



**CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTAS VIRTUALES DE FLORES Y  
PLANTAS DECORATIVAS BAJO EL MODELO DE SUSCRIPCIÓN EN LA CIUDAD DE  
BOGOTÁ.**

**Roberto Alejandro Banco Pulido**

Universidad EAN  
Facultad de Administración de Empresas  
Maestría En administración de Negocios  
Bogotá, Colombia

2020

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTAS VIRTUALES DE FLORES Y  
PLANTAS DECORATIVAS BAJO EL MODELO DE SUSCRIPCIÓN EN LA CIUDAD DE  
BOGOTÁ.**

**Roberto Alejandro Banco Pulido**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Administración de empresas MBA**

**Director:**

Diego Rafael Roberto Cabrera Moya Ph.D.

**Modalidad:**

Creación de Empresa

Universidad EAN  
Facultad de Administración de Empresas  
Maestría En administración de Negocios  
Bogotá, Colombia  
2020

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

**Resumen**

---

This work was developed according to our own methodologies for the development of business models and plans. Through the accompaniment of part of the same University through the assignment of a tutor, who directed the present work. It was complemented with the knowledge of part of the experience of the family of the entrepreneur and the entrepreneur himself, who intends to start this project and be able to formalize the activity that has been developing for many years from the informality.

This project presents the development of the business plan for the commercialization of flowers in arrangements and stems as well as decorative plants through a technological platform and the subscription model. An analysis of the marketing channels was carried out for this particular project, two channels are proposed, one direct through the platform.

Information related to the analysis of different organizations is presented and especially those that are dedicated to studying, promoting and legislating on the Floriculture sector, a sector with an important dynamic in recent years and as a sector that generates employment in the population.

It is presented, according to the EAN University methodology, which is made up of a first chapter related to the commercial aspects of the project that includes the analysis of the sector, the identification of the potential and objective market as well as the commercial actions necessary for the market positioning. A second chapter that contains the technical aspects of the project, the regulations, the description of the process, the technical characteristics of the product, as well as all the necessary requirements for the production process. A component related to the organizational and legal aspects of the project that provides information related to business and labor formalization issues and issues related to the work team and other issues related to the team. Finally, a chapter is presented with the financial aspects of the company, premises and projections of sales, costs, expenses, etc. are presented, as well as the elements necessary to define the viability or not of the business plan, such as indicators and financial statements. . Finally, it was developed with a chapter related to the Sustainability of the Company, in its social, environmental, and economic aspects.

**Palabras clave:** Emprendimiento, modelo de negocio, plataforma tecnológica

## Abstract

This work was developed according to suitable methodologies for the development of business models and plans. Through the accompaniment of part of the same University through the assignment of a tutor, who directed the present work. It was complemented with the knowledge of part of the experience of the family of the entrepreneur and the entrepreneur himself, who intends to start this project and be able to formalize the activity that has been developing for many years from the informality.

This project presents the development of the business plan for the commercialization of flowers in arrangements and stems as well as decorative plants through a technological platform and the subscription model. An analysis of the marketing channels was carried out for this particular project, two channels are proposed, one direct through the platform.

Information related to the analysis of different organizations is presented and especially those that are dedicated to studying, promoting and legislating on the Floriculture sector, a sector with an important dynamic in recent years and as a sector that generates employment in the population.

It is presented, according to the EAN University methodology, which is made up of a first chapter related to the commercial aspects of the project that includes the analysis of the sector, the identification of the potential and objective market as well as the commercial actions necessary for the positioning in the marking. A second chapter that contains the technical aspects of the project, the regulations, the description of the process, the technical characteristics of the project as well as all the necessary requirements to produce the products offered with the project. A component related to the organizational and legal aspects of the project that provides information related to business and labor formalization issues and issues related to the work team and other issues related to the team. Finally, a chapter is presented with the financial aspects of the company, premises and projections of sales, costs, expenses, etc. are presented. As well as elements necessary to define the viability or not of the business plan, such as indicators and financial statements of the financial simulation carried out.

**Keywords:** Entrepreneurship, business model, technology platform

# Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	VII
LISTA DE TABLAS .....	VIII
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. NATURALEZA DEL PROYECTO .....	12
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	26
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO .....	36
4.1. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO .....	36
4.2. RESULTADOS.....	47
5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO .....	66
6. ASPECTOS TÉCNICOS .....	75
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES .....	89
8. ASPECTOS FINANCIEROS .....	101
9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	111
10. CONCLUSIONES .....	115
A. ANEXO. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA PARA EL ANÁLISIS DE MERCADO PARA EL PROYECTO.....	120

## Lista de ilustraciones

### Pág.

Ilustración 1. Producción de flores por departamento .....	13
Ilustración 2. Aportes del sector floricultor colombiano .....	29
Ilustración 3. Flujograma del proceso.....	77
Ilustración 4. Organigrama .....	96

## Lista de tablas

### Pág.

Tabla 1. Población Bogotá.....	20
Tabla 2. Inversiones para el proyecto.....	22
Tabla 3. Proyecciones de ventas.....	23
Tabla 4. Análisis sobre oportunidades y amenazas microentorno .....	33
Tabla 5. Tabla de mercado potencial .....	43
Tabla 6. Tamaño de la muestra.....	45
Tabla 7. Muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional.....	45
Tabla 8. Competitive Profile Matrix (CPM) .....	49
Tabla 9. Tabla de mercado potencial .....	61
Tabla 10. Mercado meta - estratos.....	61
Tabla 11. Relación riesgos del mercado .....	63
Tabla 12. Relación oportunidades del mercado .....	64
Tabla 13. Precios de la competencia.....	69
Tabla 14. Presupuesto de producto, promoción y ventas .....	73
Tabla 15. Ficha técnica del producto.....	76
Tabla 16. Plan de producción.....	80
Tabla 17. Costos de producción.....	84
Tabla 18. Infraestructura necesaria para el proyecto .....	85
Tabla 19. Mobiliario necesario.....	86
Tabla 20. Matriz DOFA- Aspectos Externos.....	91
Tabla 21. Matriz DOFA- Aspectos internos .....	91
Tabla 22. Estrategia cruzada FO - FA.....	93



---

Tabla 23. Estrategia cruzada DO - DA .....	93
Tabla 24. Presupuesto de ventas .....	102
Tabla 25. Presupuestos costos de comercialización .....	103
Tabla 26. Presupuestos de costos laborales .....	104
Tabla 27. Presupuesto de costos administrativos .....	105
Tabla 28. Presupuesto de inversión .....	105
Tabla 29. Estado de resultados .....	107
Tabla 30. Balance general .....	107
Tabla 31. Indicadores Financieros .....	108
Tabla 32. Fuentes de financiación .....	109
Tabla 33. Indicadores Financieros para evaluación financiera .....	109

---

## Tabla de gráficas

Gráfica 1. Ocupación de los encuestados .....	51
Gráfica 2. Género de los encuestados .....	52
Gráfica 3. Rango de edad de los encuestados.....	52
Gráfica 4. Respuesta a la pregunta ¿compra usted flores? .....	53
Gráfica 5. Respuesta a la pregunta ¿Con qué frecuencia compra usted flores? .....	54
Gráfica 6. Respuesta a la pregunta ¿Con qué motivo?.....	54
Gráfica 7. Respuesta a la pregunta ¿En dónde las ha adquirido? .....	55
Gráfica 8. Respuesta a la pregunta ¿Cuánto invierte en la compra de flores? .....	56
Gráfica 9. Respuesta a la pregunta ¿En qué modalidad, como prefiere o preferiría adquirir flores? .....	56
Gráfica 10. Respuesta a la pregunta ¿Conoce plataformas que ofrezcan flores y arreglos florales? .....	57
Gráfica 11. Respuesta a la pregunta ¿Cuál es el tipo de flores que preferiría comprar?.....	58
Gráfica 12. Respuesta a la pregunta ¿Cuáles características en la flor son determinantes en la decisión de compra?.....	58
Gráfica 13. Respuesta a la pregunta ¿Cómo percibe la oferta actual de flores? .....	59
Gráfica 14. Respuesta a la pregunta ¿Le gustaría comprar flores a través de una plataforma tecnológica?.....	60

# 1. Introducción

El mundo enfrenta hoy una nueva forma de relacionarnos; la Pandemia que se afronta actualmente ha generado un acelerado uso de las tecnologías para el relacionamiento, es evidente que, en la era post-Covid, las empresas invertirán mucho más en robotizar y automatizar sus procesos productivos. Junto a la robótica y automatización, el desarrollo de plataformas Industrial Internet of Things (IIoT), los servicios cloud computing y la tecnología 5G desarrollarán un alto rango de experimentación y crecimiento (ieee.es, 2020).

En enero del 2020, We are Social y Hootsuite publicaron el Digital 2020 Global Overview Report y a su vez, las estadísticas de la situación digital de Colombia durante el 2019 y 2020. En Colombia, la población total está conformada por 50,61 millones de personas, de las cuales el 81% está residenciada en zonas urbanizadas. Se conoce un resumen de la situación digital en Colombia del 2019 y 2020: 35 millones de personas son usuarios activos de Internet desde cualquier dispositivo tecnológico (smartphone, tablet, laptop, consola de videojuego, TV, entre otros).

El 69% de la población total de Colombia es usuaria activa de Internet. Desde enero del 2019 a enero del 2020, el número total de usuarios de Internet ha crecido en un 2.9%, es decir, más de un millón de nuevas personas usan este servicio.

El tiempo promedio que los usuarios de Internet pasan utilizando este servicio, desde cualquier dispositivo tecnológico, es de 9 horas y 10 minutos.

Curiosamente, el número de teléfonos conectados en el país, el cual es de 60.38 millones, supera en un 119% el número total de la población (50,61 millones).

Esto se explica entendiéndolo que existen personas que poseen más de una línea telefónica activa, divididas en: teléfono local, teléfono corporativo o para uso laboral, teléfono alternativo para viajes, entre otros. Por otro lado, el número de usuarios conectados a internet es de 35 millones, es decir, el 69% de la población total tiene acceso a este servicio. Paralelamente, la misma cantidad de personas son usuarios activos en redes sociales (We Are Social, 2020).

Por consiguiente, podría decirse que todos los usuarios de Internet en Colombia usan las redes sociales activamente.

---

## 2. Naturaleza del proyecto

- Origen o fuente de la idea de negocio

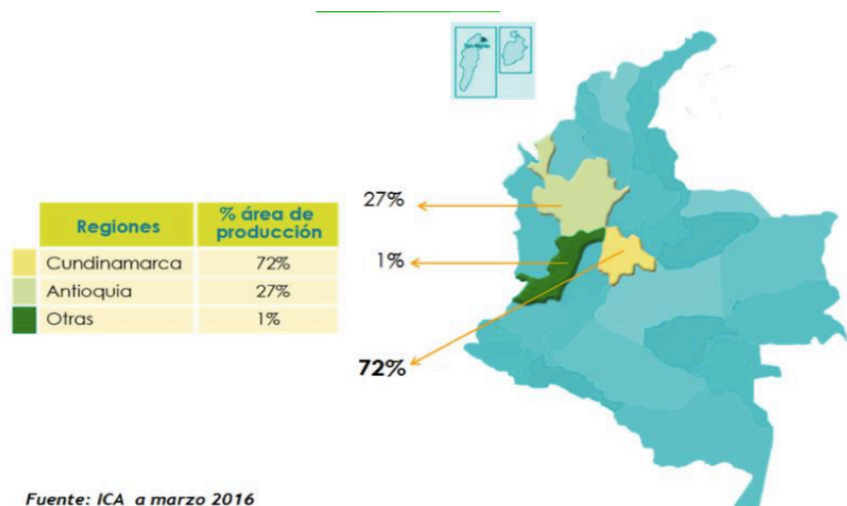
Las flores siempre hacen parte del vivir de las personas, se usan para decoración, obsequiar en momentos especiales. La dinámica y las mismas exigencias del mercado han hecho que el sector se reinvente y genere nuevas alternativas y modelos de negocio alrededor de sector floricultor. Por otro lado, la dinámica que se ha venido desarrollando, como lo es la utilización de las tecnologías de la información para las compras, y el comercio electrónico, ha generado que se generen otros patrones de consumo, por lo que la oferta de bienes y servicios también se ha venido adaptando.

La elaboración del plan de negocios para la creación de una empresa de ventas virtuales de flores y plantas decorativas bajo el modelo de suscripción en la ciudad de Bogotá, se basa en la experiencia que el emprendedor ha tenido a lo largo de su vida como colaborador de la empresa familiar, la cual y por un lapso de 30 años han estado al frente de una floristería en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Fontibón, razón por la cual el autor de esta propuesta adquirió experiencia en el manejo operativo y artístico para la creación, elaboración y comercialización de arreglos florales. Debido a su formación como Ingeniero de Alimentos, el autor ha incursionado empresarialmente en el sector industrial de transformación, específicamente en el sector alimentos procesados por lo que, articulando la experiencia en ambos sectores, identificó la oportunidad de crear una empresa que diseñe, produzca y comercialice arreglos florales, plantas decorativas y aromáticas en tisanas también de flores para consumo humano bajo el modelo de suscripción en la ciudad de Bogotá. La idea negocio está sustentada en las tendencias de consumo como la ventas y compras online, la falta de tiempo con la que se cuenta hoy en día, tendencia que se ha venido denominando el “encapsulamiento”, consiste en que las personas busquen refugiarse en sus lugares seguros (hogares y oficinas) y no quieran salir de ellos, el uso masivo de internet en la vida cotidiana principalmente, son razones que motiva construir el presente plan de negocios.

Una de las últimas tendencias de consumo son las compras online, argumentadas en la comodidad y flexibilidad en las formas de pago, como también la seguridad, el 76% de los 30 millones de colombianos que tienen internet compran online (Fenalco, 2017).

En países como Estados Unidos, los clientes están transformando en expertos a través de su capacidad de descubrir preferencias florales e ideas de decoración en sus dispositivos móviles (PMA, 2017), es una tendencia que marca la diferencia en una nueva forma de comercializar este tipo de productos, donde tradicionalmente se han adquirido en floristerías y en tiendas de mercado.

Ilustración 1. Producción de flores por departamento



Fuente: ICA a marzo 2016

Fuente: ICA (2016).

Adicionalmente y como se ve en la ilustración anterior, en Bogotá se cultiva el 72% de la producción total de flores en el país (Asocolflores, 2016), lo que genera la apertura a nuevos modelos de negocios alrededor de esta industria, dejando a Bogotá como una ciudad potencial para el desarrollo de cualquier tipo de negocio. El mercado interno, ha sido débil y poco atendido y normalmente se comercializan flores de baja calidad con muchos días después de salidas de producción, las de mejor calidad son las que se exportan. Sin embargo, en los últimos años el consumo de flores ha crecido, éstas, se compran no solo para regalar sino también para llevar a su hogar, cambiando así el concepto. En el año 2016 los floricultores abrieron su primera tienda para la venta de flores de mejor calidad en el Puente Aéreo en Bogotá (Semana, 2016), lo cual indica también una exigencia de parte del consumidor de consumir flores de tipo exportación, esto es de los mejores estándares de calidad.

---

Tanto las flores como las aromáticas en tisanas se han convertido en un insumo de decoración y de consumo en oficinas y hogares que, valoran además de la estética la relajación y la generación de ambientes tranquilos y seguros.

El modelo de negocio por suscripción es un modelo en constante crecimiento y evolución, pues hoy en día se puede hablar además de la “economía de membresía”, cuya estrategia es convertir los clientes ocasionales en miembros o suscriptores.

- **Descripción de la idea de negocio**

La propuesta de modelo de negocio se basa principalmente en la oferta de flores a través de una plataforma mediante el servicio de suscripción mensual. Este modelo de negocio se basa en producir y comercializar arreglos florales. La producción de arreglos florales será en el sitio de operaciones y de ventas. El abastecimiento de flores en tallo se realizará a través de los grandes productores de flores en la sabana de Bogotá.

La venta por suscripción es una alternativa que viene cogiendo fuerza en los últimos años, garantiza que haya permanencia en el abastecimiento del producto o servicio a los consumidores. Se espera vender flores en tallo, en arreglos florales y también plantas decorativas de diferentes modalidades, estas últimas serán comercializadas. Cuando las ventas se realicen a través de suscripción, se espera que estas tengan una periodicidad en las entregas de cada 15 días. Bondades del modelo de negocio, entre otras es que, se genere un canal de comunicación fluido con la empresa, permitiendo que, cada vez más se escuche, se entienda las motivaciones y decisiones de compra de los usuarios. Para la empresa es importante generar estrategias de fidelización que permiten fortalecer la estrategia del negocio.

- **Justificación y antecedentes**

La ubicuidad de los dispositivos móviles junto al acceso a las aplicaciones ha convertido a las tecnologías actuales en el núcleo del día a día de cualquier modelo de negocio (Joyanes, 2015). En este contexto, la empresa por su alternativa comercial es una opción para dar a conocer la oferta de productos y servicios por suscripción, generando nueva alternativa comercial al segmento de mercado.

De acuerdo con Aguilar (2015), la información se ha convertido en un activo estratégico para las empresas, los negocios necesitan información precisa y oportuna diariamente y, en muchos casos, en tiempo real. Basado en el estudio de economía de bajo contacto, realizado por Board Innovation (2020); los nuevos hábitos de interacción determinan que los individuos quieren evitar al máximo el contacto con otras personas, pero a la vez tener información oportuna y recomendaciones. Por lo tanto, las empresas deben implementar estrategias basadas en esos hábitos para incrementar su competitividad, participación en el mercado y generar mayor número de clientes y es aquí donde las tecnologías 4.0 juegan un papel relevante, puesto que son catalizadores y facilitadores de los estilos de vida de las personas y permiten la transformación de los modelos de negocio para adaptarse a ellos.

En esta condición de aislamiento generada por la pandemia del virus que ocasiona la enfermedad del COVID-19, se hacen relevantes las aplicaciones para favorecer el encadenamiento productivo de la oferta y la demanda de los productos o servicios que se ofrecen en la comunidad, contribuyendo así a fortalecer la reactivación económica.

Actualmente el mundo digital se va consolidando en todos los sectores de la sociedad, y hoy día con mayor fuerza por efectos de la pandemia causada por el COVID 19; razón por la cual nace una nueva alternativa para la entrega de flores y plantas decorativas que se ofertan de manera virtual; acercando a los clientes quienes realizan sus pedidos sin salir de casa, ofreciéndoles la comodidad de pagar electrónicamente o en efectivo.

El auge de las nuevas tecnologías ha impactado intensamente el comercio colombiano, como se dijo anteriormente, la pandemia fue un acelerador para muchas empresas en términos de virtualización y comercio electrónico. En el pasado, las páginas web funcionaban solo como pasarela donde se podía visualizar los productos o servicios; en la actualidad, esto ha cambiado dando paso a la omnicanalidad que permite precisamente tener todo en una misma plataforma sin necesidad de desplazarse a hacer el pago o en su defecto, a recibir el producto (Deaza, 2020)

Uno de los principales retos que afrontan las empresas es la reinención y, es evidente que la estrategia de los negocios tiene que cambiar, transformarse, mejorando sus productos y sus formas de llegar al mercado, buscando acercarse mucho más a sus clientes a través del comercio electrónico, este canal debe tener un desarrollo completo, funcional y sofisticado para sus segmentos de mercado cada vez más informados y exigentes, por lo que la reinención de los modelos de negocio se hace más que necesaria.

Según intervención del doctor Catalino Núñez, en su conferencia Administración estratégica en tiempos de crisis, menciono que, "Se tiene que pensar cómo va a hacer el futuro

---

y cuáles serán los nuevos desafíos en las empresas, porque es claro que, si seguimos haciendo más de lo mismo, vamos a ir por el camino del fracaso” (Núñez, 2020).

También es posible que nos encontremos con un nuevo consumidor que, tendrá nuevas prioridades, entre estas la economía de bajo contacto; desarrollada por Board of Innovation (2020); con una mayor conciencia sobre su bienestar y probablemente menos recursos. Por ello es importante identificar nuevas oportunidades de negocio, de acuerdo como se ve el futuro próximo donde mantener la distancia física se vuelve importante, es importante construir proximidad social a través de la tecnología. (Matallana, 2020). Las empresas tienen que arriesgarse y hacer cosas totalmente distintas, no quedarse con lo que venían haciendo, tienen que acercarse a la gente en la distancia, cuidar del mercado objetivo (Núñez, 2020).

La Cámara Comercio en su informe sobre el impacto del Covid 2019, en el comercio electrónico en Colombia menciona que, éste ha sido una herramienta para el abastecimiento de los hogares colombianos, evidencia crecimiento en retail del 52.9% en contraste con el sector turismo y las aerolíneas presentan una caída del 90.5% y 87.6% respectivamente (Matallana, 2020), aspectos que han desacelerado la economía.

Por otro lado, María Paula Silva, gerente de BlackSip, afirma en una publicación de la revista semana del 9 de agosto de 2020, que, “aunque hay varios sectores que han disminuido sus ventas por medios digitales, después de la cuarentena el consumo a través de tiendas en línea colombianas tendrá un buen crecimiento”

Así mismo “Colombia ocupa el cuarto lugar, detrás de Brasil, México y Argentina, en desarrollo del comercio electrónico, y se prevé que en un par de años ocupe el tercer lugar, teniendo en cuenta que el sector de ventas en línea se ha multiplicado por siete en los últimos cinco años en Colombia” (Revista Semana, 2020)

En consecuencia no basta con adaptarse a la nueva realidad, algo que muchas empresas están haciendo como mecanismos de competitividad, sino en ofrecer opciones robustas funcionales, renovadoras con la integración de tecnologías de la información y que se identifican como oportunidad de aumentar el valor agregado a través del desarrollo e incorporación de herramientas de logística 4.0 para que este agilice el proceso de alistamiento y entrega de pedidos, así como adaptar algoritmos bajo metodologías de inteligencia artificial, para que desde la misma herramienta se controle y gestione la rotación de inventarios ayudando a darle más valor agregado y sofisticación a la herramienta digital.



Otro aspecto para, tener en cuenta, es el proceso logístico y la cadena de suministros ya que, esta crisis evidenció que es necesario disponer de cadenas de suministro con una gran flexibilidad y, con una enorme capacidad de adaptación, teniendo en cuenta que cada vez está creciendo las compras on line, y los e-commerce, y que “los clientes de la nueva era digital demandan menores tiempos de entrega y mayor disposición de productos” (Logística, Revista énfasis, 2020)

Hay varias empresas que han sacado provecho de los retos actuales al implementar mejoras en los procesos logísticos, como es el caso de Almacenes Exito que incluyó ajustes en los centros de distribución y en transporte con el propósito de atender de mejor manera los picos y llegar con los productos.

Esta crisis, también mostró la debilidad de las cadenas de suministro, Según un estudio de Standard Chartered, “La globalización y optimización significa que una interrupción en un proveedor puede ser perjudicial para las operaciones” (Revista Dinero, 2020), esto precisamente ha llevado a que las empresas revisen su cadena de suministro y puedan identificar nuevos proveedores o acercar mediante inteligencia artificial a los actuales proveedores.

La gestión de relaciones en cadenas horizontales entre proveedores y clientes, con el fin de otorgar un mayor valor al cliente a un menor costo; las tiendas deben afrontar la elevada competencia en el sector y no tener en la actualidad ningún programa o plan para la distribución de su mercancía, la cual se maneja de forma empírica, ocasionando retrasos en la entrega de los productos y por lo tanto ha genera insatisfacción de los clientes, lo que además no permite medir eficazmente la rotación que podrían tener los productos con relación al inventario, tampoco se encuentran indicadores para esta gestión y finalmente y más relevante es que no se está teniendo en cuenta el costo de oportunidad que se puede estar generando por el sistema actual.

- Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Formular un plan de negocios para la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la venta de flores

- Objetivos específicos

1. Construir un marco referencia sobre la naturaleza del modelo de negocio de ventas virtuales y del modelo por suscripción.

- 
2. Realizar un estudio de mercado que sea coherente con un análisis del sector, tendencias, competencia, estudio de precios, plan de mercadeo y proyección de ventas de flores, plantas decorativas.
  3. Construir un estudio técnico en el cual se detallen ampliamente los aspectos técnicos de los servicios ofrecidos, descripción del proceso y plan de operación; que sea acorde a la propuesta de valor planteada, que metodológicamente se obtenga un producto mínimamente viable.
  4. Elaborar un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo que permiten la correcta evaluación financiera del proyecto empresarial
  5. Preparar un estudio administrativo y legal que considere claramente aspectos organizacionales y legales que incluyan de manera ordenada y estructurada el análisis estratégico, estructura organizacional y las implicaciones legales del proyecto y así asegurar las prácticas de gestión organizacional y legal.
  6. Analizar la sostenibilidad para el proyecto considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza; demostrando la sostenibilidad de la empresa.

- **Estado actual del negocio**

El negocio, se encuentra en fase de planeación y validación temprana. Con el presente plan de negocios se pretende proceder a la creación de la empresa y desarrollar actividades clave como la gestión de recursos, la conformación del equipo de trabajo y la puesta en marcha de manera que, se pueda consolidar la idea de negocio en el mercado. Actualmente se genera un reconocimiento del mercado al que se pretende llegar. Se hace networking con diferentes instituciones que vienen validando la iniciativa empresarial. Es una fortaleza para el modelo de negocio, la experiencia del emprendedor, lo cual le permite presentar una propuesta innovadora, con una alta posibilidad de que se posiciona con facilidad en cualquier mercado internacional.

- **Descripción de productos o servicios**

Ventas virtuales de arreglos florales y plantas decorativas bajo el modelo de suscripción en la ciudad de Bogotá. La idea de negocio se basa en las tendencias de consumo como la ventas y compras online, la falta de tiempo con la que se cuenta hoy día por lo que ha generado una tendencia del “encapsulamiento” el cual consiste en que las personas buscan refugiarse en sus lugares seguros (hogares y oficinas) y no salir de ellos, el uso masivo de internet en la vida cotidiana principalmente

- **Nombre, tamaño y ubicación de la empresa**

Teniendo en cuenta el tipo de servicio a ofrecerse y las tendencias del mercado inmediato y las proyecciones a futuro, el cual refleja el espíritu de la iniciativa empresarial, se ha pensado en el nombre el taller de la flor.

En Colombia el segmento empresarial, está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la ley 590 de 2000, conocida como la ley Mipyme y sus modificaciones a través de (ley 905 de 2004).

La empresa estará ubicada en la ciudad de Bogotá, explícitamente en la localidad de Fontibón, siendo este un sitio estratégico para el mercado objetivo y potencial de la empresa. Se encuentra cercana a los Municipios de Funza, Mosquera entre otros que proveen el producto, la flor- También se facilita el acceso plazas de mercado de Paloquemao, para la distribución, se encuentran en un sitio que permite la distribución de una meneara eficiente.

- **Potencial del mercado en cifras**

El mercado para el proyecto la casa de la Flor, son personas, hombres y mujeres activos económicamente que se encuentren en diferentes zonas de la ciudad de Bogotá pero que se encuentren ubicadas en los estratos altos en especial cuatro (4), cinco (5) y seis (6), personas que tienen las condiciones y las características para comprar este tipo de productos. De acuerdo con datos del DANE y sus proyecciones demográficas realizadas hasta el año 2030, el año 2021 Bogotá tendrá una población de 8.181.047 habitantes, distribuidos de la siguiente manera: 3.963.853 son hombres y 4.217.194 son mujeres. (Dane, 2014)

Tabla 1. Población Bogotá

Total	8.181.047	3.963.853 (H)	4.217.194 (M)
0-4	609.061	312.968	296.093
5-9	603.660	310.114	293.546
10-14	603.773	309.256	294.517
15-19	626.982	318.609	308.373
20-24	669.743	338.310	331.433
25-29	663.785	335.401	328.384
<b>30-34</b>	<b>644.486</b>	<b>316.653</b>	<b>327.833</b>
<b>35-39</b>	<b>649.707</b>	<b>307.870</b>	<b>341.837</b>
<b>40-44</b>	<b>581.065</b>	<b>276.892</b>	<b>304.173</b>
<b>45-49</b>	<b>520.926</b>	<b>245.951</b>	<b>274.975</b>
50-54	506.868	235.396	271.472
55-59	455.762	207.895	247.867
60-64	358.802	160.396	198.406
65-69	265.872	116.892	148.980
70-74	188.188	81.066	107.122
75-79	119.382	48.577	70.805
80 y MÁS	112.985	41.607	71.378

Fuente: Estimaciones año 2021 – DANE

El mercado de potencial se encuentra ubicado en los rangos de edad entre los 30 y 49 años que es donde se encuentra la mayor población económicamente activa es decir de 1.147.366 hombres y 1.248.818 mujeres, todos estos ubicados en la ciudad de Bogotá. Serán **personas** considerando que, muchas de las personas compran este tipo producto no solo para el hogar sino para regalos en fechas especiales y también cuando surge un proceso de independencia personal en alguna persona de la familia.

- **Ventajas competitivas del producto y/o servicio**

La propuesta de valor de la empresa que se expone está relacionada con la venta de flores a través de canales electrónicos y con un valor agregado y es la venta por suscripción. Se enfoca principalmente en el nicho de negocio de la comercialización de arreglos florales por suscripción, ya sean semanales o quincenales a personas, o a instituciones como empresas o entidades bancarias. Se busca ofrecer a los clientes nacionales flor de la más alta calidad junto con un servicio excelente, particularmente en este negocio el buen servicio no es una cualidad frecuente debido a la informalidad que se maneja en el mismo, por esa razón la propuesta de valor de la empresa esta en ofrecer la mejor calidad de producto y servicio a los clientes. Al ser este un negocio principalmente Business to Business, el principal y más efectivo canal de distribución es la visita presencial a los clientes, pues los principales clientes de la empresa son empresas y para cada cliente la propuesta realizada varía dependiendo del área de sus instalaciones, los espacios que quieran decorar con flores, el tamaño de los arreglos requeridos y las preferencias de flores del cliente. Para el nicho de negocio enfocado en la comercialización de flor cortada el canal para llegar a los clientes debe ser el mismo, pues con estos clientes lo más importante son los precios, la disponibilidad de flor y la calidad de esta. Por otro lado, el nicho de negocio de regalos y suscripciones de flores a personas naturales tiene otro canal diferente, pues para este se usará la página web con fotos y una amplia variedad de flores y arreglos florales acompañado de una tienda online donde se pueden comprar las flores y enviar regalos. En este canal podemos encontrar una opción de descuentos para los clientes de la empresa que tengan una suscripción personal o un contrato de flores semanales o quincenales con la empresa.

- **Resumen de las inversiones requeridas**

Como inversiones iniciales se presentan las relacionadas con la planta y equipo, se tienen 14 millones para lo necesario y contar con espacios indicados para realizar el proceso productivo y comercial. Se espera comprar muebles y enseres, relacionados con computadores. Los gastos de puesta en marcha relacionados con la formalización de la empresa, el registro de marca entre otros.

El capital de trabajo calculado para la inversión inicial del proyecto asciende a la suma de \$59.183.000 contemplan 3 meses, periodo que se considera necesario para los aspectos pre operativos y alistar para que una vez se empiece a producir y comercializar se tenga lo necesario.

Por otro lado, en un escenario optimista, en donde se tiene unas ventas superiores en un 30% y siendo más agresivos en los gastos comerciales necesarios para este tipo de proyectos. El proyecto presenta unos mejores resultados. Se trabaja con este escenario teniendo en cuenta la Pandemia causada por el COVID 19.

Tabla 2. Inversiones para el proyecto

	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>
<b>TERRENOS</b>	\$ -
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 14.000.000,00
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	\$ 6.000.000,00
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	
<b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>	\$ -
<b>FRANQUICIAS</b>	\$ -
<b>PATENTES /INV en INTANGIBLES</b>	
<b>GASTOS DE PUESTA EN MARCHA</b>	\$ 3.000.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 23.000.000,00</b>

<b>CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>			
	<b>MESES</b>		<b>VALOR</b>
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	3,0	\$	11.628.000,00
<b>NÓMINAS</b>	3,0	\$	20.850.000,00
<b>MARKETING MIX</b>	12,0	\$	20.000.000,00
<b>GASTOS FIJOS</b>	3,0	\$	6.705.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>59.183.000,00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$</b>	<b>112.983.000,00</b>
<b>APORTE DE LOS EMPRENDEDORES</b>		<b>\$</b>	<b>15.000.000,00</b>
<b>PRÉSTAMO A SOLICITAR</b>		<b>\$</b>	<b>97.983.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero de la EAN

- Proyecciones de ventas y rentabilidad

Las proyecciones de ventas que se presentan están soportadas en proyecciones mensuales, se tuvo en cuenta los meses de mayores y menores ventas. También un periodo improductivo para el primer año de 3 meses, tiempo que se tarda en realizar las actividades relacionadas con los pre - operativos del negocio.

Tabla 3. Proyecciones de ventas

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA		INGRESOS TOTALES
1	Suscripción Arreglo floral tipo 1	1.061,00	\$	64.000,00	\$ 67.904.000
2	Suscripción Arreglo floral tipo 3	750,00	\$	55.000,00	\$ 41.250.000
3	Flor con tallo astromelia	1.150,00	\$	48.000,00	\$ 55.200.000
4	Flor con tallo - rosa	430,00	\$	45.000,00	\$ 19.350.000
5	Flor con tallo clavel	350,00	\$	37.000,00	\$ 12.950.000
6	Planta decorativa	210,00	\$	20.000,00	\$ 4.200.000
7					\$ -
8					\$ -
9		-	\$	-	\$ -
10		-	\$	-	\$ -
			TOTAL		\$ 200.854.000

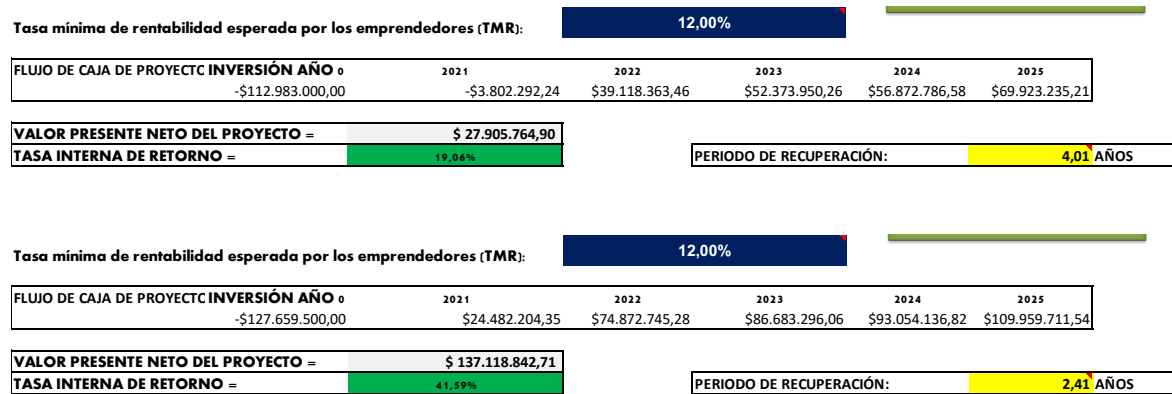
Fuente: Elaboración propia, a partir del simulador financiero de la EAN

El proyecto estima unas ventas de \$200.854.000 en un escenario conservador y realista. Se trabajó un escenario más alto con unas ventas 30% por encima de las que se están estimando para este proyecto. Lo anterior, de acuerdo con el estudio preliminar de mercado adelantado para este trabajo. En el primer año de operaciones. Para las proyecciones se tuvo en cuenta las estacionalidades, el tamaño del mercado, el cual está representado en 321.037 personas de los estratos 4, 5, 6 y una participación del 0,5%, lo cual concluye un mercado objetivo de 1.605 clientes. Se espera que paguen la suscripción de manera mensual durante 10 meses. Se tiene previsto que se cuente un grupo importante para que compren flor en tallo con una periodicidad mensual pero no sin el modo suscripción.

Se realizaron proyecciones a 5 años con incrementos año tras año atendiendo la dinámica del mercado. En la simulación financiera, se logra una TIR del 19,06% y un VPN de \$27.905.764,90 y una TIR del 41,59%, y un VPN \$137.118.842,71 en un escenario optimista, ambos escenarios, ubicándose por encima de la tasa esperada por el emprendedor del 12%.

- Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Realizada la simulación financiera para el proyecto que se propone, se tiene que el proyecto tiene unos indicadores que permiten concluir que, es viable. Tanto TIR y valor presente así lo determinan. Por otro lado, se espera recuperar la inversión del proyecto en el escenario conservador en 4,01 años y en el escenario optimista en 2,41 años



Fuente. Elaboración propia, a partir del simulador financiero de la EAN

- Equipo de trabajo

El equipo de trabajo estará encabezado por el autor del presente trabajo que, con la experiencia, aportará al proyecto conocimientos y herramientas para que se facilite la puesta en marcha.

En razón a lo anterior, se presenta este plan de negocios con el fin de demostrar su viabilidad comercial y financiera para facilitar su implementación y permitir el crecimiento del negocio, buscando sostenibilidad y escalabilidad con el paso del tiempo.

A lo largo del MBA en la Universidad EAN se trabajó en cada uno de los componentes del plan de negocios, dando un direccionamiento adecuado gracias a los tutores asignados.

El equipo de trabajo para el proyecto estará conformado por cuatro personas vinculadas directamente con la empresa: Un Gerente, un Promotor Comercial, un ingeniero de soporte técnico, un florista. El personal técnico y especialistas que apoyarán la prestación del servicio,



se contratarán bajo la modalidad de prestación de servicios y serán vinculados por cada proyecto que se geste.

---

### 3. Análisis del sector

- Caracterización del sector

La demanda mundial de flores y plantas está estrechamente asociada al desarrollo económico de las naciones y a las exigencias del consumidor. En términos del mercado internacional, ésta demanda se concentra principalmente en tres regiones: Europa Occidental, América del Norte y Asia. Dentro de los países asiáticos, Japón es uno de los principales mercados objetivo pues ha mostrado incrementos en su consumo, ya que posee un alto nivel de ingresos per cápita (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

La floricultura es la actividad de cultivar plantas para obtener flores y follajes para su posterior comercialización, los usos de los productos finales son destinados a la ornamentación, industria o la medicina (Cardenas & Poveda, 2011)

El sector en el que la propuesta de negocio que se plantea en el estudio se desarrolla en un contexto caracterizado por tendencias actuales de consumo de productos y servicios on-line, donde la caracteriza es que, el cliente opta por un servicio continuado en el tiempo y periodo concreta. Basado en la falta o poco tiempo que invierten las personas para adquirir ciertos productos y servicios que para este caso son flores, plantas decorativas y set o combos de aromáticas para consumo humano; todos productos complementarios.

La economía está moviéndose hacia la era de la digitalización, donde el consumo por medio de habilidades digitales ha marcado la diferencia, cada vez más el uso de dispositivos móviles, las páginas web, las redes digitales y las App móviles forman parte de la vida cotidiana de las personas. Colombia en el último reporte Digital 2020 Global Overview Report (2019), las estadísticas de la situación digital de Colombia durante el 2019 y 2020: Este informe indica que, en relación con el 2019, la población en Colombia creación un 1,2%. Los indicadores de conectividad en cuanto conexiones telefónicas móviles también han presentado un incremento del 3.3% desde el año pasado, lo cual se traduce a 1.9 millones de nuevos dispositivos móviles conectados. En un año (del 2019 al 2020), el número de usuarios de Internet aumentó en un 2.9%, lo que representa más de un millón de nuevos usuarios del servicio. Mientras que, el

número de usuarios conectados a redes sociales aumentó en un 11%, es decir, para este año se crearon 3.4 millones nuevos perfiles. En cuanto a este último dato, cabe destacar que para calcularlo se tomó como referencia la cantidad de usuarios conectados en abril y no de enero del 2019 (Digital 2020 Global Overview Report, 2019, 2020). El mismo reporte presenta también un resumen de la situación digital en Colombia del 2019 y 2020:

- 35 millones de personas son usuarios activos de Internet desde cualquier dispositivo tecnológico (smartphone, tablet, laptop, consola de videojuego, TV, entre otros).
- El 69% de la población total de Colombia es usuaria activa de Internet.
- Desde enero del 2019 a enero del 2020, el número total de usuarios de Internet ha crecido en un 2.9%, es decir, más de un millón de nuevas personas usan este servicio.
- El tiempo promedio que los usuarios de Internet pasan utilizando este servicio, desde cualquier dispositivo tecnológico, es de 9 horas y 10 minutos.

Sin tener en cuenta lo generado por la Pandemia en cuanto a uso de tecnologías y al incremento de la digitalización en el mundo, generando un panorama muy atractivo para este tipo de negocios, situación en de emergencia económica, social y sanitaria, la cual con toda seguridad a triplicado estas cifras.

Por otro lado, la sociedad del conocimiento, la innovación y el apalancamiento de la producción de bienes y servicios en las nuevas tecnologías digitales ha llevado a que, la economía mundial experimente un crecimiento considerable de la capacidad adquisitiva de la población en las últimas seis décadas. Desde 1950 la capacidad adquisitiva en el mundo se multiplicó 1,8 veces y en Colombia se multiplicó 2,5 veces, en consecuencia, la clase media en Colombia que representaba un 16% en 1950, se duplicó y para el año 2014 representa el 30,5% de la población. (Asobancaria, 2017)

Esta mezcla de conocimiento, poder adquisitivo y desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación e información, están redefiniendo las reglas de la oferta y la demanda. Las empresas consolidadas se encuentran en procesos de transformación digital y las empresas jóvenes ganan protagonismo rápido naciendo como digitales; en este sentido, a una empresa joven le puede tomar días alcanzar una demanda igual a la alcanzada por una empresa tradicional en muchos años, según (Asobancaria, 2017), el tiempo mínimo requerido de una innovación para alcanzar una demanda de 50 millones de clientes se ha visto reducido drásticamente. Los servicios tradicionales, como los de mantenimiento y reparaciones de los hogares, están migrando hacia estas nuevas tendencias.

La capacidad de compra y los nuevos hábitos de consumo están llevando a concentrar la demanda en el comercio electrónico y las nuevas plataformas digitales, éstas están creciendo en

---

su participación como canal de ventas o de distribución de bienes y servicios, lo cual es un llamado a que diversos modelos de negocio analicen esta dinámica.

En los últimos cinco años, Colombia ha vivido una explosión del ecommerce. Decenas de tiendas en internet y jornadas como HotSale, Ciber Monday y Black Friday han ayudado a popularizar el concepto de comprar desde una pantalla en lugar de desplazarse hasta el supermercado. El auge de Rappi, Uber Eats y otras empresas del segmento de domicilios puso su cuota, al empujar particularmente al sector de alimentos y bebidas, que creció 500 por ciento.

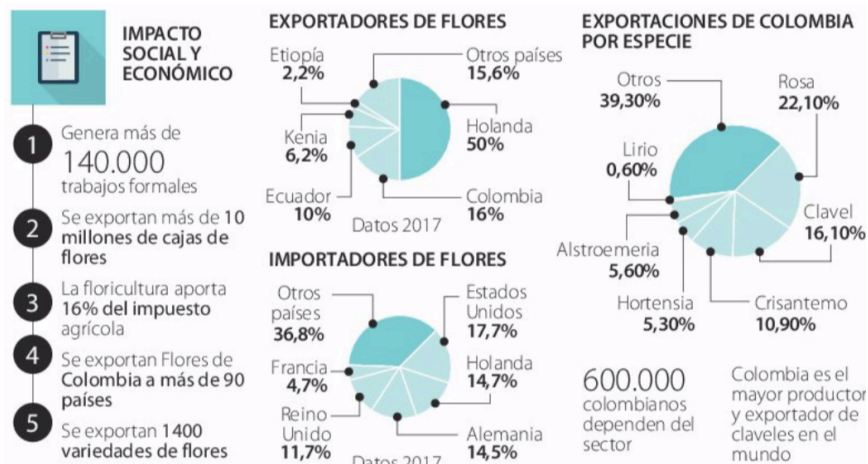
En general, las ventas en línea del sector retail crecieron siete veces en los últimos cinco años y, al cerrar 2019, el aumento habrá crecido el 58 por ciento, según datos de BlackSip. Esta calcula que el comercio electrónico colombiano en el último año hizo ventas por 5.207 millones de dólares y ocupó el cuarto puesto en la región. Pero todavía anda lejos de Argentina, el tercero con ventas anuales de 11.000 millones de dólares. Brasil lidera, con ventas de 28.000 millones de dólares, y México le sigue con 18.000 millones de dólares.

El panorama, tiene grandes perspectivas, el 77,8% de los internautas colombianos ha hecho alguna actividad de comercio electrónico y, en la medida en que crezca la penetración de internet y la inclusión financiera, los colombianos lo harán con mayor intensidad. El comercio en línea es necesario no por moda o estilo de vida, sino por su impacto en general (Semana R. , 2019).

En Colombia el Sector Terciario o Sector Servicios según el DANE aloja más del 80% de la fuerza laboral del país, a este sector pertenecen las actividades de: Comercio, Transporte, Telecomunicaciones, Sistemas Informáticos, Artes, Turismo, Salud, Actividades Financieras, Servicios Profesionales, Función Pública, Medios de Comunicación y Servicios Personales y/o Sociales, en esta última actividad se estima que trabajan unos 4,3 millones de colombianos que aportan un 15% a la economía del País (DANE, 2017).

Principalmente el sector en el que participará la empresa es el sector servicios en lo relacionado a las industrias 4.0, al usar plataformas tecnológicas para la comercialización de productos y servicios, a través de estas mismas y desarrollos tecnológicos se pueden genera un conocimiento más cercano del usuario. El sector floricultura es un sector de gran reconocimiento a nivel internacional, durante más de 40 años Colombia ha sido el supermercado de flores del mundo con un portafolio de más de 1.600 variedades (Asocolflores, 2017), el segundo productor mundial (solo superando por Holanda); ésta industria ha tenido que reinventarse por factores como el clima y el cambiario que llevó a la quiebra a pequeños productos (Asocolflores, 2018).

## Ilustración 2. Aportes del sector floricultor colombiano



Fuente: Asocolflores, 2017

Para el desarrollo de la propuesta se hace necesario la participación de pequeños productores de flores a quienes se espera comprar la “materia prima” fundamental para el proyecto. La empresa está enmarcada en el sector industrial de transformación, al generar valor agregado a productos del sector primario como son las flores y los follajes para crear elementos decorativos para nuevos segmentos de la población.

### ▪ **Análisis de las fuerzas que impactan el negocio:**

Este análisis, se construye bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, como son conocidas, es un modelo estratégico elaborado y propuesto por Michael Porter, La identificación de riesgos potenciales permite detectar los puntos débiles del plan de negocios, facilitará para la puesta en marcha un correcto análisis de riesgos, generará confianza entre los miembros del equipo emprendedor y también del equipo de trabajo, al igual que entre inversionistas potenciales y socios estratégicos (Ministerio de Industria, 2010).

Debe ser un trabajo exhaustivo que demuestre conocimiento del entorno empresarial y una visión de futuro del negocio. Para realizar el análisis externo del sector, por un lado, se utilizará el de entorno específico creado y recomendado por Porter (2008).

Este análisis, permite determinar la rentabilidad y las consecuencias de ingreso a mercados de nuevas iniciativas o para la toma de decisiones y definir la mejor táctica a

---

realizar en la planeación estratégica empresarial, a través de esta metodología se analiza el sector, la industria, la competencia, el cliente y los productos sustitutos.

Estas fuerzas son esenciales para evaluar el nivel de competitividad con el que se contara en el momento de poner a prueba la iniciativa empresaria

#### **a) Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Porter (2009) afirma que, los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir y complementa diciendo que cuando los nuevos aspirantes proceden de otras empresas y deciden divorciarse, incluyen en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad.

El sector industrial de las flores se ve atractivo para el ingreso de nuevas empresas, considerando las bondades con las que cuenta el país en materia de producción de flores de diferentes especies. Lo que hace que se presenten diversas alternativas en la transformación del producto y que permita el ingreso a nuevos modelos de negocios como parte de la generación de valor agregado al sector primario. El ingreso de proyectos que agreguen valor serán una constante en este sector, por lo que los precios, los costos y demás factores del modelo de negocio son asuntos considerar en lo que se propone. Un factor importante y diferenciador además de utilizar las tecnologías de la información, es la modalidad de suscripción la cual la hace diferente a muchas que se encuentran en el mercado y muchas que aun pretenden entrar en modelos de negocio tradicionales.

Las economías de escala se convertirán en una estrategia para este sector debido a la gran capacidad de producción que se presenta y a la presencia de un nivel de integración hacia atrás en desarrollo, lo cual le puede ofrecer beneficios en cuanto a la disminución de costos. El Posicionamiento del tipo de flor, a nivel mundial pueden tener un desempeño y un reconocimiento mayor que las que se manejan localmente, lo que pone al sector en un puesto de privilegio y de capitalización de esa marca; similar a lo realizado por “Juan Valdez” con el café colombiano. En consecuencia, la entrega de nuevos competidores es alta, generando una amenaza para los pequeños empresarios

### **b) Rivalidad entre los competidores**

El sector presenta alta informalidad y bajo nivel de desarrollo empresarial en los competidores existentes; la competencia es alta y el principal factor por el cual se compete es el precio. Sin embargo, se aprecian varias oportunidades que podrían aprovecharse en esta competencia por el liderazgo tales como la calidad e innovación de los productos, el servicio, el valor agregado asociado con el servicio personalizado, la creatividad e innovación incremental al desarrollar propuestas de valor. Según Wheelen (2017), “la rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa”, sin embargo, la concentración de competidores y la opción variada genera exigencia en buenas prácticas administrativas y de innovación lo que se puede convertir en una oportunidad al tener el cliente más y mejores opciones de compra. En consecuencia, la rivalidad entre los competidores es baja, al identificar necesidades insatisfechas en los clientes que aprecien la propuesta de valor. Con lo anterior se considera que, si bien se cuenta con un número alto de competidores y más aun con muchas oportunidades de ingreso de nuevas empresas, se considera que, se puede aprovechar con valores diferenciales los cuales formarán parte de esta propuesta.

### **c) Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de flores y de plantas decorativas están organizados y concentrados, los primeros, es decir los proveedores, principalmente en la sabana de Bogotá y los segundos en la provincia de Tequendama específicamente en el municipio de Cachipay, por tanto, el poder de negociación es bajo por estar agremiados. La cantidad de alternativas con productores y productos hace que se cuente con portafolio amplio para negociar con los proveedores. Se considera que, se tiene una amenaza baja con relación a este aspecto, en la medida que se contará con las mejores relaciones a través de estrategias de comunicación y fidelización también con ellos.

---

#### **d) Poder de negociación con los compradores**

Los clientes pertenecientes a este sector han evolucionado con el tiempo, lo cual genera que, sus gustos sean cada vez más variados y exigentes, situación que se genera al poseer más información sobre el producto y sobre la oferta de competidores potenciales, lo que se constituye en una de las principales amenazas del sector y una de las más grandes debilidades de este tipo de empresas. La dinámica no es directamente proporcional a las exigencias y crecimiento de las nuevas tendencias de consumo y de hábitos de vida, por tanto, el poder de negociación es bajo. Al proponer alternativas de pago, una proveeduría constante, frecuencia de entregas, garantía de producto, de entregas a tiempo; así mismo se les da a los compradores la alternativa de reducir precios, requerir más calidad o más servicios, Wheelen (2007).

Los clientes - compradores están acostumbrados a comprar este tipo de productos, siendo esta la tendencia que ha marcado los productos nacionales y al mismo tiempo estos son comercializados con promociones agresivas a bajo precio, teniendo en cuenta los periodos de alta producción o cosecha de los productos. La amenaza que se observa es que el cliente siempre va a buscar productos similares y con menores costos. Se cuenta con un sistema aun de compra, en las tiendas de barrio y en la calle, lo cual genera un mayor reto para generar una estrategia comercial clara para llegar al mercado, lograr clientes y fidelizarlos.

Uno de los criterios que define el poder adquisitivo, es la tendencia a los estilos de vida de las personas que buscan comodidad y el buen gusto, por lo que, lo que se propone está alineado con las necesidades del mercado.

#### **e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Los productos sustitutos cumplen la misma función, aunque tengan una apariencia diferente. Las nuevas alternativas al mercado que satisfacen las mismas necesidades de sus clientes. La amenaza en este sentido es también alta, al ser producto de decoración y mejora de ambientes, donde se pueden encontrar diversidad de alternativas; el arte es uno de ellos y en general los elementos esotéricos también los son, están enmarcados en las tendencias donde la armonización del ambiente y equilibrio de energías; son aspectos que tienen hoy un portafolio



variado de soluciones, por lo que los productos sustitutos son un aspecto a considerar en las estrategias de identificación y mitigación de riesgos.

Es de especial interés esta fuerza de mercado toda vez que, al ser un producto con facilidad de reemplazar las personas a través de las grandes estrategias de marketing que caracterizan a estos productos pueden cambiar de decisión de compra con facilidad. Se tienen los chocolates, peluches, tarjetas, vinos que pueden ser sustitutos altamente competitivos. Por lo que se buscará a futuro que, se pueda complementar el modelo de negocio con otro tipo de productos que, mas que sustituir pueden ser un complemento y, en especial cuando se compran las flores por regalo.

- **Análisis de oportunidades y amenazas**

Una vez realizado el respectivo análisis de las fuerzas que impactan el negocio de acuerdo con Michael Porter, es posible considerar una proyección de mercado para el modelo de negocio propuesto y todo el sector de servicios de mantenimiento y reparación en la ciudad de Bogotá., los cuales a través de las siguientes tablas se evidencian oportunidades y amenazas a tener presente para el correcto desarrollo en cada una de las fases para el plan de negocios propuesto en el presente documento.

Tabla 4. Análisis sobre oportunidades y amenazas microentorno

Oportunidades	Amenazas
O1: Proveedores de arreglos con una gran oferta.	A1: Alta competencia a nivel de tiendas de flores locales y los grandes almacenes. Por otro lado, la variada oferta de plataformas tecnológicas para que las primeras vendan las flores por internet.
O2: Poco conocimiento del mercado objetivo y la venta retail en diferentes puntos sin análisis previos de los clientes y usuarios como tiendas de barrio, semáforos, otros.	A2: Importante músculo financiero de las empresas que ofrecen estos servicios, lo cual les ha permitido contar con diferentes plataformas tecnológicas para llegar a mas mercados.

O3: Disposición del equipo emprendedor y el apoyo del emprendimiento en Colombia para incentivar iniciativas de base tecnológica.	A3: Baja cobertura de la conectividad a internet en los hogares colombianos y la falta de cultura hacia la utilización de las TIC en los procesos de oferta y demanda de bienes y servicios.
O4: Alto interés de las floristerías pequeñas en articular con la plataforma para ofrecer sus arreglos florales.	A4: Los altos precios - costosos que el mercado percibe el producto
O5: Posicionamiento del mercado nacional y especial de Bogotá en la producción de flores.	A5: La principal amenaza, al ser una empresa de comercialización, es un modelo de negocio fácil de copiar y los clientes pueden ser robados por otra persona que pretenda hacer lo mismo.
	A6: Situación económica en el país, hace que este tipo de productos no estén dentro de sus prioridades e intereses.

Fuente: Elaboración propia

▪ **Conclusiones sobre la viabilidad del sector**

Al proponer este nuevo modelo de negocios, se incluye como principal propuesta de valor la venta on-line de arreglos florales bajo el formato por suscripción. El sector cuenta con un dinamismo importante, cuenta con aspectos que favorecen el negocio y es como lo es, un tejido empresarial estable, creciente con un reconocimiento a nivel nacional e internacional, que facilita una dinámica para este proyecto. Las personas no solo comprar flores para su consumo personal sino también para regalar, y cada vez más este tipo de arreglos se posicionan y toman mayor fuerza. El nacimiento de este tipo de modelos de negocios en el mercado hace que los usuarios tengan diversas alternativas para seleccionar y que, por otro lado, los oferentes busquen siempre innovar en sus productos y en sus procesos.

Cuando se trabaja con flores, se pueden garantizar productos con los más altos estándares de calidad en el mercado nacional e internacional. Esta oferta incluye productos

novedosos que generan la fidelización de clientes y altas posibilidades de cumplimiento en los niveles meta de ventas. Adicionalmente, la presente propuesta propone ofrecerle a un mercado, que actualmente adquiere flores a través de diferentes mecanismos, que cuentan con un poder adquisitivo importante y que, tienen hábitos de compra por internet.

Se propone un tipo de innovación incremental al querer mejorar un propuesta de modelo de negocio a partir de un sector que ha venido creciendo y a partir de tendencias y necesidades de decoración de contar con un proveedor constante que entregue a tiempo productos creativos e innovadores y de buena calidad; en la oferta además de arreglos florares se incluirán plantas decorativas en micro sistemas ecológicos, y kit de aromáticas deshidratadas tipo tisanas para consumo humano para complementar los ambientes decorados con una bebida relajante y creara así espacios y ambientes tranquilos y adecuados para el hogar y el trabajo.

A partir del análisis de problemas, necesidades insatisfechas o parcialmente cubiertas, este documento propone estrategias de solución a estas necesidades, para dinamizar el mercado a través del diseño de nuevos modelos de negocio con productos o servicios que ofrezcan características diferenciadoras, el aprovechamiento del análisis de la demanda haciendo uso de modelos cualitativos y cuantitativos, lo que ha permitido afirmar que, existe un esperanzador panorama para esta oportunidad de negocio, situación que se vería apoyada por el aprovechamiento de diferentes herramientas de gestión, a fin de garantizar la búsqueda de sostenibilidad de la nueva empresa que se propone en este documento.

El análisis propuesto con la metodología de la 5 fuerzas de Porter nos genera un diagnóstico sobre las amenazas de entrada al sector en el que se quiere incursionar, basados en la oportunidad identificada; haciéndolo una herramienta de planeación estratégica para la construcción de un modelo de negocio con una propuesta de valor alta o lo suficientemente perceptible lo que la haría innovadora con respecto a lo que ya hay en el mercado y que el cliente apreciara al tener una alternativa de compra y cubrir una necesidad no satisfecha.

---

## 4. Estudio piloto de mercado

### 4.1. Análisis y estudio de mercado

El análisis y estudio de mercado que se presenta en el proyecto, presenta información sobre las tendencias que en el sector industrial y de servicios, orientado a la transformación, venta y distribución de arreglos florales, que se viene presentando en los últimos años y que marcan tendencias.

Se presenta información relacionada con el análisis de mercado de quienes se conocieron sus expectativas y motivaciones de compra a través de una encuesta estructurada. Adicionalmente, se define mercado potencial, mercado objetivo y se presenta un capítulo destinado al análisis de la competencia, para lo cual se utiliza la metodología de matriz Competitive Profile Matrix – CPM David (David F. , 2008).

#### ▪ Tendencias del mercado

Las flores siempre nos acompañan en momentos especiales de nuestras vidas, como en bodas, cumpleaños, aniversarios, grados y acompañaron alguna buena cita. Tanta es su importancia, que el sector de la floricultura se reinventa y va en línea con las nuevas tendencias de la moda mundial. “Los arreglos florales han cambiado”, dijo Mónica Gómez gerente de Don Eloy (La República, 2020). Indica la misma Gerente, que, tanto es el impacto de la moda en la industria que hoy en día comprar flores va más allá de olerlas, pues hoy en las floristerías se puede encontrar términos como las texturas, la combinación de colores, empaques de lujo y otros detalles que algunos años atrás no tenían tanta importancia.

El crecimiento y la expansión de la industria floral no muestran signos de reducir la velocidad ya que siguen abriéndose nuevos mercados y surgen nuevos clientes. Significativos cambios en los lugares de venta, las preferencias de los clientes y las tácticas de los mercados

van en paralelo con los trascendentales cambios en la forma en que los productos florales se abastecen, cosechan y transportan. Además, la tecnología participa en el crecimiento de la industria ya que se utiliza en la plantación, el monitoreo y el pago de los cultivos.

Acorde a una encuesta realizada por Fenalco Antioquia para conocer qué es lo que más se regala en el Amor y Amistad, las flores ocupan el cuarto lugar con un 9 por ciento, siendo superadas por Joyería y Bisutería (10 por ciento); Ropa (21 por ciento); y Chocolates y Dulces (30 por ciento), Fenalco (2017). Por otro lado, el mismo estudio cuenta con un capítulo relacionado con las flores en Colombia y presenta la siguiente información:

- 3 de cada 4 consumidores tiene un gran aprecio por las flores
  - El 89% de la gente recuerda de la última vez que regaló flores a alguien
  - El 56% de la gente recuerda la última vez que recibió
  - El 82% de los consumidores compra flores en la tienda
  - 2 de cada 5 personas ha comprado flores para decorar y 2 de cada 5 personas ha comprado flores para hacerse un autorregalo.
- Segmentación de mercado objetivo.

La segmentación de mercado ayuda a identificar y seleccionar el mercado meta a los cuales la empresa propuesta debe dirigir sus esfuerzos. Segmentar el mercado consiste en dividir el mercado total en grupos más pequeños relativamente homogéneos que comparten necesidades, deseos o características similares (Cohen, 2008). El mercado objetivo ayuda a identificar uno o más segmentos de individuos hacia los que se dirigen los esfuerzos de la empresa.

El mercado objetivo se define como un grupo de consumidores que responde de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing (Kotker & Armstrong, 2003). Segmentación de Mercado es un proceso de alta importancia en el mercadeo que tiene como finalidad identificar grupos de consumidores con necesidades homogéneas (Kotler & Amostrong, 2004).

Para una correcta segmentación en el presente estudio, se tienen en cuenta variables relacionadas con la ubicación geográfica (macro localización y micro localización), tamaño de área, clima demografía, ingresos, edad, género, clase social, escolaridad, ocupación, orígenes,

---

características psicológicas, estilos de vida y valores personales, siguiendo la propuesta de (Kotler & Amstrong, 2004). A continuación, se detallan algunos elementos:

El segmento de clientes definido para el proyecto está conformado por personas que gustan de las flores y los arreglos florales, que tienen acceso a internet y a las tecnologías de la información y comunicación para adquirir los productos.

Se definen las personas usuarias o consumidores potenciales de los productos, así como los clientes entendiendo sus características principales y motivaciones de compra, los usuarios identificados, que les gusta la decoración, les interesa tener flores en los espacios donde se ubican como los hogares y las oficinas, en particular aquellos que se ubican en los estratos 4, 5, 6. Los estudios demuestran que los clientes más jóvenes tienen diferentes motivaciones para comprar flores y será un nicho de mercado a considerarse para futuras expansiones del negocio.

Más que servir solamente como decoración del hogar, las flores se han transformado en una manera de “celebrar sus personalidades y expresar sus estados de ánimo”. Otros impulsores son: el profundo interés por el medio ambiente, su tendencia a vivir en hogares urbanos que necesitan vegetación y un deseo de colores exclusivos (PMA, 2017), este segmento de la población, está enormemente influenciado por las plataformas de redes sociales visuales, donde las compras de este tipo de productos se convierten en atractivo para ellos.

Por otro lado, personas que pretenden decorar las instalaciones de sus oficinas para armonizar ambientes por medio de arreglos florales semanales o quincenales, las personas naturales que quieran el servicio de arreglos florales o plantas decorativas en sus hogares y oficinas, de manera periódica, o incluso eventualmente, en la cadena de suministro también están las pequeñas comercializadoras de flores para la venta de diferentes variedades de flores y arreglos florales al por mayor. Inicialmente en una primera etapa de consolidación el mercado objetivo; estratégicamente por la logística; estará en la ciudad de Bogotá, donde especialmente se ubican las personas de estratos 4, 5, 6.

Para una correcta segmentación se tienen en cuenta las siguientes variables: ubicación geográfica (macro localización y micro localización), tamaño de área, clima demografía, ingresos, edad, género, clase social, escolaridad, ocupación, orígenes, características psicológicas, estilos de vida, valores (Kotler & Amstrong, 2004). A continuación, se detallan algunos elementos:

El Departamento Administrativo de Estadísticas Nacional (DANE, 2014), muestra que la población en Bogotá cuenta con unos porcentajes de distribución en cada estrato y presenta a los 4, 5,6 en cada localidad del 9%, 2,6%, 1,8%.

Para la participación se estima un 0,05%, se analizaron diferentes aspectos, capacidades en la producción, micro localización y el mercado potencial, llegando a 1.605 personas. Las estimaciones de consumo de este tipo de productos, es 1 al año.

- Estrato 4, 215.656
- Estrato 5: 62.300
- Estrato 6: 43.131

El total del tamaño del mercado: 321.037

- **Macro localización y micro localización.**

Son diferentes las razones por las cuales se selecciona Bogotá como punto de producción y comercialización inicial del producto y la propuesta de valor a ofertarse con el producto. En Bogotá, se tiene un mercado atractivo por el número de habitantes con que cuenta (aprox. 8 millones de habitantes. El PIB de la ciudad representa aproximadamente el 25,2% del total de Colombia y es superior al de varios países de América Latina. (InvestinBogotá, 2016).

El rango poblacional y con éste la justificación de estrato económico, busca que a través del precio del producto se logre cautivar el mercado objetivo, estará en las localidades de Usaquén, Chapinero, consideradas por Asocolflores, como las localidades con mayor comercialización de este tipo de productos.

El punto de venta estará ubicado en Fontibón, una localidad que se destaca es de fácil acceso para el proyecto. A continuación, definiciones de tipo de segmentos, de acuerdo con Kotler & Armstrong (2014):

Segmentación geográfica	La segmentación geográfica divide el mercado en unidades territoriales tales como países, regiones, comarcas, provincias, tipo de hábitat, tamaño de población, etc. Este tipo de
-------------------------	---

	segmentación puede ser utilizada en productos cuyo consumo está influido por el clima, los hábitos alimenticios, etc.
Segmentación psicográfica	La segmentación psicográfica parte de la idea de que individuos muy diferentes, en términos socioeconómicos, pueden tener comportamientos muy similares e, inversamente, individuos similares, comportamientos muy diferentes. Las variables psicográficas son la personalidad y el estilo de vida.
Segmentación comportamental	Una posibilidad de segmentar el mercado la ofrece el comportamiento de compra. Se habla entonces de segmentación comportamental. Diferentes criterios pueden ser utilizados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El estatus de usuario. Una distinción entre consumidores puede hacerse entre los usuarios potenciales, no usuarios, primeros usuarios, usuarios regulares o irregulares.</li> <li>• La tasa de uso del producto. La empresa puede adecuar sus productos en función de las necesidades de pequeños, media- nos y grandes usuarios.</li> <li>• El estatus de fidelidad. Los consumidores pueden agruparse en consumidores fieles incondicionales, no exclusivamente fieles y no fieles.</li> <li>• La sensibilidad a un factor de marketing. Ciertos grupos de consumidores son particularmente sensibles a una variable de marketing tal como el precio o las ofertas especiales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler & Armstrong (2014):

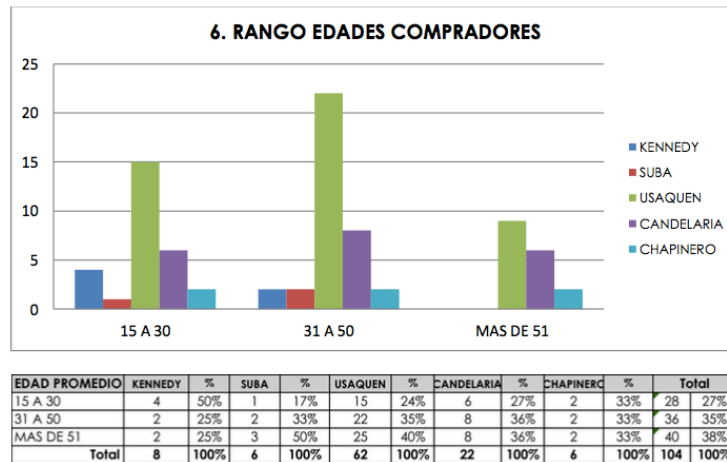
Par el proyecto, se utilizarán especialmente la segmentación geográfica, el comportamental y sicográficas resultado de la investigación de mercado, a continuación:

- Edad

La edad es una de las variables importantes a tener en cuenta en una segmentación.



Gráfica 1. Rango de edades compradores.



Fuente: Análisis del sector floricultor de Colombia 2014

“El grupo de edad, que por excelencia adquiere productos de floristería son las personas mayores a 31 años y hasta 50, junto con los mayores de 51, suman el 73%. Es una población que cuenta con estabilidad económica, capacidad adquisitiva y por su estilo de vida tienden a adquirir productos decorativos y de uso personal sin tener en cuenta que no sean productos de primera necesidad” (Asociación de Floricultores de Colombia, 2014).

- Sexo.

No se realiza una segmentación ya que según el mismo estudio y la experiencia que tienen el emprendedor y su familia, los hombres tienen una participación menor en el consumo, pero similar al de las de las mujeres. Usaquén con el 37%, de consumo de este tipo de productos de parte de los hombres llaman la atención a repensar no solo productos para hombres sino también dirigir la estrategia comercial a este segmento de la población. Mientras que en localidades como Kennedy las mujeres predominan con más del 86% (Asociación de Floricultores de Colombia, 2014). En el momento de definir el mercado objetivo se considerarán tanto hombres como mujeres.

- Clase social.

La demanda de este tipo de productos, el mercado objetivo se concentra en las localidades de Usaquén, Suba, Teusaquillo y Chapinero, localidades en las que se encuentran los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, que son los de mayor poder adquisitivo y por lo tanto los que cuentan con los recursos necesarios para hacer uso del producto ofrecido.

---

El nicho de mercado al cual se enfocan los productos está integrado por personas interesadas en adquirir productos con los cuales puedan mejorar la decoración de los ambientes de sus vivienda u oficinas con las flores. Este nicho puede incluir a personas de diferentes edades de ambos sexos y que tengan previsto adquirir, remodelar o redecorar sus viviendas u oficinas en el corto o mediano plazo y que tengan el poder adquisitivo necesario para hacerlo.

- Ubicación geográfica

Como se ha expuesto en este documento, de acuerdo con las investigaciones del mercado, se espera que el proyecto cuente con un segmento de mercado ubicado especialmente en las localidades de Usaquén y Chapinero, como dos localidades que agrupan un gran número de hogares y personas en estratos 4, 5, 6, en donde a su vez se encuentran las personas que están activas económicamente y que gastan en este tipo de productos.

- Descripción de los consumidores.

Hombres y mujeres entre los 30 a 49 años, en su mayoría casados (as) o que viven en pareja, empleados y trabajadores independientes, que se localicen en viviendas de estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 y sientan gusto por las flores y los arreglos florales. Como se presenta en el análisis del mercado realizado, este segmento fue el que respondió las encuestas en mayor proporción, siendo el interés en este proyecto dedicar los esfuerzos a este segmento de la población que gustan de las flores, invierten en ellas y les gustaría mejorar los canales para adquirirlas.

Los consumidores son personas que trabajan y que sienten que las flores les permiten decorar su vivienda y que además son un buen regalo para darle a otras personas.

- Tamaño del mercado.

El mercado para el proyecto, son personas, hombres y mujeres activos económicamente que se encuentren en diferentes zonas de la ciudad de Bogotá pero que se encuentren ubicadas en los estratos altos en especial cuatro (4), cinco (5) y seis (6), personas que tienen las

condiciones y las características para comprar este tipo de productos. De acuerdo con datos del DANE y sus proyecciones demográficas realizadas hasta el año 2030, el año 2021 Bogotá tendrá una población de \$8.181.047 habitantes, distribuidos de la siguiente manera: \$3.963.853 son hombres y \$4.217.194 son mujeres. (Dane, 2014)

Tabla 5. Tabla de mercado potencial

Total	8.181.047	3.963.853 (H)	4.217.194 (M)
0-4	609.061	312.968	296.093
5-9	603.660	310.114	293.546
10-14	603.773	309.256	294.517
15-19	626.982	318.609	308.373
20-24	669.743	338.310	331.433
25-29	663.785	335.401	328.384
<b>30-34</b>	<b>644.486</b>	<b>316.653</b>	<b>327.833</b>
<b>35-39</b>	<b>649.707</b>	<b>307.870</b>	<b>341.837</b>
<b>40-44</b>	<b>581.065</b>	<b>276.892</b>	<b>304.173</b>
<b>45-49</b>	<b>520.926</b>	<b>245.951</b>	<b>274.975</b>
50-54	506.868	235.396	271.472
55-59	455.762	207.895	247.867
60-64	358.802	160.396	198.406
65-69	265.872	116.892	148.980
70-74	188.188	81.066	107.122
75-79	119.382	48.577	70.805
80 y MÁS	112.985	41.607	71.378

Fuente: Estimaciones a 2020 – DANE

El mercado de interés se encuentra ubicado en los rangos de edad entre los 30 y 49 años, es decir de \$1.147.366 hombres y \$1.248.818 mujeres, todos estos ubicados en la ciudad de Bogotá. El rango de edad está enmarcado por personas y no por familias considerando que muchas de las personas compran este producto no solo para el hogar sino para regalos en fechas especiales y también cuando surge un proceso de independencia personal en alguna persona de la familia. Se espera que los turistas sean importantes en el eslabón comercial del proyecto.

---

- **Diseño de las herramientas de investigación.**

Se desarrolló y aplicó un instrumento (encuesta), ver anexo 1. Instrumento de Investigación de mercado para recolectar de información con el objetivo de validar diferentes aspectos del consumidor: la aceptación del servicio, el precio, la frecuencia de compra, entre otros. Permitió conocer patrones de consumo de este tipo de productos, además de identificar el perfil del usuario. Se trabaja a través de una herramienta que permite calcular el tamaño de la muestra con una propuesta del nivel de error, para el proyecto con un error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Como se tiene previsto trabajar alrededor de 3 estratos socioeconómicos, se trabajó también aplicando la fórmula del muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, el cual permite identificar el tamaño de muestra para cada uno de los estratos.

- **Objetivos.**

Conocer las expectativas de compra de las personas que gustan de las flores.

- **Cálculo de la muestra.**

Se desarrolló y aplicó un instrumento (encuesta), ver anexo 1. Instrumento de investigación de mercados para recolección de información con el objetivo de validar diferentes aspectos del consumidor, la aceptación del producto, la tendencia en precio, la percepción de calidad del producto, la frecuencia de compra, entre otros, permitieron conocer patrones de consumo de este tipo de productos, además de identificar el perfil del usuario.

Se aplicó al mercado objetivo, el cual está definido después de varios estudios e investigaciones, como las personas que se encuentran ubicadas en estratos 4, 5, 6, por las razones expuestas en el documento y se cuenta con sitios estratégicos para el desarrollo e implementación del instrumento se realizó de manera virtual en un formulario de google forms de

manera dirigida al mercado objetivo. Se recurrió a ecuaciones estadísticas, que guiaron el proceso de cálculo muestral:

Tabla 6. Tamaño de la muestra

<b>MARGEN DE ERROR MÁXIMO ADMITIDO</b>	<b>5,0%</b>
<b>TAMAÑO DE LA POBLACIÓN</b>	<b>321.037</b>
Tamaño para un nivel de confianza del 95% .....	384
Tamaño para un nivel de confianza del 97% .....	470
Tamaño para un nivel de confianza del 99% .....	664
<a href="#">Volver a página de inicio</a>	

Fuente: elaboración propia con base en herramienta tomada de <https://www.ugr.es/~ecordon/master/docus/calculotama%C3%B1omuestra.xls>

Como se muestra en la tabla 4 para un nivel de confianza del 95% y un error del 5% el tamaño ideal de la muestra es de 384 encuestas. Así las cosas, si se toma un muestreo aleatorio estratificado viable para el proyecto, se tiene que, se deben aplicar las siguientes encuestas por cada estrato de acuerdo con el mercado objetivo por cada uno.

Tabla 7. Muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional

**MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO CON AFIJACIÓN PROPORCIONAL**

Tamaño de la población objetivo.....	321.037
Tamaño de la muestra que se desea obtener.....	384
Número de estratos a considerar.....	3

Afijación simple: elegir de cada estrato 127,90068 sujetos

Estrato	Identificación	Nº sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	Estrato 4	215.656	67,2%	258
2	Estrato 5	62.300	19,4%	74
3	Estrato 6	43.131	13,4%	52
		sujetos en	100,0%	383,7618086

---

Fuente: elaboración propia con base en herramienta tomada de  
<https://www.ugr.es/~ecordon/master/docus/calculotama%C3%B1omuestra.xls>

- **Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.**

La herramienta de recolección de información tuvo como finalidad recopilar información del mercado para direccionar la estructura del modelo de negocio y del plan de negocios, como también la mejora del producto que ha validado desde hace años por parte de la familia. Ver anexo A. Instrumento de investigación de mercados.

- **Metodologías de análisis de los competidores.**

El análisis de la competencia facilitará no solo conocer el mercado, el entorno, sino también permite según Kottler y Armstrong, mejorar el diseño de la estrategia de marketing, argumentan que una compañía debe analizar de forma continua a sus competidores y desarrollar estrategias de marketing competitivas que la posicionen de manera eficaz contra sus competidores y que le proporcionen la ventaja competitiva más sólida posible.

El análisis de la competencia facilita no solo conocer el mercado, el entorno, sino también permite según Kottler y Armstrong, mejorar el diseño de la estrategia de marketing, argumentan que una compañía debe analizar de forma continua a sus competidores y desarrollar estrategias de marketing competitivas que la posicionen de manera eficaz contra sus competidores y que le proporcionen la ventaja competitiva más sólida posible (Kotler y Amostrong, 2002) .

La metodología utilizada para analizar cada una de estas empresas, es la matriz del perfil competitivo – Competitive Profile Matrix- (CPM, por sus siglas en inglés), (David F. , 2008). Se desarrolló a través de la ponderación de variables estratégicas para cada una de las empresas que se analiza tanto en un entorno interno como externo. Se tuvo en cuenta aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades de cada empresa, criterios de valoración: 4 como una fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad principal.

De acuerdo con lo expuesto por David (2008) para desarrollar este proceso, se conocieron los elementos del modelo de negocio de las empresas, las estrategias del negocio,

la calidad del producto, la estrategia comercial y comunicaciones, competitividad, calidad de los productos, administración, posición financiera, lealtad con los clientes, expansión global, participación del mercado, entre otras.

Se analizaron aspectos fundamentales relacionados con la Matriz del Perfil Competitivo - Competitive Profile Matrix CPM:

## 4.2. Resultados

### ▪ Resultados del análisis de la competencia

A nivel internacional, se cuenta con diversas experiencias de empresas que prestan este tipo de servicios. A continuación, se presenta información de cada una de las empresas que se identificaron para el análisis comparativo, no todas estas ofertas ofrecen una cobertura en el Bogotá mediante el trabajo colaborativo que optimice el tiempo del usuario (oferta) que ofrece el servicio y el usuario que compra (demanda) o paga por el servicio, en muchos casos la operación es nacional

Dicha competencia se puede encontrar a nivel nacional, especialmente en ciudades como Bogotá y Medellín. En ciudades como Bogotá, siendo la ciudad objetivo del presente modelo de negocio, está en proceso de migración a nuevas ofertas innovadoras para suplir necesidades básicas de mantenimiento y reparaciones en el hogar y la oficina, evidenciando principalmente una oferta dirigida a un mercado institucional abriendo así, una oportunidad para el mercado de la persona natural o de los hogares.

**Spring in The Air Corp:** Es una empresa que cuenta con bondades, ya que vende flores tipo rosas únicamente. Se constituyó hace más de 10 años inicialmente, y está conformada por personas con una amplia experiencia. A nivel de precios es competitiva y cuenta con flores de estándares de calidad altos. Están ubicados en Miami, y tienen entregas internacionales. Resulta ser costosa por los costos de envíos. Nace bajo la oportunidad del mercado encontrada por un Emprendedor que inicia su actividad en el sector floricultor como Gerente en Flores de Funza, vio la oportunidad en cuanto a que las flores comercializadas por internet se hacían desde los Estados Unidos, generando así una vida útil de la flor, en ese caso las rosas muy cortan. Prestan sus servicios a nivel nacional y en estados Unidos con una promesa de valor que las flores tendrán una alta duración, son transportadas en como clientes a personas jurídicas y oficinas, sus principales. No entregan arreglos en floreros, las flores son entregadas en cajas. Cuentan

---

con más de 8.500 clientes registrados en su plataforma y han atendido a más de 35.000 consumidores. Cuentan con programas de fidelización. Las flores llegan con 3 días de recolectadas en el cultivo.

**Flores de Colores:** Inicio con 2 emprendedores del CESA y un floricultor, inicialmente quien aportó el conocimiento del sector, inicialmente iniciaron con ventas por internet en Colombia por suscripción y posteriormente se han venido posicionando por la exportación de flores a otros mercados internacionales. Las suscripciones oscilan entre \$32.000 y \$48.000 mensuales. Con a la suscripción mensual, reciben 2 arreglos al mes aproximadamente cada 15 días cada uno. Ofrecen flores, arreglos florales, servicio de asesoría para decorar espacios corporativos. Cuentan con un blog en su misma página donde le escriben a sus suscriptores y consumidores, temas como: Cómo cuidar las flores, significados de las flores, características de las flores. Área de cobertura: Calle 53 hasta la calle 195 y de la Av Boyaca a la Cra 3. – Bogotá, lo cual es una limitante para llegar a muchas zonas de Bogotá y de Colombia.

**La Flora.com:** Una empresa con un nivel de accesibilidad para estratos medio, ya Es una empresa que se distingue en el mercado por llegar a otro tipo de mercados y está siempre proponiendo estilos diferentes. La empresa cuenta con un portafolio amplio.

**La florista:** Empresa creada por Sergio Zuluaga, emprendedor y líder del ecosistema quien vio la oportunidad de negocio en la actividad. La empresa lleva poco en el mercado, pero ha venido tomando fuerza, con relación al posicionamiento de sus productos, especialmente cuenta con mercados de estratos medio altos. Los precios son altos y si bien lleva poco en el mercado, el hecho de que el emprendedor no cuenta con experiencia en asuntos tecnológicos, le ha generado dificultades en la rotación de persona que se dedica a administrar la plataforma. Cuenta con el servicio de suscripción mensual. Tiene una participación en el mercado baja y actualmente tiene una estructura organizacional sencilla.

**Flowershopcolombia.com:** Es una plataforma que se dedica a la venta de flores y arreglos florales de alta calidad vende flores tipo exportación lo cual la hace diferente a la competencia. Vende también plantas decorativas siendo un elemento importante para el modelo de negocio que se propone. A cada arreglo le tiene una denominación que permite generar recordación con los usuarios, como Rosas de San Valentín, Rosas del jardín, Jardines de Rosas, Suculenta Conchita, Alma Silvestre, tienen presencia en redes sociales como en Facebook y Instagram, entre otros, reciben pagos mediante tarjeta de crédito, pagos en bancos, y transferencias bancarias (PSE).



Tabla 8. Competitive Profile Matrix (CPM)

N.	FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	Modelo propuesto		Floriaexpress.com		floresparacolombia		laflora		Spring in The Air Corp		laflorista		flowershopcolombia	
			Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1	Cubrimiento geográfico	0,15	1	0,15	4	0,60	2	0,30	4	0,60	1	0,15	1	0,15	3	0,45
2	Competitividad en Precios	0,20	4	0,80	2	0,40	2	0,40	2	0,40	2	0,40	3	0,60	3	0,60
3	Fortaleza financiera	0,05	2	0,10	4	0,20	1	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10	3	0,15
4	Variedad del portafolio y calidad del servicio	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30	4	0,60	1	0,15	2	0,30	4	0,60
5	Imagen y reconocimiento de marca	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40	2	0,20	1	0,10	3	0,30
6	Marca con App	0,15	2	0,30	4	0,60	1	0,15	3	0,45	3	0,45	1	0,15	3	0,45
7	Velocidad de respuesta	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	4	0,80	3	0,60	2	0,40	4	0,80
	Resultado del diagnóstico	<b>1,00</b>		<b>2,85</b>		<b>3,3</b>		<b>2</b>		<b>3,45</b>		<b>2,10</b>		<b>1,8</b>		<b>3,35</b>

Fuente: Elaboración propia con base en David F (2012).

El análisis de la competencia con la metodología CPM, identifica elementos que dan cuenta de lo que es la competencia de la empresa propuesta: Laflora.com: con 3.45 en el resultado, de acuerdo con los criterios de calificación expuestos para este ejercicio de análisis. Lo sigue flowersho.com y floriaexpress.com 3,35 y 3,3. La empresa será muy competitiva en precio.

Con relación a la visibilidad son similares, la empresa se esforzará por realizar acciones para que la estrategia comercial propuesta en este documento se cumpla. Esta variable es considerada clave ya que hoy día los consumidores y/o usuarios se dejan llevar por el reconocimiento de marcas la visibilidad que tienen los negocios y por las mismas recomendaciones que dan las personas.

El conocimiento del mercado constituye un factor clave para el negocio debido a que no son fuertes las barreras de entrada por qué los gastos de inversión son bajos, sin embargo, como se ve en la CPM, todos tienen participaciones del mercado muy pequeñas. También se puede indicar que no hay necesidad de grandes inversiones iniciales.

Chan y Mauborgne (2008) proponen cuatro preguntas orientadas a re- definir el producto o servicio ofrecido. Estas son: i) ¿Qué características de nuestros productos o servicios de aquellos que el mercado concibe como establecidos deben ser eliminadas?

ii) ¿Qué características deben ser reducidas a estándares menores a las aceptadas por el mercado? iii) ¿Qué características deben ser incrementadas por encima de los niveles

considerados por el mercado? iv) ¿Qué características nunca consideradas por el mercado deben ser creadas? Este esquema permite construir una nueva curva de valor para el producto o servicio, considerando los elementos de valor del comprador.

Esta técnica forma parte del libro "La Estrategia del Océano azul" del mismo W. Chan Kim y Renée Mauborgne.

Tabla 9. Matriz ERIC

<p><b>ELIMINAR</b></p> <p>* Marketing tradicional considerando las herramientas tecnológicas</p>	<p><b>INCREMENTAR</b></p> <p>* Nuevas flores exóticas y poco conocidas en el portafolio de la empresa</p> <p>* Participación en el programa FincaVerde como un elemento diferenciador en los productos que se ofertan</p>
<p><b>REDUCIR</b></p> <p>Los altos costos</p>	<p><b>CREAR</b></p> <p>* Estrategias de sensibilización para el conocimiento de las TIC</p> <p>* Desarrollar una estrategia con proveedores para promover las buenas prácticas en los cultivos, convirtiendo la empresa en un agente de cambio.</p> <p>* Modelo de plataforma colaborativa para comercializar arreglos florales de pequeños floristas que no cuentan con los medios para comercializar este tipo de productos</p>

Elaboración propia

Como se observa en la Matriz ERIC, son mas los aspectos para incrementar y a crear para que, el modelo de negocio sea competitivo y sea diferenciador con respecto a lo que ofrece la competencia

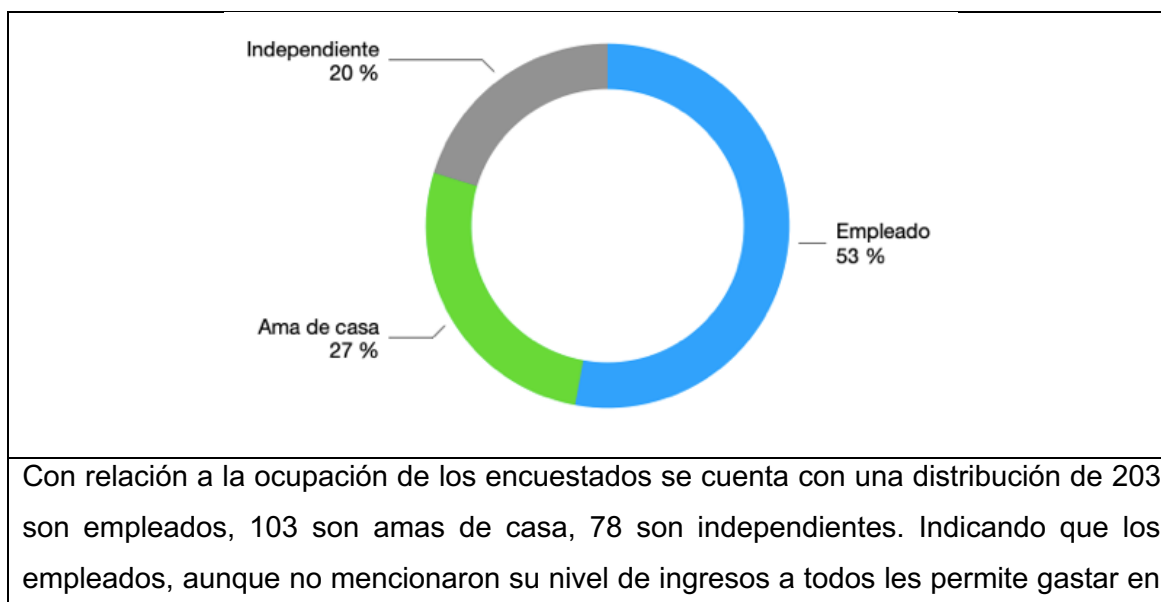
- Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

Como se indicó anteriormente, para esta actividad se desarrolló e implementó un instrumento (ver anexo A), el cual ha permitido caracterizar al consumidor. Se conocieron expectativas y motivaciones de compra, se analizó la ocupación, el género, se evaluaron las condiciones de compra hoy día de flores por parte de los encuestados, las intenciones de comprar a futuro, la disponibilidad de recursos para pago por un precio propuesto. A continuación, los resultados presentados en la aplicación a 384 personas para lo cual se utilizó la herramienta enviada por un link en google forms, por medio de correo, llamadas telefónicas, que permitiera lograrse su aplicación a la totalidad de personas que indicó el cálculo de la muestra:

### Ocupación

Las encuestas realizadas están todas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Se tomaron datos de personas que viven en las zonas de interés de este proyecto, es decir en zonas con hogares en estratos 4, 5, 6.

Gráfica 1. Ocupación de los encuestados

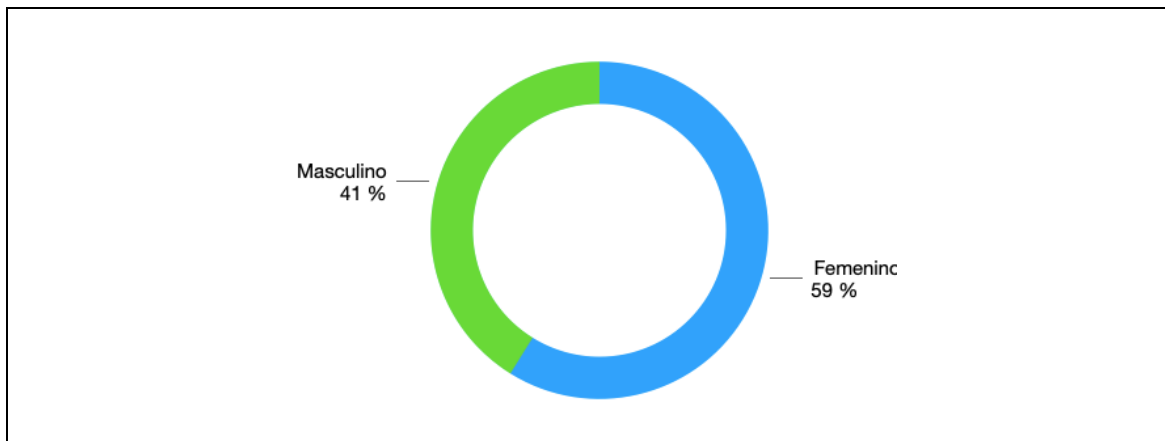


productos diferentes a los de la canasta familiar. Los independientes que fueron un 20% manifiestan realizar actividades económicas por su propia cuenta

Fuente elaboración propia

### Género

Gráfica 2. Género de los encuestados

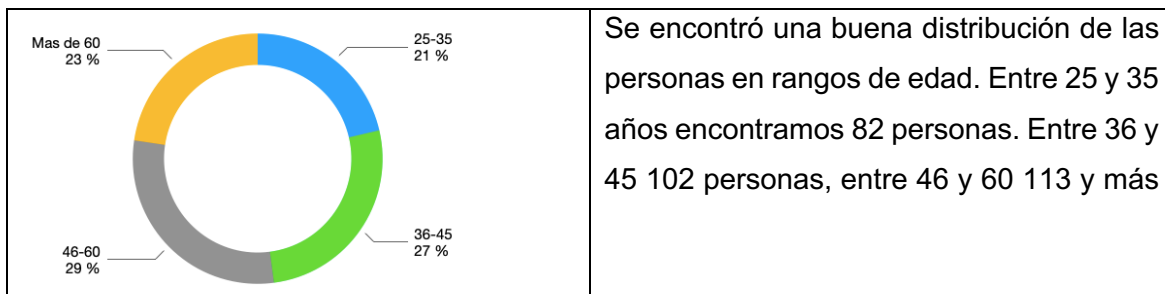


De las 284 personas que respondieron la encuesta, 226 pertenecen al género femenino y las 158 personas restantes al género masculino. Predominaron las mujeres para responder el instrumento. Muchos más hombres que indicaron no tener tiempo para responder este tipo de encuestas

Fuente: Elaboración propia

### Rango de edad

Gráfica 3. Rango de edad de los encuestados



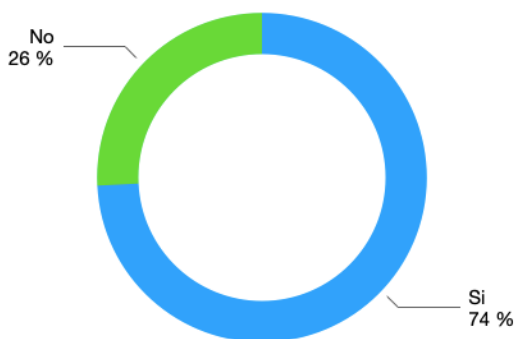
Se encontró una buena distribución de las personas en rangos de edad. Entre 25 y 35 años encontramos 82 personas. Entre 36 y 45 102 personas, entre 46 y 60 113 y más

de 60, 87 personas respondieron las encuestas.

Fuente: Elaboración propia

¿Compra usted flores?

Gráfica 4. Respuesta a la pregunta ¿compra usted flores?

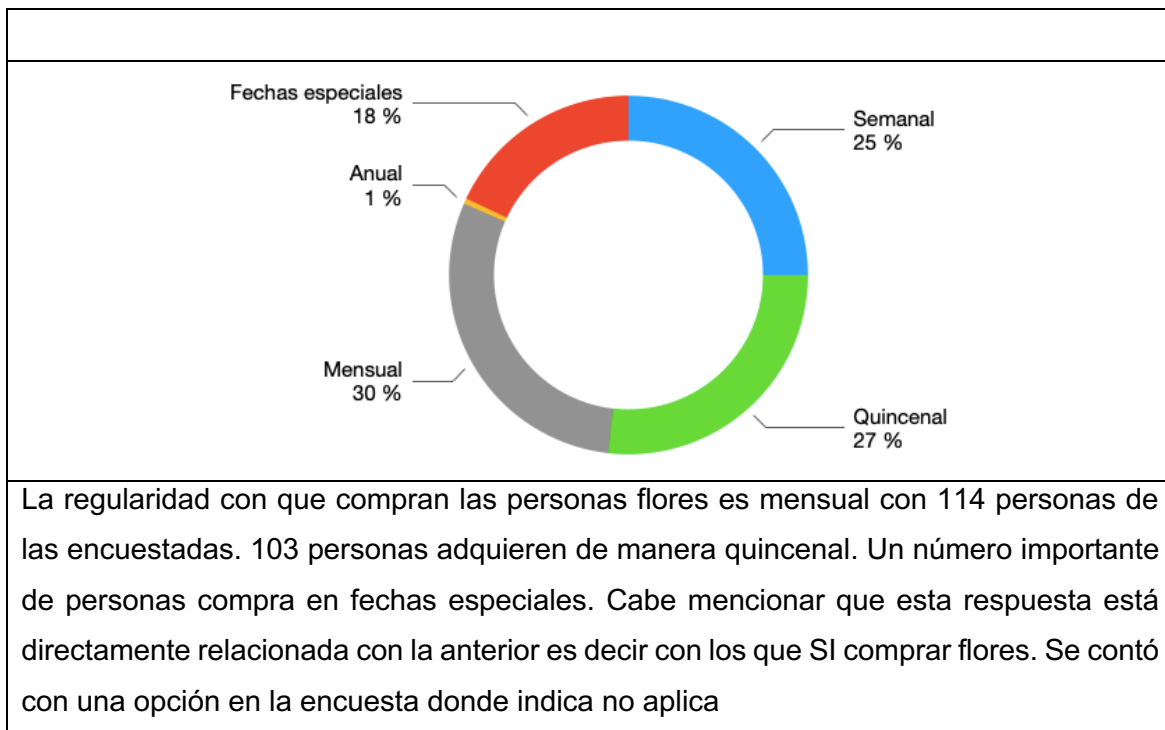


Un porcentaje del 74% de los encuestados respondieron que SI compran flores en alguna época del año. De estos compran más del 50% de manera regular y periódica, indicando que compran más de 4 veces al año. El resto compran al menos 2 veces flores al año. El 26% restantes de los 384 indicaron que no sin embargo indicaron que en ocasiones se ven interesados en comprar pero que o no cuentan con un sitio cercano o no saben comprar este tipo de productos.

Fuente: Elaboración propia

¿Con qué frecuencia compra usted flores?

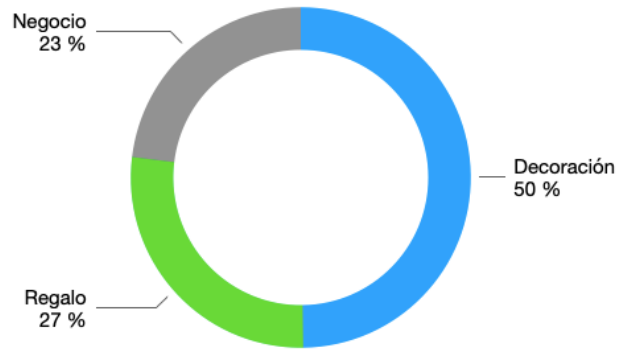
Gráfica 5. Respuesta a la pregunta ¿Con qué frecuencia compra usted flores?



Fuente. Elaboración propia

¿Con qué motivo?

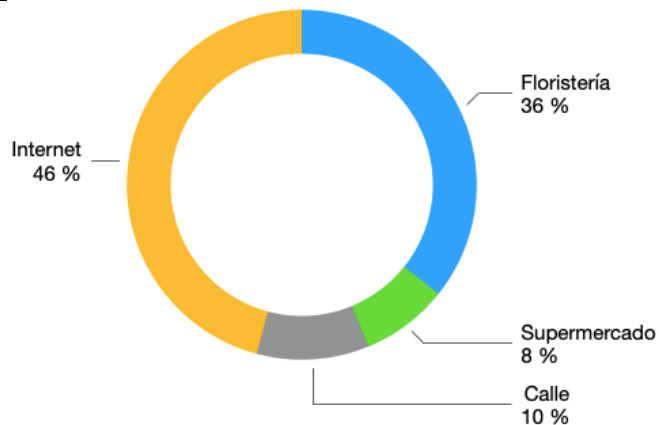
Gráfica 6. Respuesta a la pregunta ¿Con qué motivo?



El 50% de los participantes en el estudio indicaron comprar flores para decorar sus lugares de residencia para, es decir 220 personas. El 23% y 27% respectivamente las compra para regalar y para temas relacionados con negocios. Cabe mencionar que esta pregunta la responden las personas que indican SI comprar flores.

¿En dónde las ha adquirido?

Gráfica 7. Respuesta a la pregunta ¿En dónde las ha adquirido?

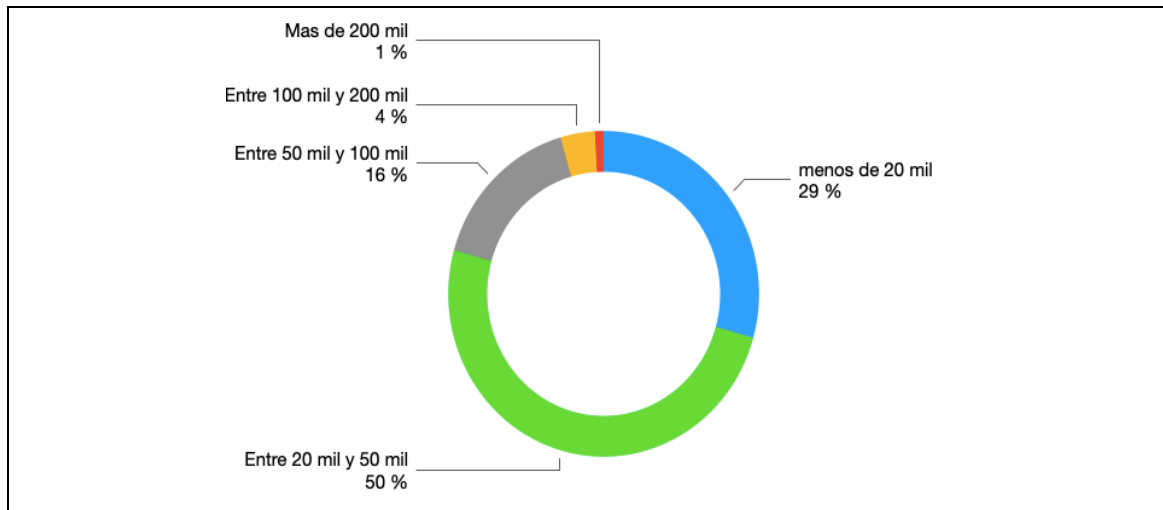


Las personas compran las flores en una gran proporción en las floristerías con 155 personas que así lo manifestaron. Con gran sorpresa se encuentra que 199 personas las adquieren vía internet bajo plataformas que están disponibles y muchas empresas que ofrecen mercado y como oferta de valor también ofrecen flores. 31 compran en la calle.

Fuente: Elaboración propia

¿Cuánto invierten o invertirían en la compra de flores?

Gráfica 8. Respuesta a la pregunta ¿Cuánto invierte en la compra de flores?



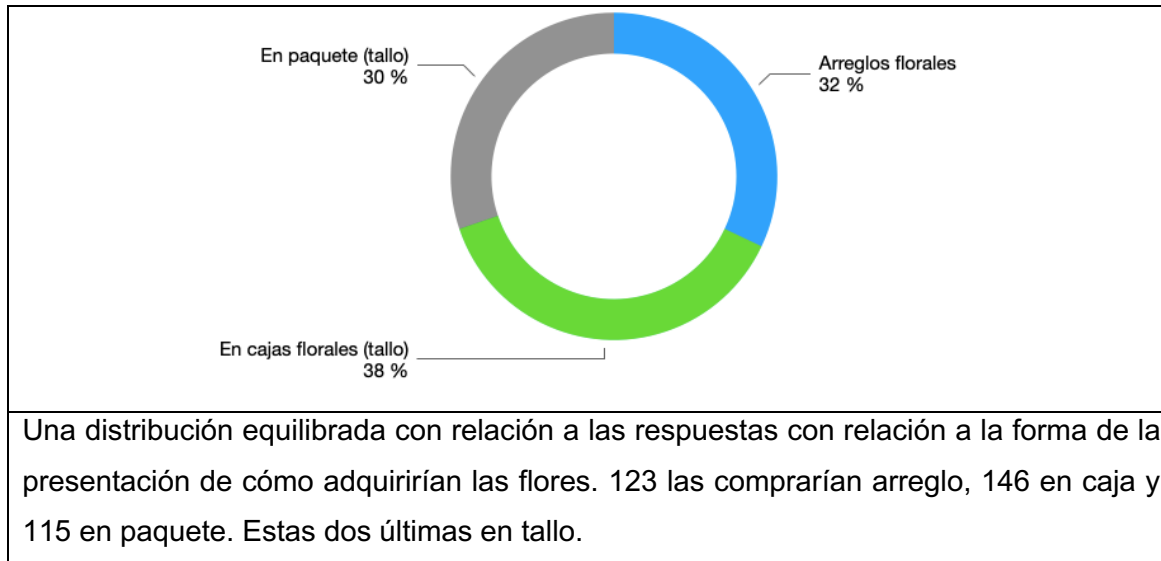
Las personas encuestadas manifestaron los rangos de inversión en flores que realizan, 167 personas de las 384 encuestadas invierten entre 20 mil y 50 mil pesos en flores. En su mayoría se encuentran en un rango de edad entre los 36 años edad y los 45 años. Tan solo 3 personas invierten más de 200 mil pesos

Fuente: Elaboración propia

¿En qué modalidad, como prefiere o preferiría adquirir flores?

Gráfica 9. Respuesta a la pregunta ¿En qué modalidad, como prefiere o preferiría adquirir flores?

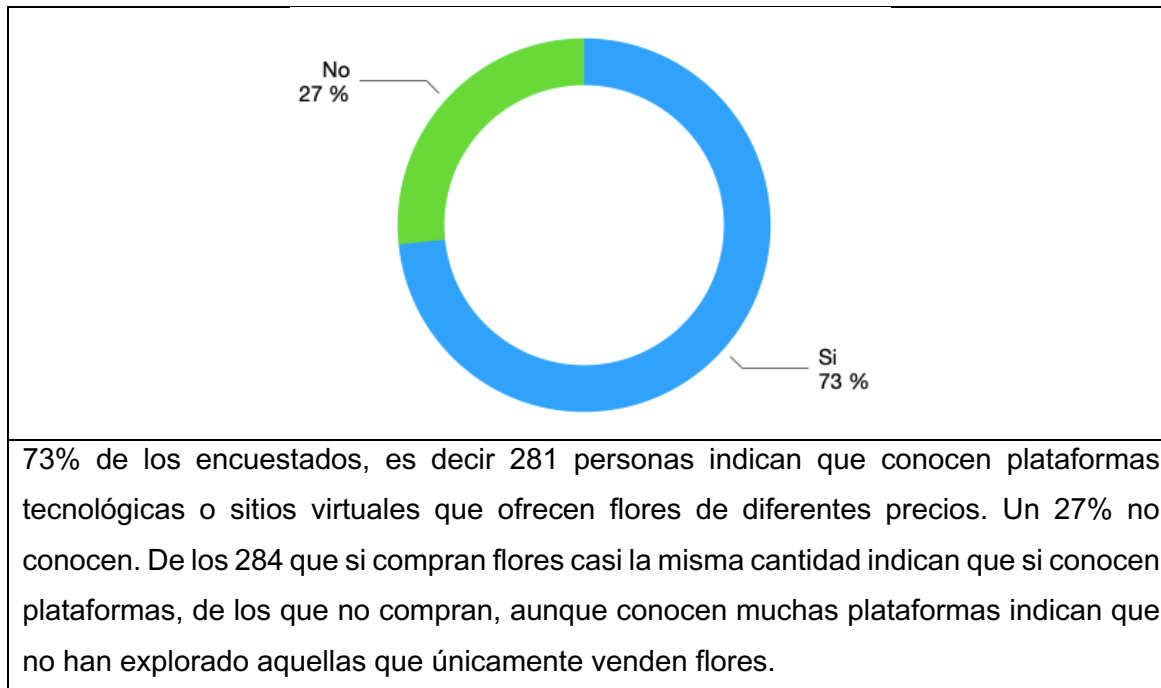




Fuente: Elaboración propia

¿Conoce plataformas que ofrezcan flores y arreglos florales?

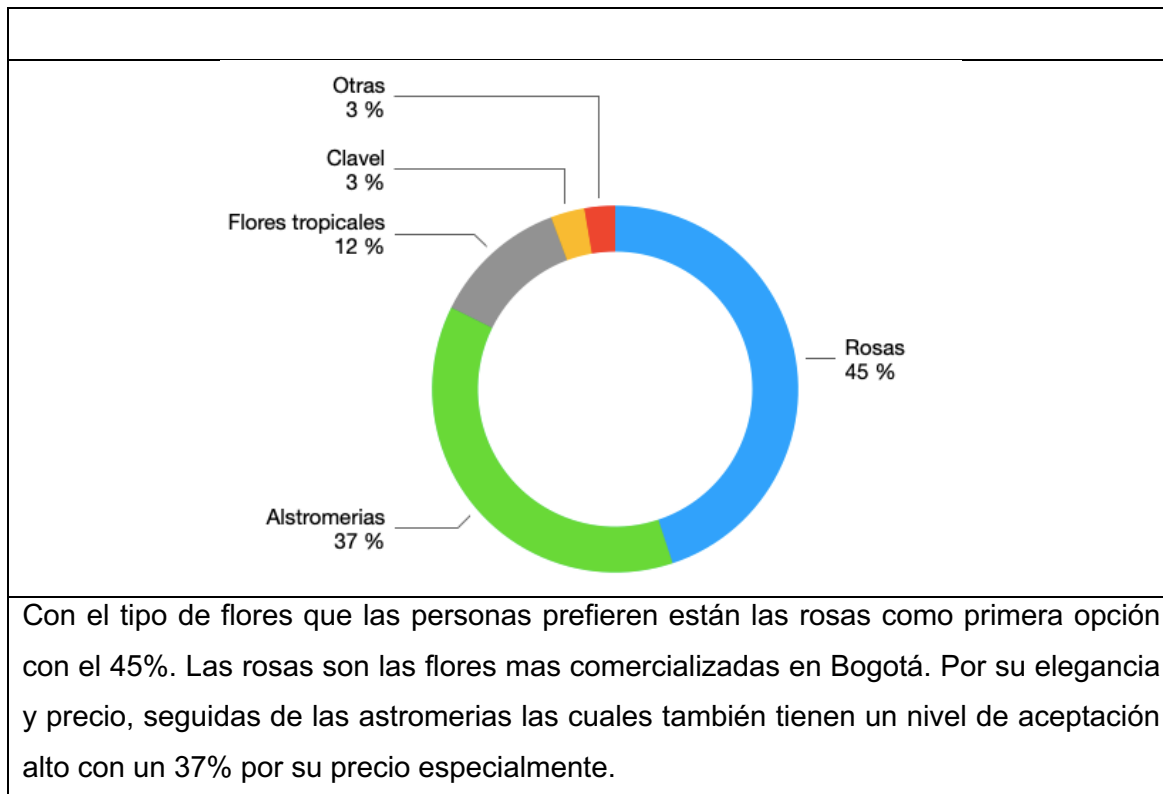
Gráfica 10. Respuesta a la pregunta ¿Conoce plataformas que ofrezcan flores y arreglos florales?



Fuente: Elaboración propia

¿Cuál es el tipo de flores que preferiría comprar?

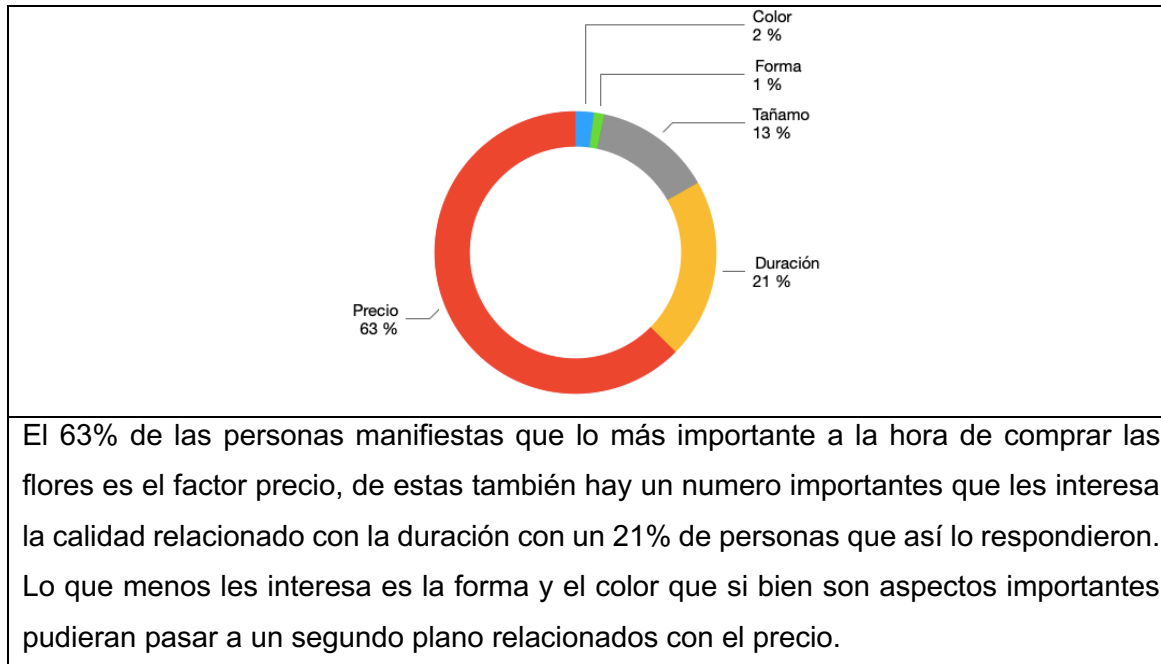
Gráfica 11. Respuesta a la pregunta ¿Cuál es el tipo de flores que preferiría comprar?



Fuente: Elaboración propia

¿Cuáles características en la flor son determinantes en la decisión de compra?

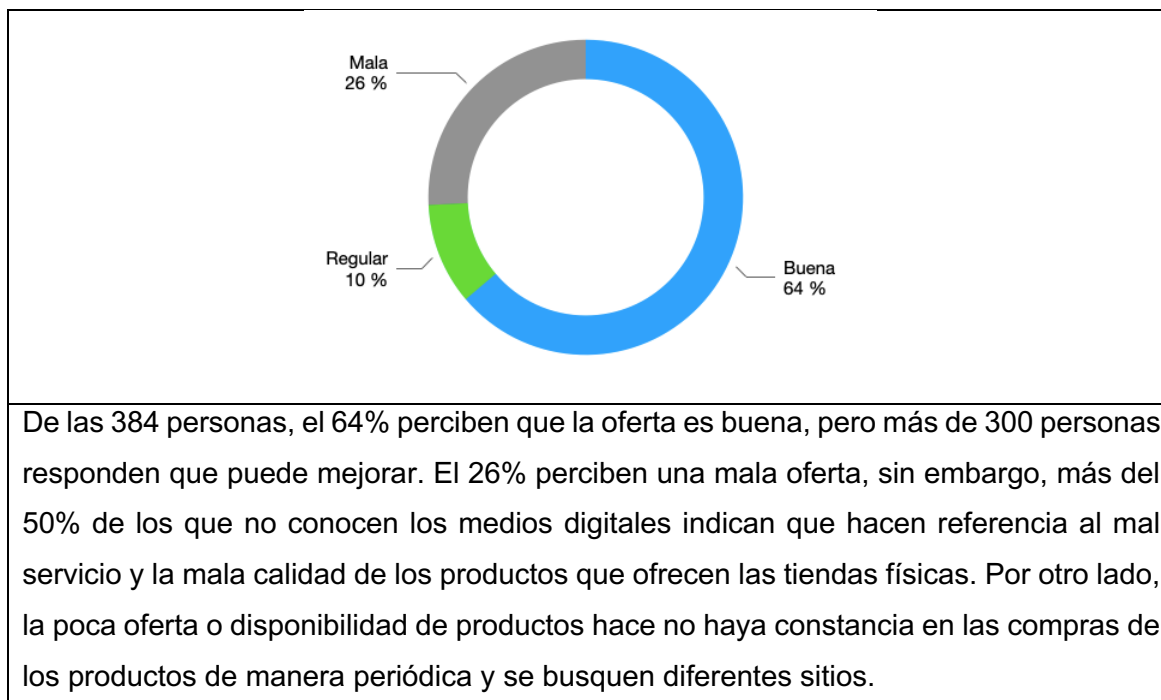
Gráfica 12. Respuesta a la pregunta ¿Cuáles características en la flor son determinantes en la decisión de compra?



Fuente: Elaboración propia

¿Cómo percibe la oferta actual de flores?

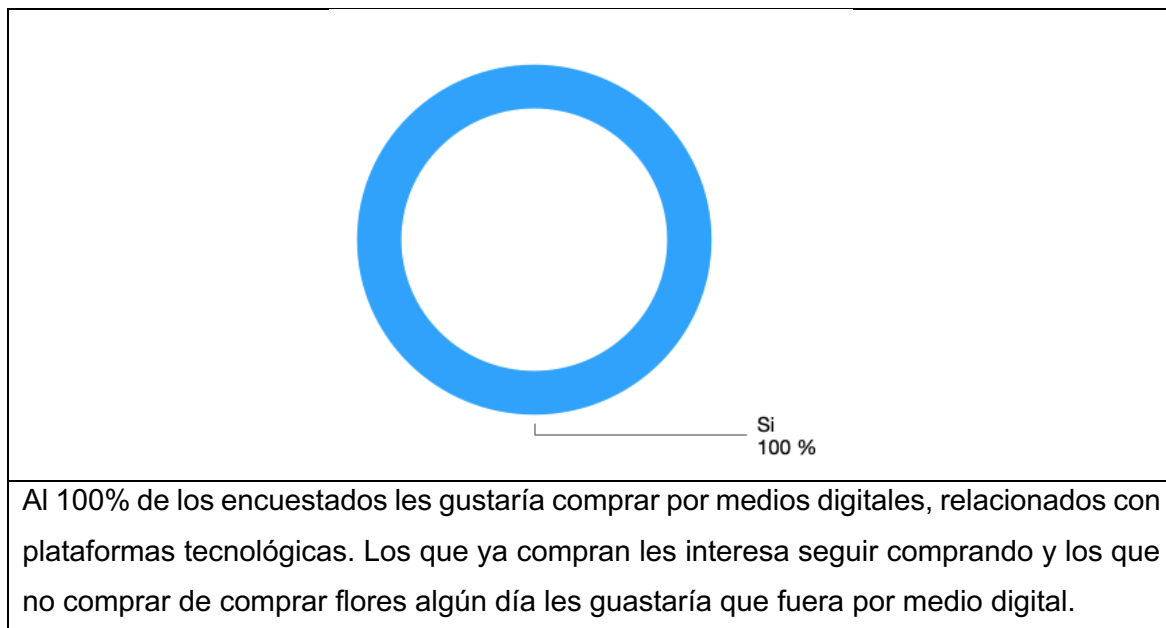
Gráfica 13. Respuesta a la pregunta ¿Cómo percibe la oferta actual de flores?



Fuente. Elaboración propia

¿Le gustaría comprar flores a través de una plataforma tecnológica?

Gráfica 14. Respuesta a la pregunta ¿Le gustaría comprar flores a través de una plataforma tecnológica?



Fuente. Elaboración propia

Como principal conclusión del estudio del estudio de mercado adelantado, se puede afirmar que se evidencia un panorama positivo con relación a la venta de flores por internet. Los cuestionarios pudieron en muchas ocasiones aplicarse a manera de entrevista lo cual permitió que pudiera conocerse en muchos casos otro tipo de expectativas y motivaciones del usuario. Manifestaron que ahora los medios digitales por efectos de la pandemia han venido tomando fuerza y que las flores no serán una excepción.

Con relación al tipo de productos y de manera similar a los resultados de la industria en general, las rosas se encuentran en el primer lugar en la preferencia del público. Sin embargo, los resultados evidencian que los potenciales compradores se mostraron muy receptivos ante la

idea de conocer otro tipo de productos, donde el precio es un factor condicional para la compra de este tipo de productos.

Lo anterior permite concluir que los productos que incluyen rosas entre sus componentes son percibidos como productos estrella. En concordancia con esta idea, el estudio demostró una aceptación con relación a las flores en tallo y a los arreglos, lo cual permite que se genere un portafolio diferencial al que se cuenta en el mercado.

En general los encuestados ven como una buena iniciativa el hecho que, se tenga una plataforma con productos asequibles ya que, los que se conocen son productos de precios muy altos casi inasequibles para muchas personas de la población que, si bien gustan de este tipo de productos, no pueden destinar altas sumas a arreglos florales. Actualmente si bien se tiene una dinámica importante alrededor de este tipo de productos

- Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.

Para el cálculo de la demanda potencial, como se indicó anteriormente, se hace uso de las variables elegidas y aplicadas para los habitantes de Bogotá, correspondiente a las siguientes características: Edad, estrato, ocupación económica, entre otras dando como resultado un segmento conformado por 2.396.184 personas, que estén ubicados en un rango de edad entre 30 y 49 años, respondiendo también a los resultados del mercado donde este tipo de rangos además de ser personas que gustan de las flores, están económicamente activas, permite tomar decisiones con relación a la compra de flores.

Tabla 9. Tabla de mercado potencial

Edades	Población	Hombres	Mujeres
<b>30-34</b>	644.486	316.653	327.833
<b>35-39</b>	649.707	307.870	341.837
<b>40-44</b>	581.065	276.892	304.173
<b>45-49</b>	520.926	245.951	274.975
<b>TOTAL</b>	2.396.184	1.147.366	1.248.818

Fuente: Estimaciones a 2020 – DANE

El mismo DANE (2017), indica que, la población en Bogotá cuenta con unos porcentajes de distribución en cada estrato, los 4, 5,6 en cada localidad del 9%, 2,6%, 1,8%.

Tabla 10. Mercado meta - estratos

Estrato	Población
4	215.656
5	62.300
6	43.131
<b>TOTAL</b>	<b>321.037</b>

Fuente: Estimaciones a 2020 – DANE ([www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co))

Las estimaciones de consumo de este tipo de productos, es dos al año. Lo anterior indica un mercado de 321.037. De acuerdo con la dinámica del mercado, el tamaño del modelo de negocio, entre otros factores, la participación en este mercado, para iniciar el proyecto, se propone del 0,5%, alcanzando las 1.605 personas (según estadísticas presentadas en este informe).

Como lo anterior y de acuerdo con las cifras presentadas en este mismo documento, se espera lograr ventas de aproximadamente \$246.404.000

El potencial de ventas se encuentra enmarcado en un mercado creciente de demanda de flores bajo plataformas tecnológicas. El cual como se ha mostrado en este documento tiene buenos comportamientos en esta industria. El valor agregado entregado al producto hace que los productos sean atractivos y satisfagan necesidades relacionadas con el confort, la necesidad de sentirse mejor, entre otros elementos que determinan un ejercicio positivo para el negocio. Por otro lado, con relación a los precios, es un factor importante, la empresa será competitiva por esta vía, los precios oscilarán entre los 20 mil y los 90 mil pesos.

▪ **Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.**

La estrategia de generación de ingresos para el proyecto está definida de acuerdo con los niveles estimados de venta de los productos que se proponen, relacionados con flores para el hogar y arreglos florales.

Según el resultado de la investigación del mercado, las personas manifestaron cuáles son sus productos preferidos. Como estrategia diferencial propuesta en este plan de negocio, son las ventas con pago por medio de la suscripción, el cual está alienado a las dinámicas de la

utilización de tecnologías de la información que permite frecuencia en la adquisición de productos.

▪ **Conclusiones sobre riesgos y oportunidades de mercado.**

Por medio de un análisis interno y externo, se identificaron posibles riesgos y oportunidades en el mercado y con base a estos, se realiza la definición de la respectiva acción con la que se espera mitigar el riesgo y aprovechar la oportunidad.

Tabla 11. Relación riesgos del mercado

RIESGO	ACCIÓN
Débiles procesos de gestión del recurso humano	Procesos de selección que contemplen entrevista, análisis y validación de certificaciones y de experiencia específica. Desarrollo profesional. Buen ambiente laboral.
Control de costos y gastos	Cotizaciones realizadas telefónicamente apoyadas de video y fotografías, las cuales serán reconfirmadas en visita de diagnóstico y posible inicio del trabajo.
Competencia desleal y nuevos competidores	Formalización empresarial para la profesionalización del servicio que logre fortalecer la confianza proveedor - cliente
Situación de Pandemia causada por el COVID 19.	Se buscará la reducción costos de lanzamiento, minimización de costos operativos, y manejo de precios acordes con la situación del país y capacidad financiera de la empresa.

Falta de normatividad para proyectos basados en desarrollos tecnológicos.	Estar a la vanguardia del mercado. Conocer los avances y aportar de manera significativo a los tomadores de decisiones de estas decisiones.
Disponibilidad de recursos para la puesta en marcha.	Acceso a recursos del crédito en condiciones favorables, aprovechar el programa unidos por Colombia del Gobierno Nacional que permite acceder a garantías para lograr créditos favorables.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Relación oportunidades del mercado

OPORTUNIDADES	ACCIÓN
Mejores niveles de conectividad a internet, digitalización de la economía.	Relacionamiento con el cliente por medio de tecnologías de información y comunicación Página Web, Redes Sociales, WhatsApp
Crecimiento de alianzas estratégicas para la proveeduría de flores y arreglos florales con productores directamente.	Generar futuro desarrollos o procesos de expansión con formatos que dan muy buen resultado y es la economía colaborativa.
Innovación en la oferta de productos y servicios a través del modelo de ingresos por suscripción.	Atraer clientes, fidelizarlos y generarles actividades postventa para que el modelo de negocio genere innovaciones a futuro.
Programas de apoyo a emprendimientos con base en tecnología	Participar en programas que apoyan la puesta en marcha como el Fondo Emprender, INNpulsa Colombia, Apps.co, entre otros.
Generación de confianza en los usuarios que compran los productos a través de medios tecnológicos.	En la estrategia comercial, se proponen actividades que permitan la recompra, la fidelización entre otros.



---

Fuente: Elaboración propia

---

## 5. Estrategia y plan de introducción de mercado

- **Objetivos mercadológicos.**

Diseñar una estrategia comercial, que permita el posicionamiento de los productos a ofrecerse con la empresa que permitan la sostenibilidad del negocio.

- **La estrategia de mercadeo.**

El desarrollo de la estrategia de mercadeo se estructura bajo los principios fundamentales expuestos por Kotler (2012), indica que “el desarrollo del plan de mercado obedece al desarrollo de una estrategia comercial, se promociona el producto que se producirá y comercializará”; además menciona “que actividades como la investigación del consumidor, el desarrollo de productos, la comunicación, la distribución, la fijación de precios y el servicio”.

Estas ideas se toman como guía para la propuesta presentada en el presente capítulo definida como estrategia de mercado. La empresa guiada por una estrategia de marketing diseña una mezcla integrada compuesta por factores, bajo su control: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Se presenta a continuación, una estrategia orientada a atraer a los clientes y a generar cultura alrededor del emprendimiento. La estrategia contiene actividades relacionadas con el producto, con la promoción, con el precio, con la comunicación y con el servicio.

La estrategia de mercadeo aborda un aspecto esencial y es la necesidad del cliente, por lo que todas las actividades tienen una relevancia especial y es conocer y reconocer al cliente ante los cambios y exigencias que esté presente:

- **Estrategias de producto y servicio.**

El autor referido para esta investigación sostiene que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en cuanto a calidad en el desempeño e innovación. La empresa que se presenta en este trabajo y para la cual se eligió el posible nombre comercial “La casa de la Flor” se especializará en la fabricación y comercialización de arreglos florales.

Se trata de arreglos con flores de la mejor calidad, con diseños que se adaptan a las necesidades del ambiente en donde los prefiera cada cliente. En la estrategia de producto se tiene en cuenta la tendencia del mercado, los colores de las flores y las combinaciones con los follajes. Se recibirá un feedback de parte del usuario de manera que siempre se estén incluyendo innovaciones al producto, inclusive nuevas líneas de productos bajo las sugerencias del usuario.

Como se ha indicado en el trabajo, el producto son arreglos florales ofrecidos mediante estrategias de suscripción. Se llevarán a cabo diversas estrategias de mercado que permitan fidelización, como lo es diseños a la medida y al gusto de los usuarios. Contar con un blog que permita actualizar en materia flores y su dinámica a los clientes.

**Empaque:** El empaque para los arreglos serán cajas en materiales ecológicos que no conserven el medio ambiente. Las cajas llevarán mensajes sobre tips de recomendaciones para la decoración y el cuidado de las flores.

**Calidad del producto:** la rosas tipo exportación serán la base fundamental para el desarrollo de productos. Lo que permite lograr una diferenciación con productos existentes que en muchas ocasiones venden rosas nacionales.

**Producto marca Fincaverde:** Como programa que certifica las buenas prácticas agrícolas, se garantizar que se contará con un programa de proveedores donde se busque ofertar flores y arreglos florales que provengan de estas empresas grandes o pequeñas. Y que, los productores que no se encuentren allí, la empresa como actor de camino gestionará programas de proveedores para que se preparen y se vinculen a este tipo de iniciativas.

- **Estrategias de distribución.**

La estrategia de distribución "es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial" (Kotler y Amostrong, 2002). Con el fin de entregarle el producto al usuario final, se propone lo siguiente:

---

**Plataforma virtual:** la cual podrán utilizar las personas para diseñar su producto a su gusto. El canal virtual contará con el portafolio de productos con fotos en tomadas en buena calidad, cada producto contará con la ficha técnica con información de materiales utilizados, mensajes relacionados con el tipo de flor que se aborde y además la vida útil como las recomendaciones del cuidado de cada arreglo que varían de acuerdo con la flor y su tamaño.

La plataforma contará con pasarela de pagos con diferentes medios de pagos, PSE, tarjetas de crédito, entre otros elementos que le den facilidad al usuario para acceder al producto.

**Servicio de suscripción:** El modelo de negocio se caracteriza por contar como un mecanismo de llegar de mejor manera al usuario a través de el modelo de suscripción, el cual permite generar relaciones a largo plazo con los clientes y permite cumplir con las ventas propuestas, exige creatividad e innovación en las entregas para que el cliente no sienta monotonía en los productos.

**Servicio de domiciliario:** Por otro lado, se mantendrá una propuesta de valor que el día y hora acordada para los casos de la estrategia de suscripción se entreguen tal como se acordó

Los usuarios que no quieran el servicio de suscripción podrán ser clientes eventualmente por fechas especiales o cuando así lo prefieran; dando oportunidad de contar con personas que no necesariamente les interese comprar por internet, que se consideran las dos formas como canal directo, se tiene contacto directo con los clientes y usuarios de los productos quienes podrán adquirir en la tienda online, se pueden comprar las flores y enviar arreglos florales como obsequio.

**Tiempos de entrega:** En Flores de Colombia, se tiene disponibilidad de los productos para que la entrega este en el menor tiempo posible, aproximadamente (3) tres horas o menos. A petición del cliente se puede agendar una hora específica con (1) un día de anticipación. Con relación a las suscripciones se tendrá entrega periódica en los horarios acordados.

- Estrategias de precio.

Para Kotler, consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado (Kotler y Amostrong, 2002).

Para el precio, se realizó el análisis bajo una mezcla del método basado en el valor y costo más margen (el costo no solo de los expertos que trabajarán con los jóvenes, sino el asocio de la mano de obra del equipo interno del negocio), lo anterior, de acuerdo con la dedicación de tiempo de servicio ofrecido.

Se complementó con el análisis de los precios de la competencia en el mercado, de los mismos servicios y similares. En la estructura de costos, es un componente importante el recurso humano involucrado en la prestación de los servicios ya que es de un alto perfil profesional en cuanto a formación y experiencia en el mercado. Todos estos elementos fueron contemplados porque la percepción de los clientes frente al tipo de servicios que se ofrece resulta tener una relación directa con la calidad y experiencia de los profesionales que los brindan, lo cual se convierte en un factor decisivo para las negociaciones. Para el cálculo del precio de la empresa, se tuvo en cuenta no solo la mano de obra directa sino también otros costos asociados, los cuales se encuentran dentro de la estructura de gastos del negocio.

A continuación, se hace un proceso comparativo de los precios de algunas empresas

Tabla 13. Precios de la competencia

Empresa	Precios
La florista	Arreglos florales y flores en paquete entre 45.000 y \$150.000, suscripciones por el orden de los 60 mil
La flora.com	Precios entre 32 mil y 97 mil
Spring in The Air Corp	Precios superiores a 60 mil
floresparacolombia	Precios entre 20 y 50 mil.
Floriaexpress.com	Precios por encima de los 40 mil

Fuente: Elaboración propia

El Flujo de ingresos de la empresa está basado en la venta de arreglos florales y flor en tallo, en este se busca mantener un margen operacional de mínimo el 40%. El precio es pactado según las especificaciones que requiera él y se da un financiamiento máximo de 90 días en órdenes de compra fijas realizando la orden de compra previo a la entrega de los arreglos.

**Precio competitivo:** Ofrecer un precio competitivo para la venta de los arreglos florales dependiendo del tipo de flor, cantidad y tamaño.

---

**Descuentos en precios** Cando se encuentren las flores en cosecha, dependiendo del tipo, se propone realizar promociones que active las compras en estas temporadas, lo cual permitirá lograr ventas en temporadas que según la estacionalidad tienen una dinámica baja.

- **Estrategias de comunicación y promoción**

En el ambiente de las empresas se perciben, a todo nivel, tendencias y procesos de cambio, que ejercen un gran impacto en las formas de comunicarse éstas y los distintos grupos o sectores de interés, con los cuales deben mantener relaciones, para poder alcanzar los objetivos económicos y sociales establecidos en sus planes de negocios (Cardozo, 2007).

La base de la estrategia de promoción es generar una combinación de actividades a través de mensajes claros y convincentes del servicio, de la empresa y la propuesta de valor, para lo cual la herramienta más importante para este caso será el diseño de una marca, la cual será el referente para el segmento del mercado seleccionado para el presente proyecto.

Se diseñará una imagen corporativa que permita identificar el servicio, la empresa y los beneficios en todo momento con el usuario, se dejará estimado un presupuesto para el diseño y registro de una marca de tal manera que se sienta identidad con la empresa y los productos que se ofrecen.

Una de las principales herramientas promocionales que la empresa, tiene son las relaciones públicas, la creación de una marca, la cual se fortalece con una "imagen corporativa".

Como estrategia inicial en este capítulo de promoción y comunicación, se tiene previsto las siguientes actividades:

**Evento de lanzamiento:** Para dar a conocer el negocio y los diferentes productos que se ofrecen como los beneficios y los logros al contar como aliado estratégico, se realizará un evento de lanzamiento, se espera contar con la participación expertos en floristería y arreglos florales.

**Participación en ferias y eventos especializados:** Para dar a conocer la empresa de promocionar sus servicios, se espera participar en la feria de las flores de Medellín y

otras ferias reconocidas donde se pueda contar con la participación de la empresa. Se espera contar con un stand de manera permanente en la feria del hogar organizado por Corferias.

**Desarrollo de un video institucional:** Será la herramienta que sirve para presentar a los grupos de interés, personas que comprar arreglos florales y les gusta decorar el hogar. Se colgará de la página web y será una herramienta para iniciar cualquier tipo de alianza.

- Estrategias de Comunicación:

En este aspecto, se contará con las mejores relaciones con los clientes y durante la consultoría se tendrán información personalizada y vía correo electrónico para que los clientes estén al tanto de las diferentes actividades. La empresa contará una participación alta en cuanto a la comunicación virtual:

**Desarrollo de Portal web “Lascasadelaflor.com”:** La misma plataforma permitirá que sea navegada desde la página web, la cual, de manera interactiva, que el usuario pueda armar sus arreglos florales a su gusto, como una manera dinámica de motivar la compra de las flores.

**Blog de la Casa de las Flores:** La empresa tendrá su página web y su propio Blog, se publicará artículos de interés relacionado con el significado de las flores, las

---

tendencias y demás, los colores, el tipo de flor de acuerdo con el momento, y en general información relacionada con el sector floricultor en toda su cadena de valor.

**Posicionamiento orgánico:** A través de los rankings que ofrecer Google, esto lo mide por el tráfico en las páginas, por el tiempo que los visitantes permanecen en promedio en cada página, por el número de clics que la gente hace al encontrar un resultado entre otros. Existen estrategias para lograr este posicionamiento orgánico, se aplicarán hashtags (etiquetas). Lo anterior busca posicionar la página por tráfico. Cuando alguien busque arreglos florales o flores, las mejores páginas tendrán la mayor probabilidad de salir en los resultados.

Existe una alta probabilidad de que un consumidor al buscar algo escoja una página Web ubicada en los primeros 3 resultados, si estos no son satisfactorios buscará más adelante pero solo escogerá resultados encontrados en las dos primeras páginas de Google.

**Google Adwords:** Consiste en pagar una tarifa (pay per clic) o pagar por exposición con el objetivo que personas que busquen este tipo de productos, o personas que estén hablando de cierto tema en sus correos Gmail (google apps) le envía un correo a otra persona mencionando la palabra “flores”, es probable que en alguna parte del correo le aparezca un anuncio pagado ofreciendo este servicio. Esto se da también cuando la persona busca en Google palabras relacionadas (etiquetas o hashtags) relacionadas con este producto.

- Estrategias de Servicio

Las estrategias de servicio la empresa se fundamentará en un proceso de atención durante toda la cadena de valor, desde que se genera algún tipo de interés y contacto de parte de la persona o empresa que está interesada en adquirir un servicio: Se contará con las siguientes premisas:

**Atención personalizada:** Siempre se contará con contacto directo con el cliente. Se buscará la entrega personalizada, que por efectos de la pandemia se contará con todas las medidas de bioseguridad dispuestas por el Gobierno Nacional.

**Sistema de PQRS:** A través de la página web para que, los clientes quieren llegar alguna queja sugerencia o felicitación, lo que permite conocer de una manera más cercana.



**ChatBot:** Un sistema asociado a la página web que permita dar respuesta de manera inmediata a los requerimientos, dudas e inquietudes que tenga el usuario.

**Satisfacción garantizada:** Si no está conforme con el arreglo floral tiene un máximo de 72 horas o (3) tres días después de la entrega, para hacer la reclamación correspondiente. Enviar pruebas fotográficas y el motivo por el cual no está satisfecho. En 24 horas le resolveremos su inconveniente.

- **Estrategia de fuerza de ventas**

En la estructura organizacional, se cuenta con un Community Manager quien se encargará de conocer el mercado, en este entender el rol del Gerente General es importante. Este Gerente junto con el Gerente Comercial se encargará de diseñar y poner en marcha todas las acciones comerciales de la Compañía. Otras estrategias son las siguientes:

**Influenciadores:** los cuales no están dentro de los gastos de nómina, pero si dentro del presupuesto de la mezcla de mercado, quienes, a través de los estudios realizados por el área comercial en cuanto al perfil del consumidor, diseñarán un plan de trabajo para ser implementado en redes sociales y permitir la comunicación de la importancia del emprendimiento en jóvenes y de los servicios, de tal manera que se logre un reconocimiento de la empresa.

- **Presupuesto de la mezcla de mercadeo**

El presupuesto de mezcla de mercado incluye las actividades a realizarse en el plan de introducción al mercado, relacionadas con el precio, el precio, el precio, la plaza y la promoción.

Tabla 14. Presupuesto de producto, promoción y ventas

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
<b>ESTRATEGIA FUERZA DE VENTAS</b>	
Estrategia influenciadores	4,500,000
<b>ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN</b>	
Diseño de Imagen Corporativa	1,500,000

Evento de lanzamiento	1,000,000
Participación en ferias comerciales	4,000,000
Pauta revista de decoración	3,000,000
Diseño video institucional	3,000,000
<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b>	
Diseño página Web y estrategia de redes sociales – posicionamiento	3,000,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$20,000,000</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6. Aspectos técnicos

Este componente desarrollará diferentes aspectos, entre ellos se presenta la ficha técnica del producto, se define el proceso de producción, se definen los requerimientos técnicos tanto de maquinaria como de la planta de producción.

- **Objetivos producción**

Planear, coordinar e implementar los procesos, actividades y funciones necesarias para la producción de arreglos florales y plantas decorativas, así como los procesos de logística de entrega y de proveeduría conforme con los niveles de calidad definidos.

- **Objetivos específicos**

Planificar la producción de arreglos florales y plantas decorativas que, si bien se realiza por demanda, se debe pronosticar la misma basada en históricos y proyecciones de venta.

Realizar la gestión de existencias, el aprovisionamiento de los recursos en materias primas e insumos, mano de obra, y utensilios necesarios para asegurar la producción.

Dar cumplimiento con las actividades y tiempos de elaboración de los diferentes productos, conforme las características descritas en las fichas técnicas.

▪ **Ficha técnica del producto o servicio**

Se presenta la ficha técnica del producto, especialmente con relación a la denominación técnica, la cual hace referencia a la descripción del producto. Se presenta información relacionada con la descripción del producto. Se presenta el tipo de flor a utilizarse como también los colores. El tipo de follaje a utilizarse.

Tabla 15. Ficha técnica del producto

Nº	Descripción	Forma y tamaño	Decoraciones	Tipo de flor	Follaje	Colores
1	Arreglo de flores estándar	Triangulares, redondas, cuadradas.  80cm de alto y 40 cm de ancho en promedio	Chamizos naturales	Rosas tipo exportación	Básicas: Mirto, arbolito, helecho, gisofilia, palma mariposa, ruscus,  Otras complementarias: Estrella de Belén, astromelia, clavellina.	Rojo, blanco, amarillo
2	Arreglo de flores grande			Rosas tipo exportación		Multicolores
3	Arreglo de flores pequeño			Rosas tipo exportación		
4	Caja de rosas por 12					
5	Caja de rosas por 18					
6	Caja de rosas por 24					
7	Caja de rosas por 36					
8	Arreglo floral alstroemerias					Almstroerias

Fuente. Elaboración propia

▪ **Descripción del proceso**

El proceso productivo inicia con la recolección de las flores, plantas, follajes y demás insumos conforme a una la matriz de requerimientos que se alimenta a partir de la gestión de inventarios, en existencia y a los pronósticos, el cual tiene en cuanto los días y meses de mayor y menor demanda como el día internacional de la mujer y le día de los enamorados, entre otros; generando una solicitud de requerimientos por cada ítem, los cuales entrega ordenes de compra a los proveedores lo que se complementa con compras directas en la centra mayorista de Paloquemao; la cual es el principal centro de acopio del país que de acuerdo a entrevista a Carlos Panesso, directivo del Consejo de Administración de la Corporación de Comerciantes Plaza de Mercado de Paloquemao, Comerpal (2019), esta mueve cerca de 400 toneladas de flores al mes que se abastecen directamente de los cultivos de la Sabana centro y occidente, específicamente de municipios de Funza, Mosquera, Madrid, Cachipay, Tenjo, Cota y Chía principalmente; en el punto de acopio maneja logística de venta la mayoreo y minoreo por días siendo los martes, jueves y viernes y los fines de semana la comercialización al detal; hay 168 personas que hacen

esa comercialización con una gran variedad de flores, a nivel administrativo ellos son propietarios, donde tienen derechos a unos espacios para hacer las comercializaciones individuales, y muchos de los propietarios de estos puestos tienen sus propios cultivos. Una de las ventajas de comprar en la central mayorista es que se concentra una amplia variedad de flores lo que no ocurre en los cultivos que se especifican.

Para algunos tipos de flores se requiere comprar directamente en los cultivos de los municipios mencionados anteriormente, lo cual depende de los volúmenes requeridos y de las especificaciones de embalaje lo que se debe especificar en los contratos de proveeduría.

Una vez se recogen y transportan las flores, y demás materias primas, al taller para su selección, organización, hidratación, manteniendo rotación PEPS, Primeras en Entrar Primeras en Salir, en el taller se dispondrá de una bodega de almacenamientos con las características de temperatura y aireación que eviten la sobre maduración de los productos.

- Selección y Descripción del Proceso Productivo

Paso 1: Selección y compra de la materia prima.

Paso 2: Transporte al taller la materia prima.

Paso 3: Recepción de la materia prima.

Paso 4: Control y selección de las flores.

Paso 5: Limpieza de las flores.

Paso 6: Inspección y corte de las flores.

Paso 7: Base para el arreglo floral.

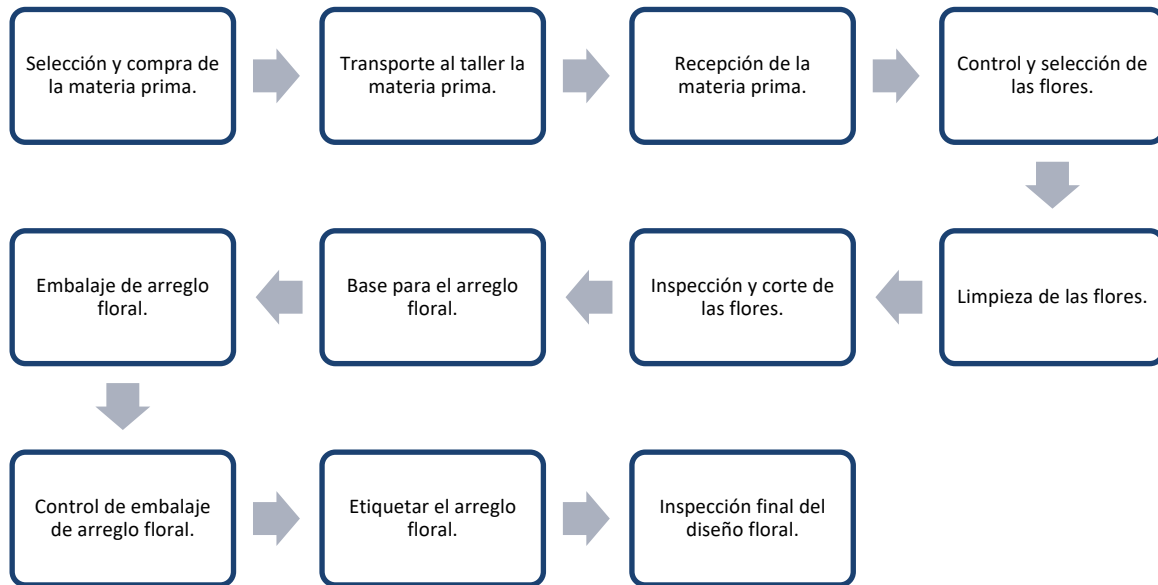
Paso 8: Embalaje de arreglo floral.

Paso 9: Control de embalaje de arreglo floral.

Paso 10: Etiquetar el arreglo floral.

Paso 11: Inspección final del diseño floral.

Ilustración 3. Flujograma del proceso



Elaboración propia

#### ▪ Necesidades y requerimientos

El diseño del taller creativo busca conseguir el mejor funcionamiento de las instalaciones. Se aplica a todos aquellos casos en los que sea necesaria la disposición de los medios físicos en un espacio determinado.

Con la distribución del taller se busca hallar una ordenación de las áreas de trabajo y el equipo, que sea la más económica para el trabajo, al mismo tiempo que sea la más segura y satisfactoria para los empleados. Las ventajas de una buena distribución en planta se traducen en reducción del costo de fabricación (Muther, 1981).

Como resultado de alcanzar los objetivos se tienen los siguientes beneficios.

- Reducción del riesgo para la salud.
- Aumento de la seguridad de los trabajadores.
- Incremento de la producción.
- Disminución de los retrasos en la producción.

- Ahorro de área ocupada.
- Reducción del manejo de materiales.
- Una mayor utilización de la maquinaria, de la mano de obra y de los servicios.
- Reducción del material en proceso.
- Reducción del tiempo de fabricación.
- Reducción del trabajo administrativo, del trabajo indirecto en general.
- Logro de una supervisión más fácil y mejor.
- Disminución del riesgo para el material o su calidad.
- Mayor facilidad de ajuste a los cambios de condiciones.

Material. Incluyendo diseño, variedad, cantidad, operaciones necesarias y su secuencia. El objetivo de producción es transformar, tratar o montar material de modo que se logre cambiar su forma o características. Esto es lo que da el producto. Por esta razón la distribución de los elementos de producción depende del producto que se desee y el material sobre el que se trabaje. Las consideraciones que afectan el factor material son:

- El proyecto y las especificaciones del producto.
- Las características físicas o químicas de este.
- La Cantidad o variedad de materiales productos.
- Las materias o piezas componentes y las formas de combinarse unas con otras.

Maquinaria. Abarcando equipo de producción y herramientas, y su utilización. La información sobre la maquinaria es fundamental para una ordenación apropiada de la misma. Las consideraciones sobre el factor maquinaria son.

- Proceso o Método.
- Maquinaria.
- Utillaje y equipo.
- Utilización de la maquinaria.
- Requerimiento de la maquinaria y equipo.

Factor Hombre. Como factor de producción, el hombre es mucho más flexible que cualquier material o maquinaria. Se le puede trasladar, se puede dividir o repartir su trabajo, entrenarlo para nuevas operaciones y, generalmente, encajarlo en cualquier distribución que sea apropiada para las operaciones deseadas.

---

El trabajador debe ser tenido tan en consideración, como la fría economía de la reducción de costos. Las consideraciones sobre el factor hombre son las siguientes.

- Condiciones de trabajo y seguridad.
- Necesidades de mano de obra.
- Utilización del hombre.
- Otras consideraciones.
  
- Patrón de Circulación de Flujo o de Ruta
- Reducción del Manejo Innecesario y Antieconómico
- Manejo Combinado
- Espacio para el Movimiento
- Análisis de los Métodos de Trabajo
- Equipo de Manejo

- **Características de la tecnología**

La tecnología por utilizar es artesanal; es decir realizado a mano; se implementarán las practicas de manejo adecuado para el producto, garantizar los rendimientos y rentabilidad de la empresa, con lo que se introducirán métodos de majeo PEPS, control de calidad y garantizar el índice de maduración de acuerdo con cada variedad de flor trabajada

- **Plan de producción**

Para desarrollar el plan de producción se tendrán en cuenta las siguientes etapas:

- Previsión de la demanda expresada en unidades.
- La capacidad de la empresa para producir un número determinado de unidades de arreglos y entregas de flores en un año.

Tabla 16. Plan de producción



NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES
Suscripción Arreglo floral tipo 1	1061
Suscripción Arreglo floral tipo 3	1000
Flor con tallo astromelia	1500
Flor con tallo - rosa	600
Flor con tallo clavel	500
Planta decorativa	300

Fuente: Elaboración propia a partir del Simulador financiero de la EAN

La empresa está en capacidad de producir las unidades que se presentan en la tabla 15, con dos operarios en producción.

En el proceso productivo no se contemplan desperdicios debido a que los proveedores entregan los productos bajo medidas estándar, es decir a la medida que el cliente lo requiera, y sobre todo teniendo en cuenta las medidas típicas con las cuales hoy día se ha venido validando el producto. Garantizan procesos de sostenibilidad y políticas de aprovechamiento de los desperdicios y reciclaje. Por otra parte, todo el material derivado del vidrio reciclado será utilizado en la producción de nuevos productos.

#### ▪ Descripción de procesos

**Proceso de Compra:** El proceso de compra inicia cuando algún cliente visita el portal. En la primera ventana escoge la ciudad a donde desea realizar el envío del arreglo floral. Luego de escoger la ciudad escoge la floristería de su preferencia en la cual se le muestra todo el catálogo. Una vez escoja el arreglo floral adecuado, digita los datos de envío, la fecha y posible hora de entrega, sus datos personales y el mensaje que desea adjuntar. Si desea puede escoger un mensaje de la lista disponible y lo modifica a su parecer.

Cuando los datos están listos efectúa el pago pasando a una ventana que suministra el proveedor de pagos en línea y escoge el método de pago (tarjeta de crédito o tarjeta débito). Cuando confirma el pago, retorna a la ventana del portal donde se le agradece su compra y el dinero queda depositado en la cuenta del proveedor del servicio de pago.

**Proceso de despacho:** Cuando se ha efectuado un proceso de compra, automáticamente se genera un e-mail hacia el taller, indicándole todos los datos del pedido, simultáneamente se

---

envía un mensaje vía celular indicando que se tiene un pedido pendiente y debe consultar su correo electrónico.

Proceso de pago a proveedores: a fin de cada periodo (semanal, quincenal, mensual dependiendo del flujo de pedidos) se le solicita al proveedor del servicio de pagos en línea que realice la transferencia de los dineros recaudados a la fecha, hacia una cuenta bancaria del portal Web. Cada proveedor factura al portal las ventas que haya efectuado durante el periodo de tiempo

- **Capacidad de producción**

Las instalaciones de la empresa constan de seis áreas principales, evidenciando la asignación de posiciones fijas para la maquinaria, materia prima, utensilios, herramientas, producto terminado, entre otros.

1) Cuarto de almacenamiento de materias primas e insumos: en este espacio se almacenan los marcos y espejos de diferentes tamaños, los cuales son solicitados a los proveedores y llegarán al taller, se manejará stock de acuerdo con el plan de producción, así mismo se almacenarán los diferentes insumos en estanterías y debidamente codificados para facilitar su ubicación y control de inventario para evitar faltantes.

2) Cuarto de utensilios y máquinas: aquí se encuentran ubicadas las máquinas implicadas en el proceso de transformación como lo son los moldes, pinceles, brochas, estantes, recipientes, computador, mesas de trabajo.

3) Zona de trabajo: esta zona requiere de orden y facilitación para la movilidad, así como ventilación y suficiente iluminación.

4) Zona de secado de producto final.

5) Zona de exhibición "Galería" de productos terminados: área destinada específicamente para el almacenamiento y exhibición de los productos terminados.

6) Área de oficina: es el espacio destinado a la oficina y este es el lugar donde se ejecuta todo el proceso de transformación, la planeación de la producción, control de la misma, control de inventarios es la zona intermedia entre las ventas y la producción dentro del proceso integrado

- **Modelo de gestión integral del proceso productivo**

Los productos ofrecidos serán completamente reciclables, características lo hacen atractivo y útil, atendiendo a un aspecto que es el mejor desempeño, relacionado con el nivel de satisfacción en el usuario (Kotler P. Y., 2012, pág. 9); además de permitir decorar una vivienda o unos espacios, el placer lo generan los diseños, los colores y se resaltarán los atributos del arreglo o las flores de tallo. La empresa implementará un plan de mitigación del impacto al medio ambiente a través de planes de recuperación de los vidrios, así como programas de desarrollo de proveedores que demuestran la preocupación hacia los proveedores, los materiales que finalmente no se puedan recuperar serán separados para el adecuado uso secundario. Los bombillos que se utilizan en las instalaciones son LED y ahorradores por lo tanto la mayor parte de energía que es transformada en luz maximizando el uso de energía siendo amigable con el medio ambiente.

- **Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio**

En el proceso de producción se presentan actividades relacionadas con el control de calidad. Se deben generar durante el proceso desde que se reciben las materias primas hasta que el producto sale para el consumidor.

- **Procesos de investigación y desarrollo**

La empresa permanecerá constantemente en procesos de conocimiento del mercado y desarrollo de nuevos productos, de tal manera que permita generar innovaciones en todo el modelo de negocio.

- **Plan de compras**

Las Comoras se realizarán en la plaza de mercado de Paloquemao. Se visitará día de por medio, también se cuenta con un sistema de proveeduría de lagunas flores a productores nacionales que están ubicados en la Sabana de Bogotá quienes harán llegar el producto al punto de fábrica y comercialización.

- **Costos de producción**

Los costos de producción se presentan pro cada producto, estos responden a un sistema de costeo unitario que tiene en cuenta los costos de la materia prima como lo son las flores en general, los follajes, las cajas para el empaque o los floreros, de acuerdo con lo que el cliente requiera.

Tabla 17. Costos de producción

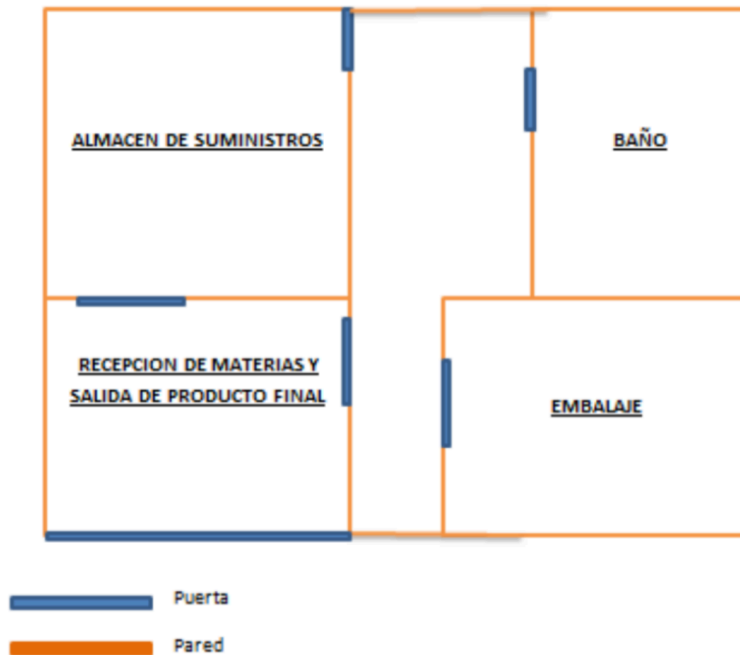
<b>COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO</b>					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Suscripción Arreglo floral tipo 1	1061	\$ 18.000,00	\$	19.098.000
2	Suscripción Arreglo floral tipo 3	1000	\$ 14.000,00	\$	14.000.000
3	Flor con tallo astromelia	1500	\$ 8.000,00	\$	12.000.000
4	Flor con tallo - rosa	600	\$ 7.000,00	\$	4.200.000
5	Flor con tallo clavel	500	\$ 7.800,00	\$	3.900.000
6	Planta decorativa	300	\$ 9.400,00	\$	2.820.000
7	0	0		\$	-
8	0	0		\$	-
9	0	0	\$ -	\$	-
10	0	0	\$ -	\$	-
			TOTAL	\$	<b>56.018.000</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero de la EAN

- **Infraestructura**

Por el tipo de negocio se debe contar con un espacio donde se pueda recibir los insumos necesarios para el procesamiento y además los despachos a través del domiciliario. El espacio contará con almacén de suministros donde se contará también con adecuaciones para contar con inmobiliario de oficina, espacio para recepción de materias primas, y el espacio de embalaje. Será de 30 metros cuadrados, tres metros de frente y 10 de profundidad, como se ilustra a continuación:

Ilustración 4. Distribución de la planta



Fuente. Elaboración propia

Se requiere la siguiente infraestructura:

Tabla 18. Infraestructura necesaria para el proyecto

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Aire acondicionado 24.000 BTU	1	3,600,000	3,600,000

Lámparas de iluminación	3	280	840
Mesas de trabajo	4	500	2,000,000
Sillas altas	4	150	600
Estantería	3	1,200,000	3,600,000
Valdés	20	80	1,600,000
Tablero para planeación	1	200	200
Kit de utensilios varios	1	4,000,000	4,000,000
Adecuación de las instalaciones	1	10,000,000	10,000,000
Subtotal Infraestructura			26,440,000

Fuente: Elaboración propia.

La infraestructura física comprende las adecuaciones y el mobiliario necesarios para prestar el servicio y se compone de los siguientes elementos:

Tabla 19. Mobiliario necesario

Descripción	Cantidad	V/Unitario	Total
Cubículos	5	300	1,500,000
Sillas	5	200	1,000,000
Mesa reuniones y tablero	1	800	800
Archivador	1	600	600
Computador	2	1,500,000	3,000,000
Impresora con escáner	1	1,200,000	1,200,000
Teléfono celular	2	1,000,000	2,000,000
Modem	1	300	300
<b>SUBTOTAL INFRAESTRUCTURA</b>			<b>10,400,000</b>

Fuente. Elaboración propia

Cubículos: se requiere un cubículo para la persona de mercadeo, uno para el diseñador, dos para quienes realizan el monitoreo y uno para el Web máster.

Mesa reuniones y tablero: Es importante contar con una mesa para reuniones y un tablero donde se plasmen los temas de discusión

Cableado eléctrico y lógico: El cableado lógico y eléctrico permite interconectar los elementos de red entre los que se encuentran:

- 2 teléfonos celular
- 1 modem de Internet
- 1 para la Impresora
- 5 para los cubículos
- 1 para el servidor
- 1 portátil
- 1 punto disponible

Panel de control: Es el elemento donde llega el cableado estructurado y permite la interconexión entre los diferentes dispositivos de la red.

La infraestructura física en total requiere de una inversión de \$36,840.000

Servidor de datos y aplicaciones: Para el almacenamiento de información, las bases de datos y las aplicaciones de la Empresa, se requiere de un servidor cuyo sistema operativo será Linux para reducir el riesgo de que sea infectado por virus que ocasione la pérdida o distorsión de información.

Computadores de escritorio: Se requieren 2 así:

1 para el Web máster y diseñador grafico que realiza el monitoreo técnico del portal Web, y da soporte a las bases de datos y el procesamiento de imágenes y las actualiza en el portal Web.

1 para las labores administrativas

Impresora Láser: Para la impresión de manuales de uso, contratos y demás documentos de la Empresa, se requiere de una Impresora láser de tamaño mediano.

---

Scanner: Para el proceso de incluir las fotos de los arreglos florales se debe contar con un scanner de alta resolución que permita digitalizar las fotos que envíen las floristerías

- **Mano de obra requerida**

Dentro de la estructura se cuenta con 2 operarios o floristas para que realicen todo el proceso productivo, serán expertos en arreglos florales, y encargados del flujo presentado en este componente. Se tienen en cuenta para el costo por unidad de producto, pero para efectos de los cálculos financieros se tendrán como un gasto ya que se les pagará un salario fijo mensual



## 7. Aspectos organizacionales y legales

- Análisis estratégico

Para el análisis estratégico, se tuvo en cuenta teorías, pero alineados con la teoría de Kotler (2012), quienes mencionan que estas estrategias, “ayudan a hacer un análisis interno y externo de las organizaciones, permitiendo analizar las fortalezas y las oportunidades que se deben aprovechar para el diseño de la estrategia”. Se presenta la misión y la visión que caracterizarán la compañía y con la cual se espera que todos los colaboradores se identifiquen. Se presentan objetivos corporativos, los cuales dan la línea de desarrollo de la empresa

En este capítulo, se da especial interés a los aspectos internos de la empresa, ya que los externos fueron analizados de manera detallada en el capítulo 3. Análisis del Sector con herramientas como las 5 fuerzas de Porter, Análisis PESTAL y Análisis DOFA, en sus aspectos externos (DA) lo cual permitieron hacer un análisis pormenorizado del sector donde se quiere penetrar.

Los aspectos internos (FO), se complementan en este capítulo y se complementa con variables de la herramienta “las 7S”, desarrollado a principios de los años 80 por Tom Peters y Robert Waterman, (Peterson, 1983), dos consultores de la firma McKinsey & Company, apunta directamente al interior de la compañía. El modelo analiza, concretamente, 7 factores, cuyos nombres en inglés empiezan por S (de ahí el nombre de la herramienta, las 7 S) y que, según sus autores, son los 7 factores fundamentales de cualquier estructura organizativa: Estrategia, Estructura, Sistemas, Estilo, Valores compartidos, personal y habilidades. En la información que se presenta a continuación, se presentan acciones encaminadas en cuanto a la estructura organizacional, a los perfiles y habilidades que debe cumplir ese equipo de trabajo, una estructura organizacional y adicionalmente se presenta un análisis DOFA con el animo de presentar una estrategia de desarrollo

---

- **Misión**

Contribuir a la decoración de los hogares a través de arreglos florales que permitan transformar sus vidas, su entorno a través de la entrega periódica de flores.

- **Visión**

Para el año 2024, la empresa será la mejor alternativa en servicios de venta de arreglos florales por suscripción en Colombia.

- **Análisis DOFA**

El análisis DOFA, permite realizar un análisis interno y externo de la organización, para así poder plantear estrategias para mitigar cualquier impacto que puedan tener estas para el desarrollo del modelo de negocio, se realiza un análisis externo el cual se refiere a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos y un análisis interno, son aquellos aspectos que se pueden controlar y que desempeña bien o con deficiencias, surgen a partir de otras actividades como por ejemplo el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las organizaciones (David F. R., 2008). El análisis DOFA, es una herramienta utilizada para realizar un análisis situacional (Kotler P. y., 2012).

Finalmente se hace un análisis cruzado de la matriz DOFA, de manera que la empresa a lo pueda convertir en un plan de choque para mitigar y aprovechar cada uno de los elementos evaluados:

Tabla 20. Matriz DOFA- Aspectos Externos

Oportunidades	Amenazas
O1: La tendencia a utilizar plataformas tecnológicas para el consumo de productos.	A1: La existencia de una amplia variedad de firmas pequeñas y unipersonales, que se dedican a vender arreglos florales de manera presencial y algunos
O2: La posibilidad de explorar mercado en otras ciudades de Colombia debido a las ventajas diferenciadoras del producto, es una oportunidad de expansión para el proyecto, pese a que no se han realizado estudios para definir de qué manera y qué ciudades, de acuerdo con información secundaria de diferentes fuentes, Cali, Medellín y Cartagena, son ciudades con un alto potencial de comercializar este tipo de productos	A2: Ingreso de nuevos competidores que incursionan en mercado de las ventas de flores por internet, se cuenta con un aumento en las empresas creadas para la producción y comercialización de arreglos florales, hace que se cuenten con mayores alternativas para que los consumidores elijan.
O4: La poca oferta sólida de servicios a través de plataformas tecnológicas como respuesta a los efectos derivados de la pandemia, lo cual mejora la percepción de seguridad y aumenta los niveles de uso de los potenciales compradores	A3: La baja intención por la compra de productos fructuosos de tipo decorativo y sobre todo el producto del proyecto en particular, el cual tiene un precio alto, los precios que están dispuestos a pagar por dichos artículos en ocasiones son bajos.
O5: Alta aceptación del producto por las mismas tendencias en comprar productos flores, no solo se consumen por el usuario sino también para otro tipo de regalos.	A4: La situación económica del país causada por la Pandemia,

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Matriz DOFA- Aspectos internos

Debilidades	Fortalezas
D1: La falta de recursos financieros para financiar el periodo de arranque del negocio.	F1: La validación del producto que nace de la experiencia del emprendedor quien lleva 35 años desarrollando la técnica, ha vendido los productos a familiares y amigos a través de la voz a voz y de una página en Facebook
D2: No se cuenta con suficientes personas en el equipo de trabajo expertas en la técnica de la decoración de flores, genera que deba hacerse un proceso de formación técnica a personas interesadas en formar parte del equipo de trabajo y que siempre garanticen la calidad y la cantidad que se pretende llevar al mercado	F2: El haber desarrollado el presente trabajo como proceso de planificación empresarial
	F3: la técnica con la que se cuenta, lo da un componente diferenciador al producto.
	F3: La experiencia del emprendedor en arreglos florales
	F5: El producto, tiene un gran potencial económico y es una fuente importante de empleo, puede contribuir al desarrollo económico y social y aportar en la solución de los problemas del campo colombiano (floricultor).

Fuente: Elaboración propia

- Estrategias Cruzadas

Tabla 22. Estrategia cruzada FO - FA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>FO1. Con el equipo humano disponible de alto nivel y la disponibilidad en el mercado</p> <p>FO2. Posicionamiento por experiencia de equipo y conocimiento del ecosistema, incursionar con información precisa de cada una de las instituciones.</p>	<p>FA1. La validación del producto permitirá llegar con precios que permitan diferenciar con los de la competencia.</p> <p>FA2: El segmento de mercado si bien es alto, también demandan precios bajos pro lo que los arreglos florales y las flores deben contar con elementos de precio y calidad como dos elementos fundamentales</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Estrategia cruzada DO - DA

ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>DO1. La participación en programas como Apss-co donde permiten la presentación de este tipo de proyectos, donde las tecnologías son apoyadas y se apoya a los emprendedores</p> <p><b>DO2.</b> Capacitación a los integrantes del equipo en técnicas internacionales de elaboración de arreglos florales. El poder formarlos y transferirles herramientas.</p>	<p>DA1. La tecnología como un elemento que mitiga los impactos generados pro la pandemia, dando dinamismo al sector</p>

Fuente: Elaboración propia

- **Estructura organizacional**

---

Para la puesta en marcha del proyecto, se espera contar con un equipo interdisciplinario, el cual acompaña todo el proceso tanto misional como operativo y comercial del negocio. De la siguiente manera: Un Gerente General (Representante legal), Un Gerente Comercial que haga las veces de Community Manager y, dos ingenieros para soportar la plataforma, inicialmente se contará con 1 domiciliario. La estructura está conformada por un gran número de consultores quienes serán los encargados de estructurar propuestas, de comercializarlas y de coordinar su implementación.

Nivel directivo y administrativo: El nivel directivo está compuesto por el Gerente y representante legal de la Empresa

Staff: A nivel de staff se encuentra la contabilidad que se contrata por servicios profesionales

Nivel Operativo: Dentro del nivel operativo se encuentran un Web Master, Un diseñador gráfico y dos supervisores.

Área de mercadeo: Debido a que la principal labor que debe realizar la gerencia de la Empresa es la de posicionar el portal, la labor de mercadeo se desarrollará por la misma persona, el gerente comercial que inicialmente realizará las acciones de Community Manager.

- Perfiles y funciones

De cada uno de los cargos propuestos, se presentan los perfiles y las funciones:

Gerente General:

Administrador de empresas privadas, ingeniero, o áreas afines con posgrado preferiblemente en administración de empresas y/o creación y direccionamiento de empresas. Experiencia en metodologías de innovación y emprendimiento ágil. Experiencia en

emprendimiento temprano. Conocimiento del ecosistema nacional e internacional de emprendimiento.

1. Planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño del talento humano de teniendo en cuenta las políticas y prácticas de la organización.

2. Realizar la planeación necesaria para el funcionamiento adecuado del recurso humano de los niveles estratégico, táctico y operativo, teniendo en cuenta las políticas y prácticas de la organización.

3. Planear, organizar, dirigir y controlar los aspectos y recursos materiales y humanos relacionados con la ejecución, teniendo en cuenta las políticas y prácticas de la organización.

4. Realizar la ejecución de los recursos materiales, económicos y financieros de, teniendo en cuenta las políticas y prácticas de la organización.

5. Asegurar la continuidad de la producción en los horarios laborales, controlando la implementación de la estrategia y comunicación de los objetivos de la empresa.

Representación de la empresa en el exterior actuando como vocero.

#### Community Manager

Experiencia en emprendimiento y venta de servicios a través de medios digitales, consumo masivo y retail. Concedor de plataformas de ventas virtuales. Experto en la estructuración de proyectos de emprendimiento, en especial dirigidos a poblaciones jóvenes.

#### Floristas.

Experiencia en arreglos florales con estudios técnicos a. nivel de decoración y floristería.

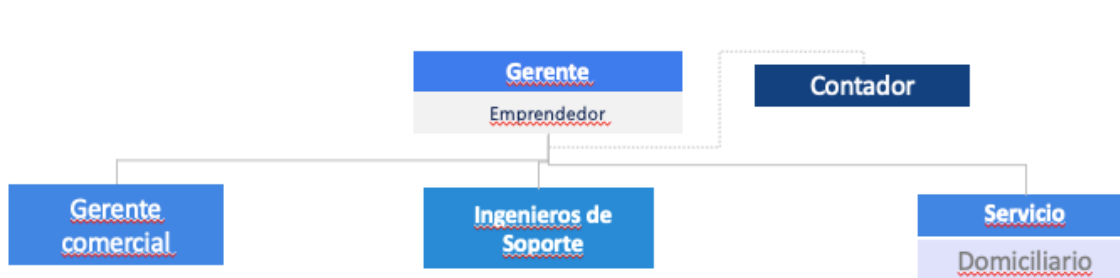
#### Domiciliario.

Experiencia en domicilios y ventas

- **Organigrama**

Se propone la conformación de un equipo conformado por 5 personas, que se puede representar en el siguiente organigrama vertical, de tal manera que se permita la delegación de funciones y actividades.

Ilustración 5. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

- **Esquema de contratación y remuneración**

Se contratarán mediante contratos laborales a términos fijo, la empresa busca que todos los mecanismos sean formales.

- **Factores clave de la gestión del talento humano**

Una vez se ponga en marcha la empresa estará a cargo del Gerente General inicialmente, el diseñar una política que considere aspectos para gestionar el talento humano, y esto es diseñar procesos de reclutamiento, de bienestar y de retención del talento. Es primordial para la empresa contar con un talento humano que se empodere de las actividades.

- **Sistemas de incentivos y compensación del talento humano**



Una empresa no genera beneficios por sí misma. Son las personas las que los obtienen. Casi todo el mundo posee la capacidad de mejorar en su trabajo, sea cual sea su rol (comercial, administrativo, de gestión) (Fisher, 2014). Por lo que La Casa de la Flor, busca siempre el bienestar de los colaboradores y se diseñará un sistema de incentivos, de tal manera que se logre un crecimiento personal dentro de la empresa. Contribuye con cada uno de ellos lograr un mejor rendimiento. Actividades como acceso a la educación, apoyos económicos, procesos de formación en habilidades blandas, participación accionaria dentro de la compañía, modelo que no está desarrollado, pero que hoy día es una forma de capitalizar negocios beneficiando al equipo de personas que la conforman, entre algunas actividades, las siguientes:

- Teletrabajo, esta última es un aspecto esencial para la organización, se iniciarán acercamientos con el Ministerio de tecnologías e información para el diseño de esta estrategia como aporte fundamental de un sistema de incentivos y compensación del talento humano de la compañía.
- Se contará con un sistema de incentivos se hará por resultados, es decir por proyectos exitosos y por grado de cumplimiento, se hará con base a un sueldo variable y esquema de bonos por cumplimiento en cronograma y tareas asignados. Este se estructurará después del año 1 de operaciones.

- **Formación del recurso humano**

Se contará con un sistema de formación y capacitación que permita involucrar a los colaboradores y mantenerlos actualizados. Se capacitarán en procesos administrativos y aspectos de bienestar y también en diferentes procesos técnicos que permita generar innovaciones en los productos que se ofrecen.

- **Actualización del recurso humano**

Como se indicó anteriormente, el recurso humano permanecerá en constante actualización desde diferentes perspectivas con el objetivo de involucrarlos en los procesos de la empresa.

- **Actividades de bienestar.**

---

Como actividades de bienestar, se celebrarán días especiales, se realizarán jornadas de prevención en diferentes temas de salud y tendrá el teletrabajo como una opción para aportar al cuidado de las personas en este momento de pandemia.

- **Aspectos legales**

Los aspectos legales de la empresa están regidos por las siguientes normas:

- i. Ley 1429 de 2010: Por la cual se expide la Ley de formalización y generación de empleo.
- ii. Ley 1508 de 2012: Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público-Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones. (Ver anexos 16 Rut, 17 resoluciones de facturación, 18 Registro de Cámara de Comercio.
- iii. En cuanto a los tiempos, este procedimiento tardó aproximadamente 8 días. Se tiene como actividad prevista para complementar el procedimiento legal, es el registro de la marca, el cual genera trámites que tardan dos (2) meses de duración.

- **Estructura jurídica y tipo de sociedad**

“El tipo de sociedad será una Sociedad por Acciones Simplificada, Sociedad por Acciones Simplificada, de acuerdo con los siguientes pasos” (Bogotá, 2018):

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;

5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles y

6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.” (Decreto 410 de 1971)

Para la formalización de empresa se deben realizar los siguientes pasos “Estos son los pasos que debe seguir:

Paso 1. Registrar el nombre su compañía una vez se haya adelantado un proceso de comprobación de homonimia, para garantizar la exclusividad para la empresa

Paso 2. Prepare, redacte y suscriba los estatutos de la compañía. Éstos son el contrato que regulará la relación entre los socios; y entre ellos y la sociedad.

Paso 3. PRE-RUT. En la Cámara de Comercio, puede tramitar el PRE-RUT antes de proceder al registro. Es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente.

Paso 4. Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio llevarán a cabo un estudio de legalidad de los estatutos; debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro, el cual tiene un valor del 0.7% del monto del capital asignado.

Paso 5. Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo.

Paso 6. Con el certificado bancario se debe tramitar en la DIAN el RUT definitivo.

Paso 7. Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que, en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.

Paso 8. En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.

Paso 9. Toda compañía debe solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el Libro de actas y el Libro de accionistas. La falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios

Paso 10. Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados (Mprende, 2014)

#### ▪ **Regímenes especiales**

No se cuenta con algún régimen especial para la puesta en marcha del negocio



## 8. Aspectos financieros

El objetivo del presente capítulo es construir un modelo financiero, para determinar el presupuesto de la empresa que permitirá su puesta en marcha, tanto para las actividades de producción como para la comercialización de los productos. La simulación financiera permitirá la toma de decisiones sobre la viabilidad o no del proyecto, a través de los indicadores financieros como la TIR, el Valor presente o VAN, el periodo de recuperación de la inversión, como también los estados financieros del negocio, como el balance, el flujo de caja, el estado de resultados, entre otros. La información se presenta en el simulador financiero suministrado por la Universidad EAN.

Se trabajaron 3 escenarios en la simulación (se adjuntan los simuladores en cada caso). Uno pesimista, uno conservador y, uno optimista.

- **Objetivos financieros**

Estructurar un estudio financiero que contemple las proyecciones respectivas y los estados financieros con sus respectivos indicadores, proyección de inversión, ingresos, costos y gastos.

- **Política de manejo contable y financiero**

Se contará con una política de manejo contable y financiero la cual permitirá llevar todos los registros necesarios para conocer el estado de la empresa de manera permanente, lo cual permite entregar reportes e informes a los accionistas y socios de la compañía.

- **Presupuestos económicos (simulación)**

- Presupuesto de ventas

El proyecto en el escenario conservador, el cual se considera es el indicado, estima unas ventas de \$200.854.000, el escenario pesimista cuenta con unas ventas de \$121.250.000 y el escenario positivo con unas ventas de \$246.404.000.

En el primer año de operaciones. Para las proyecciones se tuvo en cuenta las estacionalidades, el tamaño del mercado, el cual está representado en 321.037 personas de los estratos 4, 5, 6 y una participación del 0,5%, lo cual concluye un mercado objetivo de 1.605 clientes en materia de suscripción, igual que el escenario optimista. Se espera que paguen la suscripción de manera mensual de 10 meses 500 de ellos. Se tiene previsto que se cuente un grupo importante para que compren flor en tallo con una periodicidad mensual pero no sin el modo suscripción.

Se realizaron proyecciones a 5 años con incrementos año tras año atendiendo la dinámica del mercado. En la simulación financiera, se logra una TIR del 19.06%, ubicándose por encima de la tasa esperada por el emprendedor del 12%.

Se estiman unas ventas de \$200.854.000, se realizaron proyecciones a 5 años con incrementos año tras año atendiendo la dinámica del mercado. En la simulación financiera, se logra una TIR del 34.75%, ubicándose por encima de la tasa esperada por el emprendedor del 12%.

Tabla 24. Presupuesto de ventas

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
Suscripción Arreglo floral tipo 1	1.061,00	\$ 64.000,00	\$ 67.904.000
Suscripción Arreglo floral tipo 3	750,00	\$ 55.000,00	\$ 41.250.000
Flor con tallo astromelia	1.150,00	\$ 48.000,00	\$ 55.200.000
Flor con tallo - rosa	430,00	\$ 45.000,00	\$ 19.350.000
Flor con tallo clavel	350,00	\$ 37.000,00	\$ 12.950.000
Planta decorativa	210,00	\$ 20.000,00	\$ 4.200.000
			\$ -
			\$ -
	-	\$ -	\$ -
	-	\$ -	\$ -
		TOTAL	\$ 200.854.000

Fuente. Elaboración propia a partir del simulador financiero de la EAN

- **Presupuesto de costos de comercialización**

Los costos de comercialización están especialmente relacionados con las estrategias para penetrar en el mercado y que se presenta en capítulos anteriores. En un escenario conservador se cuenta con un presupuesto estimado de \$20.000.000, para el escenario optimista se cuenta con un presupuesto para una mezcla más agresiva, donde los sub-rubros cuentan con una mayor disponibilidad del recurso. La diferencia se observa especialmente en cuanto a la estrategia de redes sociales, donde en todo caso se debe tener

Tabla 25. Presupuestos costos de comercialización

ACTIVIDADES	PRESUPUEST
<b>ESTRATEGIA FUERZA DE VENTAS</b>	
Estrategia influenciadores	4,500,000
<b>ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN</b>	
Diseño de Imagen Corporativa	1,500,000
Evento de lanzamiento	1,000,000
Participación en ferias comerciales	4,000,000
Pauta revista de decoración	3,000,000
Diseño video institucional	3,000,000
<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b>	
Diseño página Web y estrategia de redes sociales – posicionamiento	3,000,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$20,000,000</b>

Fuente. Elaboración propia, a partir del simulador financiero de la EAN

- **Presupuesto de costos laborales**

Los costos laborales consideran los pagos de nóminas tanto administrativa, como de ventas y de producción. Lo conforma todo el equipo incluido el emprendedor. De acuerdo con el tamaño de la empresa se proponen salarios mensuales con incrementos también anuales. Las nóminas incluyen los salarios mas las prestaciones de ley. En producción se contará con un florista

inicialmente, el cual el primer año se contratará por 9 meses. En los escenarios financieros propuestos, se tienen premisas diferentes ajustes en el escenario conservador se tiene una estructura de laboral comprendida por 5 personas incluido el contador. En el escenario pesimista se excluye una persona del área de producción lo cual, por efecto de la disminución en unidades a vender del producto, se hace necesario la disminución. En el escenario optimista se cuenta con el mismo equipo del conservador que, finalmente se considera es que mas se ajusta al proyecto y a las condiciones actuales de mercado. A continuación, se presenta un detalle de los costos laborales para cada cargo con los cuales se realizaron los diferentes escenarios:

Tabla 26. Presupuestos de costos laborales

Cargo	Salario/honorarios	Cesantías	Interes-Cesa	Prima de ser	Aportes para	Pensión	Salud	Riesgo profesional
		8,33%	1%	8,33%	9%	10,13%	9%	1%
Gerente	1226000	102125,8	12260	102125,8	110340	124193,8	110340	12260
Contador	350000							350.000
Community	1226000	102125,8	12260	102125,8	110340	124193,8	110340	12260
Producción	1090000	90797	10900	90797	98100	110417	98100	10900

### NÓMINAS:

#### VALOR AÑO 1

#### ADMINISTRATIVA:

\$ 25.800.000,00

#### VENTAS:

\$ 21.600.000,00

#### PRODUCCIÓN/SERVICIO:

\$ 36.000.000,00

#### TOTAL NÓMINAS

\$ 83.400.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero de la EAN

#### ▪ Presupuesto de costos administrativos

Los costos administrativos del proyecto están contemplan el arriendo del local donde funcionará la empresa, servicios públicos, papelería, el hosting para el alojamiento de la información y la adecuación tecnológica.

Los costos administrativos, incluye los gastos fijos de arriendo, servicios públicos y adecuaciones necesarias para la plataforma que se realizan de manera mensual. En los 3



escenarios se cuenta con unos costos fijos, estos no varían de acuerdo con el tamaño de la producción:

Tabla 27. Presupuesto de costos administrativos

GASTOS FIJOS:		VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$	9.600.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$	4.800.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$	1.440.000,00
INTERNET:	\$	1.440.000,00
PAPELERÍA:	\$	720.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$	120.000,00
SERVICIOS DE ASEO:		
Hosting	\$	1.500.000,00
Outsourcing	\$	-
Mantenimiento y adecuación	\$	7.200.000,00
	\$	-
	\$	-
	\$	-
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$</b>	<b>26.820.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero de la EAN

#### ▪ Presupuesto de inversión

Se tiene estimada una inversión inicial la cual está relacionada con los costos operativos para iniciar el proyecto, materia prima, el personal requerido tanto administrativo, comercial como el dedicado a construir los arreglos florales. En cuanto a la inversión inicial se indica que la única diferencia con el escenario pesimista es la reducción en el costo de la mezcla de mercado, el cual en este escenario se tiene presupuestado por \$20.000.000.

Tabla 28. Presupuesto de inversión

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			
	MESES		VALOR
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	3,0	\$	11.628.000,00
<b>NÓMINAS</b>	3,0	\$	20.850.000,00
<b>MARKETING MIX</b>	12,0	\$	20.000.000,00
<b>GASTOS FIJOS</b>	3,0	\$	6.705.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>59.183.000,00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$</b>	<b>112.983.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero de la EAN

- **Estados financieros (escenario probable)**

Se presentan estados financieros que arrojó el simulador financiero de la EAN, lo son flujo de caja del proyecto, balance, estado de resultados.

- **Flujo de caja**

Se tiene un flujo de caja positivo desde el primer año del proyecto en el escenario conservador, refleja fluidez para la duración del proyecto. Con lo anterior se puede concluir que, se asegura la sostenibilidad financiera, los pagos de nóminas, materias, primas, permitiendo contar con una dinámica financiera que permite dar inicio al proyecto. Se cuenta con una utilidad en el ejercicio financiero desde el primer año. En todos los escenarios, el flujo de caja presenta un capital operativo favorable en el proyecto.

Tabla 29. Flujo de caja en escenario conservador

	<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:</b>							
	<b>AÑO o</b>		<b>CAPITAL INVERTIDO</b>					
		2021	2022	2023	2024	2025		
Activos Corrientes	\$	59.183.000	\$ 55.582.826	\$ 83.381.425	\$ 103.831.007	\$ 113.044.384	\$	121.863.217
Pasivos Corrientes	\$	-	\$ 732.658	\$ 12.468.129	\$ 22.501.719	\$ 29.643.236	\$	37.574.862
<b>KTNO</b>	<b>\$</b>	<b>59.183.000</b>	<b>\$ 54.850.168</b>	<b>\$ 70.913.295</b>	<b>\$ 81.329.288</b>	<b>\$ 83.401.148</b>	<b>\$</b>	<b>84.288.356</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	\$	53.800.000	\$ 44.440.000	\$ 35.080.000	\$ 25.720.000	\$ 16.360.000	\$	7.000.000
Depreciación Acumulada	\$	-	\$ 9.360.000	\$ 18.720.000	\$ 28.080.000	\$ 37.440.000	\$	46.800.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$</b>	<b>53.800.000</b>	<b>\$ 53.800.000</b>	<b>\$ 53.800.000</b>	<b>\$ 53.800.000</b>	<b>\$ 53.800.000</b>	<b>\$</b>	<b>53.800.000</b>
<b>Total Capital Operativo</b>	<b>\$</b>	<b>112.983.000</b>	<b>\$ 99.290.168</b>	<b>\$ 105.993.295</b>	<b>\$ 107.049.288</b>	<b>\$ 99.761.148</b>	<b>\$</b>	<b>91.288.356</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero de la EAN

- **Estado de resultados**

Como se puede observar en la tabla 30, en el escenario conservador, se cuenta con un movimiento armónico del proyecto, permite hacer un control de gastos ajustados a la realidad. Lo cual lleva a lograr eficiencias operativas. Si se hacen análisis comparativos año tras año determinan que, la empresa está en constante crecimiento, muy importante después del segundo año de proyección. El análisis vertical indica que tanto la utilidad operativa y el margen bruto están dentro de los rangos esperados por el emprendimiento y acordes con los estimados en sector en el que participará la empresa.

Tabla 30. Estado de resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
	2021	2022	2023	2024	2025	
VENTAS	\$ 200.854.000,0	\$ 224.297.678,9	\$ 265.938.543,0	\$ 296.260.855,6	\$ 329.560.575,8	
COSTO VENTAS	\$ 46.512.000,0	\$ 51.589.249,9	\$ 61.404.104,7	\$ 68.770.141,1	\$ 77.094.079,0	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 154.342.000,0</b>	<b>\$ 172.708.429,0</b>	<b>\$ 204.534.438,2</b>	<b>\$ 227.490.714,5</b>	<b>\$ 252.466.496,8</b>	
GASTOS ADTIVOS Y VT	\$ 83.400.000,0	\$ 86.235.600,0	\$ 88.908.903,6	\$ 91.709.534,1	\$ 94.460.820,1	
GASTOS FIJOS DEL PER	\$ 26.820.000,0	\$ 27.731.880,0	\$ 28.591.568,3	\$ 29.492.202,7	\$ 30.376.968,8	
OTROS GASTOS	\$ 20.000.000,0	\$ 1.000.000,0	\$ 1.080.000,0	\$ 1.166.400,0	\$ 1.259.712,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 9.360.000,0	\$ 9.360.000,0	\$ 9.360.000,0	\$ 9.360.000,0	\$ 9.360.000,0	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 14.762.000,0</b>	<b>\$ 48.380.949,0</b>	<b>\$ 76.593.966,4</b>	<b>\$ 95.762.577,8</b>	<b>\$ 117.008.996,0</b>	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 12.541.824,0	\$ 10.598.739,2	\$ 8.406.939,5	\$ 5.934.589,5	\$ 3.145.778,6	
<b>UTILIDAD ANTES DE II</b>	<b>\$ 2.220.176,0</b>	<b>\$ 37.782.209,8</b>	<b>\$ 68.187.026,9</b>	<b>\$ 89.827.988,3</b>	<b>\$ 113.863.217,3</b>	
IMPUESTOS	\$ 732.658,1	\$ 12.468.129,2	\$ 22.501.718,9	\$ 29.643.236,1	\$ 37.574.861,7	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.487.517,9</b>	<b>\$ 25.314.080,6</b>	<b>\$ 45.685.308,0</b>	<b>\$ 60.184.752,2</b>	<b>\$ 76.288.355,6</b>	

Para el escenario pesimista con menores ventas, se tienen dos años con una utilidad neta negativa, un primer año con (-\$71.596.560) y el segundo año (-\$30.796.723.,8), el tercer año (-\$12.706.428,2).

Fuente. Elaboración propia a partir del simulador financiero de la EAN

#### ▪ Balance general

El resultado del balance general indica que, con el proyecto, se cuenta con un escenario favorable en términos financieros. Los activos de la empresa han sufrido una evolución constante. Se cuenta con un incremento de las ventas año tras año, importante del segundo año con respecto al primero, teniendo en cuenta que, en el primero se tuvo un periodo improductivo, lo anterior alineado con la capacidad productiva del negocio. En general se presentan buenos indicadores de liquidez en el negocio para l

Tabla 31. Balance general

	<b>BALANCE</b>					
	<b>AÑO o</b>	2021	2022	2023	2024	2025
	<b>ACTIVO</b>					
CAJA/BANCOS	\$ 59.183.000,00	\$ 55.582.825,84	\$ 83.381.424,65	\$ 103.831.007,08	\$ 113.044.383,83	\$ 121.863.217,33
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 53.800.000,00	\$ 53.800.000,00	\$ 53.800.000,00	\$ 53.800.000,00	\$ 53.800.000,00	\$ 53.800.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 9.360.000,00	\$ 18.720.000,00	\$ 28.080.000,00	\$ 37.440.000,00	\$ 46.800.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 53.800.000,00	\$ 44.440.000,00	\$ 35.080.000,00	\$ 25.720.000,00	\$ 16.360.000,00	\$ 7.000.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 112.983.000,00</b>	<b>\$ 100.022.825,84</b>	<b>\$ 118.461.424,65</b>	<b>\$ 129.551.007,08</b>	<b>\$ 129.404.383,83</b>	<b>\$ 128.863.217,33</b>
	<b>PASIVO</b>					
Impuestos X Pagar	0	\$ 732.658,1	\$ 12.468.129,2	\$ 22.501.718,9	\$ 29.643.236,1	\$ 37.574.861,7
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 732.658,1	\$ 12.468.129,2	\$ 22.501.718,9	\$ 29.643.236,1	\$ 37.574.861,7
Obligaciones Financieras	\$ 97.983.000,00	\$ 82.802.649,84	\$ 65.679.214,87	\$ 46.363.980,22	\$ 24.576.395,53	\$ (0,00)
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 97.983.000,00</b>	<b>\$ 83.535.307,92</b>	<b>\$ 78.147.344,10</b>	<b>\$ 68.865.699,08</b>	<b>\$ 54.219.631,67</b>	<b>\$ 37.574.861,72</b>
	<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 1.487.517,9	\$ 25.314.080,6	\$ 45.685.308,0	\$ 60.184.752,2	\$ 76.288.355,6
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 15.000.000,00</b>	<b>\$ 16.487.517,92</b>	<b>\$ 40.314.080,55</b>	<b>\$ 60.685.308,00</b>	<b>\$ 75.184.752,16</b>	<b>\$ 91.288.355,61</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 112.983.000,00</b>	<b>\$ 100.022.825,84</b>	<b>\$ 118.461.424,65</b>	<b>\$ 129.551.007,08</b>	<b>\$ 129.404.383,83</b>	<b>\$ 128.863.217,33</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente. Elaboración propia a partir del simulador financiero de la EAN

### ■ Indicadores financieros

Los indicadores financieros, presentan una simulación favorable al negocio, se estima una Tasa Interna de Retorno del 19,06% por encima de la tasa que espera el proyecto que es del 12%. En cuanto a la VPN (Valor Presente Neto) de \$27.905.764,9 es positivo y demuestra un escenario financieramente viable para el proyecto.

Tabla 32. Indicadores Financieros

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO INVERSIÓN	AÑO o	2021	2022	2023	2024	2025	
		-\$112.983.000,00	-\$3.802.292,24	\$39.118.363,46	\$52.373.950,26	\$56.872.786,58	\$69.923.235,21
<b>VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =</b>		<b>\$ 27.905.764,90</b>					
<b>TASA INTERNA DE RETORNO =</b>		<b>19,06%</b>					
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN:</b>		<b>4,01 AÑOS</b>					

Fuente. Elaboración propia a partir del simulador financiero de la EAN

### ■ Fuentes de financiación

Se requiere un crédito de \$112.659.500 que, incluye la inversión total del proyecto para ponerlo en marcha: inversiones fijas, diferidas, gastos de puesta en marcha, mezcla de mercado y capital de trabajo entre otros, que permitirán otorgar beneficios a familias rurales, contar con otras alternativas para ocuparse económicamente.

Se realiza la simulación con un crédito a 5 años. En el simulador financiero tiene la cuota anual proyectada. Sin embargo, se espera gestionar con diferentes fuentes de financiación y con créditos que no son reembolsables, aprovechando las posibilidades que brinda el ecosistema, en especial para que el proyecto pueda ser financiado para los hogares que estén interesados en participar.

Tabla 33. Fuentes de financiación

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO			
12,80%		5			
<b>CALCULO DEL PRÉSTAMO</b>					
AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
					\$ 97.983.000,0
2021	\$ 97.983.000,0	\$ 12.541.824,0	\$ 15.180.350,2	\$ 27.722.174,2	\$ 82.802.649,8
2022	\$ 82.802.649,8	\$ 10.598.739,2	\$ 17.123.435,0	\$ 27.722.174,2	\$ 65.679.214,9
2023	\$ 65.679.214,9	\$ 8.406.939,5	\$ 19.315.234,7	\$ 27.722.174,2	\$ 46.363.980,2
2024	\$ 46.363.980,2	\$ 5.934.589,5	\$ 21.787.584,7	\$ 27.722.174,2	\$ 24.576.395,5
2025	\$ 24.576.395,5	\$ 3.145.778,6	\$ 24.576.395,5	\$ 27.722.174,2	-\$ 0,0

Fuente. Elaboración propia a partir del simulador financiero de la EAN

#### ▪ Evaluación financiera

Con los indicadores financieros presentados, se puede concluir que el proyecto es financieramente viable, se cuenta con una Tasa Interna de retorno (TIR), mayo a la tasa de oportunidad o rentabilidad esperada por el emprendedor del 12%. La inversión se recupera en 4,01 años incluso antes que el crédito si se hiciera se terminara de pagar. Por otro lado, los demás estados financieros presentan unos comportamientos positivos y crecientes año tras año.

Tabla 34. Indicadores Financieros para evaluación financiera

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO INVERSIÓN AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025	
	-\$112.983.000,00	-\$3.802.292,24	\$39.118.363,46	\$52.373.950,26	\$56.872.786,58	\$69.923.235,21
<b>VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =</b>	<b>\$ 27.905.764,90</b>					
<b>TASA INTERNA DE RETORNO =</b>	<b>19,06%</b>					
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN:</b>	<b>4,01 AÑOS</b>					

Fuente. Elaboración propia, a partir del simulador financiero de la EAN

---

Las proyecciones realizadas en el escenario presentado permiten demostrar que el proyecto es viable financieramente, se evidencia a través de indicadores financieros como lo es la TIR y el VPN. Una empresa que con proyecciones a 5 años presenta información que concluye en que se puede lograr la sostenibilidad financiera considerando diversos elementos como lo son incrementos en las ventas año tras año, incremento en los costos, pagos de salarios para la generación de empleo formal, inversiones, y pagos por gastos financieros que le permiten a la empresa endeudarse para ponerse en marcha.

## 9. Enfoque hacia la sostenibilidad

- Dimensión social

Una vez ejecutado el proyecto, la empresa garantiza por medio de la implementación de mejores prácticas dentro de su plan de sostenibilidad a nivel institucional, operacional, financiera o ambiental. El propósito de esta propuesta de sostenibilidad es proyectar cómo los impactos del proyecto perduraran durante la ejecución del proyecto y posterior a la culminación de este. Se dará continuidad a las acciones que se adoptan para la estrategia de sofisticación de la herramienta digital y que éstas no se vean afectadas en su desarrollo futuro. Es de resaltar que la empresa tiene una política de constante renovación y capacidad de adaptación manteniendo la estructura de sostenibilidad. A continuación, se presenta la propuesta por cada uno de los componentes, así;

**Sostenibilidad Social:** La empresa reafirma su compromiso social con todas sus acciones, con los trabajadores manteniendo su comportamiento ético y legal cómo empresa defendiendo una sociedad cada vez más justa con comportamientos legales adecuados y haciendo énfasis en las acciones relacionados a comportamientos adecuados y en mercados dentro de la ley la ética y la moral. La empresa se ha caracterizado por su compromiso social de sus colaboradores y de la comunidad en general por medio de acciones de igualdad, equidad principalmente lo que se refleja en su conducta y en sus formas contractuales.

- Dimensión ambiental

**Sostenibilidad ambiental:** La empresa siempre ha tenido total conciencia y compromiso con el impacto ambiental, basados en diagnóstico, análisis de impactos y plan de mitigación de estos; entre los principales hallazgos que se encuentran dentro de plan de manejo ambiental, son el manejo de residuos sólidos, consumo responsable de energía, de recursos de oficina,

como papel y manejo de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), debido al peligro cuando se liberan al medio ambiente una vez se decide su no uso.

Las actividades agrícolas intensivas requieren una demanda de insumos, bienes y servicios ambientales para desarrollarse y el sector floricultor no es ajeno a esta condición, lo cual puede generar afectación en el entorno natural. Por esta razón asociaciones tales como Asocolflores en Colombia, brindan acompañamiento y asesoría frente a posibles problemáticas surgidas ante los grandes retos sociales y ambientales que representa la producción de flores.

Asocolflores puso en marcha en 1996 su propia iniciativa para estimular el mejoramiento continuo en las empresas floricultoras a través del programa Finca Florverde, Asocolflores (2017). Este programa ha permitido que muchas empresas, grandes y pequeños productores se vinculen y utilicen mejores prácticas, por lo cual se busca que, la empresa a ponerse en marcha se alinee con esta red de empresas que pertenecen actualmente a este programa.

En consecuencia, se trabajará con Asocolflores como aliado estratégico para promover capacitaciones en el uso adecuado de pesticidas, el uso de nuevas alternativas orgánicas, para cuidar las fuentes hídricas con la no utilización del plástico

Por otro lado, la empresa internamente contará con buenas prácticas ambientales como:

**Ahorro y Uso Eficiente de Energía:** Un compromiso ambiental de disminución de energía; a través de la implementación de diversas medidas e inversiones a nivel tecnológico, de gestión y de hábitos culturales:

1. Medición mensual para poder medir, controlar el consumo y tomar acciones que minimicen el gasto de energía.

2. Se hará una correcta distribución de las redes eléctricas.

3. Desenchufar y apagar todos los artefactos eléctricos que no se estén usando.

4. Uso de iluminación que consumen menos energía que cualquier otro tipo de iluminación y su vida útil es duradera.

5. Aprovechar la luz natural. Sacarle partido a la luz del día y pintar las paredes y cielos de colores claros. Así se podrá ahorrar hasta un 3% de electricidad.

**Ahorro y Uso Eficiente del Agua:** Para contribuir en la conservación de las Reducción de las pérdidas (arreglar boquillas con fugas):



1. Reducción del uso de agua en general (cerrar agua del proceso cuando no está en uso)
2. Realizar el registro de los consumos continuos de agua.
3. Reparar o reportar cualquier fuga que observe en cualquier área de la empresa.

**Sostenibilidad Tecnológica:** La ejecución del proyecto se basa en la implementación de tecnologías de la información incluidas en la cuarta revolución industrial, específicamente la implementación del módulo de recomendación, e inteligencia artificial, donde la empresa ha adoptado políticas de gobierno corporativo; Qué son todas las acciones que realiza la empresa en tecnologías de la información coordinadas con el área administrativa y la alta dirección para movilizar todos los recursos de manera eficiente en respuesta a requisitos de normatividad y de la misma empresa; la implementación de estas tecnologías de la información, desde el punto de vista de marcos de trabajo (frameworks), Permiten y facilitan el control y supervisión.

Como aspecto a destacar, la empresa se convertirá en un actor de cambio, al propiciar programas de desarrollo de proveedores para que, sea un condicionante para pertenecer a la compañía.

- Dimensión económica

La sostenibilidad financiera (viabilidad financiera): la empresa cuenta con las condiciones financieras saludables para garantizar la continuidad de la línea de negocio. El principal costo de la empresa una vez finalice el proyecto es la mano de obra especializada, los cuales están presupuestados y soportados con los ingresos actuales de la aplicación y con los futuros ingresos se plantea gradualmente reforzar dicho equipo.

El director del proyecto es el gerente general de la empresa quien cuenta con amplia experiencia en la administración y gestión empresarial, muy dada además hacia la Asociatividad empresarial, quien ha demostrado su capacidad de gestión administrativa y financiera.

En relación con la sostenibilidad financiera, uno de los componentes más importantes corresponde al presupuesto los cuales se detallan acorde a la planeación estratégica de la empresa en tiempos, recursos y alcance, los cuales están debidamente soportados en la formulación de esta.

Se disminuirán los riesgos, flexibilizando y adaptando la estrategia, a los cambios y, optimizando los recursos. Es de resaltar que al desarrollar el módulo de recomendación y al

contar con información organizada y estructurada lo que favorecerá a la competitividad de los suscriptores quienes tenderán a la mejora de sus modelos de negocios lo que además redundara en usuarios más satisfechos y que generarán recompra o fidelización.

Acorde a los estados financiero de la empresa se resalta su actual sostenibilidad financiera, y capacidad de ejecución, además de contar con un producto viable que ha tenido aceptación en el corto tiempo que lleva y a la proyección que tiene para consolidarse en el mercado nacional.

- Dimensión de gobernanza

Sostenibilidad Institucional; la dirección de la empresa apoya no solo la ejecución del proyecto, sino además seguir fortaleciendo la empresa. Para la ejecución del proyecto se tendrá entre otros a un programador, quien, apoyada de los manuales de administración de la aplicación y la constante gestión al módulo de recomendación, se mantendrá dicho cargo, constantemente. La empresa contará con la infraestructura física y de activos para el desarrollo normal del proyecto; se mantendrá constante entrenamiento y retroalimentación para mantener los estándares de calidad esperados con la propuesta de sofisticación de la oferta.

## 10. Conclusiones

Diseñar modelos de negocio con la herramienta del lienzo CANVAS, que propone Osterwalder, facilita al emprendedor dar una visión global a todos los aspectos relevantes de la empresa, esta podrá ir modificándose en la medida que se validen los aspectos que apoyan la propuesta de valor y en la medida que se logre iterar con los cliente y usuarios de forma tal que se pivote dicho modelo de negocios para asegurar el éxito de la empresa

Uno de los aspectos más importantes es la creación de la propuesta de valor qué es lo que nos hace diferentes a las propuestas ya existentes en el mercado. Para la presente idea de negocio, toma mucha importancia aplicar estas metodologías para ser innovadores ante la oferta de empresas competidoras ya existentes en el mercado con bastante experiencia en este.

El presente modelo de negocio, aunque cuenta con una alta competencia, es viable comercial, técnica y financieramente, generando un escenario propicio para la constitución y puesta en marcha de una empresa que contribuye al dinamismo de la economía en estos momentos de Pandemia y donde las TIC se convierten en una herramienta fundamental para los procesos de mercadeo.

El modelo de negocio demuestra ser socialmente responsable, el cual contempla aspectos ambientales dentro de su estrategia organizacional presentando las tecnologías de información para aportar al cuidado del medio ambiente, evitando traslados, tiempos, y el uso de recursos naturales.

El sector cuenta con una alta competencia informal principalmente, sin embargo, existen empresas formalizadas y con reconocimiento que, acaparan una porción importante del mercado, las cuales por su músculo financiero gozan de mejores canales de comunicación con el cliente, lo que se traduce, en posicionamiento y recordación.

Al hablar de la viabilidad del presente modelo de negocio, se puede decir que factores como el tiempo o la calidad, son claves para el de éxito, mientras que los gustos y las intenciones se alineen a la globalización y exigencias del mercado, este tipo de proyectos seguirán creciendo.

En las condiciones actuales de mercado con los efectos causados pro la Pandemia causada por el COVID 19, genera que la economía se contraiga, sin embargo para este tipo de

proyectos que cuentan con un componente tecnológico alto al utilizar una plataforma para el comercio de las flores hacen que tenga oportunidades de expansión y crecimiento, lo anterior sumado a la necesidad que nos ha generado el estar en las casas, las personas y las familias, buscan tener sus hogares decorados, en ambientes armónicos, para lo cual las flores son una opción que ha venido tomando mayor dinamismo pese a la recesión de la economía.

La evaluación financiera del proyecto se realizó en tres escenarios, un escenario pesimista, uno conservador y otro optimista, en todos los casos, se consideraron las circunstancias actuales de Pandemia; los escenarios conservador y optimista, arrojan cifras favorables al proyecto a diferencia que del escenario pesimista que arroja indicadores que no favorecen tomar una decisión para poner el proyecto. Considerando las estrategias comerciales, las condiciones actuales donde lo tecnológico esta en crecimiento, se considera que, el escenario conservador es un ejercicio saludable para la toma de decisión. Las unidades a productor y las ventas son sensibles al proyecto, el escenario conservador con las ventas propuestas arroja una TIR que en condiciones de Pandemia puede ser alcanzable.

## 11. Bibliografía

- Artesanías de Colombia. (2014). *Estudio de Mercado de la Artesanía en Colombia*. Estudio, Artesanías de Colombia.
- Asobancaria. (2017). *Semana Económica*.
- Asociación de Floricultores de Colombia. (2014). *Estudio de mercado de la artesanía en Bogotá*. Estudio, Artesanías de Colombia, Artesanías para la prosperidad.
- Asocolflores. (2016). *Desempeño del sector floricultor en Colombia*.
- Asocolflores. (2017). Guía de Buenas Prácticas Ambientales para cultivos de flores y ornamentales
- Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co): <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>, recuperado (13 de 02 de 2018).
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Manual Flores y Follajes*.
- Cabrera-Moya, D. R. R. (2017). Hacia un marco de referencia para la generación de ventajas competitivas sostenibles en los Sistemas Integrados de Transporte Público –SITP en Colombia. Aporte de las capacidades dinámicas de innovación. *Dyna*, 8(200), 169-175. doi:10.15446/dyna.v84n200.54118
- Cabrera-Moya, D. R. R. & Hastamory Rubiano, C. A. (2012). Plan de negocios: una opción de futuro para el administrador de empresas Lasallista. *Revista Gestión y Sociedad*, V(1), 163 - 175. Cardozo, V. (2007). La comunicación en el marketing. *Visión Gerencial*, 196-202.
- Cardenas, & Poveda. (2011). *La importancia de la floricultura*.
- Chan Kim, W. y Renèe Mauborgne (2008). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.

- Cohen, W. A. (2008). *El Plan de Marketing*. 2da. Ed. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Dane. (2014). *www.dane.gov.co*. (Dane, Editor, Dane, Productor, & Dane) Recuperado el 15 de 01 de 2018, de *www.dane.gov.co*: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion>
- DANE. (2014). *Encuesta Multipropósito*. Secretaría de Desarrollo Económico.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Vol. 10). (Pearson, Ed.) México.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decima Primera ed.). (Pearson, Ed., & B. a. Solutions, Trad.) Pearson.
- Digital 2020 Global Overview Report, 2019. (2020). *We are Social y Hootsuite*.
- Fenalco. (2017). *Análisis de mercado para E-commerce*.
- Fisher, J. G. (2014). *Cómo Incentivar a los Empleados*. México
- Gerente. (2019). *Consultoría Empresarial*.
- ieee.es. (2020). *Tecnologías del confinamiento y la sexta ola. Bienvenidos a la era post Covid-19. Tecnologías del confinamiento y la sexta ola. Bienvenidos a la era post Covid-19*, 8.
- ICER, D. y. (2015). *Coyuntura Económica Regional*.
- InvestinBogotá. (2016). *Informe anual 2016*. Bogotá: [investinbogota.org](http://investinbogota.org).
- La República. (2018). *Conozca algunas tendencias del mercado de las flores premium*.
- PMA. (2017). *VISTAZO DEL FUTURO FLORAL*.
- Semana. (2016). *La historia del negocio colombiano de flores por suscripción en EE. UU.*
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. (G. Dominguez, Ed.) 14.
- Kotler, P. y. (2012). *Fundamentos de Marketing* (14 Edición ed.). México: Pearson.
- Rubio. (2009). *hábitos de consumo en la ciudad de Bogotá*
- Mprende, R. (2014). *Revista Mprende*. (Mprende, Productor) Obtenido de [www.mprende.com](http://www.mprende.com): <http://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia>

La República. (2020). *La República*. Obtenido de [www.larepublica.co](http://www.larepublica.co):  
<https://www.larepublica.co/ocio/conozca-las-nuevas-tendencias-del-mercado-de-las-flores-premium-2792661>

Kotler, P. Y. (2012). *Fundamentos de Marketing* (14 Edición ed.). México: Pearson.

Osterwalder. (2014). Generación de modelos de negocios.

Kotker, P., & Amstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing. 6ta Ed.* México D.F.: Editorial Pearson.

Kotler y Amstrong. (2002). *Estrategias de marketing*.

Kotler, & Amstrong. (2004). *Marketing. Décima Edición*. México, D.F: Editorial: Pearson Educación.

Semana, R. (8 de Noviembre de 2019). Obtenido de  
<https://www.semana.com/tecnologia/articulo/los-colombianos-no-se-acostumbran-a-comprar-en-linea/627159>

Universidad de Antioquia. (2016). La actividad floricultora y sus impactos ambientales. (2016).

We Are Social. (30 de Enero de 2020). *Digital 2020 Global Overview Report*. Obtenido de  
<https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

**A. Anexo. Instrumento de recolección de la información primaria para el análisis de mercado para el proyecto**

**INSTRUMENTO**

**RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARA PARA ANÁLISIS DE MERCADO PARA EL PROYECTO**

Ocupación: \_\_\_\_\_ -

Genero: H \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

**1. En que rango de edad se encuentra:**

25 – 35

36 - 45

46 -60

**2. ¿Compra usted flores?**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**3. Si su respuesta es NO, Por favor pase a la sección. DOS**

¿con qué frecuencia compra flores?

Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_ Fechas especiales \_\_\_\_\_

**4. ¿Con qué motivo?**

Decoración \_\_\_\_\_ Regalo \_\_\_\_\_ Negocios \_\_\_\_\_

**5. ¿En dónde a adquirido las flores?**



Floristería \_\_\_\_ Supermercado \_\_\_\_ Calle \_\_\_\_ Internet \_\_\_\_

**6. ¿Cuánto invierte e invertiría en la compra de flores?**

Menos de 20.000 \_\_\_\_ entre 20.000 y 50.000 \_\_\_\_ entre 50.000 100.000 \_\_\_\_ entre 100.000 y 200.000 \_\_\_\_ más de 200.000 \_\_\_\_

**En el mercado de consiguen**

**7. En qué modalidad, ¿cómo prefiere adquirir las flores?**

En arreglos florales \_\_\_\_ En cajas con flores \_\_\_\_ En Paquete \_\_\_\_

**8. ¿Cuál (es) tipo de flores preferiría comprar?**

Rosas \_\_\_\_ Astromelias \_\_\_\_ Flores Tropicales \_\_\_\_ Clavel \_\_\_\_

Otras: \_\_\_\_\_

**9. ¿Cuáles características en la flor son determinantes en la decisión de compra?**

Color \_\_\_\_ Forma \_\_\_\_ Tamaño \_\_\_\_ Duración \_\_\_\_ Precio \_\_\_\_

**10. ¿Conoce plataformas que ofrezcan flores y arreglos florales?**

SI

NO

Cuáles: \_\_\_\_\_

**11. ¿Cómo percibe la oferta actual de flores?**

Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_

**12. Le gustaría compra flores a través de una plataforma tecnológica**

SI

NO