa en la buena relación comunicativa y en las motivaciones que se brinden. Lo que ha permitido que en temporadas tales como Semana Santa la oferta este equilibrada y no permita entregas tardías o incumplimiento en la entrega de los productos. El apoyo mutuo proveedor-microempresa es indispensable y disminuye el margen de error en los procedimientos y eficacia del servicio al cliente.

Así mismo, el poder de negocios de los clientes es de nivel medio debido a la intensidad de la rivalidad de los competidores; los planes organizacionales y las decisiones estratégicas en la microempresa que están relacionados con los precios tienen que ver con la capacidad de pago de las personas, por tanto, se logra ganar un gran segmento del mercado gracias a la buena atención y los novedosos arreglos florales, sin embargo, la competencia desmedida en cuanto a precios de flores, especialmente en la elaboración de arreglos florales, la competencia en algunos casos decide tener pocas ganancias y así ganar más clientes, estrategia que podría resultar a largo plazo poco rentable. Entre otros aspectos la amenaza de productos o servicios sustitutos crea la necesidad de hacer parte de la gama de productos la venta de peluches, chocolates, tarjetería en especial, o para mayor comodidad se establecen convenios con establecimientos que comercializan peluches o confiterías.

De acuerdo a la información analizada anteriormente se remite a establecer las condiciones de trabajo, los factores que intervienen en la demanda y los componentes del sector y de la competencia mediante el diamante competitivo de las naciones de Porter, donde se puede instaurar con la microempresa a pesar que él lo toma de manera general, se ilustra la “disponibilidad de los recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las oportunidad que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, de los directivos y del personal de las empresas; y, lo que es más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar” (Porter M. , 1999).

Gráfica 4. Diamante competitivo flores y plantas medicinales Amanda



Fuente: elaboración propia mediante metodología de Michel Porter

3.3 DIAGNOSTICO INTERNO

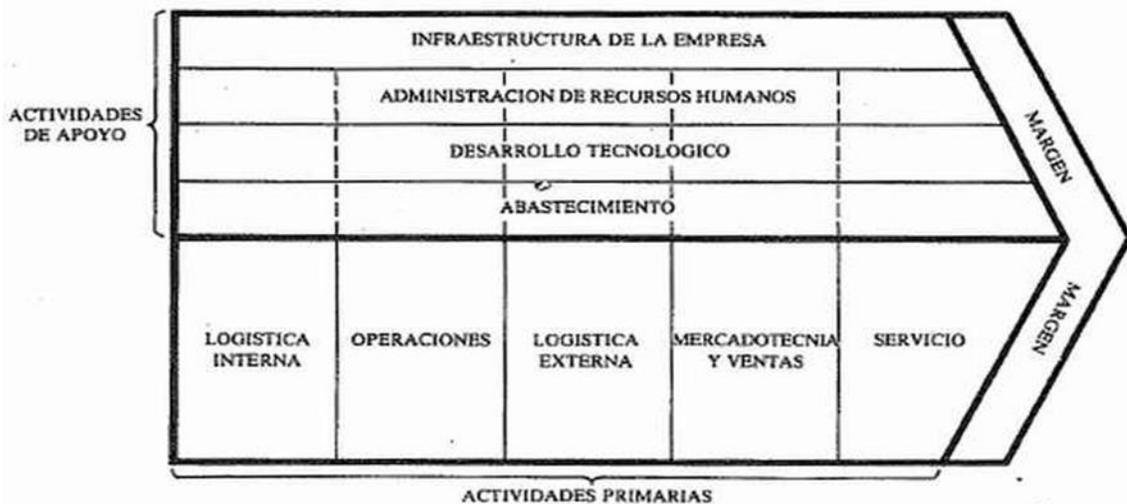
Mediante la información obtenida en el análisis de los entornos, del sector y de la competencia es conveniente realizar un diagnóstico interno a partir del mecanismo de la cadena de valor de Michael Porter la cual indica los factores que permiten desarrollar estrategias competitivas y tener conocimiento de todos los procesos de la microempresa, así como elementos que contribuyen al mejoramiento de sí misma.

Las actividades y procedimientos por la microempresa fueron obtenidos mediante acompañamiento previo, entrevistas a empleados y a la propietaria quien constantemente brindaba minuciosas explicaciones de los procesos, aspecto que contribuye en el análisis de cada uno e identificación de falencias y debilidades ante la competencia.

Es concluyente que, con el desarrollo de la cadena de valor, la propietaria de Flores y Plantas Medicinales Amanda establece los procesos que le generan valor y ayudan a que otras áreas sean complementarias. Este valor generado empíricamente necesita ser reforzado con un plan prospectivo en la medida que mejore los procedimientos realizados en la microempresa y que en el ejercicio de sus labores sea analizado una posible eficacia.

De acuerdo a la cadena de valor de Porter ilustrada a continuación

Gráfica 5. Cadena de valor de Porter



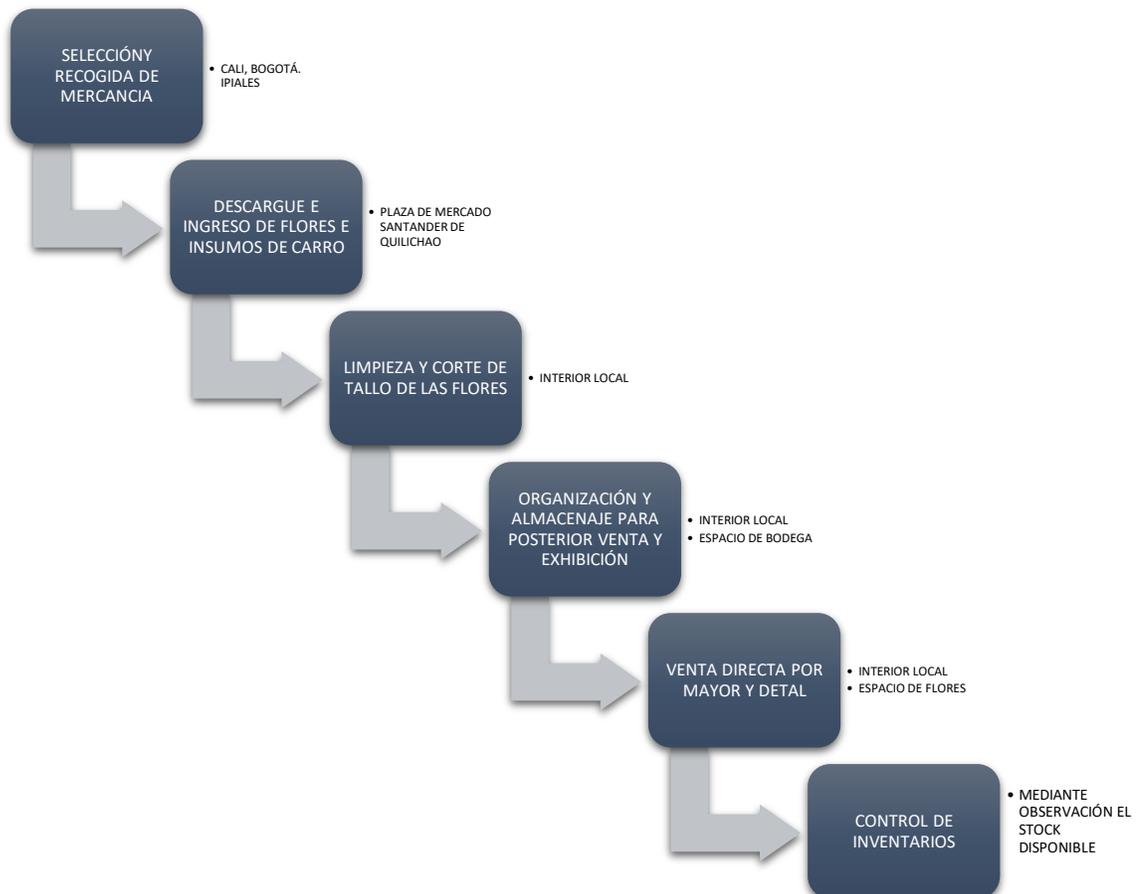
Fuente: Michael Porter

3.3.1 Actividades primarias

3.3.1.1 Logística interna

En la siguiente ilustración se establece los principales procedimientos de entrada de productos a la microempresa, describiendo la selección de producto hasta el control del inventario. La secuencia de cada actividad es realizada por los colaboradores de manera periódica e instantánea dos (2) días a la semana (martes, jueves) en donde la propietaria provee los productos de la ciudad de Cali, Valle, así mismo estos días se recibe rosa ecuatoriana de Ipiales en donde su envío se realiza a través de buses de servicio interdepartamental.

Ilustración 8. Logística interna



Fuente: elaboración propia

Para la propietaria es importante la selección personal de las flores debido a que la calidad es su prioridad, escogiendo cada uno de los paquetes de las variedades de flores.

Siguiente al descargue e ingreso de las flores empacadas en cajas al interior de la plaza de mercado, se procede a la limpieza de cada una de las variedades de flores para luego realizarles el debido corte para que se hidraten en recipientes separando las flores dependiendo de la variedad. Es en este punto del procedimiento que los colaboradores examinan la calidad de la conservación de cada tallo y pétalo de las flores.

El cuidado de las flores para la organización en el espacio de exhibición y venta de las flores se establece por la cantidad de flores en cada recipiente debido a que el exceso de éstas en alguno de ellos, hace que su duración disminuya.

En el control de stock del inventario se realiza por observación, cuando se van acabando los artículos, el stock disponible es almacenado en la bodega par luego el fin de semana se organiza en sus debidos lugares para exhibición y venta.

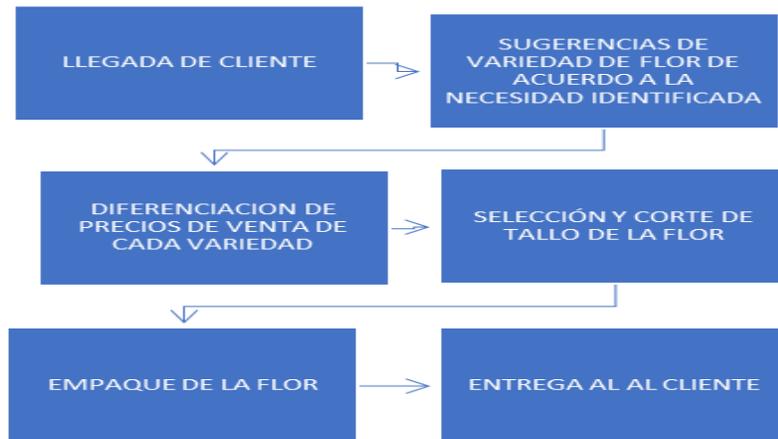
De acuerdo a la propietaria y a los empleados a pesar de que las actividades se encuentran definidas, el espacio de exhibición es muy reducido para la cantidad de variedad de flores que se comercializan, teniendo en cuenta que para algunas temporadas tales como día de la madre el inventario sobrepasa lo establecido. Se percibe entonces que debido al exceso de inventario el cliente no tiene el fácil acceso para la escogencia de las flores, este proceso es solicitado señalando de lejos el producto.

3.3.1.2 Operaciones

Las dos (2) siguientes ilustraciones definen el proceso de producción y venta tanto de flores por unidad como de arreglos florales, ambos procesos son inmediatamente atendidos por los empleados, sin embargo, de la elaboración de arreglos florales se encargan los colaboradores que han sido capacitados por la propietaria o inclusive elaborados por ella misma.

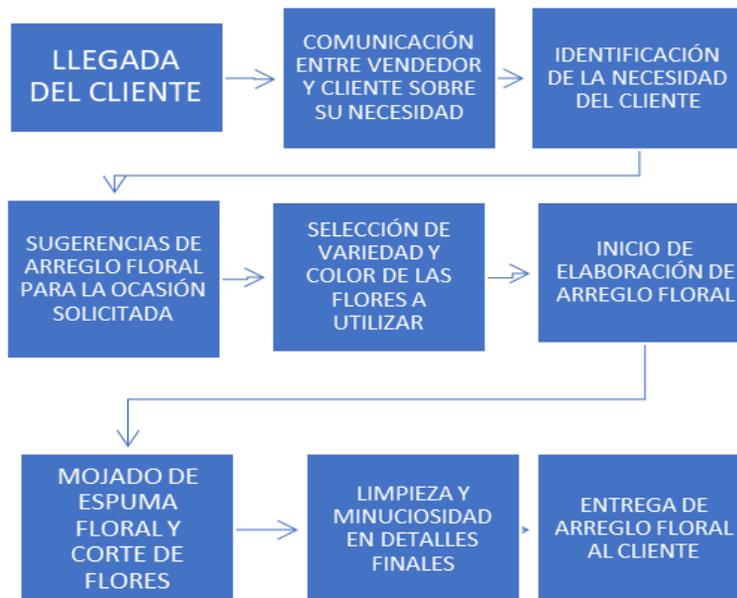
En el caso de la venta directa de flores el proceso inicia desde que se recibe al cliente, y se identifica la necesidad, puesto a que puede variar la cantidad de flores que va a ser comprada se le hacen conocer al cliente el valor de cada una de las variedades de flores, asesorando de acuerdo a la necesidad, que flores le serán convenientes. Finalizando la compra de las flores es preciso realizar un empaque en papel periódico para proteger las flores de algún quiebre de tallos o la exposición de los vientos o lluvia.

Ilustración 9. Producción y venta de arreglo floral



Fuente: elaboración propia

Ilustración 10. Producción y venta de flores por unidad



Fuente: elaboración propia

Se debe tener en cuenta que un arreglo floral se puede elaborar de muchas maneras, la convencional es el bouquet (flores empacadas en una bolsa decorada), arreglo floral en base, arreglo floral en caja, corona fúnebre, entre otros; de acuerdo a la necesidad de la cliente antes identificada se le asesora mediante unos catálogos con la debido ocasión y flores pertinentes para el diseño. En la

elaboración del arreglo floral, se escoge el tipo de flor y se separan, siguiente a esto se procede a mojar la espuma floral con el fin de una buena hidratación de las flores, después se inicia el proceso de cortado y clavado a la espuma floral, es indispensable el deshoje de cada tallo para una mejor apariencia del arreglo floral, finalizado el arreglo floral se muestra el al cliente y se procede a entregar una tarjeta debidamente marcada con el logo de la microempresa para plasmar un mensaje; en el caso de las coronas fúnebres se elabora la cinta fúnebre indicando quien lo envía.

Independientemente de cómo es el producto final, las actividades mencionadas son punto esencial en la competitividad con las demás floristerías de la plaza de mercado, pues generan el reconocimiento y la diferenciación. La señora Amanda paja considera que además de la calidad, minuciosidad de los arreglos florales, es importante el servicio al cliente, la perseverancia, la amabilidad y una adecuada asesoría puesto a que estos aspectos influyen el comportamiento de compra del cliente.

3.3.1.3 Logística externa

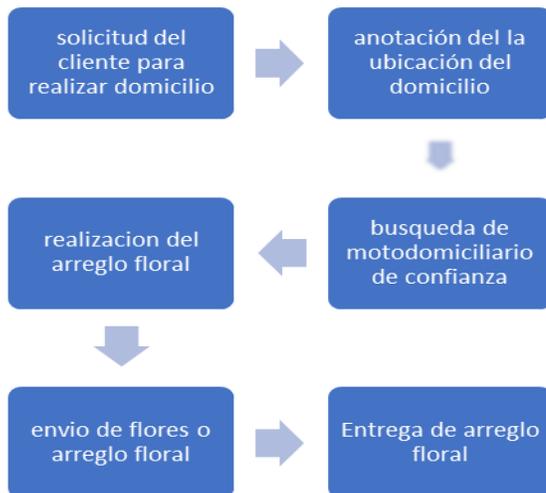
La microempresa Flores y Plantas medicinales Amanda cuenta con una logística externa para el sector de las flores, descrita de la siguiente manera:

En primer lugar, en el envío de flores o arreglos florales en la zona urbana de Santander de Quilichao se realiza en motos que prestan el servicio de domicilio, puesto a que se tiene identificado a personas de confianza que logran una entrega efectiva de las flores o arreglo floral. En algunas temporadas ha sido un factor negativo debido a la disponibilidad de aquellas personas y de acuerdo a lo comentado por la propietaria y empleados, se ha presentado que el arreglo floral no es entregado en el lugar o en casos extremos se pierde el arreglo floral.

El otro proceso descrito en la Ilustración 12. Plan logístico de pedidos analiza la solicitud de floristerías tanto de Santander de Quilichao como de principales clientes de Tacueyo, Suarez, Tunía, Cauca, el cual plantea una debida preparación de las flores y debido empaque de las flores. En este proceso es crucial el estado de conservación de las flores ya que serán usadas por otras floristerías y necesitan que tenga mayor duración y no sean afectadas por el tiempo de transporte.

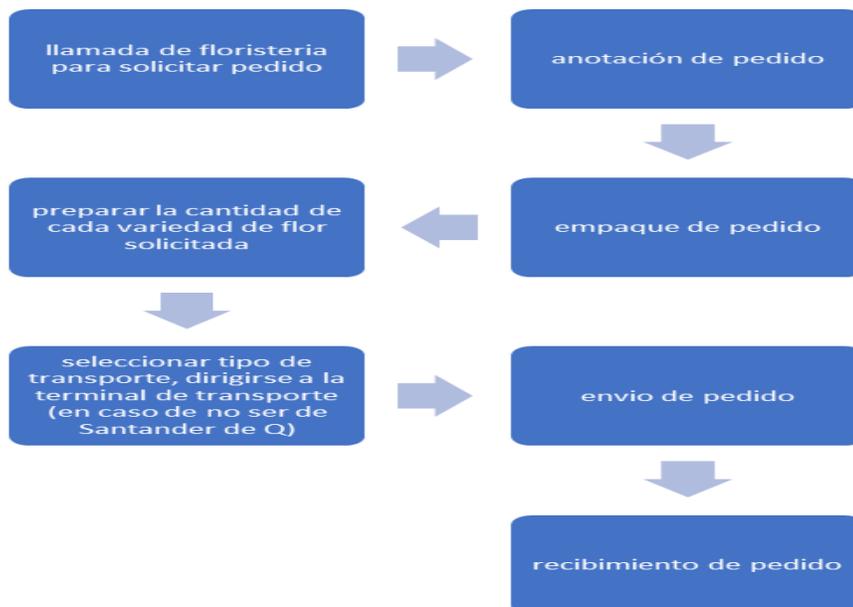
En la logística externa se debe tener en cuenta para la microempresa encontrar la forma de transporte y generar estrategias para que esto se convierta en una ventaja competitiva.

Ilustración 11. Proceso de solicitud de pedido



Fuente: elaboración propia

Ilustración 12. Plan logístico de pedidos



Fuente: elaboración propia

3.3.1.4 Mercadotecnia y ventas

El proceso de mercadotecnia se desenvuelve de la siguiente manera:

En temporadas tales como día de la madre, día de la mujer, amor y amistad se realiza la publicación en redes sociales de un mensaje alusivo a la celebración mostrando imágenes de diseños florales y también se realiza un comercial en el canal de televisión local ofreciendo los productos y flores.

Para la fijación de los precios la propietaria lo hace de acuerdo a su competencia, estos cálculos los ha realizado empíricamente y con las condiciones del mercado, es decir, teniendo en cuenta los costos de transporte, el pago a empleados y la ganancia aproximada es del 20%, según lo comentado por ella.

- 1) DETERMINACION DEL PRECIO CON MODELO MATEMATICO, Y DETERMINACION DEL PRECIO BASADO EN EL VALOR O DETERMINACION DEL PRECIO BASADO EN LA COMPETENCIA

Por modelo matemático:

Rosas por docena:

Costos variables: \$5000

Costos fijos: \$250.000

Ventas esperadas unidades: 60

$$\text{COSTOS UNITARIO} = \text{COSTO VARIABLE} + \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{UNIDADES VENDIDAS}}$$

$$\text{COSTOS UNITARIO} = 5000 + \frac{300.000}{60} = 10.000$$

$$\text{PRECIO CON MARGEN BRUTO} = \frac{\text{COSTO UNITARIO}}{1 - \text{Rendim. Deseado ventas}}$$

$$\text{PRECIO CON MARGEN BRUTO} = \frac{10000}{1 - 0.2} = 12.500$$

Lo que quiere decir que el precio por docena se venderá a \$12.500 de acuerdo a la determinación de precio con margen bruto.

De acuerdo a lo anterior, en un arreglo floral se ira haciendo un costeo por flor y por material utilizado, como la rosa es la más utilizada por tal motivo se halló el precio por docena.

Determinación basada en el valor:

Para la determinación del precio nos basamos en las percepciones de los compradores y las búsquedas que hacen continuamente cada vez que van a nuestro local, para ella se miran en la base de la pirámide a través de prahaland y se va a tratar de ofrecer precios cómodos.

Rosa por unidad: \$1.000
Margarita por paquete: \$20.000
Arreglo florar en base: \$25.000 en adelante
Arreglo floral en bouquet: \$10.000 en adelante:
Solitarios: \$7000en adelante
Paquete de decoración fiestas: \$500.000 en adelante.
Paquete de decoración de iglesias: \$600.000 en adelante.

Determinación basada en la competencia:

Rosa por unidad: \$1000
Margarita por paquete: \$2500
Arreglo florar en base: \$40.000 en adelante
Arreglo florar en bouquet: 10.000 en adelante
Fruteros: 40.000 en adelante
Decoraciones en general: \$700.000
Decoración en general con todo incluido (meseros y silletería): \$1'500.000 en adelante

La construcción de un mapa de procesos para la asesoría en las ventas fue detallada anteriormente, es relevante mencionar que el reconocimiento de la empresa se ha debido a la integridad y asesoría de la propietaria, ella logra que el cliente gane gusto hacia lo que significa cada flor.

3.3.1.5 Servicio postventa

La microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda se ha constituido empíricamente, el servicio postventa no está definido, puesto a que las garantías de las flores son difíciles de solucionar, sin embargo, se abre la posibilidad de que el cliente devuelva el producto y éste sea reintegrado por uno de mejor calidad.

En el caso de las flores que son enviadas hacia otros municipios, la logística de devolución es inmediata, puesto a que los proveedores de la microempresa permiten que se les comunique sobre flores de baja calidad o flores con más de un día de haber sido cortada.

3.3.2 Actividades de apoyo

3.3.2.1 Infraestructura

Flores y Plantas Medicinales se encuentran ubicada en el interior de la plaza de mercado de Santander de Quilichao, cuenta con dos (2) espacios en donde encuentra estantes donde se ubican entre 20 y 25 recipientes con flores de diferente variedad, así como una mesa donde se elaboran los arreglos florales. Estos dos espacios de dimensión 2*2 metro cuadrados.

Son insuficientes para la cantidad de flores que busca ser exhibida, esto produjo que en el último mes la propietaria lograra adquirir un espacio contiguo al suyo en donde lo utilizara como bodega, con el fin de solo exhibir una cantidad moderada de flores.

La propietaria tiene una camioneta Nissan Frontier modelo 2015 con al cual se desplaza hacia la ciudad de Cali para recibir de sus proveedores más importantes flores como rosas, follajes, astromelias, claveles, perla, gladiolos, entre otras variedades.

Es de mencionar que en la casa de la propietaria se cuenta con una bodega provisional para el almacenamiento de los insumos florales, espuma floral, bases para arreglos florales, porta tarjetas, etc., insumos que solo pueden tenerse en menor cantidad en el local de la plaza de mercado.

Las estructuras que contienen los insumos están definidas y debidamente separadas con el fin de que se exhiban.

Competitivamente, la organización del sector de las flores en la microempresa logra que los clientes adquieran sus flores y complementen con insumos florales, sin embargo, existen productos que no pueden ser exhibidos y el cliente no logra observar y esto se debe al poco espacio de exhibición. Estrategia que deberá ser

formulada a largo plazo con el fin de lograr una mejor visibilidad de todos los productos.

De acuerdo a los empleados, para ellos es complejo organizar los productos en temporadas específicas, debido a que la infraestructura no está diseñada para cantidades exorbitantes de flores. Se considera tener otras opciones de almacenaje.

3.3.2.2 Administración de recursos humanos

Las especificaciones del siguiente proceso enseñan como la propietaria ha manejado el área de recursos humanos, sin embargo, se deben analizar los casos de alta rotación generada por distintos aspectos, los cuales no han podido ser controlados.

El tipo de negocio no permite la estabilidad, así como la cultura organizacional, el tipo de pago, así como la forma de contratación. Se deben tener en cuenta estrategias para la estabilidad laboral, así como la disminución de la rotación de personal.

Ilustración 13. Sistema de contratación en flores y plantas medicinales Amanda



Fuente: elaboración propia

3.3.2.3 Desarrollo tecnológico

Para flores y plantas medicinales Amanda es importante estar siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías de información. Actualmente la microempresa no cuenta con herramientas tecnológicas, razón por la cual en el presente capítulo se presenta la necesidad de mencionar las necesidades tecnológicas que requiere la empresa para el mejoramiento en sus procesos y el logro de sus metas a futuro.

Utilización de caja registradora para el registro de las actividades diarias.
Utilización de un software contable para conocer el estado financiero actual de la empresa y mejorar la toma de decisiones acertadas.

- **Página de internet y perfil en redes sociales.**
- **Servicio al cliente:** teléfono: 3122069552
- **Página web:** <https://sites.google.com/a/correounivalle.edu.co/floristeria-amanda/home?previewAsViewer=1>
- **correo electrónico:** floristeriamanda@hotmail.com

Ilustración 14. Página web



3.3.2.4 Abastecimiento

Dentro de esta área de la cadena de valor es importante tener en cuenta que materiales son aprovisionados en la microempresa, teniendo en cuenta que se encuentra en pleno desarrollo y de acuerdo a lo comentado por la propietaria, ha sido necesario que una gran cantidad de productos sean aprovisionados en grandes cantidades debido a la poca oferta de estos.

Dentro los productos que se aprovisionan se encuentran los siguientes:

Tabla 14. Listado de insumos

Materias primas/insumos/ productos	Cantidad
Espuma floral SABANA	20 cajas por 24 unidades doble 15 cajas por 48 unidades sencillo
Espuma floral Ultrafoam	30 cajas de 24 unidades doble
Bases de cerámica para arreglo floral	5 docenas pequeña 5 docenas mediana
Parrilla arreglo floral fúnebre	20 docenas

Fuente: elaboración propia

Los anteriores productos son guardados en bodega ante posibles contingencias, así como lo ha solicitado la demanda de clientes mayoristas de Santander de Quilichao.

Desde el punto de vista de la compra de espuma floral, se realiza a la empresa FENOCOL S.A.S desde hace cuatro (4) años, cada dos meses, este convenio ha generado que la empresa tenga credibilidad en la señora Amanda Paja debido al aumento del pedido mínimo de espuma floral.

4. PLAN PROSPECTIVO

El presente capítulo aborda un plan prospectivo para la microempresa Flores y Plantas Medicinales, que desea abrirse campo en el mercado no solo por su lugar de comercialización sino porque quiere ver ese futuro posible que permita generar estrategias para su posicionamiento.

Cada uno de los aspectos del estudio prospectivo estratégico conllevan a una serie de procesos encaminados a una resolución de conflictos internos, permiten reconocerse a sí mismo como posibles gestores de cambio y generación de contribuciones a la sociedad local y regional, por ello es necesario el apoyo de expertos, interesados en lograr un mejoramiento a nivel interno y externo de la microempresa.

Esta flexibilidad de las fases de metodología prospectiva permite el fácil identificación y selección de factores de cambio que permitirán el diseño de las variables estratégicas en los escenarios posibles para finalmente realizar una formulación estratégica.

4.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO

La importancia de los factores de cambio deriva de los impactos positivos y negativos presentados en una organización; estas repercusiones logran establecer conflictos internos y externos, los cuales permiten el crecimiento de ésta, por tanto, serán aspectos claves en el futuro de la organización.

Tal como los caracteriza (Godet, 1993, pág. 42), son gérmenes que no son perceptibles a la vista, pero constituyen las tendencias dominantes del mañana.

En la identificación de dichos factores para la microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda será necesario de las siguientes herramientas de análisis:

- Arboles de competencia de Marc Giget
- Matriz del cambio de Godet
- Matriz DOFA
- Abaco de Regnier
-

4.1.1 Árboles de Competencia de Marc Giget

Marc Giget, economista y director de Euroconsult, quien describe a la empresa mediante arboles de competencia, crea un equipo de expertos que contribuirán a la localización estratégica de aspectos o factores de tipo económico, social, comercial de la empresa y de esta manera, realizar un análisis y evaluación profunda de sus principales cualidades y lo que está por mejorar en la empresa.

Tal como cita Javier Maqueda (1996), que de acuerdo a Marc Giget, una empresa no debería ser reducida a sus productos y mercados, sino que debe ser visualizada a través de un árbol de competencias, en donde tanto sus ramas, son tan importantes como sus raíces y el tronco, y que exista una retroalimentación que no condicione, sino que utilice sus capacidades hacia nuevas ramas, es decir que se realice mediante un trabajo colectivo profundo.

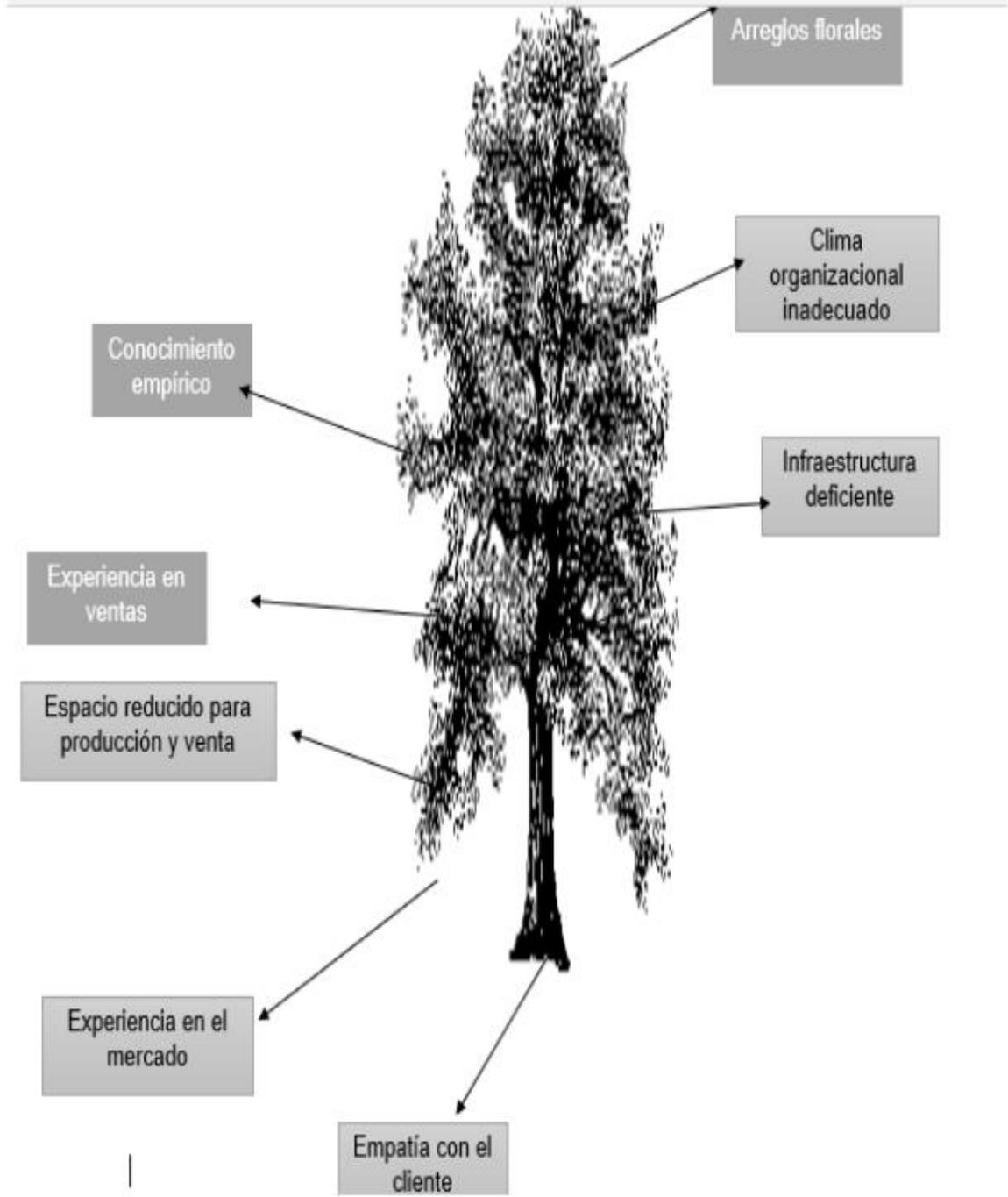
El árbol de competencias tiene los siguientes componentes:

- LAS RAÍCES: representan el “saber hacer” de la organización.
- EL TRONCO: significa las capacidades que posee la organización.
- LAS RAMAS O LOS FRUTOS: hacen referencia a los productos, servicios, programas y en algunos casos significan los mercados

La organización en general presentará múltiples ventajas, que se lograrán visualizar en el árbol de competencias, debido a que se harán tres tipos de árboles, pasado, presente y futuro, sin antes, identificar posibles productos, mercados, y transformaciones que se lograrán a futuro.

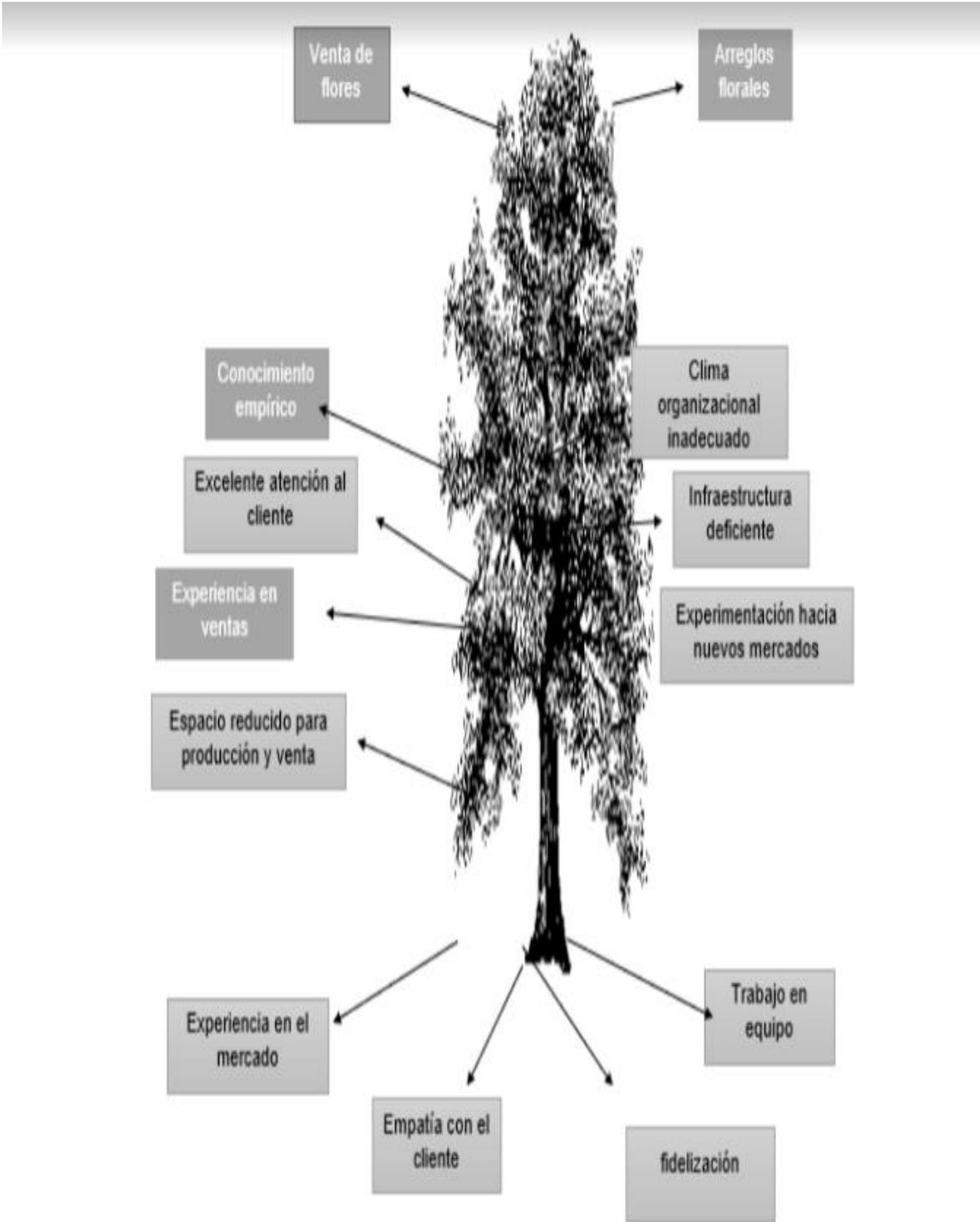
Los siguientes gráficos mostrarán la diferenciación de los tres tiempos y establecerán un punto clave para posibles estrategias de implementación.

Ilustración 15. Árbol de pasado de flores Amanda



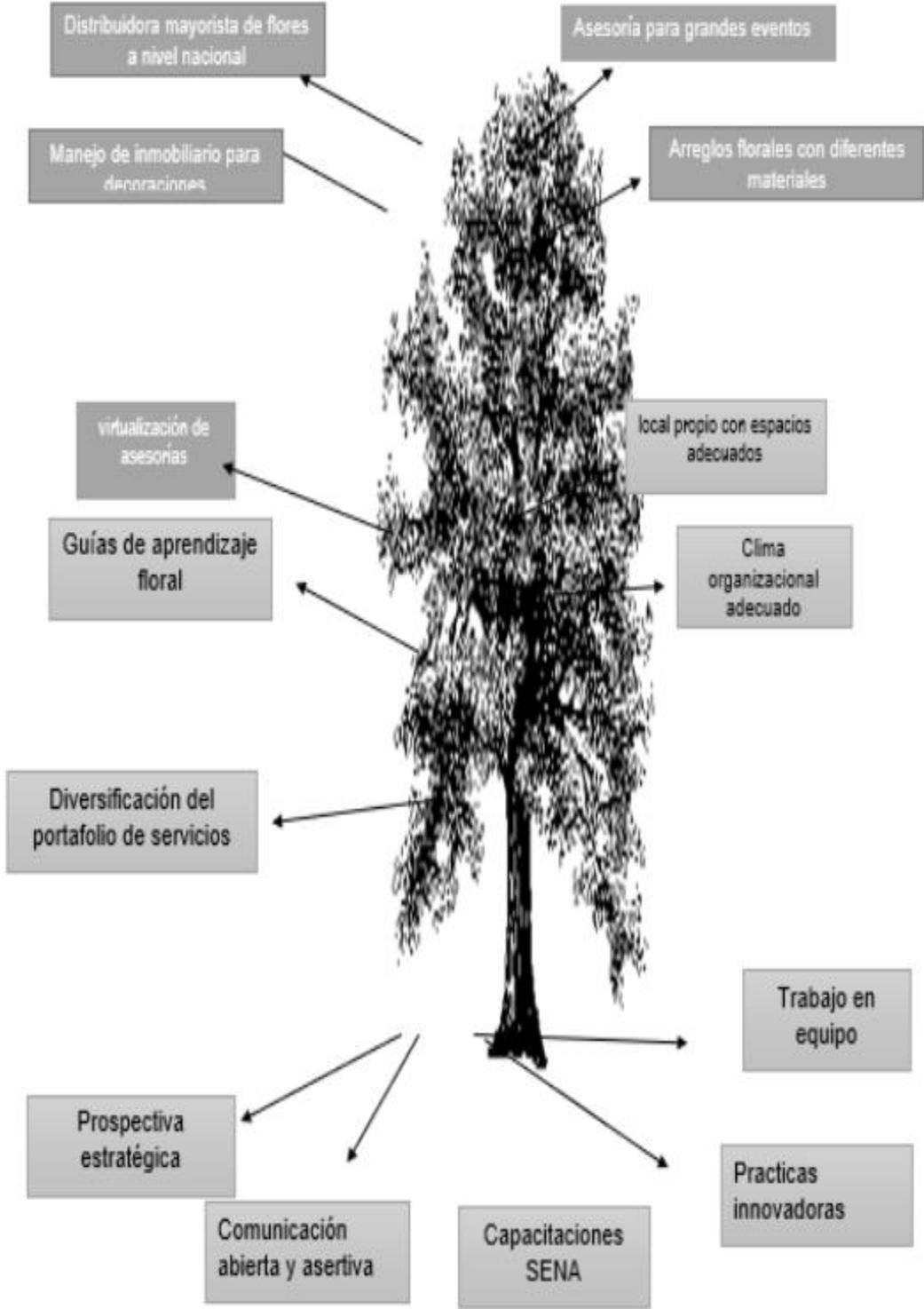
Fuente: elaboración propia

Ilustración 16. Árbol de presente de flores Amanda



Fuente: elaboración propia

Ilustración 17. Árbol de futuro de flores Amanda



Fuente: elaboración propia

4.1.2 Matriz del Cambio

En proceso de análisis de identificación de factores de cambio, la matriz de cambio es una herramienta importante pues mediante las siguientes categorías establece los aspectos a evaluar:

Cambios presentidos: se refieren a los cambios de los cuales se tiene indicio, pero no se está seguro de su ocurrencia.

Cambios anhelados: cambios que se esperan, que se añoran, que se desean, pero no han podido ser realizado por alguna circunstancia del entorno.

Cambios temidos: son cambios a los que se les tema, crean especulación y preocupación, pueden ser cambios por fenómenos naturales o regulaciones políticas y económicas por parte del Estado.

De acuerdo al análisis, los resultados obtenidos se presentan a continuación en la matriz:

Tabla 15. Matriz de cambio para flores Amanda

	Presentidos (tenemos indicios de su ocurrencia, vislumbamos su ocurrencia)	Anhelados	Temidos
MATRIZ DEL CAMBIO	cambios en las regulaciones fiscales para microempresas	eficiente planeación estratégica	desastres naturales
	cambios climáticos	buen manejo de los recursos	presiones fiscales
	reformas políticas que impidan el paso de las flores por largo tiempo	construcción local fuera del espacio de plaza de mercado	privatización plaza de mercado
	cambios organizativos por parte de MERQUILICO	asesoría floristería	aumento de cartera morosa
	competencia desleal	compra de tecnología para cintas funebres	cambios drásticos del mercado
	presencia de más competidores en el interior de la plaza de mercado	proyección a mercados nacionales	prospectiva estratégica
		recurso humano con baja rotación	
		diversificación del portafolio de productos y servicios	
		modificación en forma de ahorro	
		capacitación sobre almacenaje y archivo	
		plataforma tecnológica	
	canales de distribución efectivos		
	<i>Presentir: intuir, conjeturar</i>	<i>Anhelar: desear, apetecer</i>	<i>Temer: intuir con ansiedad la ocurrencia de algo</i>

Fuente: elaboración propia

4.1.3 Identificación de estereotipos

Los estereotipos son ideas creadas en la imagen de los consumidores, colaboradores y propietarios hacia la empresa, percibidas por situaciones del entorno, ubicación, precios de venta, entre otros factores.

Es de gran importancia identificarlas debido a que pueden convertirse en obstáculos para el futuro de la empresa, así como se pueden convertir en oportunidades de crecimiento, de mercadeo.

En la siguiente tabla se presenta el resultado del análisis de identificación de estereotipos:

Tabla 16. Identificación de estereotipos de flores Amanda

Enunciemos algunos estereotipos relacionados con el tema que estamos analizando,	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
la tarjeta hay que pagarla?	En la mayoría de comercios de todo tipo cobran todo, portatarjetas, servilletas, tarjetas de regalo	por la comunidad en general	la competencia basada en excedentes y no en dejar un recuerdo en el cliente.
si queda en la plaza de mercado es mas barato	por la competencia de precios de todo tipo de productos, por lo general son productos perecederos	por la comunidad en general	estigmatización de precios y poca salida hacia otros mercados
si queda en la plaza de mercado es mas desaseado	contaminación de las calles, desaseo de algunos locales, alcantarillados sin arreglo	por los comerciantes y comunidad en general	descuido de los comerciantes y poca inversión en la plaza de mercado de Santander de Quilichao
los pagos a empleados son deplorables	los bajos ingresos no permiten contratación legal y pago de seguridad social	comerciantes, comunidad en general, entidades administrativas del municipio	capacitación a comerciantes y poca ayuda del ente territorial al comercio del municipio
las personas de la plaza de mercado no estudian	el bajo perfil manejado por los comerciantes	comunidad en general	integración de comerciantes de plaza de mercado a ferias de comercio importantes
los manejos de los locales son desordenados	control interno de la plaza de mercado	comerciantes de la plaza de mercado	poca organización y establecimiento de dialogo con comerciantes por parte de MERQUILICHAO
los productos son de baja calidad	por los bajos precios de venta	por la ubicación y estigmatización de la comunidad	poca inclusión de los comerciantes a exhibición de productos en ferias importantes
no se responde whatsapp	tiempo ocupado para contestar llamadas vs tiempo ocupado para escribir	por los principales clientes	disponibilidad de tiempo y no organización de actividades y aprovechamiento de todo el personal

Fuente: elaboración propia

Se identifican estereotipos en su mayoría como problemas, debilidades que pueden generar desconfianza en el consumidor final, no logrando llegar hacia segmentos del mercado, por tanto, es necesario que algunas de las estrategias a diseñar vayan encaminadas a la solución del mejoramiento de la imagen de la microempresa.

La demanda a la que se pretende satisfacer se concentra principalmente por los precios bajos, pero no por calidad, el tiempo de atención al cliente es mínimo.

Los resultados de la tabla anterior abren la posibilidad de agilizar el proceso de análisis de las siguientes herramientas para la identificación de factores de cambio, puesto a que ya existen unas situaciones que deben ser analizadas y que se deben encontrar sus causantes, así como posibles soluciones estratégicas.

4.1.4 Análisis DOFA

En la siguiente tabla se establece el análisis DOFA de la microempresa, en el cual se identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales contribuyen en la formación de un diagnóstico de la microempresa identificando factores de cambio en todos los entornos, así como un análisis situacional interno.

En el ejercicio prospectivo, esta herramienta de análisis permite hallar el primer listado de identificación de factores de cambio, los cuales fueron encontrados de la siguiente manera:

En el mes de mayo de presente año, siendo uno de los más significativos para la microempresa, debido a la temporada de día de la Madre y debido a la confluencia de personas por el sector, se realiza una encuesta a diferentes clientes, empleados y a la propietaria, y de esta manera, se logra también visualizar aspectos tales como amenazas internas y debilidades frente al mercado y su alta demanda.

En total se realizan 25 encuestas de tipo verbal, ya que en el ambiente y lugar no es posible realizar a cabalidad un eficiente cuestionario, en donde la pregunta consistía:

¿Qué factores positivos y/negativos visualiza en la empresa Flores y Plantas Medicinales Amanda y qué afectan con mayor relevancia?

Fue un proceso arduo y que requiere mucha paciencia, puesto que los clientes y los empleados no responden a este tipo de preguntas, debido al poco tiempo de ocio en esta temporada con el que disponen, así mismo, sucedió con los clientes de la microempresa, pues accedían con poca frecuencia a responder el cuestionamiento. Sin embargo, se logra obtener un listado de aspectos que, en primera medida, tuvo que ser llevado a un filtro que estableciera si eran factores positivos (fortalezas y oportunidades) así como los negativos (debilidades y amenazas).

Dentro del conocimiento de los entornos fue de gran ayuda haber realizado el análisis de los entornos (político, económico, etc.), ya que se podían seleccionar los factores que intervenían y así separarlos, pero, es importante reconocer que para los clientes y algunos empleados les es difícil reconocer la complejidad del manejo de una microempresa en donde se puede notar que el comercio de productos y servicios para un espacio tan reducido, necesita más que solo experiencia.

Tabla 17. Matriz DOFA

ASPECTOS FAVORABLES			
Internos (Fortalezas)		Del entorno nacional y mundial (Oportunidades)	
variedad de flores disponibles		políticas de formalización y generación de empleo	
relación con proveedores efectiva		mercados internacionales	
relación con distribuidores de insumos efectiva		plataformas virtuales	
asesoría al cliente		tratados de libre comercio	
creatividad e innovación		ferias comerciales nacionales	
precios que se ajustan al segmento de mercado		ferias y seminarios para floristas	
ubicación del local en centro de comercio		cursos y certificaciones internacionales para floristas	
solidez económica			
experiencia en ventas			
ASPECTOS DESFAVORABLES			
Internos (Debilidades)		Del entorno nacional y mundial (Amenazas)	
alta rotación de personal		venta informal de flores	
espacios para exhibición de productos insuficiente		reforma tributaria	
pocos canales de distribución		paros agrarios	
deficiente proceso contable		altos aranceles para importadores de flores	
poca planeación estratégica		altos impuestos a proveedores	
diseño de estrategias de mercadeo insuficiente		políticas públicas	
poco control de inventario		daños ambientales para floricultores	
		creciente exportación de variedad de flores	

Fuente: elaboración propia

La composición de la matriz DOFA de la microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda ha sido bastante notable en cuanto a los aspectos desfavorables, en donde los estereotipos han sido relevantes para detallar variables como los espacios

insuficientes para exhibición de los productos, venta informal; es de entender que el diagnóstico de la microempresa presenta variables que pueden llevar en el largo plazo a que ésta presente pérdidas debido a la alta rotación de personal y la falta de una eficiente planeación estratégica.

4.1.5 Identificación y Agrupación de factores de Cambio.

Con el apoyo del grupo de expertos seleccionados con anterioridad y con los resultados obtenidos con las herramientas de identificación de factores de cambio se detentan 34 factores de cambio de la microempresa Flores y Plantas Amanda. Se debe tener en cuenta que a los expertos también se les realiza la encuesta anterior, pero de manera más profunda y escrita. (ANEXO 1)

A continuación, se muestra la tabla de factores de cambio identificados:

Tabla 18. Factores de cambio identificados

Factores de Cambio	
1. políticas públicas	19. venta directa
2. festividades	20. seminarios de floristas y event planner
3. clima organizacional	21. catálogos modernos
4. recurso humano	22. maquetas de arreglos florales
5. cultura organizacional	23. innovación
6. gustos	24. manejo de residuos sólidos
7. tendencias de grupos indígenas	25. reformas tributarias
8. costo de productos	26. proceso de producción
9. canales de distribución	27. infraestructura
10. paros agrarios	28. comunicación eficaz
11. disponibilidad de tiempo	29. relación con el cliente
12. condiciones del mercado	30. inversión y presupuesto
13. generación de empleo	31. solidez económica
14. relación con proveedores	32. confianza en los colaboradores
15. recurso hídrico	33. plataforma virtual
16. control contable	34. portafolio de productos y servicios
17. registros financieros	
18. posicionamiento	

Fuente: elaboración propia

Cada uno de los 34 factores de cambio identificados debe ser agrupado en familias de análisis, teniendo en cuenta que pueden resultar ser factores internos y externos. Esta clasificación corresponde a un análisis exhaustivo de factores de cambio en

líneas de gestión y de acuerdo a ello, realizar un análisis de las áreas de la microempresa.

Tabla 19. Agrupación de factores internos

Familias	Factores	Familias	Factores
Investigación y Desarrollo	catalogos modernos	GESTIÓN	clima organizacional
	innovación		recurso humano
	maquetas de arreglos florales		generación de empleo
	plataforma virtual		confianza en los colaboradores
			cultura organizacional
Financiera		Logística	infraestructura
	costeo de productos		canales de distribución
	control contable	Comunicaciones	comunicación eficaz
	registros financieros		relación con proveedores
	inversión y presupuesto		disponibilidad de tiempo
solidez económica	Comercialización y Marketing	Portafolio de productos y servicios	
		relación con el cliente	
Producción		proceso de producción	posicionamiento
		venta directa	

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Agrupación de factores externos

Familias	Factores	Familias	Factores
AMBIENTAL	recurso hidrico	Socio-cultural	seminarios de floristas y event planner
	manejo de residuos solidos		gustos
			tendencias de grupos indigenas
	festividades		
Económico	condiciones del mercado	Político	politicas publicas
	generación de empleo		paros agrarios
			reforma tributaria

Fuente: Elaboración propia.

En la elaboración de la agrupación de los factores de cambio se hace necesario establecer el impacto sobre la microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda, puesto a que son vistos desde la perspectiva de expertos no importando la relevancia positiva o negativa.

Para la definición de los factores de cambio se apuesta a que su impacto no genere grandes repercusiones negativas, sin embargo, corresponde a la investigadora analizar e informar sobre los posibles obstáculos para el crecimiento de la microempresa, así mismo, junto a la propietaria desarrollar la siguiente herramienta o técnica de análisis para los resultados del impacto de los factores de cambio.

4.1.6 Selección de factores de cambio más importantes

En la selección de factores de cambio más importante se contará con el apoyo de los expertos y de la propietaria, asumiendo el rol de evaluadores por medio de la herramienta de análisis llamada Abaco de Regnier.

El Abaco de Regnier llamado así por su autor, utilizada para una mejor integración entre los expertos y la comunicación eficaz entre ellos y visualizar la posición de cada uno de ellos frente a los factores de cambio

La metodología de esta herramienta se basa en la escogencia de una escala de colores correspondiente a una valoración como la que se presenta a continuación:

Muy Importante
Importante
Duda
Poco Importante
Nada Importante
Sin Respuesta

Para el desarrollo del Abaco de Regnier se realiza a través de un cuestionario a los expertos descritos en la lista de la tabla N°3, donde la valoración define el nivel de relevancia de acuerdo a la ilustración anterior, a continuación los resultados:

¿En qué medida considera que afectan los siguientes factores a la microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda, actualmente y en el futuro?

Teniendo en cuenta la pregunta anterior la escala evaluativa es la siguiente:

Muy positivo, muy importante	Calificar 1
Positivo, importante	Calificar 2
Duda	Calificar 3
Poco positivo, poco importante	Calificar 4
Negativo, nada importante	Calificar 5

Los resultados de la anterior encuesta plasmados en el Abaco son los siguientes:

Ilustración 18. Resultados por experto presentado por el Ábaco de Regnier

	01 VICTOR VIDAL	02 AMANDA PAJA	03 MYRIAM PEÑA	04 NELLY PORRAS	05 ELIZABET PAZ	06 ELIZABETH AVILA	07 LUCY PEREZ	08 GLADIZ MESA	09 FANNY STELLA PA	10 YANETH ARAGON
Muy Importante										
Importante										
Duda										
Poco importante										
Nada importante										
Sin Respuesta										
01 canales de distribución										
02 catalogos modernos										
03 clima organizacional										
04 comunicación eficaz										
05 condiciones del mercado										
06 confianza en los colaboradores										
07 control contable										
08 costeo de productos										
09 cultura organizacional										
10 disponibilidad de tiempo										
11 festividades										
12 generación de empleo										
13 gustos										
14 infraestructura										
15 innovación										
16 inversión y presupuesto										
17 manejo de residuos solidos										
18 maquetas de arreglos florales										
19 paros agrarios										
20 plataforma virtual										
21 políticas publicas										
22 portafolio de productos y servicios										
23 posicionamiento										
24 Proceso de producción										
25 recurso hidrico										
26 recurso humano										
27 reformas tributarias										
28 registros financieros										
29 relación con el cliente										
30 relación con proveedores										
31 seminarios de floristas y event planner										
32 solidez economica										
33 tendencias de grupos indigenas										
34 venta directa										

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra las valoraciones por experto, presentando los aspectos que parecen relevantes para cada uno de ellos. Es notable que se tengan en común algunos puntos, sin embargo, y teniendo en cuenta el contexto de cada uno de los expertos se presentan tanto diferencias como ambigüedad, debido a que, a

siendo una ventaja competitiva, es pertinente el constante cambio en creaciones florales, así mismo la relación del cliente; sin embargo, las maquetas florales y las políticas públicas fueron las menos relevantes ubicándose en el último escalafón, no significando menor importancia para la organización, sino que no son obstáculo para el futuro de la microempresa.

4.2 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE

Ahora bien, de acuerdo a la revisión colectiva con expertos en el Abaco de Regnier se seleccionan los factores de cambio más importantes para la microempresa Flores y Plantas medicinales Amanda:

Tabla 21. Factores de Cambio seleccionados

Factores de cambio que tienen mayor impacto
1. Innovación
2. Relación con el cliente
3. Venta directa
4. Recurso hídrico
5. Relación con proveedores
6. Comunicación eficaz
7. Inversión y presupuesto
8. Portafolio de productos y servicios
9. Festividades
10. Solidez económica
11. Costeo de productos
12. Gustos
13. Clima organizacional
14. Canales de distribución
15. Posicionamiento
16. Registros financieros
17. Cultura organizacional
18. Condiciones del mercado
19. Disponibilidad de tiempo
20. Recurso humano
21. Manejo de residuos solidos
22. Plataforma virtual
23. Control contable.

A partir de los factores de cambio seleccionados se procede a realizar una descripción de cada uno de ellos con las siguientes preguntas:

¿En qué consiste el factor?

¿Qué ocurre actualmente?

¿Con qué indicadores se puede medir?

¿En qué vertiente se puede ubicar (económico, financiero, social, etc.)?

Tabla 22. Matriz de factores de cambio y descripción

Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
1. Innovación	Elaboración de arreglos florales con definición única	Actualmente la microempresa produce arreglos florales únicos razón por la cual sus diseños son apetecidos.	Numero de diseños florales producidos en el mes
2. Relación con el cliente	Buena atención y servicio ágil y eficiente.	El cliente considera que debe ser asesorado y que la relación hacia a él sea amable.	Cantidad quejas, devoluciones y número de compras de determinado cliente
3. Venta directa	Venta presencial de los productos para asesoría.	Los clientes prefieren luego de ser atendidos por los empleados, dirigirse donde la propietaria para que los asesore	Tiempo de espera del cliente para ser asesorado
4. Recurso hídrico	Servicio de acueducto en el sector debe ser constante.	El establecimiento comercial cuenta con servicio de acueducto, y se logra tener ventajas sobre las demás floristerías de la plaza de mercado.	La calidad del servicio de la empresa de acueducto el municipio EMQUILICHAO
5. Relación con proveedores	Gestión con proveedores y acercamiento a sus áreas de producción	La relación con los principales proveedores ha sido positiva y se han mantenido con el tiempo	Cantidad y calidad de los productos, eficacia en él envió semanal de pedidos, capacidad de respuesta

6. Comunicación eficaz	Comunicación certeza, constructiva y efectiva con todos los actores que intervienen en la microempresa	La comunicación entre administradora, gerente y empleados es positiva pues se logra	Análisis de clima organizacional
7. Inversión y presupuesto	Información financiera importante en la microempresa para la realización de los procesos de comercialización	Aunque estos procesos financieros son manejados son tener información escrita y cuantificada. Se tiene un promedio de las inversiones semanales exactas de la microempresa	Aumento de ventas y de la utilidad.
8. Portafolio de productos y servicios	Listado de productos y servicios con sus respectivas ilustraciones	La microempresa cuenta con fotos en un celular en donde se encuentran distribuidos en álbumes que diferencian los tipos de diseño floral, de decoraciones y de servicios	Calidad de las fotos, nivel de satisfacción de los clientes
9. Festividades	Son días especiales que se realizan a nivel nacional, por ejemplo: DIA D ELA MADRE, DE LA MUJER, entre otros.	La organización para las festividades se logra desarrollar a cabalidad, teniendo en cambio aumento del personal, capacidad de almacenaje.	Capacidad de atención al cliente, procesos de actividades eficiente
10. Solidez económica	Evitar que existan perdidas constantes y mantener un nivel de inversión	Las inversiones semanales satisfacen la demanda del sector y permiten distribuir el capital para los pagos a realizar.	Análisis de rentabilidad

11. Costeo de productos	en el costeo de productos se tiene en cuenta los cambios del entorno, festividades o políticas tributarias, aumento de impuestos	Semanalmente se realiza una revisión de los costos fijos y variables para el aumento de los precios de venta.	compras y facturación
12. Gustos	Conocimiento sobre los gustos de los clientes y la comunidad del municipio	Acercamiento para asesorar y conocer los gustos del cliente	Verificación de compra
13. Clima organizacional	Define las emociones, motivación de todo el personal y el que perciben los clientes y demás actores de la microempresa	Es notable la alta rotación de personal, sin embargo, se ha logrado estabilizar a empleados de confianza creando un ambiente motivador para cada uno de ellos.	Estudios de clima organizacional
14. Canales de distribución	Los canales de distribución de entrada y de salida deben ser efectivos para la eficacia del servicio	Es una de los factores de gran importancia debido a que los canales de distribución mantienen un rango de efectividad considerable.	Capacidad de respuesta de proveedores y de la microempresa
15. Posicionamiento	Se establece por el crecimiento y el reconocimiento que ha tenido la microempresa	el reconocimiento es notable por los precios y por la diferenciación	Estudios de mercado y rentabilidad
16. Registros financieros	Recopila información para analizar la situación de tipo financiera y económica de la microempresa	Los análisis de los estados financieros no se realizan de una manera adecuada, lo que podría perjudicar a futuro la empresa	Análisis de flujo de efectivo, balance general

		frente a cambios del entorno.	
17. Cultura organizacional	Valores, concepciones, hábitos, creencias que caracterizan a la empresa	Existe una necesidad de capacitación sobre la relación con el cliente	Estudio de medición de las estrategias de la relación colaborador-empleador-cliente-ambiente
18. Condiciones del mercado	Factores internos y externos que intervienen en el contexto de la empresa, tales como la competitividad, tasa de crecimiento, tendencias del mercado, entre otros.	El mercado se analiza mediante la visita regular o irregular de los principales clientes	Estudio de ambiente interno y externo
19. Disponibilidad de tiempo	Tiempo disponible de atención al cliente y asesoría.	La gestión del tiempo no se coordina de manera adecuada, teniendo en cuenta que no hay organización.	Tiempo de entrega entre pedidos, tiempo de elaboración de arreglos florales
20. Recurso humano	Gestión humana con colaboradores, reclutamiento, selección, capacitación	La coordinación de la rotación del personal no es llevada plenamente, debido a la falta de sentido de pertenencia.	Nivel de rotación del personal, medición de desempeño del personal
21. manejo de recursos solidos	Recolección, selección y separación de recursos solidos dentro del espacio de trabajo y dentro	Es un problema solucionable ante la contaminación por el manejo de residuos sólidos, puesto a que se realiza recolección de basuras en bolsas	Cantidad de residuos sólidos diarios

	de la plaza de mercado	plásticas durante el día.	
22. plataforma virtual	Utilización de espacios virtuales para hacer marketing sobre los productos y servicios ofrecidos por la microempresa	Poca interacción con contenido digital que fortalezca a la empresa	Dinámica en redes sociales e internet
23. control contable.	Control en los registros contables diarios, semanales y mensuales de la microempresa en forma ordenada	Falta de consecución en los procesos contables	Documentos, facturación y revisiones a libros contables

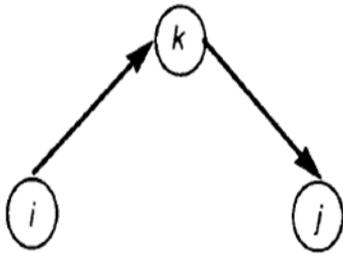
Fuente: elaboración propia

La tabla anterior además de brindar las descripciones de las variables encontradas, menciona puntos clave en donde concentrar la presente investigación debido a que existe una problemática a la que se le debe dar posibles soluciones. Es una idea errónea la de crear una única solución para los problemas de la empresa en cuestión, debido a que la inexperiencia y la falta de gestión tiene que llevarse a una visualización más allá del simple cálculo y delegación de funciones y actividades; corresponde que la estructura siguiente a la descripción sea el desarrollo de escenarios que tengan en cuenta el contexto, el pensamiento del consumidor y la gestión empírica organizacional.

Ahora bien, para la selección de las variables clave o estratégicas se hará uso del método de análisis estructural o el MICMAC, también conocido como método de impactos cruzados, en donde juegan papel importante la influencia de las variables sobre las demás; tal como lo comenta Godet (1993) en donde el método MicMac se basa en la identificación de variables motrices y dependientes, construyendo una tipología de variables tanto directas como indirectas. Alrededor de este estudio estas variables dependientes se convierten en variables clave para el diseño de estrategias, en donde la influencia hacia toda la estructura de la organización permite que sus relaciones intervengan en el crecimiento de la empresa.

En efecto, la relación entre variables mediante el MicMac se entiende con el siguiente gráfico:

Ilustración 20. relación entre variables



Fuente: de la anticipación a la acción, Michael Godet

“Si la variable i influye directamente sobre la variable k, y si k influye directamente sobre la variable j. En este caso, cualquier cambio que afecte a la variable i puede repercutir sobre la variable j. Hay entonces una relación indirecta entre i y j. En la matriz de análisis estructural existen numerosas relaciones indirectas del tipo i - j que no pueden tenerse en cuenta según la clasificación directa.” (Godet, 1993)

Continuando con la selección de variables, se procede a elaborar la matriz para ello y con la colaboración del grupo de expertos, la matriz se llena con calificaciones a cada relación de variables y su influencia en la empresa, de la siguiente manera:

- 0: sin influencia
- 1: influencia débil
- 2: influencia moderada
- 3: influencia fuerte
- 4: influencia potencial

Par el entendimiento de la matriz de influencias directas, se procede a abreviar las variables:

Tabla 23. Lista de variables

N°	Long label	Short label
1	canales de distribución	candistr
2	clima organizacional	climorg
3	comunicación eficaz	comefiz
4	condiciones del mercado	condmer
5	control contable	contcont
6	costeo de productos	costprod
7	cultura organizacional	cultorg
8	disponibilidad de tiempo	disptiemp
9	festividades	fest
10	gustos	gust
11	innovación	innov
12	inversión y presupuesto	invpres
13	manejo de residuos sólidos	residsoli
14	plataforma virtual	platvirt
15	portafolio de productos y servicios	portafserv
16	posicionamiento	posic
17	recurso hídrico	recluidr
18	recurso humano	rechum
19	registros financieros	regfin
20	relación con el cliente	relact
21	relación con proveedores	relacprov
22	solidez económica	solidec
23	venta directa	ventdir

Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC.

De esta manera el planteamiento de las influencias está dado por el nivel de relación, y así mismo, la influencia potencial es la que es fuerte, pero se puede dar en el futuro, puesto a, que conllevaría a unas estrategias para su buen desempeño y surgimiento, es como se presenta a continuación la siguiente matriz de influencias directas de las variables por medio de calificaciones de los expertos:

Tabla 24. Matriz de las calificaciones de las relaciones entre las variables

	1 : candistr	2 : climorg	3 : comefiz	4 : condmer	5 : contcont	6 : costprod	7 : cultorg	8 : dispptemp	9 : fest	10 : gust	11 : innov	12 : invpres	13 : residsoli	14 : platvirt	15 : portafserv	16 : posic	17 : recuhidr	18 : rechum	19 : regfin	20 : relact	21 : relacprov	22 : solidec	23 : ventdir
1 : candistr	0	2	3	0	0	1	2	3	1	0	2	2	0	3	0	0	0	2	0	3	3	2	2
2 : climorg	1	0	3	0	0	0	3	2	0	0	1	0	0	0	1	3	0	0	0	0	2	3	1
3 : comefiz	3	3	0	2	1	1	0	0	0	2	3	1	0	3	1	3	0	3	0	3	0	3	0
4 : condmer	0	0	1	0	0	3	1	3	3	1	2	0	2	2	1	3	3	2	0	2	3	2	2
5 : contcont	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0	0	3	0	1	2	0
6 : costprod	2	0	1	3	2	0	0	1	2	2	2	2	1	1	0	2	3	0	3	2	3	2	2
7 : cultorg	1	3	0	1	0	2	0	2	3	3	1	0	2	1	3	3	0	3	0	3	2	1	3
8 : dispptemp	0	2	3	2	0	1	2	0	2	0	1	0	1	3	2	2	0	3	0	3	2	1	3
9 : fest	3	3	2	2	3	0	3	2	0	2	2	3	3	3	2	2	2	1	0	3	3	2	2
10 : gust	1	0	3	3	1	0	2	0	2	0	1	0	0	0	3	2	0	1	0	3	1	2	3
11 : innov	3	3	0	3	2	3	0	2	0	2	0	2	0	3	0	0	0	3	2	3	0	3	0
12 : invpres	3	0	1	1	3	2	0	1	3	0	2	0	2	0	2	2	3	0	3	0	3	2	2
13 : residsoli	0	0	0	2	2	1	3	0	1	0	1	1	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0
14 : platvirt	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	2	2	0	0	0	2	0	2	0	3	2	2	2
15 : portafserv	3	1	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	0	0	0	2	0	3	0	3	3	2	0
16 : posic	3	2	3	3	1	3	2	2	3	1	2	2	2	3	1	0	0	2	3	3	2	3	3
17 : recuhidr	1	0	0	3	2	2	1	2	2	0	0	2	3	1	1	2	0	0	1	0	0	0	0
18 : rechum	2	3	0	2	2	2	3	3	3	3	0	3	1	2	2	3	1	0	2	0	2	2	2
19 : regfin	1	1	1	1	3	2	0	0	0	0	1	2	2	0	0	2	0	0	0	0	1	2	0
20 : relact	2	3	0	3	1	0	0	3	3	0	2	0	2	0	3	0	0	2	0	0	1	3	0
21 : relacprov	3	1	3	3	1	3	3	1	2	3	1	2	0	1	2	3	0	1	0	0	0	3	3
22 : solidec	1	2	1	2	2	2	1	0	1	0	1	2	0	2	2	3	0	2	2	3	2	0	1
23 : ventdir	2	2	3	2	0	1	2	2	2	2	2	0	1	2	2	1	2	0	3	0	3	0	0

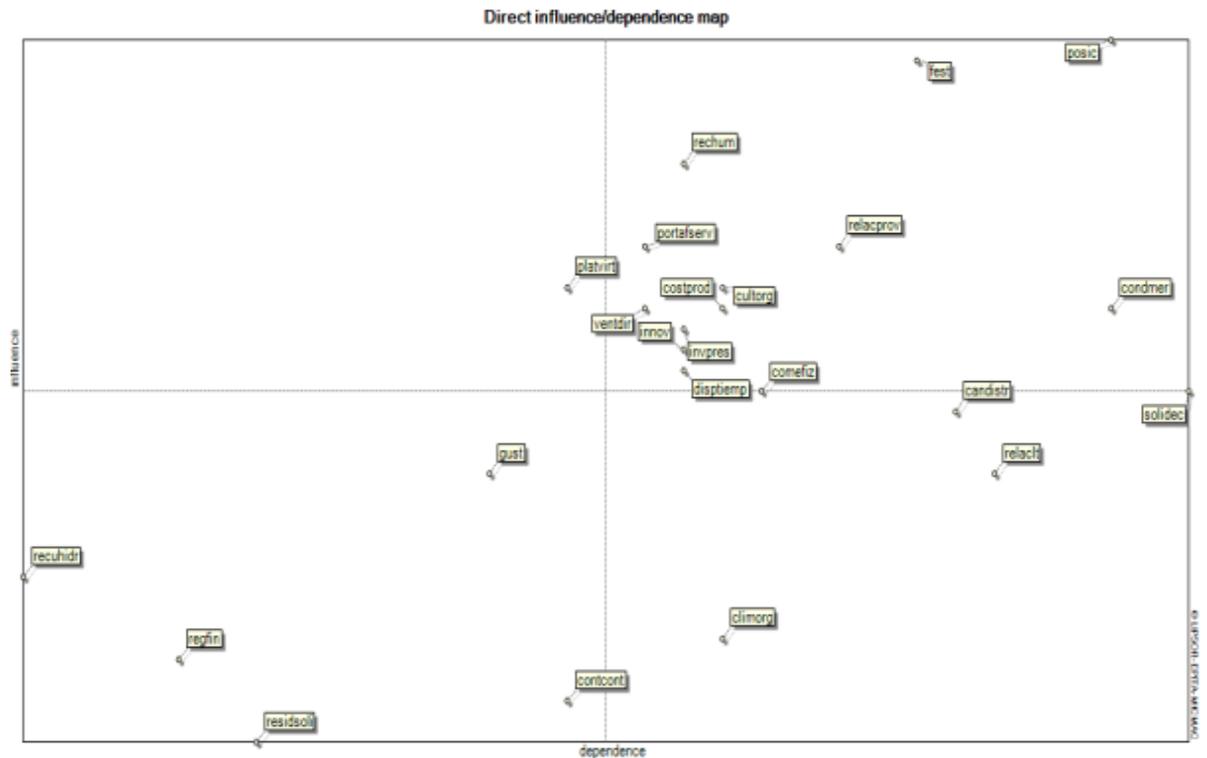
© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

El análisis de estas calificaciones permite evaluar la relación dependencia/influencia, la cual es diseñada mediante un plano a través del software MicMac logrando visualizar como se van determinando el nivel de influencia de las variables.

De acuerdo al gráfico anterior el software MicMac desarrollará la matriz de influencia directa entre variables.

Ilustración 21. Plano de influencia/dependencia directa

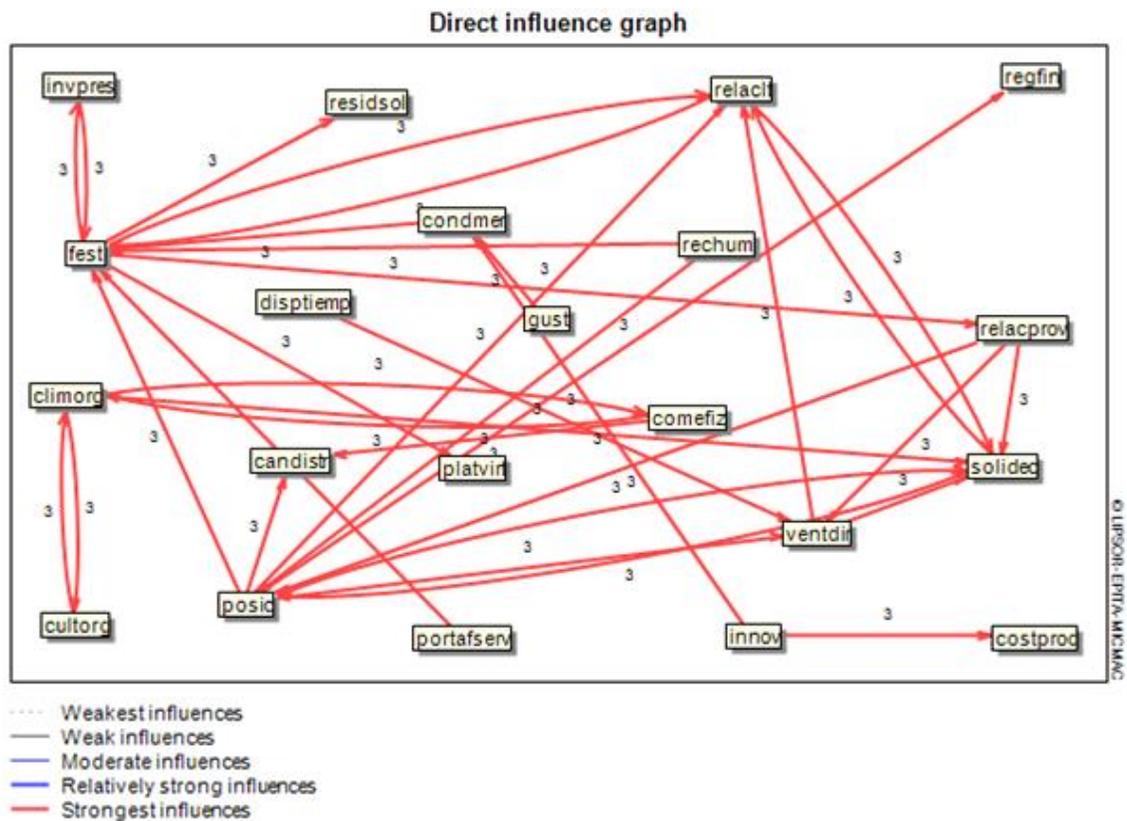


Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Verificando el plano de dependencia-influencia directa entre las variables de acuerdo a la tipología del MicMac donde se establece que las variables motrices más relevantes o variables clave se encuentran ubicadas en el ángulo superior derecho. Es claro que, entre mayor motricidad y dependencia, proporcional es su importancia para el desempeño a largo plazo de la empresa, asumiendo que mediante la tipología de las variables en el presente método se desglosa lo siguiente:

Las variables que resaltan en el plano son festividades(fest), posicionamiento(posic), relación con proveedores(relacprov), recurso humano(rechum), la cultura organizacional(cultorg), y dentro de las variables resultantes se encuentra la relación con el cliente(relact) y el clima organizacional(climorg), el grafico a continuación permitirá visualizar de mejor manera la influencia relación entre variables, así como su dependencia.

Ilustración 22. Gráfico de influencia directa



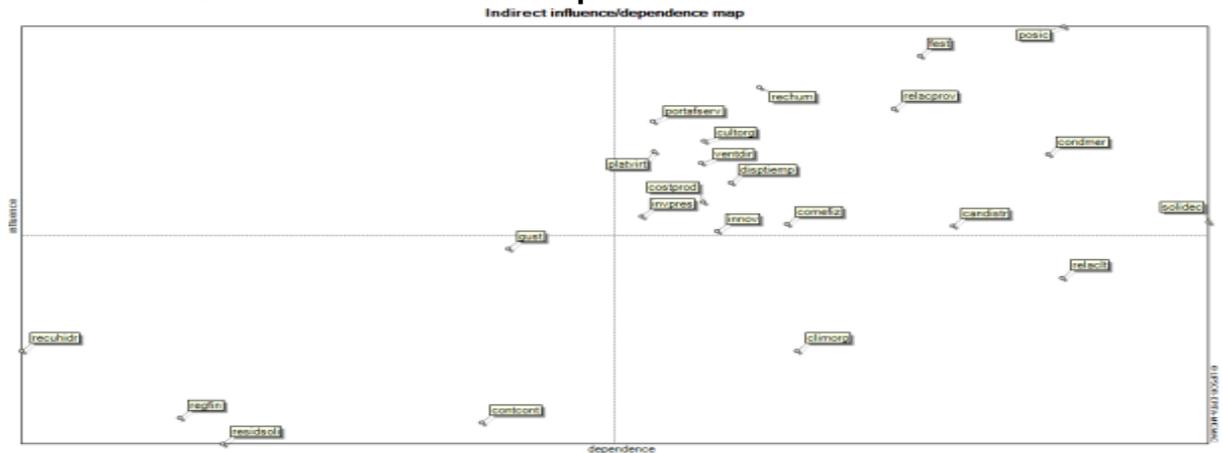
Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC

En el gráfico se puede ver como la variable posicionamiento (posic) influye directamente sobre las demás, pero al mismo tiempo depende del comportamiento de las otras variables para su desempeño. Sin embargo, se hallan claramente otras variables clave como festividades (fest), relación con proveedores (relacprov), portafolios de productos y servicios (portafserv)

Para el entendimiento de la investigación y una mejor visualización se deben analizar mediante el software MicMac las variables indirectas, las cuales juegan un papel crucial en la identificación de los factores y para una futura asesoría de la empresa.

Es pertinente presentar el gráfico de influencia/dependencia indirecta a continuación:

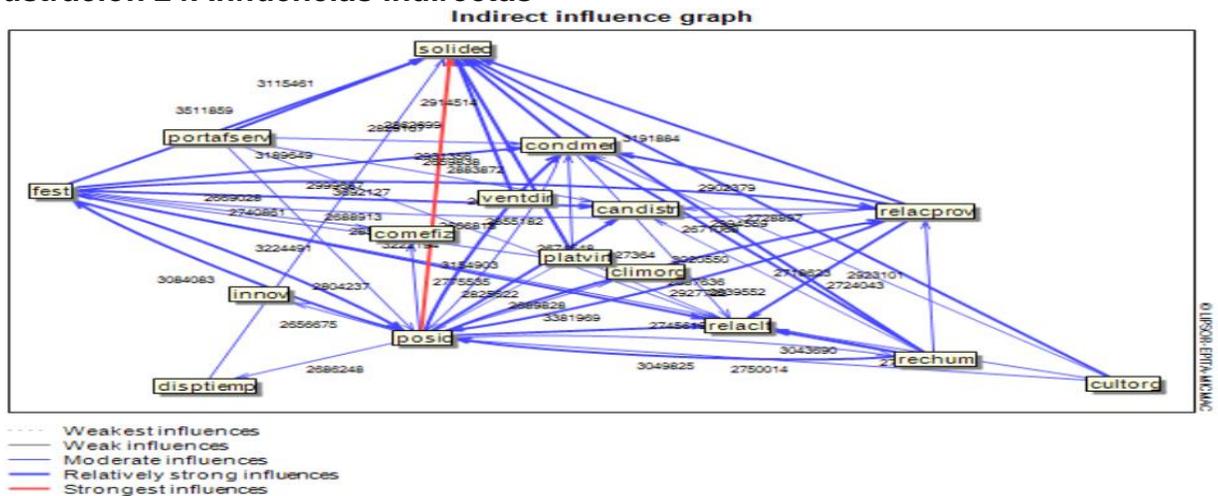
Ilustración 23. Plano de influencia/ dependencia indirecta entre variables



Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Analizando el plan de influencia indirecta se encuentra que las variables continúan en su mismo punto espacial, sin embargo, algunas de las variables se han generado movimientos importantes, es como la variables de comunicación eficaz (comefz) que en el plazo de influencia directa se encontraba entre las variables objetivo ahora en el plazo de influencia indirecta se ha desplazado al alguno de variables clave; la variable de solidez económica (solidec) se ha desplazado de las variables de resultado en el plano de influencia directa a las variables clave en el plano de influencia indirecta: la variable canales de distribución (candist) se ha desplazado de las variables de resultado en el plano de influencia directa a las variables clave en el plano de influencia indirecta.

Ilustración 24. Influencias indirectas



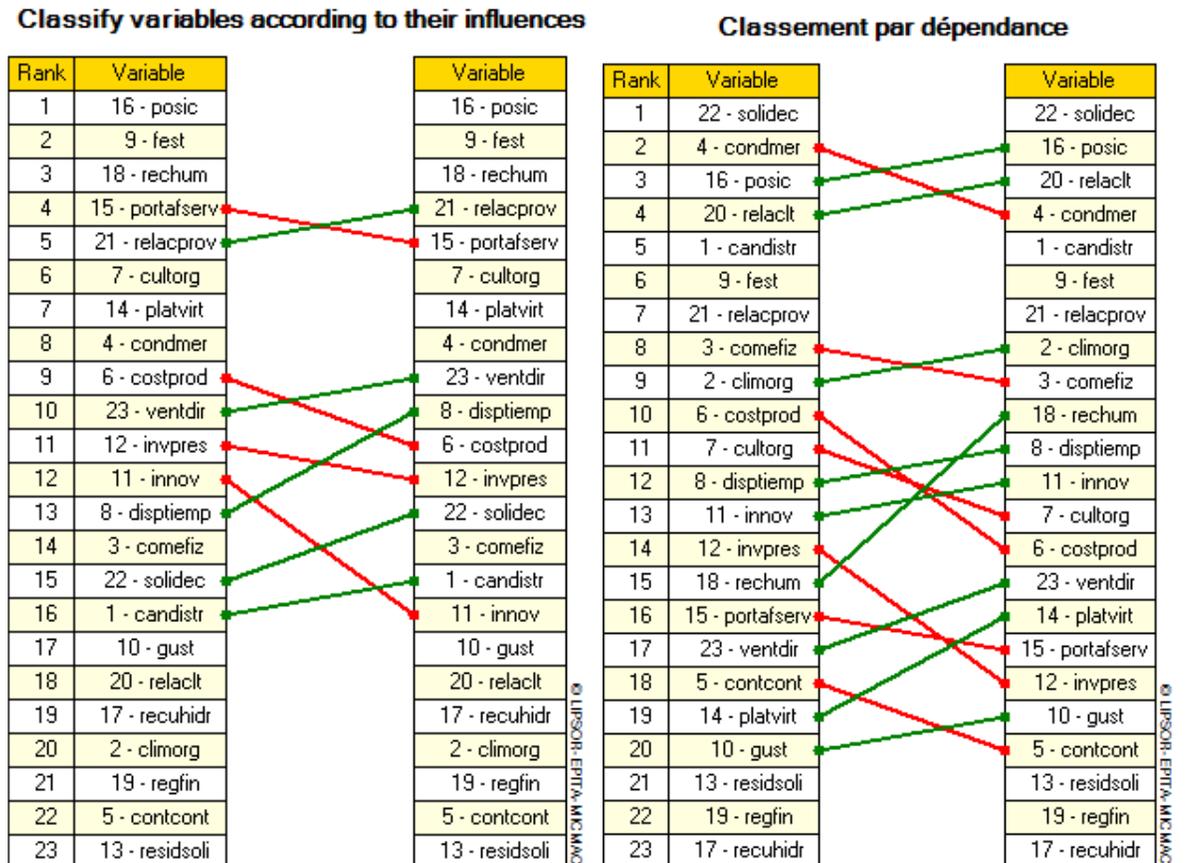
Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Se considera a presentar el grafico de influencia indirecta que permitirá observar de manera más atenta los movimientos de las variables:

Es notable como la variable posicionamiento (posic) influye fuertemente sobre la variable de solidez económica (solidec), siendo esta la que mayor influencia indirecta recibe, por lo que es imprescindible que van a existir factores de gran impacto para que se construya una adecuada estructura que permita el posicionamiento de la empresa y así mismo que la solidez económica permanezca. Estos factores indirectos deben ser tenidos en cuenta en los procesos a realizar por parte de la microempresa y donde se deben contar con recursos tangibles e intangibles que proporcionen el mejor funcionamiento y un posible crecimiento.

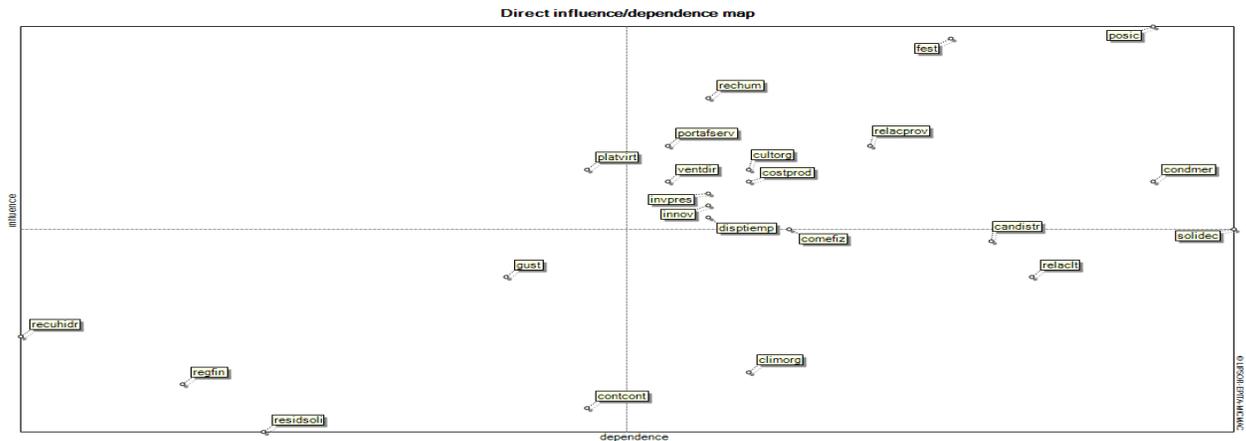
De manera más concisa los movimientos más representativos se presentarán mediante el siguiente gráfico de desplazamientos indirectos y directos:

Ilustración 25. Desplazamiento de las variables de acuerdo a su dependencia y motricidad



Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Ilustración 26. Plano de desplazamiento de las relaciones directas y las relaciones indirectas



Fuente: Procesado en LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Los gráficos anteriores visualizan la mayor influencia y mayor dependencia que han tomado las variables y como su desplazamiento ha afectado entre las relaciones que tienen, por tanto, la siguiente tabla separa el tipo de variable de acuerdo a los gráficos estudiados y de acuerdo a esto se determinan las variables claves para continuar con el estudio prospecto y el diseño de los escenarios.

Tabla 25. Listado y tipología de las variables de acuerdo al MicMac

Variables clave		Variables determinantes		Variables resultado	
Posic	Posicionamiento	Plat virt	Platafor ma virtual	climorg	Clima organizacional
Fest	Festividades	Innov innovación		relact	Relación con el cliente
Rechu m	Recurso humano			solidec	Solidez económica
Relacpr ov	Relación con proveedores				
Condm er	Condiciones de mercado				
Portafserv	Portafolio de servicios				
Cultorg	Cultura organizacional				

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.3 DISEÑO DE ESCENARIOS

4.3.1 Formulación de hipótesis y escenarios.

Los datos suministrados mediante método prospectivo han permitido establecer factores relevantes de la empresa y que son útiles para la investigación, debido a que visualiza variables clave, necesarias para el diseño de escenarios y el análisis de posibles hipótesis para la estructuración y formulación de estrategias en el horizonte propuesto.

Para el tema en cuestión es necesario de uso de una de las etapas del análisis morfológico, el cual permite desglosar una serie de hipótesis que se ubican en cuatro etapas, estas etapas de acuerdo a Godet se basan en el análisis de las variables para el desarrollo de escenarios estratégicos que corresponden a diferentes etapas por las que se ha realizado el debido seguimiento.

De acuerdo a ello, se empiezan a elaborar hipótesis sobre sobre cuatro etapas o escenarios por los que la empresa en el horizonte establecido, teniendo en cuenta el escenario presente “seguir haciendo”, es decir, continuar con las reglas, procedimientos y actividades de manera empírica.

A continuación, se despliegan una serie de hipótesis con características que marcan una tendencia a la situación actual, otra optimista, otra negativa y otra que se enfoca en reconfigurar la empresa o romper con la tendencia del “seguir haciendo”, mediante las variables estratégicas encontradas anteriormente.

Tabla 26. Clasificación de las hipótesis de futuro

VARIABLES ESTRATEGICAS	HIPOTESIS
Variable 1. Posicionamiento	H1. Continuar con los mismos procesos de comercialización, venta, atención al cliente, publicidad.
	H2. Desarrollo eficiente de las estrategias para los procesos de comercialización y servicio al cliente.
	H3. Disminución en la calidad de los productos y mala atención al cliente.
	H4. Alta calidad en los productos, mejoramiento continuo en los procesos de atención al cliente, incremento en el porcentaje de presupuesto para la publicidad.
Variable 2. Recurso humano	H1. Continuar con el actual proceso de contratación y direccionamiento de los colaboradores.

		H2. Establecer una forma adecuada de comunicarse con los trabajadores y mejoramiento del proceso de contratación y seguimiento.
		H3. Poco seguimiento y control a colaboradores.
		H4. Establecimiento de un adecuado proceso de contratación, inducción. Seguimiento, control e incentivos de colaboradores.
Variable 3. Relación con proveedores		H1. Constante comunicación con proveedores y búsqueda de nuevos.
		H2. Mejorar canales de distribución con los proveedores y establecer costos que favorezcan a ambas partes.
		H3. Demora en pago a proveedores y poco contacto personal y telefónico con ellos.
		H4. Ampliar la red de proveedores logrando una logística de envíos óptima y logrando una relación de fidelización y confianza.
Variable 4. Festividades		H1. Planeación de acuerdo a la experiencia de años pasados y poca previsión a las condiciones del mercado.
		H2. Planeación de procesos y establecimiento de metas que logren sobrellevar la festividad.
		H3. Poca planeación y mal manejo de los recursos para enfrentar alguna festividad.
		H4. Estudio y análisis de la experiencia para el desarrollo de estrategias que permitan crear estándares de mejoramiento y previsión, dependiendo de la festividad.
Variable 5. Portafolio de servicios		H1. Continuar con la muestra solo de fotografías de los arreglos florales.
		H2. Diseño de un portafolio físico de productos y servicios que se ofrecen en la empresa.
		H3. No tener en cuenta la muestra de diseños florales ni de servicios, solo describiendo al cliente y adivinando lo que desea.
		H4. Estructurar un plan estrategia que física y virtualmente visualice los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.
Variable 6. Cultura organizacional		H1. Desarrollo de las actividades, comercialización, venta y servicio al cliente de manera empírica y sin inducir al personal al mejoramiento de su calidad de atención y buen servicio.
		H2. Construcción de un ambiente amigable para todos los miembros de la empresa.
		H3. Desacuerdos y forma inadecuada de interactuar con los agentes implicados dentro y fuera de la empresa.
		H4. Replanteamiento y organización de la cultura organizacional, teniendo en cuenta como principio la buena

	calidad tanto en el servicio como en la calidad humana de todos sus miembros.
--	---

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior, es necesario determinar que cada una de las hipótesis contribuye a la construcción de escenarios de su misma categoría de caracterización, que con la ayuda de los expertos posteriormente se encontrara el escenario apuesta.

Mediante un cuestionario los expertos analizarán y evaluarán las variables clave y formularon posibles estrategias que permitieron validar hipótesis de futuro para cada uno de los escenarios, que se estructura de la siguiente manera:

Teniendo en cuenta que: H1: hipótesis de futuro tendencial a la situación de hoy; H2: hipótesis de futuro optimista; H3: hipótesis de futuro negativa; H4: hipótesis de futuro de ruptura; se elabora la siguiente tabla donde los expertos determinaron de acuerdo a cada hipótesis a que escenario pertenecían:

Tabla 27. Validación de las hipótesis de futuro y selección de escenarios

VARIABLES ESTRATEGICAS	HIPÓTESIS DE FUTURO	ESCENARIOS				ESCENARIO APUESTA
		TENDENCIA	OPTIMISTA	NEGATIVO	DE RUPTURA	
Variable 1. Posicionamiento	H1. Continuar con los mismos procesos de comercialización, venta, atención al cliente, publicidad.	X				
	H2. Desarrollo eficiente de estrategias para los procesos de comercialización y servicio al cliente.		X			
	H3. Disminución en la calidad de los productos y mala atención al cliente.			X		
	H4. Alta calidad en los productos, mejoramiento continuo en los procesos de atención al cliente, incremento en el porcentaje de presupuesto para la publicidad.				X	X

Variable 2. Recurso humano	H1. Continuar con el actual proceso de contratación y direccionamiento de los colaboradores.	X				
	H2. Establecer una forma adecuada de comunicarse con los trabajadores y mejoramiento del proceso de contratación y seguimiento.		X			X
	H3. Poco seguimiento y control a colaboradores.			X		
	H4. Establecimiento de un adecuado proceso de contratación, inducción. Seguimiento, control e incentivos de colaboradores.				X	
Variable 3. Relación con proveedores	H1. Constante comunicación con proveedores y búsqueda de nuevos.	X				
	H2. Mejorar canales de distribución con los proveedores y establecer costos que favorezcan a ambas partes.		X			X
	H3. Demora en pago a proveedores y poco contacto personal y telefónico con ellos.			X		
	H4. Ampliar la red de proveedores logrando una logística de envíos óptima y logrando una relación de fidelización y confianza.				X	
Variable 4. Festividades	H1. Planeación de acuerdo a la experiencia de años pasados y poca previsión a las condiciones del mercado.	X				
	H2. Planeación de procesos y establecimiento de metas que logren sobrellevar la festividad.		X			
	H3. Poca planeación y mal manejo de los recursos para enfrentar alguna festividad.			X		
	H4. Estudio y análisis de la experiencia para el desarrollo de estrategias que permitan crear estándares de mejoramiento y				X	X

	previsión, dependiendo de la festividad.					
Variable 5. Portafolio de servicios	H1. Continuar con la muestra solo de fotografías de los arreglos florales.	X				
	H2. Diseño de un portafolio físico de productos y servicios que se ofrecen en la empresa.		X			
	H3. No tener en cuenta la muestra de diseños florales ni de servicios, solo describiendo al cliente y adivinando lo que desea.			X		
	H4. Estructurar un plan estrategia que física y virtualmente visualice los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.				X	X
Variable 6. Cultura organizacional	H1. Desarrollo de las actividades, comercialización, venta y servicio al cliente de manera empírica y sin inducir al personal al mejoramiento de su calidad de atención y buen servicio.	X				
	H2. Construcción de un ambiente amigable para todos los miembros de la empresa.		X			X
	H3. Desacuerdos y forma inadecuada de interactuar con los agentes implicados dentro y fuera de la empresa.			X		
	H4. Replanteamiento y organización de la cultura organizacional, teniendo en cuenta como principio la buena calidad tanto en el servicio como en la calidad humana de todos sus miembros.				X	

Fuente: elaboración propia

4.3.2 Formulación de los escenarios

Durante el proceso de búsqueda y selección de variables clave y con la ayuda de los diferentes métodos y herramientas prospectivas tales como el Abaco de Regnier,

los árboles de competencia de Marc Giget, el MicMac, se logra establecer parámetros e hipótesis que son fundamentales para la formulación de escenarios que no son más que opciones que podría tener la empresa en un horizonte dado, estableciendo de tal forma un análisis minucioso de cada uno para finalmente construir un escenario que sería el ideal para Flores y Plantas Medicinales Amanda, que entre otras posibilidades lograría si crecimiento y posicionamiento de manera eficiente. Es así como los expertos validan las hipótesis y seleccionan los escenarios.

Tabla 28. Escenario #1: TENDENCIAL

ESCENARIO TENDENCIAL “Continuar con las actividades como se trabaja actualmente”	
VARIABLE CLAVE	HIPOTESIS
Posicionamiento	H1. Continuar con los mismos procesos de comercialización, venta, atención al cliente, publicidad.
Recurso humano	H1. Continuar con el actual proceso de contratación y direccionamiento de los colaboradores.
Relación con proveedores	H1. Constante comunicación con proveedores y búsqueda de nuevos.
Festividades	H1. Planeación de acuerdo a la experiencia de años pasados y poca previsión a las condiciones del mercado.
Portafolio de productos y servicios	H1. Continuar con la muestra solo de fotografías de los arreglos florales.
Cultura organizacional	H1. Desarrollo de las actividades, comercialización, venta y servicio al cliente de manera empírica y sin inducir al personal al mejoramiento de su calidad de atención y buen servicio.

Fuente: elaboración propia

Flores y Plantas medicinales Amanda siendo el año 2028 mantiene sus mismos procesos de mercadeo y de contacto continuo con sus proveedores, los cuales han logrado que la empresa no tenga escasez de los productos, a pesar que la logística de envíos es ineficiente en algunas temporadas, así como en el desarrollo del proceso de comercialización y venta se puedan lograr precios al alcance del cliente final.

Las festividades se siguen sobrellevando mediante una planeación por resultados de años pasados, lo que no permite que se realice una evaluación y análisis de las condiciones del mercado y los factores externos, puesto a que puede llegar a ser un factor determinante para el proceso de venta, es como se hace necesario que se generen estrategias para prevenir posibles cambios de la economía en el municipio o departamento de los que no se tenga conocimiento.

Entre otros aspectos relevantes en la empresa, se continua con el mismo proceso de contratación de personal de manera verbal y sin un adecuado seguimiento y control, lo que ha generado discrepancias entre jefes y colaboradores debido a la falta de comunicación, constantes errores, mala atención al cliente, alta rotación de personal, lo que genera que nos y logre construir una cultura organizacional equilibrada y que permita el posicionamiento que siempre se ha deseado.

Ha sido un largo proceso por el que la propietaria ha desempeñado un excelente reconocimiento, sin embargo, la calidad de servicio de sus empleados no ha permitido que se adquiera un post-in-mind basado en el servicio y en lo que quisiera su dueña, componente que no permite agilizar el proceso de venta en las temporadas principalmente, debido a la alta afluencia de personas en el municipio de Santander de Quilichao, se puede notar que no se cuenta con un catálogo adecuado pues las imágenes de arreglos florales y las decoraciones en detalle deben ser mostradas de manera digital en el celular puesto que los catálogos físicos han sido desechados, es así como a todos los clientes no se les puede hacer visibles en un preciso momento.

La búsqueda de nuevos proveedores es siempre continua y ha generado que exista una confiabilidad debido a los pagos de contado, puesto a que los antiguos proveedores no siempre pueden cubrir con la demanda solicitada, claro está que la demanda más latente es Día de la madre en el mes de mayo y diciembre.

Tabla 29. Escenario #2: Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA “realizando un proceso de mejoramiento continuo”	
VARIABLE CLAVE	HIPOTESIS
Posicionamiento	H2. Desarrollo eficiente de estrategias para los procesos de comercialización y servicio al cliente.
Recurso humano	H2. Establecer una forma adecuada de comunicarse con los trabajadores y mejoramiento del proceso de contratación y seguimiento

Relación con proveedores	H2. H2. Mejorar canales de distribución con los proveedores y establecer costos que favorezcan a ambas partes.
Festividades	H2. Planeación de procesos y establecimiento de metas que logren sobrellevar la festividad.
Portafolio de productos y servicios	H2. Diseño de un portafolio físico de productos y servicios que se ofrecen en la empresa.
Cultura organizacional	H2. Construcción de un ambiente amigable para todos los miembros de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Flores y Plantas Medicinales Amanda, siendo el año 2028 ha diseñado un plan en el que desarrolla una serie de estrategias para la comercialización al detal y al por mayor de flores en donde su organización minuciosa de todo su sistema contable y la utilización de todos recursos tangibles e intangibles es útil para que el servicio al cliente sea eficaz.

El cambio de perspectiva autoritaria y de poco seguimiento ha sido cambiado por una más flexible en cuanto al trato de los colaboradores pues se ha implementado una cultura de pertenencia hacia la empresa en donde el ambiente es amigable y éste permite que todos los miembros hayan contribuido a la elaboración y diseño del portafolio de productos y servicios, un portafolio creativo y estratégico que permite visualizar de distintas maneras y que atrae clientes de distintos niveles socioeconómicos, punto importante en épocas de temporadas y festividad puesto a que los clientes pueden determinar realizar su pedido de forma ágil.

La empresa cuenta con un plan para festividades en donde todos los miembros deben ser partícipes para que el desempeño de todas las actividades sea eficiente y que los procesos sean tenidos en cuenta mediante metas establecidas.

El mejoramiento de los canales de distribución ha permitido que no haya escasez de inventario y que pueda cumplirle a los clientes finales con sus solicitudes, entre otras cosas, la diversificación de proveedores con alta calidad permite que se hayan logrado convenios con empresas reconocidas a nivel nacional. Estos convenios también permiten que se logre un posicionamiento y que entes estatales y privados escojan la empresa debido a sus precios finales y buena calidad.

Es importante mencionar que la forma de contratación y seguimiento continuo a los empleados ha sido vital para que el comportamiento de los últimos años corrija anteriores errores a nivel organizacional, pues ha disminuido la alta rotación y el compromiso para que la empresa tenga un crecimiento gradual ha sido de gran ayuda gracias al trabajo en equipo que se ha construido.

Tabla 30. Escenario #3: negativo

ESCENARIO NEGATIVO “crisis general”	
VARIABLE CLAVE	HIPOTESIS
Posicionamiento	H3. Disminución en la calidad de los productos y mala atención al cliente.
Recurso humano	H3. Poco seguimiento y control a colaboradores.
Relación con proveedores	H3. Demora en pago a proveedores y poco contacto personal y telefónico con ellos.
Festividades	H3. Poca planeación y mal manejo de los recursos para enfrentar alguna festividad
Portafolio de productos y servicios	H3. No tener en cuenta la muestra de diseños florales ni de servicios, solo describiendo al cliente y adivinando lo que desea.
Cultura organizacional	H3. Desacuerdos y forma inadecuada de interactuar con los agentes implicados dentro y fuera de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Siendo el año 2028, Flores y Plantas medicinales Amanda sobrelleva una crisis de tipo económico y organizacional insuperable que ha sido dada por malos manejos en toda su estructura, socavando todo su panorama, la empresa esta desestabilizada, estos problemas derivados a la falta de planeación y que no se logra llevar a cabo el direccionamiento deseado. Es de entender que la propietaria no desea el asesoramiento pertinente ni la colaboración de un profesional para sus cuentas y relaciones comerciales.

La poca organización no permite encontrar los registros de ventas, así como el poco contacto con los proveedores y las demoras en los pagos hace que existan pérdida de clientes importantes y que no exista un presupuesto para el desarrollo de un

álbum fotográfico de los diseños florales, que es lo más mínimo de los productos que se deben mostrar a todos los clientes.

Es notable que estas pérdidas crean una desventaja significativa frente a la competencia y que la empresa tenga poca credibilidad principalmente en las festividades, incumplimiento de pedidos e improvisar con el manejo de la gran cantidad de personas que llegan estas fechas especiales, puesto a que es evidente que la desorganización de los colaboradores y demás no permiten agilizar la salida de pedidos así como crea conflictos al no contar con una buena inducción para la atención adecuada a los clientes.

Generalmente, poco a poco se sobrellevan las bajas ventas y la poca oferta, pero los desacuerdos y baja confianza que tienen los miembros de la empresa en que puede llegar a haber una mejoría es inevitable y corresponde a la propietaria estar al frente de su negocio pues no se puede dejar a cargo a otra persona, ya que no tiene el sentido de pertenencia que necesita la empresa como para mantener su nivel de buen servicio.

Tabla 31. Escenario #4: de ruptura

ESCENARIO DE RUPTURA “proceso de reorganización y replanteamiento”	
VARIABLE CLAVE	HIPOTESIS
Posicionamiento	H4. Alta calidad en los productos, mejoramiento continuo en los procesos de atención al cliente, incremento en el porcentaje de presupuesto para la publicidad
Recurso humano	H4. Establecimiento de un adecuado proceso de contratación, inducción. Seguimiento, control e incentivos de colaboradores.
Relación con proveedores	H4. Ampliar la red de proveedores logrando una logística de envíos óptima y logrando una relación de fidelización y confianza.
Festividades	H4. Estudio y análisis de la experiencia para el desarrollo de estrategias que permitan crear estándares de mejoramiento y previsión, dependiendo de la festividad.
Portafolio de productos y servicios	H4. Estructurar un plan estrategia que física y virtualmente visualice los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.
Cultura organizacional	H4. Replanteamiento y organización de la cultura organizacional, teniendo en cuenta como principio la buena calidad tanto en el servicio como en la calidad humana de todos sus miembros

Fuente: elaboración propia

Siendo el año 2028, Flores y Plantas medicinales Amanda busca solidificarse mediante estrategias de organización que construyan un muro fortificado en el que su base sea el mejoramiento continuo y la comunicación adecuada entre todos los agentes que forman parte de la empresa, para ello es necesario tener en cuenta todo el proceso por el que ha pasado y en donde su propietaria pondrá de su parte para dejarse guiar por un plan estratégico eficiente.

El haber ampliado la red de proveedores ha abierto una gran oportunidad para que el negocio de las flores sea solo el comienzo de una serie de posibilidades que hacen que la empresa sea versátil y que los clientes encuentren un espacio floral donde pueden suplir sus necesidades en cuanto a detalles y decoraciones. Deseos que son satisfechos puesto a que su experiencia es guiada por los miembros de la organización que han sido minuciosamente seleccionados y contratados para cumplir las expectativas de la empresa.

La inversión que se realiza en publicidad permite que haya aumentada la solicitud de pedidos, puesto a que el uso de redes sociales es manejado a cabalidad y los domicilios que se realizan a nivel regional y dentro del municipio son efectivos.

Toda esta organización es llevada a cabo mediante planeación por procesos donde se ha tenido en cuenta la experiencia en las festividades, ahora se evalúa que tanta mercancía debe ser invertida para cada festividad y como se va a repartir el trabajo entre los colaboradores, es decir, que cada uno de ellos tendrá delegada una responsabilidad que permita un mejor desempeño y eficacia en la atención a los clientes.

El replanteamiento y estudio de análisis del ser humano por parte de la propietaria ha llevado a que convierta este espacio en un lugar formidable para todos sus miembros y que el cliente encuentre tranquilidad y credibilidad.

La alta calidad en los productos hace que cada proveedor sea importante para la empresa, pues por ellos se han logrado conseguir muchos convenios, que mejoraron la situación financiera e incrementaron el presupuesto, factor que influye en las inversiones a nivel organizacional y en cuanto desarrollo de portafolios pensados en cada cliente.

4.4 SELECCIÓN ESCENARIO APUESTA

Flores y Plantas Medicinales se enfocó en su área de flores con el propósito de salir de su zona de confort y armar un plan estratégico en donde se apostará todo su desempeño; por tanto, fue necesaria que la persona a cargo del presente estudio consultara con los expertos (Tabla 3) en el área de mercado para hallar el escenario apuesta al horizonte del año 2028.

De acuerdo al análisis entregado, los expertos concluyeron lo siguiente:

Tabla 32. Selección escenario apuesta

ESCENARIO APUESTA “FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA 2028”	
VARIABLE CLAVE	HIPOTESIS DE FUTURO
Posicionamiento	H4. Alta calidad en los productos, mejoramiento continuo en los procesos de atención al cliente, incremento en el porcentaje de presupuesto para la publicidad.
Recurso humano	H2. Establecer una forma adecuada de comunicarse con los trabajadores y mejoramiento del proceso de contratación y seguimiento
Relación con proveedores	H2. Mejorar canales de distribución con los proveedores y establecer costos que favorezcan a ambas partes.
Festividades	H4. Estudio y análisis de la experiencia para el desarrollo de estrategias que permitan crear estándares de mejoramiento y previsión, dependiendo de la festividad.
Portafolio de productos y servicios	H4. Estructurar un plan estrategia que física y virtualmente visualice los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.
Cultura organizacional	H2. Construcción de un ambiente amigable para todos los miembros de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Siendo el año 2028, Flores y Plantas medicinales Amanda analiza el contexto interno para solucionar cuestiones y aspectos que no han permitido su total crecimiento. La empresa necesita urgentemente del fortalecimiento de muchas

áreas que ayudaran a su consolidación en el mercado para finalmente adquirir el posicionamiento deseado.

La estabilidad económica de la empresa y el reconocimiento de la calidad humana y creativa de su propietaria ha llevado a grandes logros a la empresa, sin embargo, ha sido necesario que los procesos sean llevados con más rigurosidad siendo estrictos en cuanto a los cumplimientos que se desean.

El incremento del presupuesto para publicidad desempeña un papel fundamental en la gestión de ventas debido a que la estrategia fue la de crear portafolios virtuales para atraer a clientes a los que años pasados no se había podido acceder, es decir, personas de distintas edades, de otros lugares a nivel regional y departamental así como nacional; este reconocimiento digital permite que también la empresa sea visible para proveedores a nivel nacional de insumos florales en donde la posibilidad de crear otras unidades de negocio sea posible.

Los estándares han cambiado, productos de alta calidad, más limpios (en diseño floral significa, sin margen de error, sin montón), duraderos, donde el manejo de residuos es eficiente y el ambiente es agradable para el cliente; esta evaluación de estándar está basada también en el servicio y es variable fundamental para que la satisfacción del cliente sea factor primordial para el buen desempeño de la empresa, teniendo en cuenta el debido seguimiento de los colaboradores y una adecuada inducción que despierte el sentido de pertenencia y el reconocimiento de adquirir su cultura organizacional.

A pesar que los años pasados han sido prósperos realizando sus actividades de manera empírica, siendo el año 2028 se siguen logrando cambios importantes y se permanece en el proceso de mejoramiento continuo para de esta manera cumplir las metas propuestas, es el caso de las fechas con más demanda, tales como el día de la madre y semana santa, donde hay gran apogeo de compra de flores y diseños florales, haciendo que se desarrollen planes de acción que permitan el libre desempeño de las actividades y procedimientos para la comercialización y venta, así como el manejo de los dineros ha sido encargado a una persona profesional en el área, la cual ha liberado de responsabilidades a la propietaria y su administradora, consiguiendo que éstas personas se hagan cargo de la supervisión tanto de sus colaboradores como la asesoría personalizada a sus principales clientes.

Es indudable la paciencia que se requiere para que se hayan logrado mejoras y que la empresa se haya posicionado en el mercado de tal manera que se han adquirido convenios que tienen incidencia en la región y hace que la empresa sea gestora de empleabilidad , entre otras cosas que instituciones de educación superior y

tecnológica los tenga en cuenta para sus decoraciones así como consultorías sobre florería; de igual manera se pretende no confiarse solo en los resultados y continuar haciendo análisis de posibles estrategias que lograrían un mayor crecimiento.

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR EL ESCENARIO APUESTA EN EL HORIZONTE PLANTEADO.

Una correcta formulación de estrategias exige del planteamiento de un plan de acción y desarrollo de objetivos que se realicen en el horizonte dado y que sean apoyo para que el escenario ideal se haga realidad a corto, mediano o largo plazo, sin embargo, es necesario el trabajo en equipo de todos los miembros de la empresa, y que el esfuerzo puesto en ello contribuya a que el proceso sea rigurosamente supervisado por su propietaria, el aprovechamiento de todas las cualidades, habilidades de todos los miembros será significativo en los resultados a obtener, debido a la que todos harán parte de la gestión del cambio y de las actitudes que asumirán para que se puedan lograr las estrategias formuladas.

Para la mejora continua se deben seguir unas lineamientos estratégicos que requieren cambios y requieren la participación permanente tanto de propietaria, administrador(a) y colaboradores, puesto a que en la implementación no solo necesitara el sentido de pertenencia sino también el compromiso de hacer parte del éxito de la empresa en donde debe ser continuamente visible las ventajas y desventajas de posibles cambios, por eso se hace necesario que entre los objetivos estratégicos jueguen parte todos los miembros de la empresa.

Ahora bien, un objetivo organizacional se puede definir como el propósito al que se desea llegar en donde se impliquen todas las áreas de la organización para lograr alcanzarlo, es acertado entonces afirmar que, si un objetivo es a largo plazo, los esfuerzos serán mayores y darán sentido a los procesos realizados. Los objetivos a largo plazo bien estructurados y definidos serán de vital importancia en esta investigación, por las ventajas que ofrece tal como lo sustenta Fred David: “dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas”¹².

Por tanto, para la formulación de los objetivos estratégicos teniendo en cuenta el escenario ideal “FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA 2028” se requiere del análisis de las hipótesis de futuro encontradas y la utilización de la conceptualización del cuadro de mando integral. De esta manera es pertinente que los siguientes objetivos estratégicos sean agrupados en cuatro (4) perspectivas:

- Financiera
- Del cliente

¹² DAVID, Fred. conceptos de Administración estratégica. 14 ed. México: Pearson educación, 2013, p 133.

- Procesos internos
- De aprendizaje y crecimiento

5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Flores y Plantas Medicinales Amanda como pyme y local comercial ubicado en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca debe construir un plan de mejoramiento a nivel financiero estableciendo metas de organización que permitan el pleno desempeño de sus cuentas y de esta manera la sostenibilidad para futuras inversiones que podrán auspiciar nuevas unidades de negocio y mejoramiento del desempeño de todas las áreas que la componen.

5.1.1 Objetivo general

Establecer un plan y modelo en el que Flores y Plantas Medicinales Amanda logre rentabilidad y solidez económica.

5.1.2 Estrategias

Aumento del presupuesto e ingresos: Flores y Plantas Medicinales Amanda debe ampliar su ámbito financiero desde dos planos, el primero se encuentra en la inversión a ciertas áreas y el otro plano se trata de analizar cómo incrementa sus ingresos, pues de acuerdo a su experiencia serán en conjunto dos puntos en los que juega la inversión y la calidad de ésta, las siguientes serán las gestiones que se tendrían que realizar para que la estrategia funcione a cabalidad.

- Incremento en el porcentaje para la publicidad por medio de redes sociales y portafolios de productos y servicios digitales los cuales llegaran a población de difícil acceso y generara un crecimiento relevante para la empresa, así como mejorara los ingresos de manera potencial, principalmente en festividades.
- Realizar inversiones para el mejoramiento de los canales de distribución que permita tener un alto stock de inventario y mejoramiento de la calidad de los productos.
- Mejoramiento de la imagen del local puesto a que tienen que ser exhaustivos los estándares de servicio y calidad, teniendo en cuenta la limpieza y la belleza del espacio.
- Lograr convenios y participación a nivel municipal de decoración floral de eventos y así lograr ser competitivos en esa nueva unidad.

Optimización de costos e incremento de la productividad: El uso eficiente de los recursos de la empresa genera reducción de costos e incremento de la productividad en donde los miembros son recurso vital para el logro de las metas establecidas, para ello, Flores y plantas medicinales Amanda debe gestionar lo siguiente:

- Fijación de responsabilidades, roles, selección y asignación de cargos que agilice los procesos y permita que el servicio mejore, corresponde guiar a los colaboradores para que adquieran un compromiso mutuo de generar un crecimiento para la empresa. Es pertinente mencionar que a nivel organizativo esta estrategia ayuda a optimizar los procesos y la calidad del servicio, así como mejora el nivel de productividad.
- Establecer costos con proveedores donde se busque que beneficie a ambas partes y que estos costos sean relativamente estables durante festividades, así mismo que el stock no disminuya por cambios del entorno.
- Reducción del margen error en la gestión de ventas, particularmente la fijación de los precios de venta, así como una comunicación efectiva con todos los colaboradores para que tengan conocimiento de los cambios que se pueden realizar constantemente y que pueden ser definitivos en la asesoría a los clientes, es relevante mencionar que por temporadas o cambios climáticos los costos pueden aumentar, entre otras cosas, fletes o escasez de alguna flor en especial.
- Estructurar un análisis del flujo de caja y las variables de equilibrio.

5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Para Flores y plantas medicinales Amanda es importante su clientela, pues es la que la ha llevado a su reconocimiento, en general, la misión de su propietaria es dejar un legado para que todas las personas sientan la necesidad de abrir un nuevo pensamiento detallado de las cosas y de lo tangible, en donde las flores y se conviertan en símbolo de respeto, amor, confianza y sensibilidad, por tanto se requiere acciones y aspectos por corregir para que la empresa logre los objetivos que requiere.

5.2.1 Objetivo general

Aprovechar todas las herramientas estratégicas para lograr el mejoramiento en la calidad del servicio y su nivel de satisfacción para que en la postdecision de los clientes sea tenido en cuenta la empresa.

5.2.2 Estrategias

Establecer una gama de productos y servicios de fácil visibilidad. Para ello es necesario del diseño de portafolios de alta resolución donde se muestre en detalle la variedad de flores y diseños florales. Para ello será necesario:

- Diseñar portafolios digitales y físicos de fácil visualización en donde contenga los principales diseños florales, precios, así como decoraciones. Hoy en día las redes sociales es punto estratégico para el crecimiento de la empresa, por tanto, se considera imprescindible el buen manejo, así como asesoría por estos medios
- Ofrecer el servicio postventa y asesoría para quienes deseen aprender el arte del diseño floral.
- Desarrollo de un plan alterno para festividades en donde el cliente puede adquirir su detalle de manera más ágil.

Cultivar una cultura organizacional admirable. Hoy en día el principal factor para el posicionamiento de una empresa es el humano y su calidad de servicio, por tanto, los comportamientos y el tipo de comunicación entre todos miembros tiene relevancia, es decir que cada uno debe esforzarse por cómo se ve y como perciben los servicios, el espacio, la fachada, los productos desde afuera, teniendo en cuenta que el trabajo en equipo lograra que los resultados sean efectivos, esto se lograra solo si:

- Capacitaciones previas a todos los miembros de la empresa sobre servicio al cliente.
- Manual de funciones y responsabilidades que logre la productividad deseada y desempeño eficiente.
- Planes de evaluación de desempeño y gestión de todos los miembros de la empresa hacia los procedimientos establecidos.
- jornadas de ocio y esparcimiento que permitan la libre y acertada comunicación de todos los miembros de la empresa.

Establecer convenios para insumos y como proveedor: se trata de considerar abrirse a nuevos lugares y brindar la oportunidad a los clientes de enviar sus pedidos a nivel departamental o nacional, así como tener credibilidad puesto a que los proveedores de los insumos son empresas reconocidas por su alta calidad.

- Con el manejo de las plataformas digitales y la visita a nuevos lugares se conocerá la necesidad del mercado y de acuerdo a ello posibles clientes mayoristas.

- Desarrollo de un plan de gestión para participar en licitaciones de proveedor de flores para empresas gubernamentales y privadas.
- Realizar estudios de mercado a nivel regional de otras posibles unidades de negocio que podrían ser útiles para el crecimiento de la empresa.

5.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Para Flores y Plantas Medicinales Amanda la búsqueda de un modelo administrativo que facilite la organización, dirección, control y planeación de todas las actividades que se realizan a diario corresponde a su objetivo principal, debido a que su mejoramiento continuo pretende adquirir el posicionamiento deseado. La empresa está sustentada en el servicio y por tanto la eficiencia de todos y cada una de las áreas tiene que dar plenos resultados. A continuación, se presentan las estrategias para hacerlo posible.

5.3.1 Objetivo general

Diseñar, estructurar u modelo administrativo y organizacional que permita que Flores y Plantas medicinales Amanda obtenga un desempeño eficiente de todos los procesos y que supere las expectativas de todos los agentes que intervienen en su contexto empresarial.

5.3.2 Estrategias

Desarrollo de un modelo administrativo. Para mejorar procesos, Flores y Plantas medicinales Amanda debe empezar por realizar un análisis grupal donde el esfuerzo sea de todos los miembros por estructurar un modelo que guie hacia el éxito y donde se valore la responsabilidad de cada uno por aportar ideas que fomenten alternativas de solución para posibles problemáticas y debilidades que necesiten ser potencializadas.

- Evaluar la razón social, su misión y visión determinando una posible reconstrucción que logre considerar nuevos proyectos y responsabilidad social empresarial.
- Realizar una nueva estructura organizacional donde los cargos, roles y responsabilidades sean claros y la forma de comunicación se desarrolle con eficacia.

- Diseñar un manual de funciones y procedimientos que permita el libre desempeño.
- Crear un plan de gestión para ventas y desempeño que genere confianza para que sea desarrollado de manera espontánea y logre resultados eficientes.
- Organizar un plan logístico para permita dar respuesta inmediata a los pedidos y un sistema ágil, seguro y confiable de domicilios.
- Una adecuada gestión de recursos humanos con el fin de contratar personal idóneo.

Integración de plataforma digital y buzón de sugerencias. Los resultados en la realización de las labores diarias son conseguidas mediante el conocimiento de las necesidades del cliente, una manera de obtenerlo es a través de las tecnologías de información y los buzones de sugerencias que pueden hacer parte de éstas y que pueden establecer parámetros para que Flores y Plantas medicinales Amanda busque soluciones a problemáticas presentadas en cuanto atención al cliente, calidad de los productos y servicios, manejo de recursos intangibles y tangibles así como utilización de residuos y desechos.

- Estudio y uso de tecnologías de información para publicidad, solicitud de pedidos, asesoría y buzón de sugerencias para fines de mejoramiento de los procesos internos.
- Solicitar al cliente el estado de llegada del producto y una calificación frente a la calidad del producto prestado.
- Medición de la percepción del cliente mediante el número de pqrs.

Innovación a productos y servicios ya existentes. Se trata que Flores y Plantas medicinales Amanda reinvente sus productos y servicios buscando diferenciarlos de lo que oferta la competencia. Las siguientes acciones serán necesarias:

- Inclusión de detalles como chocolates, globos, peluches entre otros.
- Asistencia a nuevos seminarios que enseñen tendencias innovadoras y que tengan que ver con los cambios en el mercado.
- Aprovechamiento de los insumos y flores artificiales de buena calidad para elaborar nuevos diseños que pueden ser vistos por los clientes.
- Variedad de flores no vistas en el mercado quilichagueña que logren credibilidad para futuras compras.

5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los recursos humanos representan uno de los más importantes engranajes para el correcto desempeño de flores y plantas medicinales Amanda, por tanto, se pretende elaborar estrategias para mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores buscando que mediante su trabajo pueden alcanzar sus metas personales y de esta forma se genere un sentido de pertenencia hacia la organización y así su desempeño sea el ideal.

5.4.1 Objetivo general

Mejorar las condiciones laborales y personas de los colaboradores de Flores y Plantas medicinales Amanda.

5.4.2 Estrategias

Mejorar el sistema de contratación. Para Flores y Plantas medicinales Amanda es notable su necesidad por solucionar esta problemática en donde la alta rotación y el no poder brindar estabilidad laboral la imposibilita de contar con personal idóneo, por tanto, corresponde crear estrategias que faciliten el desarrollo del personal y el mejoramiento de sus condiciones laborales.

- Se realizará contratación formal de cada uno de los colaboradores mediante lo dispuesto en la ley.
- Pago de seguridad social de acuerdo a lo dispuesto en la ley.
- Generar incentivos y un sistema de compensación que mejore el desempeño.
- Estableces un sistema de evaluación de desempeño por las actividades que se realicen.
- Crear un sistema de remuneración de acuerdo al cargo y a las responsabilidades, así como comisiones en festividades dependiendo el comportamiento de las ventas.

Capacitar y formar a todos los miembros. Flores y plantas medicinales Amanda pretende que todos sus colaboradores conozcan y aprendan el arte de las flores y el diseño, para ello confía en que se cree una apropiación que se adquiere mediante la práctica y la experiencia, aprendizaje personas que le servirá dentro y fuera de la

organización. Se plantea entonces lo siguiente para que esta estrategia sea ejecutada a cabalidad.

- Invitación a los colaboradores a seminarios y talleres para floristas.
- Programar capacitaciones sobre la importancia del cuidado de las flores y su uso dependiente las condiciones climáticas.
- Programar formación sobre diseños florales en los interesados en ser florista.
- Evaluar el desempeño a los colaboradores que han aprendido el arte del diseño floral y hacerlos partícipes de la realización de arreglos florales en temporadas y festividades.
- Hacer partícipes a los colaboradores en las decoraciones de eventos para que aprendan sobre otros aspectos del mundo laboral y empresarial.
- Incentivar en la innovación de los colaboradores logrando que tomen la iniciativa de realizar arreglos florales.

5.5 MAPA ESTRATÉGICO DE FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA

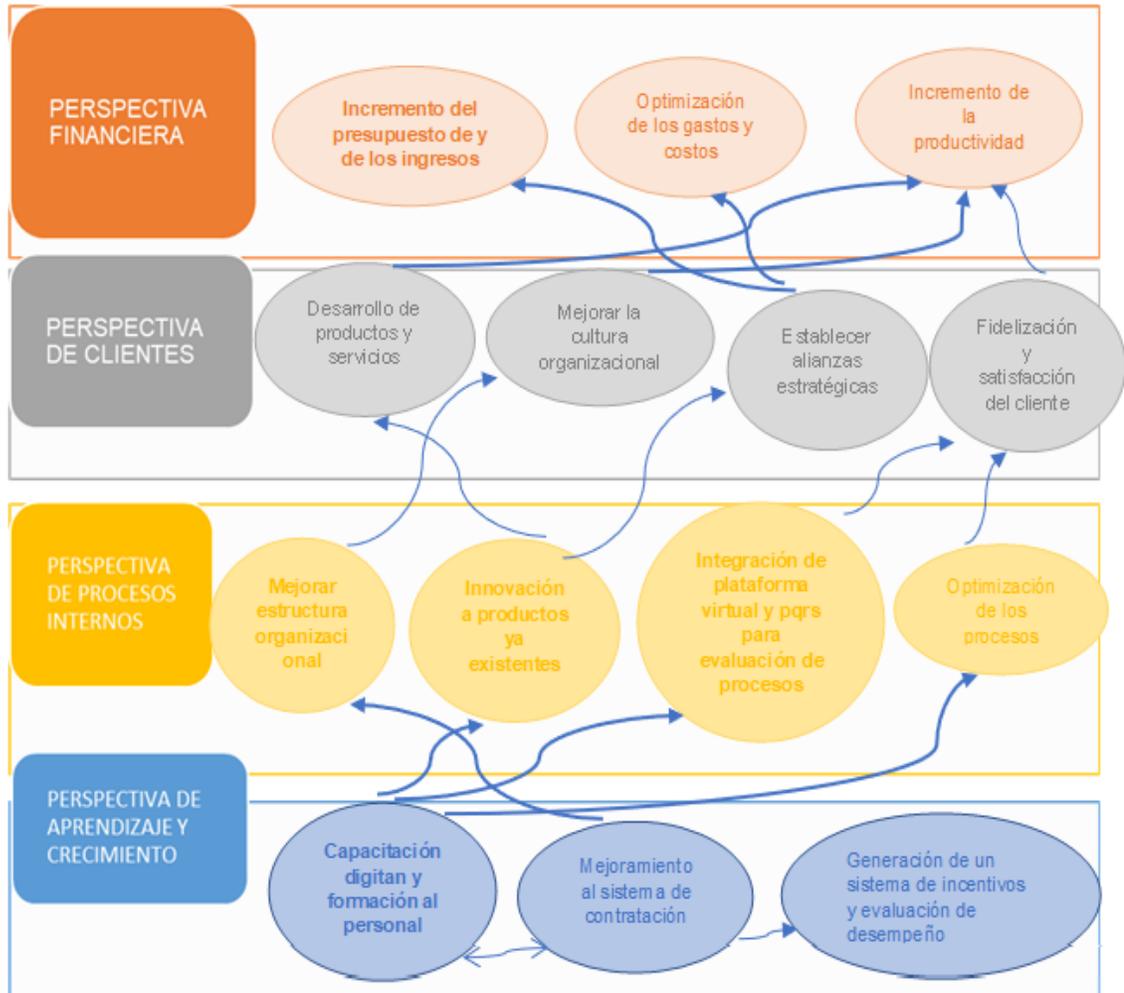
Anteriormente se formula objetivos estratégicos que lograran que se cumpla el escenario apuesta para Flores y Plantas medicinales Amanda y por tanto se elabora el mapa estratégico en donde se visibilicen todas las variables que juegan en el desarrollo de las estrategias y que sean ejecutadas en el horizonte del año 2028.

En mapa estratégico a implementar se toma de los estudios de cuadro de mando integral de Norton y Kaplan y contribuyen al presente estudio como muestra para todos los colaboradores que son ellos los principales partícipes y ejecutores, entre otros logros que tendrán incidencia para el crecimiento de la empresa.

Surge entonces el compromiso de cada uno para establecer metas de desempeño puesto a que el mapa estratégico crea una guía para la realización de los procesos demostrando que los lineamientos estratégicos forman parte de un sinnúmero de acciones para el restablecimiento de la confianza en las capacidades que tienen como miembros de la organización.

Ahora bien, las perspectivas analizadas tienen una relación fuerte, es decir, es necesaria la ejecución de todas las estrategias en sus distintos campos para el mejoramiento de las condiciones de todos los miembros de Flores y Plantas Medicinales Amanda y de la empresa como tal generando valor a sus productos y servicios.

Ilustración 27. mapa estratégico Flores y Plantas medicinales Amanda



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Norton y Kaplan

6. CONCLUSIONES

Se elaboró la caracterización de la microempresa, donde se identificaron aspectos estratégicos tales como la misión, visión, objeto social, principios, así como la lista de productos y servicios, las relaciones con los proveedores y los clientes y el organigrama; esta caracterización permitió que la propietaria y su equipo de trabajo tengan un mejor conocimiento de los elementos tangibles e intangibles con los que cuentan, sin embargo, estas características están enfocadas en la calidad de los productos sin tener en cuenta la atención al cliente.

Frente al análisis de las variables del entorno en la microempresa se encontraron que algunas de éstas, afectan de manera negativa en factores tales como el nivel de pobreza y el desempleo en el municipio de Santander de Quilichao, el alza de los impuestos para los comerciantes y microempresarios, cierre de las vías por parte de campesinos e indígenas, los cuales afectan la logística de envíos de los productos, el inadecuado manejo ambiental de los recursos sólidos, el nivel de satisfacción del cliente, el control contable, la logística de envíos y los escasos canales de distribución, por otra parte, se encontraron variables que afectan positivamente a la microempresa, como, el crecimiento del PIB nacional debido a las inversiones que se realizan al sector del comercio, especialmente al gremio de las flores nacionales, las leyes que facilitan la comercialización de los productos para microempresas, las festividades, la variedad de culturas y etnias en el departamento del Cauca, específicamente en el municipio de Santander de Quilichao, la gran variedad de productos, el servicio post vente, el sistema de contratación del personal; de esta forma, es preciso concluir que en “Flores y Plantas medicinales Amanda” será necesario evaluar constantemente las variables que afectan su desempeño.

Con las herramientas y/o técnicas prospectivas (arboles de competencia de Marc Giget, matriz del cambio de Godet, Abaco de Regnier, MicMac) se identificó, seleccionó, se describió, se analizó la relación de influencia y dependencia que tienen cada uno de los factores de cambio, donde los clave fueron, posicionamiento, festividades, recurso humano, la relación con los proveedores, las condiciones de mercado, el portafolio de servicios, la cultura organizacional, los cuales intervienen en el comportamiento y dinámica de la microempresa “Flores y Plantas medicinales Amanda” y establecieron un punto de partida para el reconocimiento de puntos potenciales así como débiles en los que se podría actuar de manera contundente y correr el riesgo mediante construcción de escenarios posibles, en los que se juega el futuro de la microempresa y corresponde analizar distintas hipótesis y estados (negativo, positivo, tendencial y el ideal), que serán resueltos con el apoyo de un grupo de personas que tienen conocimiento de todo el proceso que se ha realizado.

Lo anterior, se realizó con el propósito de construir un escenario en el que las capacidades, habilidades, procesos y productos que ofrece la microempresa sean aprovechados a cabalidad, logrando mediante la formulación estratégica que se determine para ello que el posicionamiento y la consolidación planteada en el horizonte dado se cumpla, ahora bien, el compromiso debe ser permanente, persiste y se convierte en prioridad para todo el equipo de trabajo.

Se seleccionó el escenario apuesta con horizonte al año 2028, y para ello se formularon objetivos estratégicos mediante cuatro(4) perspectivas, Financiera, del cliente, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, de tal manera que se alcanzara el objetivo ideal que incluyen estrategias como el aumento del presupuesto en publicidad, en el mejoramiento de los canales de distribución así como la optimización de los costos e incremento de la productividad, mejoramiento de la cultura organizacional, lograr fidelización y satisfacción del cliente, desarrollar y mejorar productos y servicios, mejoramiento del sistema de contratación, desarrollo de un sistema de incentivos y evaluación del desempeño, establecimiento de nuevas alianzas estratégicas, integración de la plataforma virtual y el buzón de sugerencias.

Las estrategias establecidas para el éxito empresarial de “Flores y Plantas Medicinales Amanda” medirán el anhelo por el progreso y conseguirán que se obtenga alta calidad de los productos, mejor atención al cliente, comunicación acertada con los colaboradores, eficientes canales de distribución y una logística ágil y adecuada, eficiencia de los procesos y nivel de servicio en las fechas de festividades importantes, un portafolio de servicios disponible para todo el público y un ambiente y cultura organizacional amigable.

Es pertinente mencionar que la propuesta de un plan prospectivo plenamente acompañado y diseñado con la ayuda de la propietaria, los colaboradores y los expertos estableció pautas de acción para que los microempresarios de la plaza de mercado de Santander de Quilichao generen futuros cambios organizativos que contribuyen a la potencialización de la oferta de productos y servicios, así mismo, un seguimiento continuo a sus actividades diario.

La propietaria tiene como reto incluir a su equipo de trabajo y capacitar a cada uno de ellos con el fin de generar una cultura diferente en donde la perseverancia, la motivación y la pertenencia sean el motor principal que los lleve al éxito; ahora bien, el ejercicio de aportar opiniones para el presente estudio resultó gratificante para cada uno de los miembros de trabajo en el sentido en que lograron darse cuenta de las falencias que tenían y fue más un ejercicio de concienciación donde el cambio no debía ser de inmediato sino que va a tener un proceso debidamente analizado y concertado.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la microempresa “Flores y Plantas medicinales Amanda” lo siguiente:

Se recomienda a Flores y Plantas medicinales Amanda a buscar métodos para la eficiente implementación de las estrategias en donde los indicadores de gestión definan su buen funcionamiento y desempeño de las actividades programadas.

Para Flores y Plantas medicinales es necesario de la búsqueda de pasantes Sena en el área contable para que se encarguen de los procesos de manejo de caja, inventarios y flujos de caja, lo que no solo reduciría la carga de trabajo a la administradora, sino que se obtendrían mejores controles contables y así realizar las proyecciones necesarias en las temporadas.

La redefinición de la misión y la visión de la empresa por una manera más estructurada mejoraría el desempeño de las actividades, por lo que se le recomienda a la propietaria actuar de manera rápida y eficiente en los cambios que pretende realizar logrando que todo el personal de trabajo contribuya con su mejoramiento.

Las capacitaciones al personal son necesarias y su inclusión en contratos laborales escritos establecen una mejora en sus condiciones y, por ende, en el mejoramiento del clima laboral lo que va a resultar beneficioso en el servicio brindado a los clientes.

La búsqueda de convenios siempre va a resultar necesaria para la microempresa debido a los costos que se obtendrían, por tanto, esta búsqueda debe llevarse a cabo como primera medida para lograr ser más competitivo en el mercado. En el área de insumos florales, la búsqueda de multinacionales debe ser exhaustiva y debe facilitar un máximo de pedidos que sea estable durante el año.

Se recomienda a todo el grupo de trabajo analizar las estrategias encontradas y detenidamente contemplar maneras de mejorar la cultura organizacional, comprometerse libremente para que la estructura de la microempresa gane posicionamiento de que cada uno de los aportes que tuvieron lugar para el presente plan prospectivo sean llevados a cabo a cabalidad.

Finalmente, es necesario recomendar el seguimiento a las pautas de acción encontradas con el fin que la microempresa no continúe empíricamente sus labores y de esta manera permita que se realice en un futuro próximo un estudio más minucioso de su desempeño general.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. (2012). Gerencia: planeación y estrategia. 14: Prospectiva.
- Amaya, J. (s.f.). Gerencia; planeacion y estrategia .
- Andrews, K. (2010). Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico . Buenos aires: Granica.
- Bass, E. (1999). Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro . Ariel S.A.
- Becerra, C. (2016). *Análisis de la política para la competitividad del sector floricultor Colombiano*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada .
- Berger Gastón, M. P. (2007). De la prospective, textes fondamentaux de la prospective française 1995-1996. Traducción en línea.
- Bogotá, C. d. (2014). *Manual de flores y follajes* . Bogotá.
- CECOA, D. d. (s.f.). *Plna de Ordenamiento Territorial de Santander de Quilichao*. Obtenido de <http://crc.gov.co/files/ConocimientoAmbiental/POT/santander/3.%20SISTEMA%20%20ECONOMICO.pdf>,
- CENCOA, D. d. (2016-2019). *PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA*. Santander de Quilichao.
- Chiavenato Idalberto, S. A. (2010). Planeación estrategica: fundamentos y aplicaciones. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: McGraw Hill.
- David, F. (2013). Conceptos de administracion estratégica. México: Pearson educación.
- Drucker, P. (s.f.). Introducción a la administración . McGraw Hill.
- Estadísticas, D. A. (2017). Boletín técnico de pobreza monetaria Cauca.
- Fuentes, A. (s.f.). Prospectiva de gestión y estrategia empresarial: visión gerencial .
- Garces Leidy, T. C. (2009). *Escuela del pensamiento estratégico: un analisis crítico*. Obtenido de www.usbcali.edu.co/sites/default/files/escuelaspensamientoe_garces_tovar.pdf
- Garcia, A. (2013). *Estrategias empresariales: una vision holistica*. Bogotá: Electrónica.
- Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia. Marcombo.
- Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción: Manual de la prospectiva estratégica. Paris : Marcombo SA.
- Godet, M. (2007). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuadernos de LIPSOR.
- Gonzáles, A. (Septiembre de 2013). *Intercambio de información en las cadenas de suministro internacionales el caso de la cadena de suministro de flor fresca*

- cortada Colombiana para la exportación.* Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4350/1/LCL3705_es.pdf
- Goodstein Leonard, N. T. (1998). *Planeación estratégica aplicada en Colombia.* Bogotá : McGraw Hill.
- Goodstein, N. (1998). *Planeación estratégica aplicada .* Bogotá: McGraw Hill.
- Gutiérrez, J. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente Colombiano. *Estudios gerenciales* , 153-167.
- Koontz Harold, W. H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial.* México: McGraw Hill.
- Koontz, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial .* México: McGraw Hill.
- Lizarazo, M. (2002). *Microempresa rural, una opción debida.* Bogotá: 1 ed Colombia.
- Maqueda, J. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planeación .* Diaz de santos .
- Mintzberg Henry, A. B. (2010). *Safari a al estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico.* Buenos Aires : Granica.
- Mintzberg Henry, A. B. (2010). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico.* Buenos Aires: Granica.
- Mojica, F. (1991). *La prospectiva: técnica para visualizar el futuro .* Legis editores S.A. .
- Mojica, F. (2008). *dos modelos de escuela voluntarista de prospectiva estrategica.* OIT. (2014). *Política para la formalización de las micro y pequelas empresas en Colombia .* 9: Oficina para America Latina y el Caribe .
- Ortega, A. (2018). *Prospectiva, planeación y control estratégico, enfocado al sistema de salud pública.* Obtenido de Revista científica Hallazgos 21: <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/231/137>
- Ortegon Edgar, M. J. (2006). *Manuel de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para America Latina y el Caribe.* Publicaciones de las Naciones Unidas .
- Ortiz, S. (2006). *La medición estadística de la pobreza .* Madrid : Visión net.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo .* Deusto .
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva. Pirámide.*
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva; creación y sostenibilidad de un rendimiento superior .* Ediciones Piramide.
- Restrepo Maria. (s.f.). *Territorio e interculturalidad del centro de investigación y educación popular.* Recuperado el abril de 2018, de <https://www.razonpublica.com/index.php/conflicto-drogas-y-paz-temas-30/10673-paro-ind%C3%ADgena-y-protestas-campesinas-un-c%C3%ADrculo-vicioso-que-se-agrava.html>
- Robbins, S., & Couter, M. (2014). *Administración (12 ed.).* Pearson educación.
- SELA. (2010). *Respuesta ante un futuro complejo y competitivo.* Recuperado el 15 de Enero de 2019, de http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision_prospectiva_de_las_pymes.pdf.

- Sol, H. d. (2008). *la aplicación de métodos prospectivos en el perfeccionamiento de la planeación estratégica de la FCEE: una experiencia para comentar* . Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/hsfg.htm>
- Tarziján, J. (2008). *Fundamento de estrategia empresarial* . México: Alfaomega grupo editores .
- Vergara, J., Maza Avila, F., & Herrera Fontalvo, T. (2010). Futurología: Origen, evolución y metodos. *Palabra*(11), 218-229.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE NORTE DEL CAUCA ESTUDIANTE: KATHERIN VANESSA MOSQUERA PAJA PROYECTO PARA TRABAJO DE GRADO: ASESORIA EMPRESA: FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA
ENCUESTA A TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA
La presente encuesta es parte del proyecto de grado de Administración de empresas de la Universidad del Valle- sede Norte del Cauca denominado “PROPUESTA DE UN PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE “FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA” EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO AL AÑO 2028”, en donde es necesario la recopilación de información para elaborar el análisis y caracterización de la empresa y de acuerdo conocer la situación actual para luego hacer un desarrollo pleno del conocimiento adquirido para las futuras estrategias.
<ol style="list-style-type: none">1. ¿la empresa con cuantos colaboradores cuenta? ¿en festividades, se contratará a más personal?2. ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece la empresa?3. ¿cómo considera usted que es el servicio prestado?4. ¿Todos los miembros de la empresa, tienen claro la realización de los procedimientos y actividades? ¿cada colaborador tiene bien definidas sus labores?5. ¿la empresa cuenta con un plan de procedimientos?6. ¿cómo es el sistema de contratación y capacitación en la empresa?7. ¿Cómo es el control de inventarios en la empresa?8. ¿Cómo es el procedimiento logístico para envío de pedidos?9. ¿la empresa tiene algún tipo de estructura organizacional?10. Como colaborador, ¿cómo percibe el ambiente laboral, su estructura, cultura y clima organizacional?11. ¿Cuáles son los principales competidores de la empresa?12. ¿Cuáles son los proveedores de la empresa?13. ¿qué cualidades son relevantes para determinar un buen cliente?14. ¿Cuáles son las debilidades y amenazas que enfrente a diario la empresa?15. ¿cómo cree que podría adquirir más reconocimiento la empresa?

ANEXO 2: IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE NORTE DEL CAUCA ESTUDIANTE: KATHERIN VANESSA MOSQUERA PAJA PROYECTO PARA TRABAJO DE GRADO: ASESORIA EMPRESA: FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA	
CUESTIONARIO A EXPERTOS	
El presente cuestionario es parte del proyecto de grado de Administración de empresas de la Universidad del Valle- sede Norte del Cauca denominado “PROPUESTA DE UN PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE “FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA” EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO AL AÑO 2028”.	
MENCIONE FACTORES QUE IMPACTAN POSITIVA Y NEGATIVAMENTE A LA MICROEMPRESA FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA	
POSITIVOS	NEGATIVOS
GRACIAS, SU COLABORACIÓN SERÁ DE GRAN VALOR.	

ANEXO 3: VALORACION DE LAS VARIABLES

UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE NORTE DEL CAUCA ESTUDIANTE: KATHERIN VANESSA MOSQUERA PAJA PROYECTO PARA TRABAJO DE GRADO: ASESORIA EMPRESA: FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA		
CUESTIONARIO A EXPERTOS		
<p>El presente cuestionario es parte del proyecto de grado de Administración de empresas de la Universidad del Valle- sede Norte del Cauca denominado "PROPUESTA DE UN PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE "FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA" EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO AL AÑO 2028".</p>		
<p>En una encuesta anterior, se detectaron diferentes factores de cambio de la microempresa Flores y plantas medicinales Amanda, para los cuales se necesita evaluar cómo están actualmente o como podrían impactar en el año 2028, de acuerdo a la siguiente escala:</p> <p>MUY IMPORTANTE: Calificar 5 IMPORTANTE: Calificar 4 DUDA: Calificar 3 POCO IMPORTANTE: Calificar 2 NADA IMPORTANTE: Calificar 1 SIN RESPUESTA</p>		
<p>¿En qué medida considera que afectan los siguientes factores a la microempresa Flores y Plantas Medicinales Amanda, actualmente y en el futuro?</p>		
VARIABLE	ACTUALIDAD	AÑO 2028
1. políticas publicas		
2. festividades		
3. clima organizacional		
4. recurso humano		
5. cultura organizacional		
6. gustos		
7. tendencias de grupos indígenas		
8. costeo de productos		
9. canales de distribución		
10. paros agrarios		
11. disponibilidad de tiempo		
12. condiciones del mercado		
13. generación de empleo		

14. relación con proveedores			
15. recurso hídrico			
16. control contable			
17. registros financieros			
18. posicionamiento			
19. venta directa			
20. seminarios de floristas y event planner			
21. catálogos modernos			
22. maquetas de arreglos florales			
23. innovación			
24. manejo de residuos solidos			
25. reformas tributarias			
26. proceso de producción			
27. infraestructura			
28. comunicación eficaz			
29. relación con el cliente			
30. inversión y presupuesto			
31. solidez económica			
32. confianza en los colaboradores			
33. plataforma virtual			
34. portafolio de productos y servicios			

GRACIAS, SU COLABORACIÓN SERÁ DE GRAN VALOR

ANEXO 4: FORMATO DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

DE ACUERDO A LO SIGUIENTE:

H1: hipótesis de futuro tendencial a la situación de hoy

H2: hipótesis de futuro optimista

H3: hipótesis de futuro negativa

H4: hipótesis de futuro de ruptura

¿CÚAL ES EL FUTURO QUE LE CONVIENE A “FLORES Y PLANTAS MEDICINALES AMANDA?”

VARIABLES ESTRATEGICAS	HIPÓTESIS	ACERTADA	DESCARTA	HIPOTESIS ALTERNA
Variable 1. Posicionamiento	H1. Continuar con los mismos procesos de comercialización, venta, atención al cliente, publicidad.			
	H2. Desarrollo eficiente de las estrategias para los procesos de comercialización y servicio al cliente.			
	H3. Disminución en la calidad de los productos y mala atención al cliente.			
	H4. Alta calidad en los productos, mejoramiento continuo en los procesos de atención al cliente, incremento en el porcentaje de presupuesto para la publicidad.			
Variable 2. Recurso humano	H1. Continuar con el actual proceso de contratación y direccionamiento de los colaboradores.			
	H2. Establecer una forma adecuada de comunicarse con los trabajadores y mejoramiento del proceso de contratación y seguimiento.			
	H3. Poco seguimiento y control a colaboradores.			
	H4. Establecimiento de un adecuado proceso de contratación, inducción. Seguimiento, control e incentivos de colaboradores.			

Variable 3. Relación con proveedores	con	H1. Constante comunicación con proveedores y búsqueda de nuevos.			
		H2. Mejorar canales de distribución con los proveedores y establecer costos que favorezcan a ambas partes.			
		H3. Demora en pago a proveedores y poco contacto personal y telefónico con ellos.			
		H4. Ampliar la red de proveedores logrando una logística de envíos óptima y logrando una relación de fidelización y confianza.			
Variable 4. Festividades		H1. Planeación de acuerdo a la experiencia de años pasados y poca previsión a las condiciones del mercado.			
		H2. Planeación de procesos y establecimiento de metas que logren sobrellevar la festividad.			
		H3. Poca planeación y mal manejo de los recursos para enfrentar alguna festividad.			
		H4. Estudio y análisis de la experiencia para el desarrollo de estrategias que permitan crear estándares de mejoramiento y previsión, dependiendo de la festividad.			
Variable 5. Portafolio de servicios	de	H1. Continuar con la muestra solo de fotografías de los arreglos florales.			
		H2. Diseño de un portafolio físico de productos y servicios que se ofrecen en la empresa.			
		H3. No tener en cuenta la muestra de diseños florales ni de servicios, solo describiendo al cliente y adivinando lo que desea.			
		H4. Estructurar un plan estrategia que física y virtualmente visualice los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.			
Variable 6. Cultura organizacional		H1. Desarrollo de las actividades, comercialización, venta y servicio al cliente de manera empírica y sin inducir al personal al mejoramiento de su calidad de atención y buen servicio.			
		H2. Construcción de un ambiente amigable para todos los miembros de la empresa.			

	H3. Desacuerdos y forma inadecuada de interactuar con los agentes implicados dentro y fuera de la empresa.			
	H4. Replanteamiento y organización de la cultura organizacional, teniendo en cuenta como principio la buena calidad tanto en el servicio como en la calidad humana de todos sus miembros.			