

| | | |
|---|--|----------------------|
|  | MACROPROCESO DE APOYO | CÓDIGO: AAAr113 |
| | PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO | VERSIÓN: 5 |
| | DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL | VIGENCIA: 2021-04-19 |
| | | PÁGINA: 1 de 1 |

| | | | | | | | | |
|--------------|------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 16 | | | | | | | | |
| FECHA | 14 de Junio 2021 | | | | | | | |

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad

| | |
|---|---|
| UNIDAD REGIONAL | Facatativá |
| TIPO DE DOCUMENTO | Trabajo de Grado |
| FACULTAD | Ciencias Administrativas Económicas y contables |
| NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO | Pregrado |
| PROGRAMA ACADÉMICO | Administración de Empresas |

El Autor(Es):

| APELLIDOS COMPLETOS | NOMBRES COMPLETOS | No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN |
|---------------------|-------------------|---------------------------------|
| Bedoya Ramirez | Juan Sebastian | 1073163034 |
| | | |
| | | |
| | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--------------------------|--|--|
| Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento: | | | | | |
| APELLIDOS COMPLETOS | | | NOMBRES COMPLETOS | | |
| Cadavid Rodriguez | | | Claudia Patricia | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| TÍTULO DEL DOCUMENTO | | | | | |
| Plan Estratégico Para La Empresa Floristería Smith 2020-2025 | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--------------------------|--|--|
| SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje) | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía | | | | | |
| Administrador de Empresas | | | | | |
| | | | | | |
| AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO | | | NÚMERO DE PÁGINAS | | |
| 2021 | | | 83 | | |

| | |
|--|---------------------------|
| DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves) | |
| ESPAÑOL | INGLÉS |
| 1, Arte Floral | 1, Floral Art |
| 2, Cultura Organizacional | 2, Organizational Culture |
| 3, Floristería | 3, Florist |
| 4, Plan Estrategico | 4, Strategic plan |

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

Resumen:

En el presente documento se considera como objeto de estudio a la floristería Smith, que cuenta con una larga experiencia en el mercado, alegrando a las personas a través del desarrollo y comercialización de productos propios del arte floral, que han estado presentes en diferentes escenarios de la vida de las personas que habitan en la sabana de occidente.

En virtud de lo anterior, se observó la necesidad de que la floristería Smith tuviese un plan estratégico para aumentar las ventas y lograr un posicionamiento más significativo en el mercado, por lo cual se logró identificar el estado actual en el que se encontraba la gestión organizacional de la floristería Smith en el año 2020, que contribuyó a la elaboración de un plan de acción estratégico, donde a través del uso de herramientas de diagnóstico y el establecimiento de indicadores de gestión y control estratégico, para la implementación y el seguimiento de los planes de acción propuestos, se logró aportar con la creación del plan para el 2021 con proyección al 2025.

Abstract:

In this document, the Smith florist is considered as an object of study, which has a long experience in the market, bringing joy to people through the development and commercialization of products typical of floral art, which have been present in different scenarios of the life of the people who inhabit the western savannah.

By virtue of the foregoing, it was observed the need for the Smith florist to have a strategic plan to increase sales and achieve a more significant position in the market, for which it was possible to identify the current state of organizational management of the Smith florist in 2020, which contributed to the development of a strategic action plan, where through the use of diagnostic tools and the establishment of management indicators and strategic control, for the implementation and monitoring of the plans of action proposed, it was possible to contribute with the creation of the plan for 2021 with a projection to 2025.

FUENTES (Todas las fuentes de su trabajo, en orden alfabético)

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Madrid. (14 de julio de 2017). Nuestro municipio. Obtenido de <http://www.madrid-cundinamarca.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Alcaldía de Madrid. (s.f.). Obtenido de <http://www.madridcundinamarca.gov.co/indicadores/poblacion-2015>
- Alcaldía Madrid Cundinamarca. (2012). Plan Básico de ordenamiento.
- Alvarez, F. (2007). Planificación estratégica de marketing . Perspectivas , 67-104.
- Banco de la República. (s.f.). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-de-cambio> <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-interes>
- Birrel, M. (2004). Simplicidad inherente: Fundamentos de la teoría de las restricciones. Libros en red .
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. El buzón de Pacioli. I Año XII, 4-19.
- Cámara de comercio de Facativá. (2017). Certificado de existencia de la empresa Floristería Smith. Facativá.
- Cárdenas, L., & Rodríguez, M. (2011). Estudio de la agroindustria de las flores en Colombia y la creación de una empresa productora de flores de corte . Bogotá: Universidad de la Sabana .
- Castro, N. (25 de mayo de 2015). Esglobal. Obtenido de <https://www.esglobal.org/las-flores-sector-estrategico-para-la-economia-colombiana/>
- CCB. (1971). Código de Comercio de Colombia Decreto 410 de 1971. Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá.
- CCB. (Mayo de 2018). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Software-y-TI/Noticias/2018/Mayo-2018/Colombia-el-septimo-pais-mas-preparado-en-materia-tecnologica-de-America-Latina#:~:text=de%20Am%C3%A9rica%20Latina-Colombia%2C%20el%20s%C3%A9ptimo%20pa%C3%ADs%20m%C3%A1s%20p>
- CEUPE. (6 de Agosto de 2020). ¿Qué es el sistema de gestión de la organización? Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-sistema-de-gestion-de-la-organizacion.html>
- Chiavenato, I. (2016). Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones. Ciudad de México : Mc Graw Hill Education.
- DANE. (2010). Informe de resultados: Censo de fincas productoras de flores en 28 municipio de la Sabana de bogotá y Cundinamarca 2010. Bogotá, D.C.: Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización.

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

| AUTORIZO (AUTORIZAMOS) | SI | NO |
|--|----|----|
| 1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer. | X | |
| 2. La comunicación pública, masiva por cualquier procedimiento, medio físico, electrónico y digital | X | |
| 3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones. | X | |
| 4. La inclusión en el Repositorio Institucional con motivos de publicación, en pro de su consulta, vicivilización académica y de investigación. | X | |

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos)

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. SI___ NO_ **X**__

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mí(nuestra) plena autoría, de mí(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.
- e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"
- i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



- j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

| Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. Nombre completo del trabajo.pdf) | Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.) |
|--|---|
| 1, Plan Estratégico Para La Empresa Floristería Smith 2020-2025 | Texto |
| 2, | |
| 3, | |
| 4, | |

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

| APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS | FIRMA (autógrafa) |
|-------------------------------|---|
| Bedoya Ramirez Juan Sebastian |  |
| | |
| | |

21.1-51.20

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FLORISTERÍA SMITH 2020-2025

JUAN SEBASTIÁN BEDOYA RAMÍREZ

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EXTENSIÓN FACATATIVÁ
2021

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FLORISTERÍA SMITH 2020-2025

JUAN SEBASTIÁN BEDOYA RAMÍREZ

Trabajo monográfico para optar el título de Administrador de Empresas

Director

CLAUDIA PATRICIA CADAVID RODRÍGUEZ

Magister en Ciencias Económicas

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXTENSIÓN FACATATIVÁ

2021

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Facatativá

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que me ha brindado en el transcurso de mi vida.

A mi madre por estar siempre conmigo y siempre guiarme, posibilitando que estudiara una carrera profesional, brindándome en esta oportunidad su tiempo, experiencia e información requerida de la floristería Smith, para llevar a cabo el desarrollo del presente proyecto.

A mi esposa por su amor y apoyo incondicional.

A la Universidad de Cundinamarca y a los docentes que hacen parte de la Institución, porque a través de sus enseñanzas y transmisión de conocimientos me brindaron las herramientas, la guía y el apoyo necesario para formarme en esta carrera profesional.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| GLOSARIO | 10 |
| INTRODUCCIÓN | 17 |
| 1. TÍTULO | 18 |
| 2. RESUMEN..... | 19 |
| 3. LÍNEA INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN | 20 |
| 3.1 Línea de investigación del programa..... | 20 |
| 4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 20 |
| 4.1 Planteamiento del problema..... | 20 |
| 4.2 Formulación del problema | 21 |
| 4.3 Sistematización del problema | 21 |
| 5. OBJETIVO GENERAL..... | 22 |
| 5.1 Objetivos específicos..... | 22 |
| 6. JUSTIFICACIÓN | 23 |
| 7. MARCO REFERENCIAL..... | 24 |
| 7.1 MARCO TEÓRICO | 24 |
| 7.1.1 Diagnóstico organizacional | 24 |
| 7.1.1.1 Herramientas de diagnóstico organizacional | 25 |
| 7.1.2 Planeación estratégica..... | 26 |
| 7.1.3 Estructura organizacional..... | 27 |
| 7.1.4 Gestión empresarial | 28 |
| 7.1.5 Indicadores de gestión y control estratégico..... | 30 |
| 7.2 MARCO CONCEPTUAL | 30 |
| 7.3 MARCO GEOGRÁFICO | 33 |
| 7.3.1 Localización geográfica | 34 |
| 7.3.2 Economía | 35 |
| 7.4 MARCO ESPACIAL..... | 35 |
| 7.5 MARCO TEMPORAL | 35 |
| 7.6 MARCO LEGAL..... | 36 |
| 8. DISEÑO METODOLÓGICO | 37 |
| 9. DEFINICIÓN DEL HORIZONTE | 38 |

| | |
|--|----|
| 10. RESULTADOS | 39 |
| 10.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ACTUAL | 39 |
| 10.1.1 Caracterización actual de la Floristería Smith | 39 |
| 10.1.1.1 Base legal..... | 39 |
| 10.1.1.2 Razón y objeto social | 39 |
| 10.1.2 Gestión organizacional | 40 |
| 10.1.2.1 Contexto histórico empresarial | 40 |
| 10.1.2.2 Estructura organizacional | 41 |
| 10.1.3 Gestión de operaciones (logística de abastecimiento y distribución) | 41 |
| 10.1.4 Gestión de tecnología de información | 42 |
| 10.1.5 Gestión ambiental..... | 45 |
| 10.1.6 Gestión financiera..... | 46 |
| 10.1.7 Emergencia sanitaria COVID-19..... | 47 |
| 10.2 MATRICES DE DIAGNÓSTICO..... | 47 |
| 10.3. PLANES ESTRATÉGICOS..... | 57 |
| 10.3.1 Planes de acción | 57 |
| 10.3.2 Cultura Organizacional | 63 |
| 10.3.2.1 Valores corporativos | 63 |
| 10.3.2.2 Misión | 64 |
| 10.3.2.3 Visión..... | 64 |
| 10.3.2.4 Objetivos..... | 64 |
| 10.3.2.5 Metas..... | 64 |
| 10.3.2.6 Mega..... | 64 |
| 10.4 INDICADORES DE GESTIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO | 65 |
| 11. CONCLUSIONES | 72 |
| 12. RECOMENDACIONES | 74 |
| BIBLIOGRAFÍA | 77 |
| ANEXOS | 82 |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos . | 29 |
| Ilustración 2. Ubicación de Floristería Smith | 33 |
| Ilustración 3. Límites de Madrid, Cundinamarca | 34 |
| Ilustración 4. Logo de Floristería Smith | 40 |
| Ilustración 5. Página Web de Floristería Smith..... | 43 |
| Ilustración 6. Red social de Facebook de Floristería Smith..... | 43 |
| Ilustración 7. Red social de Instagram de Floristería Smith | 44 |
| Ilustración 8. WhatsApp de Floristería Smith..... | 44 |
| Ilustración 9. Mapa Estratégico | 70 |
| Ilustración 10. Mapa de Procesos | 71 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) | 48 |
| Tabla 2. Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) | 49 |
| Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) | 52 |
| Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) | 53 |
| Tabla 5. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) | 55 |
| Tabla 6. Planes de Acción | 58 |
| Tabla 7. Plan de Acción General | 62 |
| Tabla 8. Cuadro de Monitoria | 66 |
| Tabla 9. Proyección de Ingresos | 68 |
| Tabla 10. Evaluación Financiera | 68 |
| Tabla 11. Simulación Financiera | 69 |
| Tabla 12. Matriz Axiológica | 69 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Cámara de Comercio Floristería Smith | 82 |
| Anexo 2. Formulario del Registro Único Tributario (RUT) | 84 |
| Anexo 3. Registro Fotográfico del Local de la floristería Smith | 85 |
| Anexo 4. Registro Fotográfico de la elaboración y los productos creados en la Floristería Smith | 86 |
| Anexo 5. Formato Habeas Data | 87 |
| Anexo 6. Fotografía reunión con la dueña de la empresa | 88 |
| Anexo 7. Formato preguntas entrevista | 89 |

GLOSARIO

ARTE FLORAL: creaciones que se realizan con flores y sus derivados para diferentes ocasiones con el fin de decorar y embellecer espacios, usados generalmente con motivos para velorios, celebración del día de la mujer, día de las madres, san Valentín, amor y amistad, matrimonios, quince años, serenatas, desayunos sorpresa, y demás fechas especiales y conmemorativas.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es la identidad de la empresa, siendo la sumatoria de tradiciones, valores, creencias y principios que paulatinamente al formar una base sólida van siendo adquiridos y adoptados consuetudinariamente por los empleados quienes constituirán y mantendrán dicha cultura organizacional.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: Método con el cual se puede identificar y conocer diferentes aspectos de la organización tanto los que son visibles, como aquellos que requieren de un mayor estudio y análisis para ser identificados.

DOFA: Matriz mediante la cual se plasma el estudio de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, analizando las variables internas y externas de una compañía.

FLORISTERIA: También denominada florería, es un lugar donde se desarrollan actividades inmersas en el arte floral y su comercialización, para decoración, brindar obsequios, diseñar arreglos florales para cualquier ocasión.

GESTIÓN ORGANIZACIONAL: Proceso que involucra la efectividad organizacional permitiendo el desarrollo y crecimiento de una empresa, a través de la gestión económica, administrativa, financiera y coordinada en el desarrollo de las diferentes actividades y procesos.

INDICADORES DE GESTIÓN Y CONTROL: Son variables y/o datos que ayudan a medir de manera clara y objetiva el avance de las actividades a ser desarrolladas en la empresa, con ello se puede hacer una medición y monitoreo de la evolución del comportamiento de las estrategias y acciones a realizar.

PLAN ESTRATÉGICO: Plan que incorpora la planificación financiera, estratégica, económica y organizativa de una empresa, abordando sus objetivos para ser alcanzados en un futuro.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se toma como referente de estudio a la empresa Floristería Smith, que se dedica a la comercialización de flores y productos propios del arte florar para todo tipo de ocasiones, a través de su local comercial ubicado en el centro de Madrid (Cundinamarca), siendo sus principales compradores los habitantes de los municipios de la sabana de occidente.

Esta empresa cuenta con más de 35 años de experiencia en el mercado, donde de manera empírica ha desarrollado su idea de negocio, sin embargo y a pesar de su larga trayectoria no ha tenido un direccionamiento estratégico capaz de aportar en su crecimiento, expansión y posicionamiento en el mercado; por ejemplo, se resalta que la cantidad de sus ventas se han quedado estáticas y no han crecido lo esperado, la diversificación de sus clientes ha sido muy somera, pues la mayoría de las personas que demandan los productos de la floristería han sido los clientes tradicionales, quienes todos los años han tenido gustos similares, a su vez, la floristería ha tenido un solo local comercial y un mismo personal reducido, que es liderado solo por la dueña, quien hace múltiples tareas, faltándole contar con un personal idóneo y de apoyo en las diferentes labores, es decir, sigue siendo una empresa unipersonal. De esta manera, no ha aprovechado de la mejor manera el crecimiento poblacional de la sabana de occidente, aunque permanece abierta al público todos los días, ya que requieren aprovechar el tiempo para lograr conseguir más ventas.

Es por ello, que en este documento se hará un diagnóstico organizacional de la empresa para observar su estado actual, y a través de los resultados arrojados y el análisis de este se propondrá una planeación estratégica e indicadores de gestión y control para medir su cumplimiento, considerando el estudio para el lapso 2020-2025.

1. TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FLORISTERÍA SMITH 2020-2025

2. RESUMEN

En el presente documento se considera como objeto de estudio a la floristería Smith, que cuenta con una larga experiencia en el mercado, alegrando a las personas a través del desarrollo y comercialización de productos propios del arte floral, que han estado presentes en diferentes escenarios de la vida de las personas que habitan en la sabana de occidente.

En virtud de lo anterior, se observó la necesidad de que la floristería Smith tuviese un plan estratégico para aumentar las ventas y lograr un posicionamiento más significativo en el mercado, por lo cual se logró identificar el estado actual en el que se encontraba la gestión organizacional de la floristería Smith en el año 2020, que contribuyó a la elaboración de un plan de acción estratégico, donde a través del uso de herramientas de diagnóstico y el establecimiento de indicadores de gestión y control estratégico, para la implementación y el seguimiento de los planes de acción propuestos, se logró aportar con la creación del plan para el 2021 con proyección al 2025.

PALABRAS CLAVES: Floristería Smith, plan estratégico, diagnóstico, gestión organizacional, indicadores de gestión y control estratégico, posicionamiento en el mercado, seguimiento de indicadores, planeación estratégica, cultura organizacional.

3. LÍNEA INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN

La línea seleccionada para la investigación es la de Conocimiento, gestión y organizaciones, debido a que esta aborda elementos claves desde la información interna y externa de una organización, teniendo en cuenta la innovación empresarial, la creación de rutas organizacionales más eficientes, la coordinación, la asimilación de nuevas capacidades en equipos, la creación, la gestión y el crecimiento de las empresas.

3.1 Línea de investigación del programa

Desarrollo organizacional y regional

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

4.1 Planteamiento del problema

La Floristería Smith es un local comercial dedicado a la venta de productos propios del arte floral, que a pesar de su larga trayectoria en el mercado ha carecido de un direccionamiento estratégico, pues aunque cuenta con más de 35 años de experiencia en el mercado, es de resaltar que en el transcurso de estos años la empresa no ha tenido el crecimiento suficiente, por ejemplo, se resalta que la cantidad de sus ventas se han quedado estáticas y no han crecido lo esperado, la diversificación de sus clientes ha sido muy somera, pues la mayoría de las personas que demandan los productos de la floristería han sido los clientes tradicionales, quienes todos los años han tenido gustos similares.

A su vez, a pesar de la existencia de tantos años, la floristería tiene un personal reducido, que es liderado solo por la dueña, quien hace múltiples tareas, es quien compra los insumos requeridos para el desarrollo del arte floral, a su vez, crea los arreglos florales, se encarga de las ventas, de la limpieza, de la organización de eventos y demás tareas, faltándole contar con un personal idóneo y de apoyo en las diferentes labores, es decir, sigue siendo una empresa unipersonal, a su vez y aunado a lo anterior, la floristería solo ha contado con un

local físico, desaprovechando el crecimiento poblacional no solo del municipio de Madrid, sino también del resto de la sabana de occidente. Bajo este escenario, la floristería está abierta al público todos los días, ya que requieren aprovechar el tiempo para lograr conseguir más ventas.

Con ello, se indica que la floristería ha tenido un lento crecimiento y no ha logrado romper con esas restricciones, observándose así la necesidad de que la empresa tenga un plan estratégico definido, con el fin de lograr un aumento en las ventas, posicionamiento en el mercado y crecimiento en la demanda de sus productos, pues no ha formulado ni implementado estrategias claras para atraer a más clientes y de diferentes características poblacionales, inhibiendo su posicionamiento en el mercado, ya que la empresa tiene una baja visibilidad y un crecimiento muy lento. En virtud de lo anterior, se plantean la siguiente formulación del problema.

4.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los procedimientos que debe seguir la Floristería Smith de acuerdo con la formulación de un plan estratégico, para aumentar las ventas, visibilidad y posicionamiento en el mercado, considerando el lapso 2020-2025?

4.3 Sistematización del problema

¿Cuáles son las razones para que una empresa con una amplia trayectoria en el mercado tenga unos ingresos tan bajos y tan escaso personal?

¿Cómo se organiza la gestión empresarial en la floristería Smith?

¿Cuáles son las estrategias que se pueden aplicar a la floristería desde la formulación de un plan de acción estratégico y la elaboración de indicadores de gestión y control estratégico que contribuya a aumentar las ventas y mejorar el posicionamiento en el mercado de la floristería Smith?

5. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la empresa Floristería Smith 2020-2025.

5.1 Objetivos específicos

- Identificar el estado actual en el que se encuentra la gestión organizacional de la floristería Smith.
- Elaborar un plan de acción estratégico que contribuya a aumentar las ventas y posicionar de forma significativa la Floristería Smith.
- Establecer los indicadores de gestión y control estratégico, para la implementación y el seguimiento de los planes de acción propuestos.

6. JUSTIFICACIÓN

Considerando lo descrito en la formulación del problema, el presente proyecto se muestra pertinente para desarrollar, ya que a través de la propuesta planteada de formular un plan estratégico para la empresa Floristería Smith 2020-2025, mediante la elaboración de un plan de acción estratégico y la creación de indicadores de gestión y control estratégico, la floristería Smith contará con herramientas prácticas y realistas que al ser puestas en práctica coadyuvaran a su crecimiento en el mercado de las floristerías existente en la sabana de occidente. Por lo tanto y en consideración con un acercamiento inicial con la floristería Smith en relación a su gestión empresarial, se detectó que a pesar de que la organización cuenta con más de 35 años en el mercado, no ha tenido un crecimiento significativo en los aspectos internos propios de la empresa que a su vez se ven reflejados en su posición en el gremio de las floristerías de la zona de sabana de occidente, razones por la cual se justifica la necesidad y se observa la importancia estratégica para la floristería, en formular y en desarrollar el presente proyecto.

Así, el presente trabajo se realiza con el propósito de que la floristería Smith tenga una continuidad y crecimiento a través de la formulación de un plan estratégico y propuesta de indicadores de gestión al 2025, por lo cual para el desarrollo del trabajo se tomará como referencias teóricas principales los postulados de Elizabeth Vidal en lo que respecta al diagnóstico organizacional y a Humberto Serna en lo que concierne a la planeación estratégica, y en el aspecto metodológico se tomará como referencia los propuestos de Richard Templar y Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Con ello, se aplicará el tipo de estudio descriptivo y el método de observación, donde a través del uso de las fuentes primarias y las técnicas de recolección de información como lo son las entrevistas, así como el uso de fuentes secundarias como lo es la revisión documental e infomática, se observarán los fenómenos que ocurren en la floristería para hacer el respectivo diagnóstico y proponer el plan de acción estratégico.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1 MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se pretende considerar marcos conceptuales como el diagnóstico organizacional y las herramientas de diagnóstico organizacional, la planeación estratégica, la estructura organizacional y la gestión empresarial, los indicadores de gestión y control estratégico principalmente, de la siguiente manera:

7.1.1 Diagnóstico organizacional

Considerando que en el presente trabajo se realizará un diagnóstico organizacional de floristería Smith, se debe hacer referencia a Elizabeth Vidal Arizabaleta, quien da las pautas para realizar el diagnóstico de la empresa, indicando el proceso de este, todo lo relativo a los modelos e indicadores de gestión, resaltando la importancia del direccionamiento estratégico y de los procesos internos dentro de la organización, y a Humberto Serna quien expone la importancia de la planeación estratégica para una organización, donde la planeación estratégica es, “[...] un proceso mediante el cual una organización traduce su estrategia en un plan estratégico, que define su ruta estratégica, las etapas, acciones y recursos necesarios para lograr los objetivos estratégicos, alineados con la estrategia que se ha definido [...]” (Pulecio & Serna, 2017).

Elizabeth Vidal hace hincapié en las variables externas e internas que influyen en el desarrollo de la organización. En este sentido, destaca que “[...] el diagnóstico es un proceso de comparación entre la situación presente y la ya definida o conocida [...] el saldo de esta comparación es el diagnóstico que es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización [...], es un componente de la dirección y planeación estratégica que sirve para la toma de decisiones e involucra a los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización [...]” (Vidal, 2004). Así que, en consonancia con los postulados de Elizabeth Vidal, se hace fundamental realizar el diagnóstico organizacional a la floristería Smith, justificándose su importancia como un medio para la elaboración del plan estratégico de mencionada empresa.

También se puede mencionar a Del Río Vásquez (2017), quien hace hincapié en la necesidad de que en una empresa se identifiquen los logros que busca la organización y en poder llevarlos a cabo a través de esfuerzos direccionados, haciendo un diagnóstico de la empresa, siendo necesario conocerla en detalle, identificar sus procesos, evidenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y demás aspectos necesarios del diagnóstico que al ser detectados contribuirán a mejorar los procesos en la compañía.

7.1.1.1 Herramientas de diagnóstico organizacional

Las matrices de diagnóstico son una herramienta fundamental que permiten la identificación de variables existentes al interior y por fuera de la compañía, donde a través del cruce de estas se pueden identificar los diferentes factores que de una u otra manera causan un impacto en la empresa, siendo así necesarias las matrices de diagnóstico (Universidad Santo Tomas, s.f.).

En este sentido se pueden resaltar que existen diferentes herramientas de diagnóstico, como: el Análisis PESTEL, la Matriz de Identificación de Factores de Cambio (MIC MAC), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la Matriz de Perfil de Oportunidades del Medio (POAM), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI), la Matriz de Vulnerabilidad, el análisis del sector a través de las fuerzas de Michael Porter, la Matriz Boston Consulting Group (BCG), la Matriz de Árbol de Competencias, la Matriz de Importancia y Gobernabilidad (IGO), la Matriz de Poder de Intereses, la Matriz de Cruz de Ejes, la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE), así como la Matriz de Correlación. Aunque, en el presente trabajo solo se desarrollarán algunas, por ser consideradas fundamentales para la floristería Smith, como la matriz DOFA, EFI, EFE y MPC y PCI.

7.1.2 Planeación estratégica

Para el desarrollo del plan estratégico y teniendo presente que se abordará la planeación estratégica en el presente trabajo, es de resaltar a Humberto Serna, quien en sus postulados resalta la importancia de que una compañía tenga un direccionamiento estratégico, con principios y valores corporativos, donde existan planes de acción y se monitoree la estrategia, siendo fundamental la aplicación de conceptos como el índice de desempeño, con ello, la planeación estratégica resulta en ser un proceso tan importante, que la empresa podrá definir sus estrategias en tiempos estipulados, definir sus objetivos e identificar como pondrá en marcha sus estrategias para conseguir los planes propuestos para mejorar el desempeño organizacional (Serna, 2008).

De acuerdo Solórzano & Alaña (2015), la planeación estratégica se puede definir como un plan de acción que emplea la administración para la viabilidad y el crecimiento de una organización; para ello, asume como herramienta fundamental la planificación. Por ende, en un plan estratégico se tiene en cuenta las metas, los objetivos, las estrategias y el direccionamiento que se pretende cumplir; cuya finalidad es cambiar de una situación actual a una deseada. Así, se puede considerar a la planificación estratégica como el proceso en que se sistematiza, diagnostica y analiza la organización, para contribuir al establecimiento de estrategias y objetivos que orientaran las decisiones de los directivos, siendo esencial el trabajo en equipo y la comunicación asertiva en todas las áreas de la empresa (Ibíd.).

De acuerdo con Chiavenato (2016), la planeación estratégica es el proceso por medio del cual se puede formular y ejecutar las estrategias de la organización de acuerdo con el contexto en el que se encuentra, esto se hace trazando los objetivos y directrices que se quiere alcanzar a mediano plazo. La planeación estratégica se encarga de identificar los recursos potenciales, alinear las capacidades, reconocer las fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas para que la empresa alcance sus resultados. Así que, realizar una planificación estratégica en las empresas “les ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como, mejorar e innovar para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización, lo cual exige de un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización” (Valenzuela, 2016).

7.1.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de acuerdo con Parra & Del Pilar (2009) es el conjunto de funciones y de relaciones que determinan de manera formal las funciones que cada unidad o área debe cumplir y la forma en la que cada una de estas se comunicara, por ende, se puede entender como el arreglo en las partes de la organización, dichas estructuras deben adaptarse a las situaciones que se presentan en las organizaciones, por ello no pueden ser fijas. Todas las estructuras deben tener tres elementos claves: la división del trabajo, la jerarquía y las reglas. Debido a que toda estructura es un conjunto de formas en las que se divide en trabajo según las tareas y la coordinación de estas, por lo que cada persona asume un papel que debe derivar en el mayor rendimiento que sea posible, así cada empresa tiene sus particularidades y al analizarlas debe elegir una estructura organizacional, considerando factores determinantes como: la tecnología que se va a elegir, el entorno que rodea a la organización, las estrategias que se persiguen, el tamaño que debe tener la empresa, lo que hacen igual a otras compañías, su diferenciación, así como la integración entre áreas y tareas.

Tal como lo establece Fernandez (1986) la estructura organizacional representa un sistema de relaciones entre los miembros de una empresa, en este se deben desarrollar procesos internos en la toma de decisiones que se convierten en el elemento importante del comportamiento organizativo. Además, se afirma que no existe una sola forma de organizar una empresa, ya que se debe tener en cuenta varios factores como el entorno, el tamaño, la tecnología, la edad y el tipo de propiedad, siendo relevante la interrelación entre las partes de la organización.

Según Marín (2012) mediante la estructura organizacional se puede evidenciar que no existe una única forma de estructuración, ya que la división del trabajo y la coordinación dependen de diversos factores y de las condiciones situacionales mediante las que operan las empresas. Mediante la estructura organizacional se ha intentado comprender y analizar la división del trabajo, su integración y coordinación, también la estructura de las organizaciones se puede asumir como un conjunto de variables para coordinar el trabajo de los empleados.

7.1.4 Gestión empresarial

La gestión dentro de las empresas son una herramienta fundamental para el desarrollo económico tanto para ellas como para el sector en el que operan y el país tal como lo menciona Mora et al., (2016) las empresas que realizan una buena gestión pueden tener resultados positivos causando que sus empresas crezcan, por el contrario, quienes tienen una mala gestión pueden causar que sus empresas decaigan. Así, la gestión empresarial corresponde a aquellas medidas y estrategias diseñadas e implementadas con el propósito de que las empresas sean viables económicamente; por ello tienen unas funciones principales que son: planeación, organización, control, dirección y liderazgo.

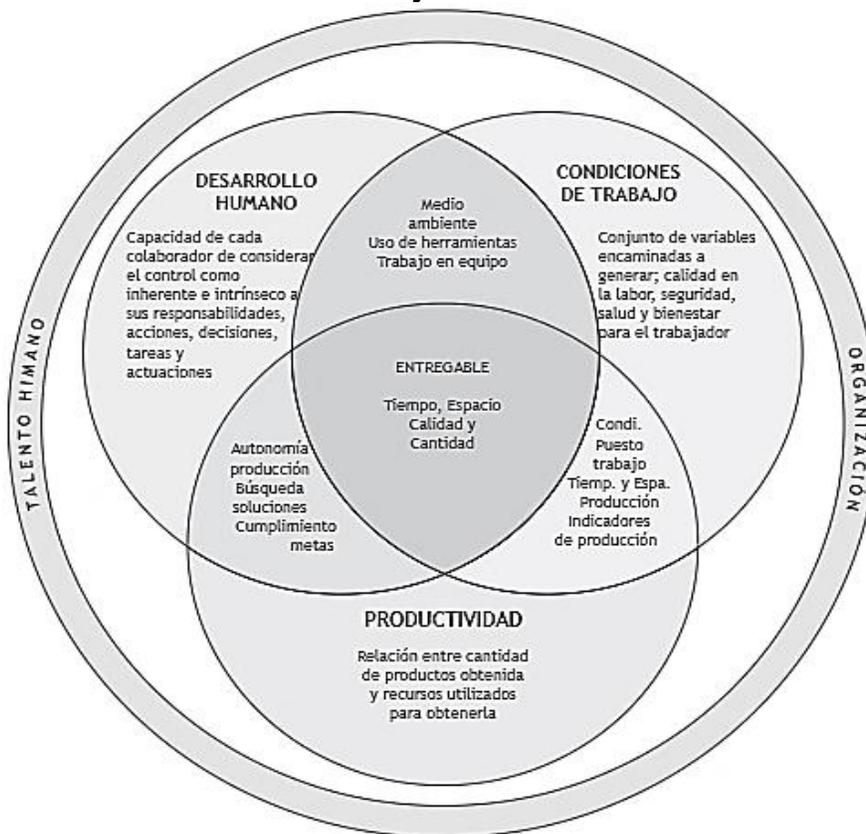
Las estrategias de gestión empresarial son tres de acuerdo con Giraldo (2018), así: estrategia económica, en donde se analizan los aspectos que llevan a las empresas a generar retornos sobre inversión y también aquellos factores relacionados con la ética para hacer negocios, el manejo de riesgos, las relaciones con los clientes, el desarrollo de los proveedores y la inversión responsable; también se encuentran las estrategias sociales, relacionada con los impactos que tiene la organización en la sociedad, las prácticas de responsabilidad social empresarial; y la tercera estrategia son las estrategias ambientales, que permite evidenciar la importancia de que las empresas contribuyan a la sostenibilidad ambiental.

Según lo menciona el Centro Europeo de Postgrado CEUPE (2020), un sistema de gestión de la organización permite que la empresa administre factores internos y externos (clientes, socios, recursos, equipos, tecnologías, etc.) para cumplir con sus objetivos. Para que una empresa funcione de manera adecuada se enfrenta a diferentes retos y problemas, para encontrarles solución es necesario implementar y desarrollar un sistema que permita encontrar respuestas óptimas a estos problemas; es aquí donde se conoce la importancia de la implementación de un sistema de gestión en las empresas. Estos sistemas de gestión, se componen por unos elementos claves que son: el objetivo que desee alcanzar la empresa; las etapas que se implementarán para lograr el objetivo; la comunicación que existe dentro de la organización; las relaciones organizacionales que están establecidas; la tecnología usada en las funciones de la empresa; las características del software de información; y la estructura organizativa que indica las funciones y subordinados del personal de la empresa.

Es de resaltar a Tamayo, Del Río & García (2014), quienes dan a conocer el modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, así se establece una variedad de indicadores que ayudan a determinar el nivel de productividad

organizacional, se relatan las tres dimensiones del modelo de gestión basado en el logro de objetivos entre las cuales está: dimensión de desarrollo humano, de condiciones laborales y productiva. La dimensión de desarrollo humano es aquella que busca el incremento en la calidad de vida personal y de la población y tiene en cuenta cinco aspectos importantes que son el desarrollo humano social, el desarrollo humano a partir del contexto, el desarrollo humano físico corporal, el desarrollo humano emocional y el desarrollo humano cognitivo-intelectual. La dimensión de condiciones laborales hace referencia al conjunto de variables que pueden afectar el rendimiento de los colaboradores por lo cual tiene en cuenta elementos como los diseños de área de trabajo, diseños de puestos de trabajo, evolución e las experiencias, indicadores de producción y trabajo en equipo. La dimensión de productividad relaciona aspectos clave como la relación de entregables frente a cantidad y calidad de insumos que fueron utilizados en el proceso productivo en un determinado tiempo, esto da como resultado unos indicadores de productividad que son el análisis de costos, análisis de planta de producción, análisis de equipos productivos, optimización de maquinaria y optimización de puntos de ventas. Acto seguido, los autores mencionan aquellas interacciones que propone el modelo y finalmente indican la intersección de las tres dimensiones por lo cual surge la siguiente ilustración que reúne todos los componentes y aspectos que toma en consideración este modelo.

Ilustración 1. Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos



Fuente: Tamayo Salamanca, Del Río Cortina, & García Ríos, 2014.

7.1.5 Indicadores de gestión y control estratégico

Los indicadores de gestión y control estratégico, son fundamentales para la implementación y seguimiento de los planes de acción propuestos, constituyéndose esto en un importante aporte en este caso para la floristería, pues de manera práctica, realista y con prospectiva al 2025 se le brindará a la empresa estrategias específicas y acciones para llevarlas a cabo de la mejor manera, proponiendo indicadores para ello, donde el seguimiento juega un papel fundamental en la implementación del plan estratégico, pues esto es lo que le permitirá a la empresa conocer su propio desempeño en el mercado de las floristerías y tomar decisiones asertivas y con un planeamiento y evaluación previa (Monroy & Simbaqueba, 2017).

Con ello, contar con los indicadores de gestión, le representarán a la floristería Smith una diferencia frente a otras floristerías, pues a través del establecimiento de estos, no solo podrá controlar correctamente las decisiones tomadas en la empresa, para de esta manera “analizar y medir qué impacto, repercusión y retorno ha tenido cada una de las acciones que se han tomado y llevado a cabo” (EAN Business School, 2017).

7.2 MARCO CONCEPTUAL

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: Según Peñaloza (2005), la competitividad se ha convertido en el nuevo paradigma en el mercado global. En el pasado no era necesario ser competitivo para tener éxito en el comercio, pero al pasar del tiempo aumentó la intensidad de esta discusión y los conceptos teóricos que rodean este tema. La nueva realidad en el entorno global actual le confiere características distintivas y obliga a todos a tomar medidas para llegar a un consenso y trabajar juntos para obtener una ventaja competitiva.

E-COMMERCE: Representa el comercio digital que posiciona el mercado desde un ámbito digital. De acuerdo con Ramos (2017), el e-commerce ha cambiado por completo los modelos tradicionales de negocio y por eso es una gran alternativa para los emprendimientos, considerando el auge digital ya que el internet se convirtió en una de las vías preferidas para la comunicación y el comercio elegidas por los usuarios. Así mismo, se puede decir que se agilizan algunos procesos a través del intercambio de datos y un servicio de pagos que se adapta a la necesidad del vendedor como del consumidor.

EMPRESA: Se constituye como una entidad esencial para la sociedad, además que de estas depende los procesos comerciales que se dan dentro de unas dinámicas de mercado. Para Jiménez (2015), una empresa es definida como una unidad organizativa que se dedica a las actividades industriales. La prestación de servicios comerciales o con fines de lucro que funciona en la sociedad a partir de un proyecto empresarial para lograr un objetivo principal que es obtener beneficios económicos. De ahí que, el vínculo tradicional entre la empresa y la sociedad se enfoque en el crecimiento económico como parte de un progreso que va de lo privado a lo social.

Por otro lado, Spinak (2007) indica que el modelo tradicional de empresa se encarga de una producción en masa y sus líneas de producción de fábrica tradicionales pueden producir los mismos productos para todos y se encarga de la reducción de costos para establecer una economía en escala. Debido a esto, se instauró centros industriales y comerciales, que a su vez dieron lugar a grandes ciudades en las que se requería una inversión de capital con urgencia, por lo cual han surgido grandes empresas y grupos empresariales. A su vez, esa base para la transformación o mejora de un modelo nuevo que se encarga de que exista un trabajo simultáneo que se base en el intercambio de información valiosa para el desarrollo de actividades económicas y financieras a nivel empresarial, por lo cual se puede hablar de un modelo empresa-red el cual mejora la comunicación entre los nodos con el uso de las tecnologías lo que genera un cambio en la producción y comercialización desde la toma de decisiones contextualizadas y otorgándole un valor agregado al recurso humano que permite alcanzar los objetivos que posibilita que se dé un desarrollo económico.

FLORISTERÍA: Según Díaz y Bellver (2014), puntualiza que un establecimiento de floristería puede ofrecer una variedad de productos que consisten básicamente en arreglos florales que son confeccionados a partir de flores naturales o artificiales junto con elementos decorativos como macetas, recipientes, entre otros. Así mismo, ofrece servicios de ornamentación floral de espacios interiores como exteriores, por lo tanto, el servicio al público es esencial ya que el cliente debe distinguir qué tipo de servicios y productos puede adquirir de acuerdo con la época del año y las necesidades del cliente. De igual forma, Sánchez (2006) señala que las plantas y las flores son la materia prima para el trabajo de los floristas, aunque también se utilizan innumerables accesorios para desarrollar diferentes arreglos florales. Cualquier elemento que encontremos en la naturaleza se puede incorporar a ciertos estilos de combinaciones florales como esponjas, moños, jarrones, cestas que son soportes y herramientas muy empleadas. La comercialización de flores cortadas requiere una serie de cuidados que ya se iniciaron en la etapa de cultivo de la flor en las mejores condiciones de suelo, climatología, fertilizantes, regadíos con el fin de que madure y florezca en las

condiciones adecuadas, se debe cortar en el momento adecuado para luego poder limpiarlas y empaquetarlas en el ambiente adecuado.

INDICADORES: Los indicadores actúan como parte de un informe detallado de las condiciones que desde el aspecto económico influyen para determinar las acciones que se pueden efectuar en el mercado. López y Gentile (2008), indican que son herramientas fundamentales para la toma de decisiones porque se pueden transformar en acciones. Por tanto, es necesario evaluar y predecir situaciones regionales o locales relacionadas con cuestiones económicas y sociales, es decir, que puedan jugar un papel activo en la mejora de la expresión, rediseño y seguimiento del desarrollo económico. Esto implica principalmente la consideración de los hábitos de información económica del sector productivo al que pertenece y la importancia de la evaluación en el análisis macro y microeconómico. Por tanto, el análisis comparativo entre indicadores económicos de un año a otro refleja claramente la conducta de las principales variables económicas, financieras y monetarias que inciden de manera directa en las actividades productivas o condiciones sociales que se dan en la zona.

PLAN ESTRATÉGICO: El plan estratégico es parte de una de las acciones de análisis y mejora que se pueden desarrollar dentro del contexto empresarial y que parte de la realidad de la organización para predecir unos movimientos futuros. Lema (2014), manifiesta que la elaboración de un plan estratégico no es un proceso aislado, sino una etapa que constituye un complejo proceso de planificación, que debe ser apoyado en la investigación y análisis del entorno de la empresa, y construido en las condiciones reales posibles en el futuro.

Por otro lado, Moraleta (2004) resalta que la competitividad también se ve medida por la tecnología de la información en los aspectos económicos y procesos empresariales. De hecho, la combinación de tecnología y negocios se está convirtiendo en un aspecto importante de innovación y transformación empresariales para promoción del desarrollo tecnológico como parte de profundos desafíos estratégicos que se enfrentan a un proceso de cambio constante.

SISTEMA DE GESTIÓN DE ORGANIZACIÓN: Marco et al. (2016), es necesario enfatizar diferentes métodos para enfrentar los diferentes fenómenos que constituyen la dinámica de la organización. Cuando hablamos de organizaciones, estamos hablando directa o indirectamente de la relación entre las personas y la sociedad. En este sentido, las decisiones dentro de una organización siempre tienden a beneficiar a unas personas y perjudicar a otras, ya que tienen un cierto impacto en su entorno.

Al mismo tiempo, en los últimos años se han producido cambios profundos en la tecnología y el medio que se evidencia que las organizaciones públicas y privadas han cambiado mucho su dinámica empresarial, lo que requiere mejora continua de adaptación sobre las formas de organizar, ya que aumentó la complejidad de sus procesos internos. También apoya la realización concreta de estrategias, metas y acciones, ayuda a especificar estrategias comerciales que sean factibles, controlables y medibles. El proceso de construcción del plan estratégico puede comenzar con el análisis de la encuesta, la cual es realizada por la propia empresa de diferentes formas, con entidades externas que pueden contratar con ella, o solo por el emisor de la encuesta de investigación.

7.3 MARCO GEOGRÁFICO

La Floristería Smith se fundó el 1 de mayo de 1989, se encuentra ubicada geográficamente en Madrid, Cundinamarca, en la Calle 5 # 5 – 19 barrio centro, como se observa en la ilustración 3. (Floristería Smith, 2021).

Ilustración 2. Ubicación de Floristería Smith



Fuente: Google Maps, 2021.

7.3.1 Localización geográfica

Según Rodríguez (2011), el municipio de Madrid se encuentra en el departamento de Cundinamarca en la parte occidental de la Sabana y se ubica a 29 km de Bogotá. Este municipio es atravesado por dos vías de importancia regional y nacional como la autopista Medellín y la Troncal de Occidente. Además, tiene presencia de la vía férrea que va de Bogotá a Puerto Salgar que está de paso por el municipio. El municipio de Madrid se distinguen dos zonas geográficas diferenciadas, una zona plana que corresponde al 84 % de la extensión del municipio donde está la ciudad, esta zona se caracteriza por relieves planos, debido a las mejores condiciones de drenaje, casi no hay inundaciones, se dispone de agua superficial y subterránea, suelo fértil y suelo profundo que es ideal para el desarrollo de actividades agrícolas. La segunda área ocupa el 16% restante de la extensión territorial de la ciudad y consiste en una elevación montañosa que en promedio posee una altitud de 2.875 metros y una altitud de 2.600 metros.

Ilustración 3. Límites de Madrid, Cundinamarca



Fuente: Alcaldía Madrid Cundinamarca, 2012.

Frente a los límites, la Alcaldía de Madrid (2017) precisa que Madrid, junto con los municipios de Bojacá, El Rosal, Facatativá, Funza, Mosquera, Sibaté, Soacha, Subachoque, Tabio y Tenjo, pertenece a una de las 11 provincias de Cundinamarca, denominada Sabana de Occidente.

7.3.2 Economía

De acuerdo con la Alcaldía Madrid Cundinamarca (2012), las características económicas de Madrid son el desarrollo industrial a lo largo de la carretera occidental que, debido al desarrollo acelerado y descentralizado del centro urbano y al no crecimiento rural planificado, presenta un proceso conjunto con los municipios de Mosquera y Funza. tierra. Las actividades de arte floral son una de las actividades económicas más poderosas que ha florecido la ciudad. El potencial agrícola más importante es el cultivo de cebada, el cultivo de papas mixtas, el cultivo de flores y el cultivo de hortalizas. Así mismo, como actividad que emplea más mano de obra dentro del gobierno de la ciudad, es una actividad de cultivo de flores, porque por la naturaleza de la actividad, las personas están obligadas a recolectar productos a través de un proceso de selección.

7.4 MARCO ESPACIAL

La floristería Smith es una empresa que presta servicios de elaboración de arreglos florales y todo lo relacionado con el arte floral. constituida el 01 de mayo de 1985. Su domicilio principal está en el municipio de Madrid Cundinamarca, para el desarrollo de su actividad cuenta con un local comercial ubicado en Madrid Cundinamarca con un área de 300 metros cuadrados, de los cuales todos están utilizados para actividad de bodegaje, producción, comercialización y parte administrativa.

7.5 MARCO TEMPORAL

El presente documento se desarrolla en un marco temporal del 2020 al 2025, donde para la identificación del estado actual en el que se encuentra la gestión organizacional de la floristería Smith se tomará como referencia el año 2020, y para la elaboración de un plan de acción estratégico y el establecimiento de los indicadores de gestión y control estratégico, para la implementación y seguimientos de los planes de acción propuestos que contribuya a aumentar las ventas y posicionar de forma significativa la Floristería Smith se considerará en una ventana de tiempo del 2021 al 2025.

7.6 MARCO LEGAL

El marco legal que permite el desarrollo del objeto social de la floristería Smith, es el siguiente:

DECRETO 410 DE 1971 MEDIANTE EL CUAL SE EXPIDE EL CÓDIGO DE COMERCIO: Esta ley se dispondrá sobre los comerciantes y los asuntos comerciales, por lo cual indica que cualquiera que tenga la capacidad de contratar y obligar según el derecho consuetudinario tiene la capacidad de realizar negocios. Así, se supone que alguien se dedica a la actividad empresarial en las siguientes circunstancias: Al registrarse en el registro mercantil; cuando tenga un lugar comercial y cuando publicita al público de cualquier forma. (Decreto 410 de 1971)

LEY 2069 DE 2020 MEDIANTE LA CUAL SE IMPULSA EL EMPRENDIMIENTO: Esta normatividad mediante la cual se establece la regulación que propicia el emprendimiento el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de una organización, con el propósito de mejorar la calidad de vida.

LEY 9 DE 1979 MEDIANTE LA CUAL SE DICTAN MEDIDAS SANITARIAS: Es la normativa mediante la cual se dictan medidas sanitarias que son los estándares comunes servirán como base para las regulaciones y leyes necesarias para mantener, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias relacionadas con la salud humana. Los procedimientos y medidas necesarias para legalizar y controlar la descarga de desechos y materiales que afecten o puedan afectar las condiciones de saneamiento ambiental. El Ministerio de Salud determinará qué usos causarán o pueden causar la contaminación del agua, y deberá obtener su autorización antes de obtener una concesión o un permiso otorgado por la autoridad competente para el uso del recurso. El Ministerio de Salud tiene la autoridad para determinar las características satisfactorias y aceptables que debe tener el agua para fines de control de saneamiento en establecimientos comerciales en cuanto el uso y mantenimiento de cualquier contenedor colocado en la vía pública para la recolección de basura debe evitar la propagación de insectos, producir olores peculiares, desperdicios de basura y cualquier otro fenómeno que atente contra la salud o estética del lugar.

POLÍTICA DE PRODUCCIÓN Y CONSUMO SOSTENIBLE: Esta es una estrategia del gobierno colombiano para promover el vínculo entre la mejora ambiental, la transformación productiva y la competitividad empresarial. Las políticas de producción y consumo sostenibles tienen como objetivo cambiar los patrones de producción y consumo insostenibles de los diferentes actores de la sociedad del país, lo que contribuirá a reducir la contaminación, ahorrar recursos, promover la integridad ambiental de bienes y servicios y promover el uso sostenible

como principio de competitividad empresarial y calidad de vida. A través de estos avances la producción más limpia y el consumo sostenible se han convertido en un nuevo paradigma de gestión ambiental, lo que ha contribuido al desarrollo de sus métodos. (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2011).

TRATADO DE LIBRE COMERCIO COLOMBIA - ESTADOS UNIDOS: El propósito de esta negociación es abrir permanentemente el mercado estadounidense para los productos del país, de manera que se creen oportunidades de empleo a través de la inversión y se generen recursos para la erradicación de la pobreza. El resultado final ha promovido el crecimiento de las exportaciones al mercado agrícola estadounidense de Colombia. Productos competitivos como: flores, frutas, verduras, algodón, entre otros. Este tratado brinda las condiciones para que la producción agrícola modernice su proceso productivo y aumente su competitividad. Los TLC han establecido mecanismos de protección, como altas tasas impositivas básicas o tarifas de puesta en marcha, salvaguardias especiales automáticas, reducciones y exenciones fiscales a largo plazo de las importaciones para que la agricultura pueda afrontar nuevas condiciones competitivas. (Tratado de Libre Comercio Colombia - Estados Unidos, 2006).

8. DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE ESTUDIO: El tipo de investigación utilizado será el descriptivo.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN: Se usa el método de observación pues permite mirar con detenimiento los fenómenos que ocurren en la floristería para hacer el respectivo diagnóstico y proponer el plan de acción estratégico. Así como, el método de investigación inductivo, considerando que toma como referencia a la observación como un aspecto fundamental para la generación de conclusiones, basándose en las posibilidades, conocimientos, intuiciones y experiencias.

ENFOQUE O TIPO DE INVESTIGACIÓN: Esta investigación es de tipo mixto, la cual, no busca reemplazar a la investigación cualitativa ni cuantitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de enfoques y combinandolos, para minimizar las debilidades (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: Se hará uso de las fuentes primarias y secundarias (Organización Panamericana de la Salud, 2011), así que en relación a las fuentes primarias, se recurrirá especialmente a las técnicas de recolección de información en entrevistas, así como el uso de fuentes

secundarias como lo es la revisión documental e informática, encontrada en los libros de Elizabeth Vidal, Humberto Serna, Richard Templar y Carlos Eduardo Méndez Álvarez, pagina web de la floristeria y sus redes sociales, entre otros. Técnicas necesarias que hacen parte de la elaboración de matrices de diagnóstico y formulación del plan estratégico con sus respectivos indicadores de gestión y control para la floristería Smith.

9. DEFINICIÓN DEL HORIZONTE

El horizonte del Plan estratégico de la empresa floristería Smith, será del año 2020 para analizar el diagnostico actual, y la propuesta de diseñar el plan estratégico mediante la elaboración de un plan de acción y el establecimiento de los indicadores de gestión y control estratégico para dar continuidad y crecimiento a la Floristería Smith, se hará para el lapso 2021 al 2025.

10. RESULTADOS

10.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ACTUAL

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos descritos en el presente trabajo, a continuación, se identificará el estado actual en el que se encuentra la gestión organizacional de la floristería Smith, cuyo origen de información son las fuentes primarias, derivadas de las respuestas a las entrevistas realizadas a la dueña de la empresa, encontrándose autorizado el tratamiento de información (ver anexos), así como la revisión de fuentes secundarias mencionadas anteriormente, de la siguiente manera:

10.1.1 Caracterización actual de la Floristería Smith

10.1.1.1 Base legal

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA (NIT): 20896218-6

ADMINISTRACIÓN: Cámara de Comercio de Facatativá.

RÉGIMEN: Simplificado.

NÚMERO DEL CERTIFICADO Y REGISTRO MERCANTIL: Matrícula No: 00014389 del 20 de mayo de 1997.

ESTRUCTURA JURÍDICA ACTUAL: Persona Natural

10.1.1.2 Razón y objeto social

De acuerdo con la Cámara y Comercio que se basa en las directrices del Código de comercio (1971), el código de Operaciones No. 4759 determina que la sociedad tendrá como objeto principal el comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados. En general, la empresa puede realizar todas las actividades comerciales de cualquier naturaleza relacionadas con los objetivos anteriores, y cualquier actividad similar, relacionada o complementaria,

o todas las actividades que puedan promover o promover el desarrollo comercial o industrial de la empresa (Cámara de comercio de Facatativá, 2017).

10.1.2 Gestión organizacional

A continuación, se desarrolla el diagnóstico organizacional de floristería Smith, así:

10.1.2.1 Contexto histórico empresarial

De acuerdo con el portal web de Floristería Smith (2021), esta empresa inició en Madrid, Cundinamarca hace más de 35 años el 1 de mayo de 1985, nace con el nombre de *floristería Smith*, en la calle 5 # 5-19 barrio centro, emprendiendo actividades como Microempresa, gracias al trabajo de la señora Flor Smith Ramírez Ruiz, desde los primeros años sin registro en Cámara y Comercio y la DIAN, posteriormente el 20 de mayo de 1997 realizó la inscripción en Cámara y Comercio de Facatativá.

Ilustración 4. Logo de Floristería Smith



Fuente: Tomado de Floristería Smith, 2021. Disponible en: <https://floristeriasmith.com/>

Asimismo, es de resaltar que actualmente la Gerente es la señora Flor Smith Ramírez Ruiz, quien relató que la compañía se creó con la necesidad de satisfacer la gran demanda de productos del sector floricultor (flores, arreglos florales, coronas y sus derivados) además, decoración (matrimonios, quince años etc. para los habitantes del municipio. Además de la comercialización de productos de floristería como arreglos florales para matrimonios, cumpleaños, aniversarios, bautismos,

velaciones y cualquier ocasión, también venta de flores al detal para el manejo de las decoraciones para eventos sociales y empresariales.

Por otra parte, se debe mencionar que, en el marco de la gestión organizacional, la floristería Smith no cuenta con una misión, visión, objetivos, metas, ni valores corporativos establecidos, siendo ello un aspecto a considerar en la propuesta de elaboración de un plan estratégico para la empresa.

10.1.2.2 Estructura organizacional

La compañía no tiene una estructura organizacional definida, solo cuenta con la gerencia liderada por la señora Flor Smith Ramírez Ruiz, ya que es una empresa unipersonal. Actualmente hay dos empleados, una persona se encarga de todos los procesos operativos, elaboración de arreglos florales y el otro funcionario se encarga de la atención al público, manejo de los clientes por WhatsApp, llevar pedidos y gestionar lo que se necesite, adicionalmente contratan una empresa de publicidad la cual administra las redes sociales.

10.1.3 Gestión de operaciones (logística de abastecimiento y distribución)

La floristería Smith cuenta con 3 líneas de mercado: a) arreglos florales, b) arreglos naturales y, c) arreglos artificiales y con frutas. Las cuales se complementan con las fechas especiales y ocasiones que van acorde al tipo de flores que ofrece la floristería que genera un proceso de innovación y mejoramiento continuo en sus productos.

En relación con la cadena de abastecimiento que permite la distribución de la línea de productos, participan como proveedores comúnmente del sector de los cultivos con los cuales se genera una transacción con sus productos una a dos veces por semana. Se caracteriza que los cultivadores pertenecen a municipios como Cachipay, Tena, Fusagasugá y otros municipios de Cundinamarca, algunos de estos proveedores tienen antigüedad de más de 10 años. Para la distribución de los productos que son los arreglos florales se implementa los envíos con el vehículo de la empresa, pero en caso de supera la demanda se utilizan los servicios de la empresa de taxis de la ciudad y/o la empresa de mensajería del área para distribuir a diferentes áreas de la Sabana Occidental y Bogotá.

Cabe aclarar, que debido a que son productos de corta duración se conservan en un promedio de 8 a 15 días, por lo tanto, es difícil almacenarnos al no contar con un cuarto frío que garantizaría la vida útil de las flores por casi un mes. Se puede decir que la maquinaria que se tiene disponible básica y clásica, ya que para este nicho no se implementan herramientas especializadas, ya que es un trabajado ligado a la creatividad. Debido a esto, se procura mantener un stock presupuestado semanalmente para que se tenga una capacidad de materia prima con la cual elaborar los arreglos a partir de la disposición elementos complementarios como bases en madera, cintas, peluches, chocolates, globos, entre otras.

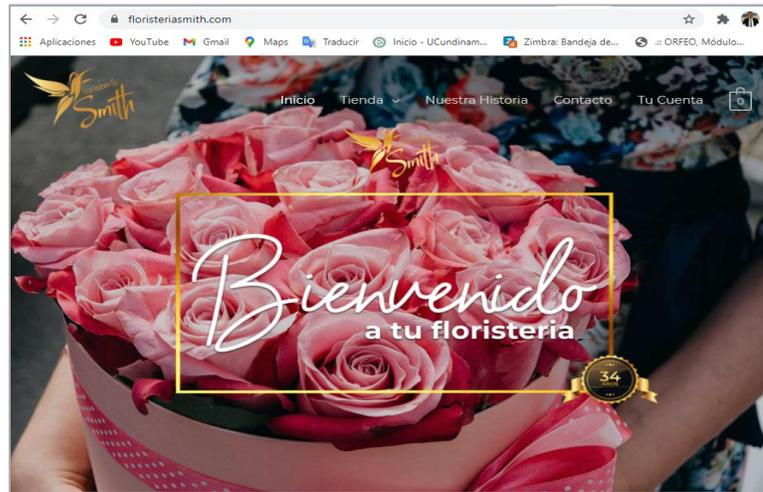
Se puntualiza que las decoraciones se encuentran en una bodega especial con ventilación e iluminación para que no presenten ningún daño o pérdida. Referente al tema de las flores, están distribuidas entre aquellas que necesitan más luz y ventilación, y las que necesitan menos luz y un ambiente más húmedo para hacer posible conservar su estado el mayor tiempo posible.

10.1.4 Gestión de tecnología de información

Se consideran los sistemas de información con el objetivo de establecer un puente con los clientes para comunicar sobre los productos, promociones en temporadas especiales y generar una toma de decisiones estableciendo el internet como herramienta esencial para las estrategias comerciales. Ahora bien, se tipifican tres canales ligados a la tecnología de información dentro de la floristería Smith, tales como:

PÁGINA WEB: Su nombre de dominio recibe el nombre de <https://floristeriasmith.com/>, la cual incrementa las ventas y mayor participación en el mercado. Además de ser el portal mediante el cual se genera un contacto directo con los clientes a través de la exhibición de un portafolio de los productos de acuerdo con la ocasión a conmemorar, además de acciones como la compra y entrega de productos de acuerdo con las solicitudes de los clientes.

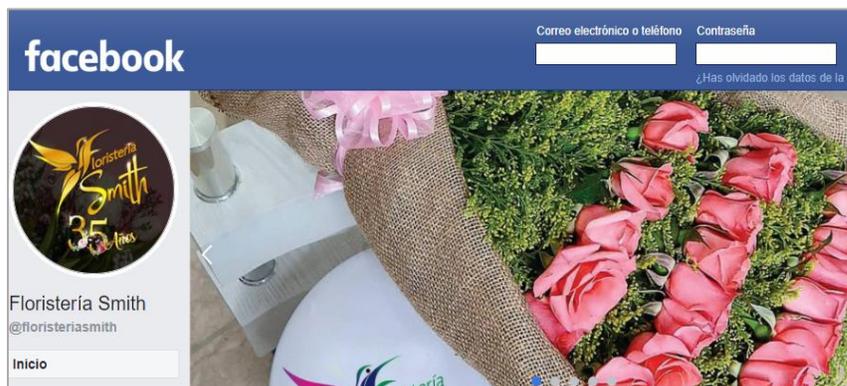
Ilustración 5. Página Web de Floristería Smith



Fuente: Tomado de Floristería Smith, 2021. Disponible en: <https://floristeriasmith.com/>

REDES SOCIALES: A partir de estas se generan estrategias de promoción y marketing digital. Además de efectuar ventas a un público diverso pero que generalmente en las redes sociales el mercado objetivo es de 20 a 40 años. Una de las redes implementadas por floristería Smith es: Instagram (<https://www.instagram.com/floristeriasmith/>) y Facebook (<https://www.facebook.com/floristeriasmith>).

Ilustración 6. Red social de Facebook de Floristería Smith



Fuente: Tomado de Floristería Smith, 2021. Disponible en: <https://www.facebook.com/floristeriasmith>

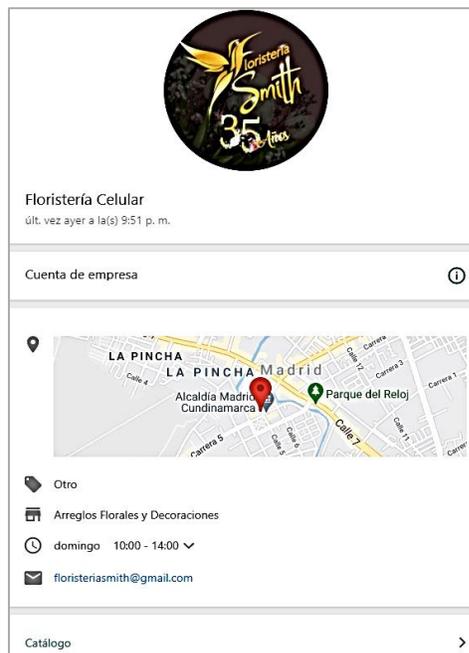
Ilustración 7. Red social de Instagram de Floristería Smith



Fuente: Tomado de Floristería Smith, 2021. Disponible en: <https://www.instagram.com/floristeriasmith/>

WHATSAPP: Es un canal de comunicación directa con el cliente en el cual se pueden solicitar asesorías personalizadas, envié del portafolio virtual y solicitud de pedidos de forma directa con la floristería Smith, este se realiza al número 313 8656363.

Ilustración 8. WhatsApp de Floristería Smith



Fuente: Tomado de Floristería Smith, 2021.

OTROS: También se está implementando la herramienta Word del paquete de office, mediante la cual se realiza la facturación electrónica para las empresas que requieran de este soporte comercial.

De esta manera, es de resaltar que, en los últimos dos años, la Floristería Smith ha invertido un aproximado de \$6.000.000 millones de pesos en la construcción de sitios web y construcción de imagen corporativa. A partir de esto, se han habilitado más herramientas para que los clientes pueden utilizar diferentes métodos para realizar pagos, como plataformas, cuentas de ahorro de diferentes bancos, y la habilitación de botón de pago PSE en el sitio web, siendo un aspecto positivo para mejorar los procesos internos y le brinda facilidades al cliente.

Asimismo, se puede indicar que los asuntos relativos a la gestión de los medios tecnológicos son ejecutados por terceros los cuales suben publicaciones y promociones a las redes sociales, además de administrar la página web de la floristería. Para ello, se busca hacer énfasis en campañas publicitarias en ocasiones de gran importancia como: día de la mujer, día de la madre, san Valentín, amor y amistad. Tenido en cuenta las promociones especiales en ciertas referencias seleccionadas, se considera inclusive reducción de precios en algunos casos con descuentos del 5 %.

10.1.5 Gestión ambiental

No se utiliza un concepto claro de gestión medioambiental dentro de la empresa, pero si se utiliza un plan de tratamiento de agua que consiste en la recolección del recurso hídrico en un balde con flores, de este modo filtrar el agua para separarla de posibles residuos orgánicos vinculados con hojas o residuos de las flores. Así mismo, como requerimiento de la empresa municipal de limpieza, la basura orgánica cuenta con todos los permisos de saneamiento exigidos por las autoridades para la disposición de basura y el área de distribución.

10.1.6 Gestión financiera

La Floristería Smith, durante los últimos 35 años ha logrado consolidar una fase o ciclo de sostenimiento¹, ya que se encuentra en mejora continua, atrayendo inversiones y reinversiones, debido a que la empresa invirtió en el 2020 en remodelación de su área locativa, inversión en publicidad, seguridad y cambio de imagen corporativa, donde se espera que la empresa mantenga su cuota de mercado existente o incremente en el último año, así se realiza un promedio semanal de ventas, identificando ventas mensuales con promedios de \$7.000.000 a \$10.000.000 millones de pesos respectivamente.

En ese sentido y considerando los aportes de Elizabeth Vidal en lo que respecta al sostenimiento, refiere el esfuerzo que realizan las empresas para sobreponerse a los retos de la economía, donde es importante que la empresa tenga un capital de sostenimiento para que pueda reaccionar en cualquier momento de crisis en la que se vea amenazada por el medio (Vidal, Diagnóstico organizacional , 2004), como puede ocurrir con empresas como la Floristería Smith, que puede tener capital de sostenimiento con financiación de banca de segundo piso.

Una de las deficiencias de la empresa es que no puede realizar un seguimiento efectivo de las finanzas para determinar los indicadores de productividad como que son el análisis de costos, análisis de planta de producción, análisis de equipos productivos, optimización de maquinaria y optimización de puntos de ventas que especifican registros de ingresos y gastos, ya que la contabilidad se lleva a cabo de manera empírica que no permite ningún tipo de gestión o análisis. Además, que no se cuenta con un contador donde se registre las ventas que se llevan a cabo por su sitio web y su canal de comunicación directa que es WhatsApp. Sin embargo, se manejan algunos conceptos de forma eventual considerando que se promedia una utilidad del 50 % en la mayoría de los productos.

¹ Fase o ciclo de sostenimiento: Según Elizabeth Vidal “las empresas siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que tengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas mantengan su cuota del mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacía en la fase de crecimiento” (2004, pp. 82).

10.1.7 Emergencia sanitaria COVID-19

Es de resaltar que antes de la emergencia sanitaria global a casusa de la pandemia del COVID-19, la floristería Smith desarrolló sus actividades bajo la implementación de las herramientas tecnológicas (Facebook, WhatsApp, página web e Instagram principalmente), lo cual le permitió sobreponerse a la crisis debido al cierre de establecimientos comerciales, donde logró se aumentara la demanda a través de los medios tecnológicos.

Por otra parte, no se puede obviar que, debido a la pandemia y a las restricciones gubernamentales, desde el año 2020 al 2021 se han presentado dificultades como la escasez de flores, ya que los cultivos cerraron no se ha logrado conseguir los diversos los productos, y como consecuencia de ello, se vio la necesidad de conseguir más proveedores, con el fin de suplir la demanda. Así, la empresa tuvo que evolucionar y volcar sus campañas de marketing al escenario online, pero sin dejar de cuidar al cliente que le gusta estar en el lugar físico con la implementación de los protocolos de bioseguridad.

10.2 MATRICES DE DIAGNÓSTICO

En el presente apartado se mostrarán las matrices de diagnóstico elaboradas a partir de la observación documental el infomática del mercado de las flores y especialmente del objeto de estudio que es la floristería Smith, así como las respuestas brindadas por parte de la dueña de la empresa a las preguntas realizadas en modalidad de encuesta y autorizado el tratamiento de la información (ver anexos); con ello, estas herramientas de diagnóstico permitirán identificar los diversos factores, así como las variables internas y externas que afectan a la empresa, identificando así su estado actual, con el fin de proponer seguidamente aspectos de mejora para la Floristería Smith con proyección al 2025.

En este sentido, a continuación, se presentará la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), así como la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA). De la siguiente manera:

Tabla 1. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

| MPC | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------------------------------|-------------|
| ORGANIZACIÓN MUESTRA | EMPRESA DE ESTUDIO | | | COMPETIDOR 1 | | COMPETIDOR 2 | | COMPETIDOR 3 | |
| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO POND. | CALIFICACIÓN | PESO POND. | CALIFICACIÓN | PESO POND. | CALIFICACIÓN | PESO POND. |
| CALIDAD EN PRODUCTOS | 0,14 | 4 | 0,56 | 4 | 0,56 | 4 | 0,56 | 4 | 0,56 |
| COMPETITIVIDAD DE PRECIOS | 0,12 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 | 2 | 0,24 |
| SERVICIO AL CLIENTE | 0,15 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 | 3 | 0,45 | 4 | 0,60 |
| LEALTAD DE CLIENTES | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,60 | 2 | 0,3 | 2 | 0,30 |
| EXPERIENCIA | 0,11 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 |
| VARIEDAD DE PRODUCTOS | 0,06 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 |
| DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA | 0,07 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 |
| UBICACIÓN | 0,08 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 4 | 0,32 |
| CAPACIDAD INSTALADA | 0,06 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 | 1 | 0,06 | 3 | 0,18 |
| SERVICIO A DOMICILIO | 0,09 | 1 | 0,09 | 2 | 0,18 | 1 | 0,09 | 2 | 0,18 |
| TOTAL | 1,0 | | 3,12 | | 3,32 | | 2,82 | | 3,04 |
| Empresa de Estudio | | | | | | | | FLORISTERÍA SMITH | |
| Competidor 1 Nacional | | | | | | | | FLORES PARA COLOMBIA | |
| Competidor 2 Local | | | | | | | | FLORISTERÍA BODEGA DE FLORES | |
| Competidor 3 Local | | | | | | | | FLORISTERÍA TULIPÁN | |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En esta matriz se puede identificar cada uno de los competidores más representativos del sector, y cuáles son los que tienen mayor crecimiento en el mercado, teniendo en cuenta los diferentes valores porcentuales y siendo el de mayor calificación el cual tiene el liderato en el mercado. en la comparación se identifica que la Floristería Smith cuenta con un promedio ponderado de 3,12 frente a sus competidores directos, lo que quiere decir que en este momento de crecimiento no existe mayor riesgo frente a sus competidores, pues se debe tener presente que Flores para Colombia y la Bodega de Flores cuentan con mayor infraestructura y experiencia en el mercado y cuenta con un promedio ponderado de 3,32 la cual se identifica como el competidor más fuerte más no como una amenaza, si no como la oportunidad de mejora para las variables que están inmersas en este proceso de mejora continua.

Estos resultados permiten observar que dentro del mercado local la floristería Smith tiene el liderazgo, pero en comparación con la competencia a nivel nacional Flores para Colombia, maneja mejor calificación en sus variables. A su vez, la matriz de perfil competitivo de la floristería Smith, presenta mayor competitividad en comercio electrónico, frente a sus competidores locales como floristería el tulipán, otorgando una puntuación alta, de este modo es denominado con su competidor.

Tabla 2. Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

| PCI | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-------------------------------------|------------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
| CAPACIDADES | | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
| | | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| CAPACIDAD DIRECTIVA | TOMA DE DECISIONES | X | | | | | | X | | |
| | PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL | | | | | X | | X | | |
| | SEGUIMIENTO A PROCESOS | | | | | | X | | X | |
| | IMAGEN CORPORATIVA | | X | | | | | X | | |
| | RESPUESTA ADECUADA A SITUACIONES | | X | | | | | X | | |
| | SISTEMA DE CONTROL A LA COMPETENCIA | | | | X | | | X | | |
| | UTILIDAD DE LOS PLANES | | | | | X | | | X | |
| | EVALUACIÓN DE GESTIÓN | | | | X | | | X | | |
| | COMUNICACIÓN Y CONTROL | X | | | | | | | X | |
| | EVALUACIÓN Y PRONÓSTICO DEL MEDIO | | | | X | | | X | | |
| CAPACIDAD COMPETITIVA | CALIDAD DEL PRODUCTO | X | | | | | | X | | |
| | LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | | X | | | | | X | | |
| | PORTAFOLIO DE PRODUCTOS | | X | | | | | X | | |
| | PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | X | | | | | | X | | |
| | CUBRIMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO | | X | | | | | | X | |
| | FIDELIZACIÓN | | X | | | | X | X | | |
| | PRECIO | | X | | | | | | X | |
| | PUBLICIDAD | | | | | | X | | | X |
| | CALIDAD DEL SERVICIO | X | | | | | | X | | |
| | COMUNICACIÓN CON CLIENTES | | X | | | | | | X | |
| RENTABILIDAD | | X | | | | | X | | | |

Tabla 2. Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

| PCI | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|------------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
| CAPACIDADES | | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
| | | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| CAPACIDAD FINANCIERA | LIQUIDEZ | | | X | | | | | X | |
| | SISTEMA CONTABLE | | | | X | | | X | | |
| | PRESUPUESTOS | | | | X | | | X | | |
| | CAPACIDAD DE DEUDA | | | | | | | | X | |
| | DISPONIBILIDAD DE CAPITAL | | | X | | | | | X | |
| | ESTABILIDAD DE LA DEMANDA | | X | | | | | X | | |
| | ESTABILIDAD DE COSTOS | | | X | | | | | X | |
| | VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE | | | | X | | | X | | |
| | ROTACIÓN DE LA CARTERA | | | | | | X | | X | |
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA | CAPACIDAD DE INNOVACIÓN | X | | | | | | X | | |
| | NIVEL DE TECNOLOGÍA UTILIZADA | | | | | X | | | X | |
| | EQUIPOS DE COMUNICACIÓN | | | X | | | | | | X |
| | MARKETING DIGITAL | | | | | X | | | X | |
| | TECNOLOGÍA DE PUNTA | | | | | | X | | | X |
| | SOFTWARE ADECUADAMENTE DESARROLLADO | | | | | | X | | | X |
| | NUEVAS TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES | | | | | X | | | X | |
| | CAPACIDAD DE PLANTA | | X | | | | | | X | |
| | VALOR AGREGADO AL PRODUCTO | | | X | | | | X | | |
| | TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | | | | X | | | X | | |
| CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO | EXPERIENCIA TÉCNICA | | X | | | | | | X | |
| | ESTABILIDAD ROTACIÓN | | | | | | X | | | X |
| | AUSENTISMO | | X | | | | | | X | |
| | MOTIVACIÓN | | X | | | | | X | | |
| | NIVEL DE REMUNERACIÓN | | | X | | | | | X | |
| | ACCIDENTALIDAD | | X | | | | | X | | |
| | RETIROS | | | | | X | | | X | |
| | PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO | | | X | | | | | X | |
| | CLIMA ORGANIZACIONAL | X | | | | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En esta matriz se puede identificar las capacidades internas de la floristería Smith en el ámbito directivo, competitivo, financiero, tecnológico y de talento humano, evaluando dentro de la compañía las fortalezas, debilidades y el impacto (alto, medio y bajo respectivamente) que se tiene en cada una de las variables, con el fin de identificar y conocer con exactitud los puntos fuertes y débiles dentro de la capacidad interna de la empresa.

Resaltando que en la capacidad directiva tiene una calificación de alto en: la toma de decisiones, y comunicación y control (fortalezas), sistema de control a la competencia, evaluación de gestión, y evaluación y pronóstico del medio (debilidades), toma de decisiones, planeación organizacional, imagen corporativa, respuesta adecuada a las situaciones, sistema de control a la competencia, evaluación de gestión, y evaluación y pronóstico del medio (impacto). Observándose en calificación de bajo el seguimiento a procesos (debilidades).

Por su parte en lo referente a la capacidad competitiva, esta tiene una calificación de alto en: calidad del producto, participación en el mercado, y calidad del servicio (fortalezas), calidad del producto, lealtad y satisfacción del cliente, portafolio de productos, participación en el mercado, fidelización, y calidad del servicio (impacto). Asimismo, se observa una calificación de bajo en la capacidad competitiva, especialmente en lo que refiere a fidelización (debilidades), y i publicidad (impacto). Sobre la capacidad financiera, esta tiene una calificación de alto en sistema contable, presupuestos, validación de la información contable, (debilidades), rentabilidad, sistema contable, presupuestos, estabilidad en la demanda, y validación de la información contable (impacto). teniendo una calificación debajo en liquidez, capacidad de deuda, disponibilidad de capital, estabilidad de costos (fortalezas).

En lo que concierne a la capacidad tecnológica, esta tiene una calificación de alto en capacidad de innovación (fortalezas), tecnología de información y comunicación (debilidades), capacidad de innovación, valor agregado al producto, tecnología de información y comunicación (impacto). obteniendo una calificación baja en lo que respecta a equipos de comunicación, y valor agregado al producto (fortalezas), tecnología de punta, software adecuadamente desarrollado (debilidades), equipos de comunicación, tecnología de punta, y software adecuadamente desarrollado (impacto).

Finalmente, en lo referente a la capacidad de talento humano, esta tiene una calificación de alto en clima organizacional (fortalezas), motivación, accidentalidad, y clima organizacional (impacto), y una calificación baja en nivel de remuneración, y productividad del empleado (fortalezas), así como en estabilidad (debilidades), rotación, y estabilidad (impacto).

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

| EFE | | | |
|--|-------------|--------------|----------------|
| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | | |
| POBLACIÓN DEL MUNICIPIO MADRID CUNDINAMARCA POR GÉNERO | 0,07 | 4 | 0,28 |
| POBLACIÓN MADRID CUNDINAMARCA POR EDAD | 0,03 | 3 | 0,09 |
| CRECIMIENTO DEL PIB | 0,02 | 3 | 0,06 |
| ASOCOLFLORES | 0,06 | 4 | 0,24 |
| MANO DE OBRA | 0,07 | 4 | 0,28 |
| DERECHO ECOLÓGICO | 0,08 | 4 | 0,32 |
| REFORMA A LA SEGURIDAD SOCIAL | 0,05 | 3 | 0,15 |
| CAMBIOS TECNOLÓGICOS | 0,05 | 4 | 0,20 |
| DIFUSIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS | 0,06 | 3 | 0,18 |
| CICLO DE VIDA DE LA TECNOLOGÍA | 0,06 | 3 | 0,18 |
| IMPACTO DEL INTERNET | 0,06 | 3 | 0,18 |
| CONSUMO DE FLORES | 0,05 | 3 | 0,15 |
| TOTAL | 0,66 | | 1,94 |
| AMENAZAS | | | |
| TASA DE NATALIDAD | 0,03 | 2 | 0,06 |
| INFLACIÓN | 0,04 | 2 | 0,08 |
| TASAS DE INTERÉS | 0,03 | 2 | 0,06 |
| NIVELES DE INFORMALIDAD | 0,03 | 1 | 0,03 |
| DESREGULACIÓN DEL SECTOR | 0,04 | 2 | 0,08 |
| POSCONFLICTO | 0,05 | 1 | 0,05 |
| EMPRESAS VIRTUALES | 0,03 | 1 | 0,03 |
| SEGMENTOS GLOBALES | 0,07 | 2 | 0,14 |
| CORONAVIRUS | 0,02 | 2 | 0,04 |
| | 0,34 | | 0,57 |
| TOTAL | 1 | | 2,51 |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la Matriz de los Factores Externos (EFE) se puede deducir que las mayores oportunidades se encuentran en el mercado, donde la población del municipio de Madrid, Cundinamarca es un factor clave para detectar las oportunidades y debilidades, se observa que según las ponderaciones dadas que la población del municipio es una mejor oportunidad, así como los cambios tecnológicos, la asociación de flores de Colombia y el derecho ecológico, siendo así la mayoría aprovechables y útiles para la formulación de estrategias, así mismo las amenazas se encuentran en una calificación media y por consiguiente deben tenerse en cuenta todos los factores para que no causen un impacto negativo en las operaciones y sistematizaciones de la compañía.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

| EFI | | | | |
|----------------|---------------------------------------|------|--------------|----------------|
| FACTOR | FACTOR INTERNO CLAVE | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| FORTALEZAS | TOMA DE DECISIONES | 0,07 | 4 | 0,28 |
| | COMUNICACIÓN Y CONTROL | 0,07 | 3 | 0,21 |
| | CALIDAD DEL PRODUCTO | 0,07 | 4 | 0,28 |
| | PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | 0,06 | 4 | 0,24 |
| | CALIDAD DEL SERVICIO | 0,07 | 4 | 0,28 |
| | CAPACIDAD DE INNOVACIÓN | 0,07 | 4 | 0,28 |
| | CLIMA ORGANIZACIONAL | 0,06 | 4 | 0,24 |
| | IMAGEN CORPORATIVA | 0,05 | 4 | 0,2 |
| | RESPUESTA ADECUADA A SITUACIONES | 0,04 | 4 | 0,16 |
| | LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 0,05 | 4 | 0,2 |
| | PORTAFOLIO DE PRODUCTOS | 0,05 | 3 | 0,15 |
| | CUBRIMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO | 0,05 | 3 | 0,15 |
| | PRECIO | 0,04 | 3 | 0,12 |
| | COMUNICACIÓN CON CLIENTES | 0,05 | 3 | 0,15 |
| | RENTABILIDAD | 0,05 | 4 | 0,2 |
| | ESTABILIDAD DE LA DEMANDA | 0,04 | 4 | 0,16 |
| | CAPACIDAD DE PLANTA | 0,05 | 3 | 0,15 |
| | EXPERIENCIA TÉCNICA | 0,04 | 3 | 0,12 |
| | AUSENTISMO | 0,05 | 3 | 0,15 |
| | MOTIVACIÓN | 0,05 | 4 | 0,2 |
| ACCIDENTALIDAD | 0,05 | 4 | 0,2 | |
| TOTAL | | | 4,12 | |
| DEBILIDADES | PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL | 0,4 | 1 | 0,4 |
| | SISTEMA DE CONTROL A LA COMPETENCIA | 0,5 | 1 | 0,5 |
| | UTILIDAD DE LOS PLANES | 0,4 | 2 | 0,8 |
| | EVALUACIÓN DE GESTIÓN | 0,5 | 1 | 0,5 |
| | EVALUACIÓN Y PRONÓSTICO DEL MEDIO | 0,5 | 1 | 0,5 |
| | SISTEMA CONTABLE | 0,5 | 1 | 0,5 |
| | PRESUPUESTOS | 0,5 | 1 | 0,5 |
| | RETIROS | 0,4 | 1 | 0,4 |
| | VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE | 0,5 | 1 | 0,5 |
| | ROTACIÓN DE LA CARTERA | 0,4 | 2 | 0,8 |
| | NIVEL DE TECNOLOGÍA UTILIZADA | 0,4 | 1 | 0,4 |

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

| EFI | | | | |
|-------------|--|------|--------------|----------------|
| FACTOR | FACTOR INTERNO CLAVE | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| DEBILIDADES | MARKETING DIGITAL | 0,4 | 2 | 0,8 |
| | NUEVAS TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES | 0,4 | 1 | 0,4 |
| | TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | 0,5 | 1 | 0,5 |
| TOTAL | | | 7,5 | 11,62 |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se observa que la Floristería Smith, dentro del análisis interno de las fortalezas muestra un notable crecimiento en los factores que inciden en la toma de decisiones y acciones de la empresa, la calidad del producto, la participación en el mercado, la calidad del servicio, la innovación, el clima organizacional, la imagen corporativa, la respuesta adecuada a situaciones, la lealtad, la satisfacción del cliente, el portafolio de productos, el cubrimiento del mercado objetivo, el precio, el comunicación con clientes, la rentabilidad, la estabilidad de la demanda, la capacidad de planta, la experiencia técnica, la comunicación y el control, los cuales han permitido en gran parte su desarrollo, impulsado por estrategias claras y eficaces, teniendo como resultado un 4,12 en el acumulado del peso ponderado.

Por su parte, las debilidades están directamente enfocadas en la planeación organizacional, sistema de control a la competencia, utilidad de los planes, evaluación de gestión, evaluación, pronóstico del medio, sistema contable, presupuestos, validación de la información contable, rotación de la cartera, nivel de tecnología utilizada, marketing digital, nuevas tecnologías industriales, tecnología de información y comunicación, donde se obtuvo una derivación de 7,5 en el acumulado del peso ponderado y un total en 11,62.

Tabla 5. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

| DOFA | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|------------------------------------|--|---|
| | ADMINISTRACIÓN 2.0 | COMPETENCIA DEL MERCADO |
| | BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA | DESEMPLEO EN EL PAÍS |
| | COMPETITIVIDAD GLOBAL | ECONOMÍA INFORMAL |
| | EMPRESAS VIRTUALES | INFLACIÓN |
| | ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PRODUCTOS | PERMISOS Y REGISTROS |
| | INFRAESTRUCTURA | REFORMAS TRIBUTARIAS |
| | INNOVACIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPOS | REGULACIONES AMBIENTALES |
| | MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS | SEGURIDAD INFORMÁTICA EN COLOMBIA |
| | MARKETING DIGITAL | TASA DE CAMBIO |
| | PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL POT | TASAS DE INTERÉS |
| | SEGMENTO DE MERCADO GLOBAL | COVID-19 |
| | ECONOMÍA NARANJA | DESACELERACIÓN DE LA ECONOMÍA |
| | TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN TIC | TASA DE MORTALIDAD |
| UTILIZACIÓN INTERNET EMPRESARIAL | AUMENTO DE ARANCELES | |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA +- |
| TOMA DE DECISIONES | AUMENTO Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO | IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9000 E ISO 9001 MEJORANDO LOS PROCESOS INTERNOS DE FLORISTERÍA SMITH |
| IMAGEN CORPORATIVA | | |
| CALIDAD DEL PRODUCTO | | |
| LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | | |
| PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | | |
| FIDELIZACIÓN | | |
| CALIDAD DEL SERVICIO | DESARROLLO DE MERCADO | APALANCAMIENTO FINANCIERO CON ENTIDADES DE SEGUNDO PISO |
| RENTABILIDAD | | |
| ESTABILIDAD DE LA DEMANDA | | |
| CAPACIDAD DE INNOVACIÓN | | |
| VALOR AGREGADO AL PRODUCTO | | |
| MOTIVACIÓN | | |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | | |

Tabla 5. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |
|--|---|--|
| PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL | IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA BAJO ESTÁNDARES INTERNACIONALES | EL ATRINCHERAMIENTO DE OPERACIONES DE COMERCIALIZACIÓN |
| SISTEMA DE CONTROL A LA COMPETENCIA | | |
| EVALUACIÓN DE GESTIÓN | | |
| EVALUACIÓN Y PRONÓSTICO DEL MEDIO | | |
| SISTEMA CONTABLE | INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN, RECURSOS DE COMUNICACIÓN Y APLICACIONES | REDUCCIÓN DE COSTOS OPERATIVOS EN EL ENVÍO DEL PRODUCTO TERMINADO. |
| PRESUPUESTOS | | |
| VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE | | |
| TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | | |
| IDENTIFICACIÓN DE SEGMENTOS DE MERCADO | | |
| SISTEMA CONTABLE | | |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Considerando la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) se puede concluir que la floristería Smith no cuenta algún aspecto que derive a una planeación estratégica ni una estructura organizacional planeada y diseñada; por lo cual se observa que todos los procesos realizados en la empresa se han ejecutado de forma empírica, aunque es de resaltar que su permanencia y favorable posición en el gremio se debe a la calidad de sus productos ofertados, favorable servicio al cliente y fidelización, innovación en sus servicios e implementación de herramientas tecnológicas. A su vez, se observa la existencia de amenazas externas en el entorno colombiano que ha afectado la economía nacional, por lo cual se espera que la floristería este en la capacidad de afrontar estas exigencias.

De igual manera, se observa la necesidad de un relevo generacional en la floristería, considerando que la propietaria es la única persona que realiza arreglos florales. Finalmente, es de mencionar que esta matriz permite plantear estratégica estrategias para implementar en los planes de acción.

10.3. PLANES ESTRATÉGICOS

Sin duda los planes estratégicos permite tener una dirección clara y definida, así como realizar una gestión eficiente ya que producen beneficios para la compañía, aumentando la eficiencia en los procesos internos de la empresa, conllevando así a una mayor organización en los mismos y en resultados de crecimiento, ofreciendo ventajas como el establecimiento así una mayor claridad en lo que refiere a las metas y objetivos propuestos a conseguir, brindando una hoja de ruta clara y específica para el futuro, cuyo resultado se verá reflejado en el aumento de las ventas, diversificación en el mercado, fidelización de los clientes, mejora de procesos internos, entre otros. Así, en el siguiente apartado se desarrollarán la propuesta de planes estratégicos para la floristería Smith desarrollando los planes de acción propuestos junto con los indicadores para los respectivos planes de acción junto con la propuesta de una cultura organizacional para fortalecer la identidad empresarial.

10.3.1 Planes de acción

Considerando la importancia de los planes de acción es necesario comprender su relevancia para el cumplimiento de las metas propuestas para la floristería Smith, por lo tanto se necesita acciones estratégicas planteando los objetivos y los recursos necesarios para su ejecución, donde los planes de acción permiten definir de una forma clara los objetivos y establecer indicadores para mejorarlos, facilitando el seguimiento y la evaluación de los logros alcanzados, permitiendo así definir tiempos y una consecución de acciones ordenadas.

De esta forma, a continuación, se presentarán planes específicos de acción planteados según la perspectiva de la empresa, por lo cual se proponen las siguientes estrategias: aumento y capacitación del talento humano, desarrollo del mercado, implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9000 e ISO 9001 mejorando los procesos internos de la floristería Smith, apalancamiento financiero con entidades del segundo piso, implementación de un sistema integrado de gestión de información contable y financiera bajo estándares internacionales, inversión en nuevas tecnologías de información, recursos de comunicación y aplicaciones, el atrincheramiento de operaciones de comercialización, la reducción de costos operativos en el envío del producto terminado, de la siguiente manera

Tabla 6. Planes de Acción

| Perspectiva: | APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|--------------------------|----------|--------------|--|
| Estrategia: | Proyecto de capacitación y actualización del talento humano del personal de la Floristería Smith. Expansión de la Floristería Smith, a través de la contratación de más mano de obra calificada | | | | | | | |
| Objetivo estratégico: | Aumentar el número de trabajadores con las capacidades necesarias para la elaboración de arreglos florales para el año 2025 | | | | | | | |
| Meta: | Capacitar y actualizar al personal en un 100% actual, para que cumplan las competencias necesarias para la elaboración del arte floral. | | | | | | | |
| Proyectos | Planes | Programas | Actividades y Acciones | Responsable | Recursos Necesarios | Duración | Presupuesto | Acción de seguimiento |
| Proyecto de aumento y capacitación del talento humano del personal de la Floristería Smith | Plan de capacitación | Programa de incentivos a los trabajadores. Programa de seguimiento al aprendizaje. | Capacitar al personal para que cumplan las competencias necesarias para la elaboración del arte floral. Contratar más mano de obra calificada. | La persona experta (profesor del arte floral un tercero) hará una evaluación en el terreno para verificar las competencias adquiridas del personal capacitado actual. | Humanos de conocimientos | 5 años | 3.000.000,00 | El seguimiento se realizará por capacitación del personal. Se realizarán talleres de arreglos florales y se hará una evaluación a los productos elaborados por dicho personal, y los mejores serán contratados. |

| Perspectiva | PROCESOS INTERNOS | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|---|---|--|----------|--------------|--|
| Estrategia: | Desarrollo de mercado | | | | | | | |
| Objetivo estratégico: | Convertir a la competencia en aliados comerciales con el fin de ampliar el mercado en los próximos 5 años | | | | | | | |
| Meta: | Lograr el posicionamiento como la empresa más imponente en diversificación del sector floricultor | | | | | | | |
| Proyectos | Planes | Programas | Actividades y Acciones | Responsable | Recursos Necesarios | Duración | Presupuesto | Acción de seguimiento |
| Proyecto de Desarrollo del mercado. | Plan de diversificación | Programa de fidelización de competencia, programa de ampliación del mercado meta | Investigación de la competencia, creación de alianzas comerciales con la competencia. Definir un mercado meta para abarcar. investigación de la competencia y creación de alianzas comerciales con esta fuera de la zona de sabana de occidente. | Gestión de marketing y gestión financiera | Humanos de conocimientos y financieros | 5 años | 3.000.000,00 | Se realizará el seguimiento con el plan de diversificación Logrando el cierre de la contratación directa de Floristería Smith con las empresas que requieren constantemente los servicios de floristería, las cuales serían empresas comerciales (Big cola, ramo, corona), industriales (cultivos de Flores) e institucionales (sector público). Se medirán con la orden de pedidos solicitados a la floristería Smith que por alguna circunstancia no pueden ser entregados fuera de la zona de sabana de occidente. |

Tabla 6. Planes de Acción

| Perspectiva | PROCESOS INTERNOS | | | | | | | |
|--|---|---|--|--------------------|--------------------------|----------|--------------|--|
| Estrategia: | Implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9000 e ISO 9001 mejorando los procesos internos de Floristería Smith | | | | | | | |
| Objetivo estratégico: | Implementación de las normas ISO 9001 para mejorar la calidad en los procesos internos proyectado a que se logre la certificación en el año 2025 como una meta corporativa. | | | | | | | |
| Meta: | Por medio de los sistemas de gestión de calidad existentes en Colombia implementar y acoger las normas de gestión de calidad ISO 9000 e ISO 9001 | | | | | | | |
| Proyectos | Planes | Programas | Actividades y Acciones | Responsable | Recursos Necesarios | Duración | Presupuesto | Acción de seguimiento |
| Proyecto de implementación de las normas ISO para mejorar la calidad en los procesos internos. Afinidad en los procesos de calidad para el año 2025. | Plan Estratégico de estructura operacional de trabajo en todas las áreas | Producción y calidad en procesos internos | Implementación eficiente de los procesos de calidad y las normas iniciando desde la documentación hasta la práctica continua y operativa de calidad ISO. | Gestión de calidad | Humanos de conocimientos | 5 años | 3.300.000,00 | Se realizará el seguimiento con el plan de calidad. Realizar evaluaciones periódicas sobre los avances para el cumplimiento de esta norma, de acuerdo con un cronograma de actividades a desarrollar hasta el año 2025. Para ello, anualmente se contrastará los avances de los procesos de Floristería Smith para que en el año 2025 se tenga el 100% del cronograma propuesto para lograr dicha certificación e in corrigiendo errores o fallas. |

| Perspectiva | FINANCIERA | | | | | | | |
|------------------------------|---|---|--|--------------------|--------------------------|----------|--------------|---|
| Estrategia: | Apalancamiento financiero con entidades de segundo piso | | | | | | | |
| Objetivo estratégico: | Lograr un aumento del flujo de efectivo en un 40% desde el 2021 | | | | | | | |
| Meta: | Apalancamiento financiero con entidades de segundo piso | | | | | | | |
| Proyectos | Planes | Programas | Actividades y Acciones | Responsable | Recursos Necesarios | Duración | Presupuesto | Acción de seguimiento |
| Proyecto de financiación | Plan integrado de aliados comerciales | Programa de afianzamiento comerciales, programa de ampliación de cupo | Realizar un acercamiento comercial con el fin de fortalecer los vínculos comerciales, negociar con todos los proveedores sobre la ampliación de cupo | Gestión financiera | Humanos de conocimientos | 5 años | 4.500.000,00 | Se realizará el seguimiento con el plan integrado de aliados comerciales. Lograr la aprobación de los créditos con tasas bajas y periodos de gracia. |

Tabla 6. Planes de Acción

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--------------------|-----------------------------------|-----------------|--------------------|---|
| Perspectiva | PROCESOS INTERNOS | | | | | | | |
| Estrategia: | Implementación de un sistema integrado de gestión de la información contable y financiera bajo estándares internacionales | | | | | | | |
| Objetivo estratégico: | Construir una estructura operacional de asistencia contable en toda la organización desde finales del 2021 | | | | | | | |
| Meta: | Por medio de los sistemas de gestión de la información contable y financiera acogerse a todas las NIIF | | | | | | | |
| Proyectos | Planes | Programas | Actividades y Acciones | Responsable | Recursos Necesarios | Duración | Presupuesto | Acción de seguimiento |
| Proyecto de sistematización de información contable y financiera | Plan sistematizado del software contable | Programas de implementación del software contable | Adquirir e instalar el paquete contable y administrativo en los equipos de la organización, con la correspondiente capacitación en normas NIIF. | Gestión contable | Financiero, tecnológico y humanos | 5 años | 2.000.000,00 | Se realizará el seguimiento con el plan de implementación |

| | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--------------------|----------------------------|-----------------|--------------------|---|
| Perspectiva | FINANCIERA | | | | | | | |
| Estrategia: | Inversión en nuevas tecnologías de información, recursos de comunicación y aplicaciones | | | | | | | |
| Objetivo estratégico: | Incrementar el desarrollo tecnológico y la inversión en los diferentes procesos | | | | | | | |
| Meta: | Maximizar los recursos e incentivar mejoras en procesos productivos | | | | | | | |
| Proyectos | Planes | Programas | Actividades y Acciones | Responsable | Recursos Necesarios | Duración | Presupuesto | Acción de seguimiento |
| Fortalecimiento de la innovación y gestión de inversión de nuevas tecnologías para la comunicación | Plan de innovación, comunicación y tecnología con el fin de mejorar el manejo de la información | Programa de inversión y distribución de recursos financieros | Realizar una inversión en nuevas tecnologías de información, recursos de comunicación y aplicaciones con los ingresos de ventas detallistas en un término de 6 meses | Gestión financiera | Financieros y tecnológicos | 5 años | 6.500.000,00 | Se realizará el seguimiento con el plan de innovación |

Tabla 6. Planes de Acción

| | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--------------------|---|-----------------|--------------------|--|
| Perspectiva | PROCESOS INTERNOS | | | | | | | |
| Estrategia: | El atrincheramiento de operaciones de comercialización | | | | | | | |
| Objetivo estratégico: | Aprovisionar un 65% los productos terminados durante el 2021 y 2022 | | | | | | | |
| Meta: | Llegar a un 80% de cumplimiento en las entregas sin demoras durante los próximos 2 años | | | | | | | |
| Proyectos | Planes | Programas | Actividades y Acciones | Responsable | Recursos Necesarios | Duración | Presupuesto | Acción de seguimiento |
| Proyecto de aprovisionamiento y ventas online | Plan de almacenamiento, conservación y mantenimiento, Plan de ventas online | Programa de control de existencias, programa de planificación y unificación, programa de ventas online | Reubicación de lugares no esenciales para aumentar el espacio de la bodega, mejoramiento de la ubicación de los productos, incentivos en medios virtuales, publicidad digital | Gestión de compras | Recursos financieros, almacenes y humanos de conocimiento | 2 años | 2.000.000,00 | Se realizará el seguimiento con los planes de almacenamiento y ventas online |

| | | | | | | | | |
|--|---|----------------------|--|--------------------|--|-----------------|--------------------|--|
| Perspectiva | FINANCIERA | | | | | | | |
| Estrategia: | Reducción de costos operativos en el envío del producto terminado. | | | | | | | |
| Objetivo estratégico: | Mejorar la logística en la organización por medio de adquisición de tecnología en el 2022 | | | | | | | |
| Meta: | Mejorar en un 40% el indicador de entregas oportunas | | | | | | | |
| Proyectos | Planes | Programas | Actividades y Acciones | Responsable | Recursos Necesarios | Duración | Presupuesto | Acción de seguimiento |
| Por medio de la inversión y del apoyo gubernamental para PYMES adquirir nuevo equipo de transporte | Plan Estratégico de inversión en equipo de transporte | Programas logísticos | Realizar Inversiones en equipo de transporte | Gestión financiera | Tecnológicos y humanos de conocimiento | 5 años | 10.000.000,00 | Se realizará el seguimiento con el plan estratégico de inversión |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 7. Plan de Acción General

| Responsable: | Gestión gerencial | | | | | | | |
|---|---|---|-----------------------|----------|---|--|---|-------------------|
| Unidad Estratégica: | Floristería Smith | | | | | | | |
| Indicador de éxito global: | Efectividad comercial=ventas realizadas/ventas proyectadas | | | | | | | |
| Estrategias | Objetivos | Responsables | Lugar (¿Dónde?) | Duración | Recursos Necesarios | Meta | Limitaciones | Presupuesto |
| Aumento y capacitación del talento humano | Aumentar el número de trabajadores con las capacidades necesarias para la elaboración de arreglos florales para el año 2025. | Gestión de recursos humanos | Empresa | 5 años | Humanos de conocimientos | Garantizar la continuidad y permanencia de la floristería Smith | 1. Escasez de recursos financieros 2. Falta de personal con los conocimientos idóneos en el arte floral | 3.000.000,00 |
| Desarrollo de mercado | Convertir a la competencia en aliados comerciales con el fin de ampliar el mercado en los próximos 5 años | Gestión de marketing y gestión financiera | Empresa y municipio | 5 años | Humanos de conocimientos y financieros | Queremos posicionarnos como la empresa más imponente en diversificación del sector floricultor | 1. Escasez de recursos 2. Mala investigación de marketing 3. Mala utilización de la herramienta leitmotiv 4. Dificultad de negociación con la competencia | 3.000.000,00 |
| Implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9000 e ISO 9001 mejorando los procesos internos de Floristería Smith | Promover la construcción de una estructura operacional de trabajo integrado a los procedimientos técnicos y generales de la organización desde finales del 2021 | Gestión de calidad | Empresa | 5 años | Humanos de conocimientos | Por medio de los sistemas de gestión de calidad existentes en Colombia implementar y acoger las normas de gestión de calidad ISO 9000 e ISO 9001 | 1. Escasez de recursos financieros 2. Deficiencia la implementación del sistema | 3.300.000,00 |
| Apalancamiento financiero con entidades de segundo piso | Lograr un aumento del flujo de efectivo en un 40% desde el 2021 | Gestión financiera | Empresa y municipio | 5 años | Humanos de conocimientos | Lograr una ampliación de 30 a 90 días del crédito con todos los proveedores | 1. Dificultades de negociación con los proveedores 2. Escasez de recursos financieros | 4.500.000,00 |
| Implementación de un sistema integrado de gestión de la información contable y financiera bajo estándares internacionales | Construir una estructura operacional de asistencia contable en toda la organización desde finales del 2021 | Gestión contable | Empresa | 5 años | Financiero, tecnológico y humanos | Por medio de los sistemas de gestión de la información contable y financiera acogerse a todas las NIIF | 1. Escasez de recursos financieros 2. Deficiencia la implementación del sistema | 2.000.000,00 |
| Inversión en nuevas tecnologías de información, recursos de comunicación y aplicaciones | Incrementar el desarrollo tecnológico y la inversión en los diferentes procesos | Gestión financiera | Empresa y municipio | 5 años | Financieros y tecnológicos | Maximizar los recursos e incentivar mejoras en procesos productivos | 1. Escasez de recursos financieros 2. Tecnología obsoleta 3. Falta de conocimientos del personal | 6.500.000,00 |
| El atrincheramiento de operaciones de comercialización | Aprovisionar un 65% los productos terminados durante el 2021 y 2022 | Gestión de compras | Empresa y proveedores | 2 años | Recursos financieros, almacenes y humanos de conocimiento | Llegar a un 80% de cumplimiento en las entregas sin demoras durante los próximos 2 años | 1. Espacio de almacenamiento insuficiente 2. Dificultad de negociación con los proveedores | 2.000.000,00 |
| Reducción de costos operativos en el envío del producto terminado. | Mejorar la logística en la organización por medio de adquisición de tecnología en el 2022. | Gestión de compras | Empresa | 5 años | Tecnológicos y humanos de conocimiento | Mejorar en un 40% el indicador de entregas oportunas | 1. Escasez de recursos financieros 2. Tecnología obsoleta 3. Falta de conocimientos del personal | 10.000.000,00 |
| TOTAL | | | | | | | | 34.300.000 |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

10.3.2 Cultura Organizacional

Sin duda la cultura organizacional para una empresa es de gran relevancia, pues se refiere a las creencias de la empresa y su horizonte a seguir, pues ello define a una empresa y permite que sus empleados tengan y se apropien de la cultura organizacional; es decir la cultura organizacional es la personalidad de una empresa, que define su forma de actuar y permite generar sentido de identidad y cohesión en la organización, interactuando más fácilmente con su propio entorno y actuar en el exterior con los diferentes actores, permitiendo generar prácticas y modos propios de actuar. Así que, considerando que la floristería Smith no cuenta con una cultura organizacional se propone lo siguiente:

10.3.2.1 Valores corporativos

SERVICIO: Es responsabilidad de todas las áreas de nuestra compañía brindar una atención integral encaminada a lograr cumplir sus expectativas teniendo como prioridad la satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos.

HONESTIDAD: Para Floristería Smith uno de los principales objetivos es ejercer la honestidad a través de prácticas transparentes y correctas, anteponiendo la verdad en cualquier situación que se genere.

RESPECTO: Actuamos de una manera correcta y atenta, respetando la dignidad de clientes, proveedores y los miembros de nuestra compañía.

CONFIANZA: Somos una compañía que desarrolla sus procesos con total transparencia respetando de manera íntegra todos los aspectos legales y morales, basados en la responsabilidad y el respeto mutuo.

AMABILIDAD: Siempre tenemos una actitud cálida y colaboradora con nuestros clientes y proveedores siendo esta nuestra premisa.

ÉTICA: Para Floristería Smith la ética constituye un principio, no anteponer los criterios propios sobre lo correcto.

EFFECTIVIDAD: Nuestra excelencia para desarrollar oportunamente los procesos, teniendo en cuenta un beneficio mutuo con nuestros clientes.

TRABAJO EN EQUIPO: Gracias a la excelencia en el trabajo de nuestro equipo logramos entregar a nuestros clientes un servicio con altos estándares de calidad.

10.3.2.2 Misión

"Ofrecemos un excelente servicio al cliente de la provincia sabana de occidente, brindándole la mejor atención, calidad y puntualidad, de forma tal que cumplamos con éxito y satisfacción sus compromisos".

10.3.2.3 Visión

"Seremos una empresa líder en el sector de floristerías a nivel regional e internacional, brindando a nuestros clientes productos y servicios de la mejor calidad, velando siempre por el bienestar de nuestros colaboradores, clientes y proveedores".

10.3.2.4 Objetivos

Recuperar la rentabilidad sobre la Inversión en el año 2025.
Alcanzar un crecimiento constante en clientes.
Mantener la mejor calidad en el servicio.

10.3.2.5 Metas

Recuperar la rentabilidad sobre la inversión en un 30% para el año 2022
Lograr un crecimiento anual de clientes de un 40%.
Invertir el 15% de las utilidades netas para mejorar la calidad.

10.3.2.6 Mega

En el año 2025 la floristería Smith tendrá una participación en el mercado de un 40% con un aumento de las ventas en el año 2025.

10.4 INDICADORES DE GESTIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

Los indicadores de gestión y control estratégico son de suma importancia para una empresa, ya que son herramientas que permiten medir el cumplimiento de los planes de acción y los objetivos en un tiempo determinado al interior de floristería Smith. También, los indicadores propuestos para el control estratégico tienen como propósito brindar una respuesta a la planeación estratégica de la empresa, cuya importancia se determina en los aspectos relevantes establecidos para la cultura organizacional y esto traduce estos indicadores.

De esta manera, en el presente apartado se presentarán los indicadores de gestión y control estratégico, para la implementación y seguimientos de los planes de acción propuestos, a través de la elaboración de un cuadro de monitoria con cada estrategia, desarrollándose los respectivos indicadores. Posteriormente, se presentará la proyección de ingresos, considerando el lapso 2021 al 2025.

Después, se realizará la evaluación financiera de la floristería, así como una simulación financiera en correlación a la estrategia de financiación de segundo piso. Posteriormente, se presentará una matriz axiológica junto con la propuesta de un mapa estratégico y mapa de procesos. De la siguiente manera:

Tabla 8. Cuadro de Monitoria

| Proyectos estratégicos: | Proyecto de aumento y capacitación del talento humano del personal de la Floristería Smith | | |
|--|---|---|---|
| Estrategia: | Proyecto de capacitación y actualización del talento humano del personal de la Floristería Smith. Expansión de la Floristería Smith, a través de la contratación de más mano de obra calificada | | |
| Responsables: | Gestión de recursos humanos | | |
| Actividades y Acciones | Meta | Indicadores de Gestión | Periodicidad |
| Capacitar y actualizar al personal en un 100% actual, para que cumplan las competencias necesarias para la elaboración del arte floral. Contratar más mano de obra calificada | Garantizar la continuidad y permanencia de la floristería Smith | personal propuesto para capacitar (2) / Número de personas capacitadas (2) = 100% Actitud 25% Creatividad 35% Rapidez 35% Aprovechamiento del material 15% = 100% | Medir el número de empleados de floristería Smith una vez cada año hasta completar los 5 años |

| Proyectos estratégicos: | Proyecto de Desarrollo del mercado. | | |
|---|---|---|----------------|
| Estrategia: | Desarrollo de mercado | | |
| Responsables: | Gestión de marketing y gestión financiera | | |
| Actividades y Acciones | Meta | Indicadores de Gestión | Periodicidad |
| Definir un mercado meta para abarcar investigación de la competencia y creación de alianzas comerciales con esta fuera de la zona de sabana de occidente. | Floristería Smith, posicionarnos como la empresa más imponente en diversificación del sector floricultor. | Cantidad de orden de pedidos mercado meta / ventas totales Pedidos solicitados por los clientes a despachar fuera de zona de sabana de occidente / ventas totales. | Mensual, Anual |

| Proyectos estratégicos: | Implementación de las normas ISO para el año en curso y en adelante para mejorar la calidad en los procesos internos Afinidad en los procesos de calidad para el año 2025 | | |
|---|---|---|------------------|
| Estrategia: | Implementación de las normas ISO 9001 para mejorar la calidad en los procesos internos proyectado a que se logre la certificación en el año 2025 como una meta corporativa. | | |
| Responsables: | Gestión de calidad | | |
| Actividades y Acciones | Meta | Indicadores de Gestión | Periodicidad |
| Implementación eficiente de los procesos de calidad y las normas iniciando desde la documentación hasta la práctica continua y operativa de calidad ISO 9001. Para ello, anualmente se contrastará los avances de los procesos de Floristería Smith para que en el año 2025 se tenga el 100% del cronograma propuesto para lograr dicha certificación e in corrigiendo errores o fallas. | Por medio de los sistemas de gestión de calidad existentes en Colombia implementar y acoger las normas de gestión de calidad ISO 9000 e ISO 9001 | No. total producto sin defectos/No. total productos elaborados = Nivel de calidad, Total Actividades implementadas* 100/No Total Actividades programadas=Eficacia en la implementación de la norma ISO 9000.-No Total riesgos mitigados/No. total, de riesgos detectados=Eficacia en el manejo de riesgos Cronograma inicial anual (meta propuesta) / cronograma final anual (meta alcanzada) = 100% | Trimestral Anual |

Tabla 8. Cuadro de Monitoria

| | | | |
|--|--|--|---------------------|
| Proyectos estratégicos: | Proyecto de financiación | | |
| Estrategia: | Apalancamiento financiero con entidades de segundo piso | | |
| Responsables: | Gestión financiera | | |
| Actividades y Acciones | Meta | Indicadores de Gestión | Periodicidad |
| Apalancamiento financiero con entidades de segundo piso. | Lograr la aprobación de los créditos con tasas bajas y periodos de gracia. | <p>Pasivos totales con entidades Financieras/ Total patrimonio=Apalancamiento financiero, -Total Pasivo/ total activo=Endeudamiento sobre Activos totales-valor del inventario*360/Costo de mercancía vendida= Niveles de dependencia inventarios Solicitud del crédito / aprobación.</p> <p>Indicador de política financiera= obligaciones a corto y largo plazo/ activo circulante activo fijo plazo</p> | Anual |

| | | | |
|---|---|--|---------------------|
| Proyectos estratégicos: | Proyecto de sistematización de información contable y financiera | | |
| Estrategia: | Implementación de un sistema integrado de gestión de la información contable y financiera bajo estándares internacionales | | |
| Responsables: | Gestión contable | | |
| Actividades y Acciones | Meta | Indicadores de Gestión | Periodicidad |
| Adquirir e instalar el paquete contable y administrativo en los equipos de la organización, con la correspondiente capacitación en normas NIIF. | <p>Por medio de los sistemas de gestión de la información contable y financiera acogerse a todas las NIIF</p> <p>Por medio de los sistemas de gestión de la información contable y financiera implementar las NIIF.</p> | No. Reuniones realizadas a la fecha con jefes de dependencia/No. reuniones proyectadas con jefes de dependencia =Actividades Administrativas con otras dependencias, -Reuniones asesorías realizadas/No reuniones asesorías programadas= asesoría e la formulación de políticas al jefe de dependencia, -No. personas que conocen y aplican un programa o versión específicas/No. personas que aplican el programa genérico=Necesidades de conocimiento, y aplicaciones de software. | Semestral y Anual |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Proyectos estratégicos: | Fortalecimiento de la innovación y gestión de inversión de nuevas tecnologías para la comunicación | | |
| Estrategia: | Inversión en nuevas tecnologías de información, recursos de comunicación y aplicaciones | | |
| Responsables: | Gestión financiera | | |
| Actividades y Acciones | Meta | Indicadores de Gestión | Periodicidad |
| Realizar una inversión en nuevas tecnologías de información, recursos de comunicación y aplicaciones con los ingresos de ventas detallistas en un término de 12 meses | Maximizar los recursos e incentivar mejoras en procesos productivos | Nivel de calidad, Total Actividades implementadas* 100/No Total Actividades programadas=Eficacia en la implementación de la tecnología-No Total riesgos mitigados/No. total, de riesgos detectados=Eficacia en el manejo de riesgos. | Se implementarán las nuevas tecnologías y se generara un seguimiento continuo a su calidad y la mitigación de los riesgos. |

| | | | |
|---|---|---|---------------------|
| Proyectos estratégicos: | Proyecto de aprovisionamiento y ventas online | | |
| Estrategia: | El atrincheramiento de operaciones de comercialización | | |
| Responsables: | Gestión de compras | | |
| Actividades y Acciones | Meta | Indicadores de Gestión | Periodicidad |
| Reubicación de lugares no esenciales para aumentar el espacio de la bodega, mejoramiento de la ubicación de los productos, incentivos en medios virtuales, publicidad digital | Llegar a un 80% de cumplimiento en las entregas sin demoras durante los próximos 2 años | Presupuesto ejecutado/presupuesto asignado=Ejecución presupuestal, Equipos adquiridos/productos adquiridos según el plan= adquisición de equipos-No. total de subgerencias aceptadas/No. total, de sugerencias recibidas =creatividad | ANUAL |

Tabla 8. Cuadro de Monitoria

| | | | |
|--|--|---|---------------------|
| Proyectos estratégicos: | Por medio de la inversión y del apoyo gubernamental para PYMES adquirir nuevo equipo de transporte | | |
| Estrategia: | Reducción de costos operativos en el envío del producto terminado. | | |
| Responsables: | Gestión financiera | | |
| Actividades y Acciones | Meta | Indicadores de Gestión | Periodicidad |
| Realizar Inversiones en equipo de transporte | Mejorar en un 40% el indicador de entregas oportunas | No. estudios aplicados/No. estudios realizados por empresa=Estudios aplicados a empresa, No solicitudes atendidas en x periodos de tiempo/No solicitudes atendidas= oportunidades en la respuesta, -No total de servicios prestados en el tiempo pactado/No total de servicios programados=Cumplimiento | Mensual |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 9. Proyección de Ingresos

| AÑO 2021 | AÑO 2022 | AÑO 2023 | AÑO 2024 | AÑO 2025 | TOTAL |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 120.000.000,00 | 124.428.000,00 | 129.019.393,20 | 133.780.208,81 | 138.716.698,51 | 645.944.300,52 |

| TABLA DE AUMENTO DE INFLACIÓN | |
|-------------------------------|------|
| 2020 | 1,16 |
| 2019 | 3,8 |
| 2018 | 3,80 |
| TOTAL | 3,18 |
| PROMEDIO | 1,06 |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la proyección de ingresos se asume como ingresos para el primer año 120.000.000 y a su vez se calcula con el promedio de incremento de acuerdo con la inflación del año 2018, 2019 y 2020, respectivamente.

Tabla 10. Evaluación Financiera

| ITEM | ENTRADA | SALIDA |
|--|----------------|---------------|
| CAPITAL | \$ 34.300.000 | \$ 34.300.000 |
| TASA EA | 10,46% | 0,83% |
| TIEMPO AÑOS | 5 | 60 |
| CAPITALIZACIÓN | 12 | Mensual |
| TIPO | Vencido | Vencido |
| SEGURO DE VIDA ASOCIADO A LA DEUDA POR CUOTA | 1% | |
| PAGO - CUOTA | 728.599 | |
| SEGURO DE DESEMPLEO POR CUOTA | 728.599 | |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la evaluación financiera se permite identificar el valor necesario para la financiación de los planes de acción con financiación de la banca de segundo piso, con un aproximado de la Tasa de E.A. del 10.46%, con una amortización mensual durante cinco años. De igual forma, se toma la información de tasas de la página del Banco Agrario de Colombia en su línea “Avanza Colombia 2021”.

Tabla 11. Simulación Financiera

| AÑO 0 | AÑO 2021 | AÑO 2022 | AÑO 2023 | AÑO 2024 | AÑO 2025 | TOTAL |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| -34.300.000,00 | 120.000.000,00 | 124.428.000,00 | 129.019.393,20 | 133.780.208,81 | 138.716.698,51 | 645.944.300,52 |

| | |
|-----|-------|
| VPN | 18,83 |
| TIR | 3,53 |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

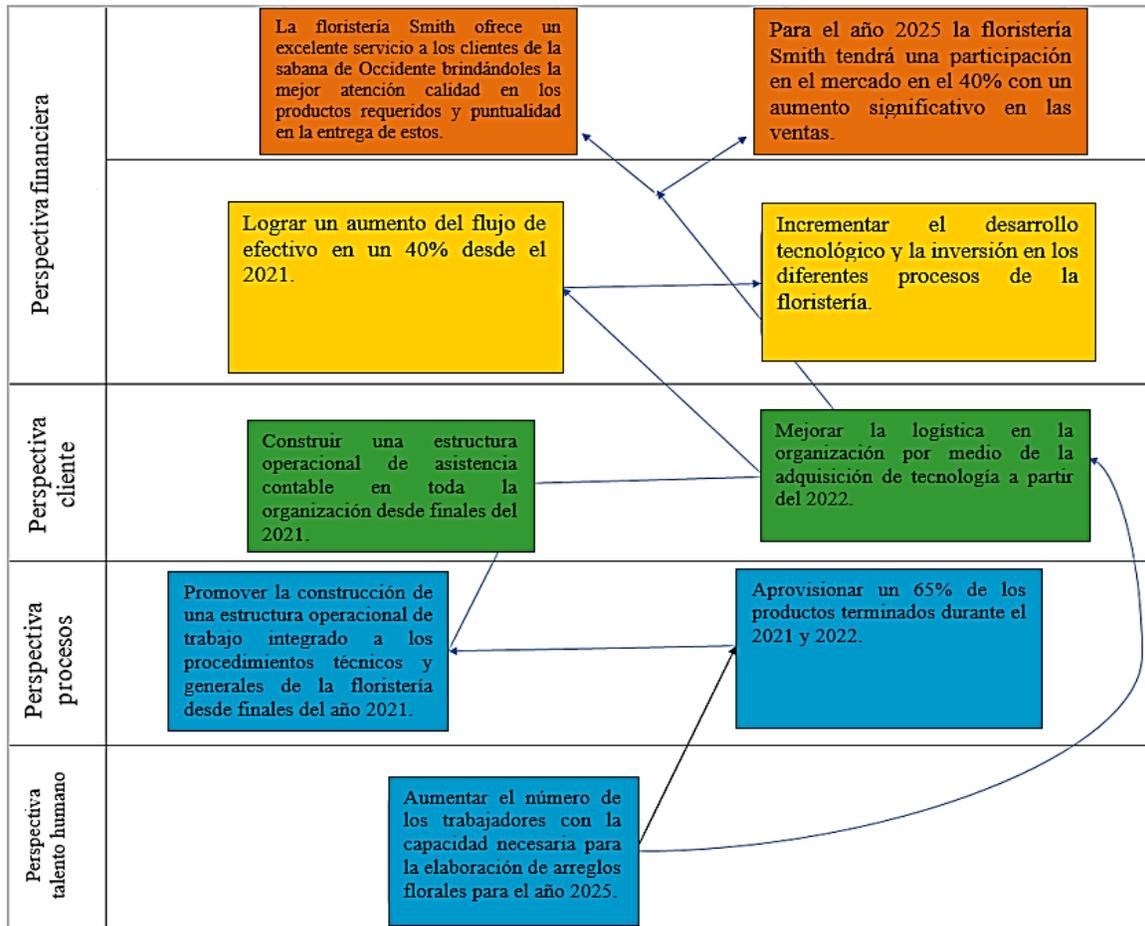
En la simulación financiera se utilizan dos índices importantes de evaluación de proyectos de inversión, como lo son el VPN y la TIR, las cuales permiten determinar la rentabilidad, la liquidez y el riesgo del proyecto, en caso de la floristería Smith se permite evidenciar que es un proyecto viable.

Tabla 12. Matriz Axiológica

| No. | Principios | GRUPOS DE REFERENCIA | | | | | | | | | | Total |
|-----|----------------|----------------------|--------------|------------------|----------------------------|--------------------|------------------|------------------|---------------|-----------------------|--------------|-------|
| | | Proveedores (A) | Clientes (B) | Trabajadores (C) | Medios de Comunicación (D) | Gobierno local (E) | Competidores (F) | Propietarios (G) | Comunidad (H) | Cámara y Comercio (I) | Familias (J) | |
| 1 | Servicio | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | 9 |
| 2 | Honestidad | | X | X | | | | X | | | | 3 |
| 3 | Respeto | X | | X | X | | | X | | | | 4 |
| 4 | Confianza | X | X | X | X | X | | X | X | | X | 8 |
| 5 | Amabilidad | X | | X | | | | X | X | | | 4 |
| 6 | Ética | | | X | | X | | X | | | | 3 |
| 7 | Efectividad | | X | X | | X | | X | X | X | X | 7 |
| 8 | Trabajo equipo | | | X | | | | X | | X | | 3 |

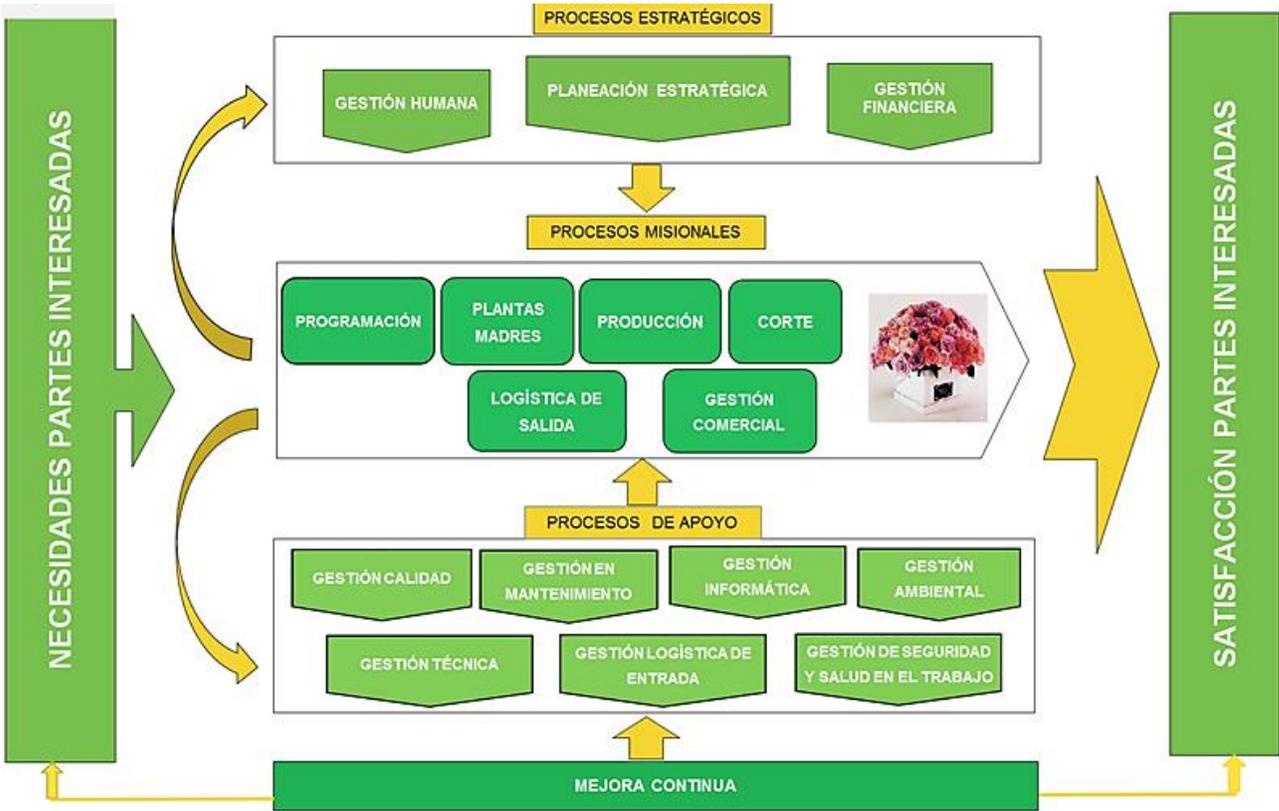
Fuente: Elaboración propia, 2021.

Ilustración 9. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Ilustración 10. Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia, 2021.

11. CONCLUSIONES

Se evidenció que el sector floricultor en Colombia tiene un gran potencial ya que ha sido un referente en el mercado nacional e internacional, siendo uno de los ejes principales de desarrollo económico del país, pues diferentes segmentos socioeconómicos dependen de esta actividad; así el sector floricultor y sus actividades derivadas han sido una tradición en los colombianos.

En el área organizacional, se encuentra que la Floristería Smith es una empresa que ha ganado confianza y movimiento a lo largo de sus más de 35 años de experiencia en este sector comercial en el municipio de Madrid, Cundinamarca, siendo parte de la conservación de dicha tradición, adaptándose y transformándose con el pasar del tiempo y de acuerdo con los entornos.

Asimismo, se observó que, desde la creación, así como en su fase de sostenimiento, la floristería Smith ha venido desarrollando sus procesos de manera empírica, y a pesar de ello, ha perdurado en el tiempo. Sin embargo, ha carecido de una estructura organizacional y de un direccionamiento estratégico, capaz de identificar sus variables internas y externas, así como de gestión y control, que contribuyan a mejorar su posicionamiento en el mercado.

No obstante, a pesar de la carencia de conocimientos teóricos, se observó que la floristería Smith ha aplicado en el desarrollo de sus actividades conceptos de la administración de empresas, tales como calidad, atención al cliente y conceptos básicos de rentabilidad.

A través de las herramientas estratégicas y de diagnóstico se observó que existen diferentes factores que generan un impacto directo en la empresa, por lo cual y considerando la implementación de un orden metodológico en el presente documento, se logró evaluar la situación actual de la floristería, que derivó en unos resultados que permitieron plantear el plan estratégico, y con base a ello, seguidamente proponer unas recomendaciones puntuales mediante la creación de estrategias, que a su vez se plantearon con planes de acción e indicadores específicos propuestos.

Por otra parte, y considerando el escenario actual, donde la pandemia global del COVID-19, ha causado estragos en los diferentes sectores económicos, donde la floristería Smith no fue apática a dicha situación, pues las medidas

gubernamentales y las restricciones, impactaron de una u otra manera su funcionamiento, especialmente en lo que refiere a la adquisición de materias primas, consecución de proveedores y en lo que concierne a su participación en el mercado.

Considerando que la floristería Smith carece de una cultura organizacional, en el presente documento se logró brindar recomendaciones para la adopción de este concepto en la empresa, así como la propuesta de planes de acción para lograr un posicionamiento de la marca y generar identidad. De igual manera se logró plantear estrategias y planes de acción para contribuir al crecimiento de la empresa.

12. RECOMENDACIONES

Conforme a la formulación del plan estratégico para aumentar las ventas, la visibilidad y posicionar de forma significativa la floristería Smith 2020-2025, a través de la identificación del estado actual en el que se encuentra la gestión organizacional de la empresa, así como a través de la elaboración de un plan de acción estratégico y el establecimiento de los indicadores de gestión y control estratégico para la implementación del seguimiento de los planes de acción propuestos, se recomienda para la floristería Smith, lo siguiente:

Para la estrategia de aumento y capacitación de talento humano, se recomienda aumentar el número de los trabajadores con las capacidades necesarias para la elaboración de arreglos florales, generando así un crecimiento y un relevo generacional en la labor operativa que realiza la propietaria de floristería Smith, por lo cual se requiere aumentar el personal, de acuerdo con el crecimiento planteado a través de los planes de acción en cinco años.

Con relación a sus procesos internos, se sugiere implementar un desarrollo del mercado con base al plan de acción propuesto, que permita diversificar sus productos, y tener una mayor participación, por lo que se propone implementarlo de forma paulatina en el lapso 2021 al 2025, con el fin de obtener los resultados deseados y planteados. También, se sugiere implementar un sistema integrado de gestión de información contable y financiera bajo estándares internacionales, los cuales permitirán que la floristería Smith esté preparada para los cambios en el entorno y así mismo identificar sus oportunidades de crecimiento de inversión y de rentabilidad.

Se considera oportuno implementar un sistema de gestión de calidad ISO-9001 para la floristería Smith relativo a sus procesos internos, ya que permitirá organizar sus procesos de forma tal que genere una mayor rentabilidad, crecimiento, calidad y una favorable prospectiva para competir en el mercado nacional.

Para la implementación de los planes estratégicos, se hace necesario el recurso de la financiación, que se propone sea obtenido a través de entidades de segundo piso. Adicionalmente, se plantea lograr un aumento del flujo de efectivo en un 40% desde el 2021, a través de una ampliación de 30 a 90 días del crédito con todos los proveedores.

En una perspectiva financiera, se recomienda invertir en nuevas tecnologías de información, así como en recursos de comunicación, ya que la tecnología es la realidad que mueve al mundo actual cada vez más globalizado, a su vez, la adquisición de nuevas tecnologías, viabilizarán que la floristería Smith sea rentable en el transcurrir del tiempo, generando así programas de inversión y de redistribución de recursos que permitirán mejorar la calidad de la información.

En este sentido, se evidencia un avance en los medios de comunicación de la floristería Smith con el público, para ofrecer sus servicios por vía digital mediante su página web, que es un portal que puede brindar muchas ventajas, aun así se hace necesario optimizar su uso en beneficio de la creación de una base de datos, así como para generar encuestas de satisfacción de servicio al cliente y estudio de mercado que se enfoquen en investigar qué tipo de productos podrían ser diferenciadores e interesarle a la vez al público objetivo.

Por otra parte, se recomienda la estrategia de reducción de costos operativos en el envío de productos terminados, pues el objetivo de esta estrategia es mejorar la logística de la organización mediante la adquisición de nuevas tecnologías, que contribuirán a la entrega oportuna de los productos a los clientes. Este plan tiene una duración de cinco años, donde se permitirá realizar inversiones en el equipo de transporte.

A su vez, se plantean indicadores para cada uno de los planes de acción, que al ponerlos en práctica permitirán lograr los objetivos propuestos en el presente trabajo.

También, se recomienda y se plantea una propuesta de cultura organizacional para la floristería Smith, la cual se direcciona con los intereses de citada empresa, que generará una identidad que coadyuvará a permanecer en el tiempo, y ser un referente en el sector.

Ahora bien, dentro de los aspectos que deben considerarse en el mejoramiento continuo de la floristería Smith, está el superar las prácticas empíricas que han empleado por mucho tiempo y tratar de formalizar aspectos como los registros contables de ingreso, gastos y costos como parte del control financiero en el cual se reflejen las transacciones comerciales físicas y electrónicas, esto a su vez evitaría complicaciones comerciales en el caso de presentarse una revisión para el cumplimiento de las leyes y los estatutos sociales.

Además de esto, incluir dentro de su aspecto organizacional una gestión ambiental debido a la naturaleza de la empresa que se vincula directamente con un

sector natural al hacer uso de flores para su arreglo y eventual comercialización. Esto último, contribuiría no solo a cumplir con un objetivo de sostenibilidad dentro de los procesos productivos, sino que también cumpliría con unos estándares de responsabilidad que debe poseer la empresa para beneficio de sí misma y la sociedad.

La Floristería Smith en su crecimiento escalonado debe considerar consolidar de forma eficiente su posición en el mercado de las flores considerando la presencia de la competencia del sector, además de diversificar su catálogo para garantizar mayores beneficios para la empresa y lograr profundizar en campañas publicitarias para establecer lanzamientos promocionales sobre todo en fechas y eventos especiales, además de los beneficios que se le pueden otorgar a los posibles clientes y la consecuente fidelización de los mismo para que se establezca una patrón de compra repetida con la eventual recomendación de los servicios y productos de la floristería con amigos o familiares.

Considerando las dificultades que se evidenciaron es la precisión de alguna información que se solicitó para plantear estrategias efectivas dentro de la empresa, se recomienda la definición del agendamiento de labores que permitan el agilizar procesos productivos y se fomente un trabajo en equipo fortalecido para que se presenten en menor medida inconvenientes dentro de la jornada laboral.

Además, se establece que la floristería posee una proyección de crecimiento mayor en el cual se pueda incluir nuevos colaboradores. También, se considera oportuno lograr una adecuación de las instalaciones que deben permanecer organizadas, limpias y seguras para el uso de los colaboradores y clientes, además de pensar en la adquisición de herramientas que permitan mejorar el rendimiento de tiempo, calidad y servicio como la adquisición de otros medios de transporte para cumplir con la demanda de envíos.

Por otra parte, se recomienda mantener auditorías de gestión, cuyo propósito es, en particular, verificar la existencia de objetivos y planes consistentes, políticas consistentes y verificar el uso pleno de los recursos.

Finalmente, no se puede obviar que la coyuntura actual generada por el COVID-19 ha causado un impacto en diferentes sectores de la economía, donde la floristería Smith debe prepararse para los cambios derivados de la pandemia, contexto que demanda a las organizaciones tener excelentes procesos contables, administrativos, tecnológicos, y de recursos humanos, que le permitan sobreponerse a las dificultades que se presentarán, y en el escenario más favorable, contar con factores diferenciadores para su permanencia y posicionamiento en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Madrid. (14 de julio de 2017). *Nuestro municipio*. Obtenido de <http://www.madrid-cundinamarca.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Alcaldía de Madrid. (s.f.). Obtenido de <http://www.madridcundinamarca.gov.co/indicadores/poblacion-2015>
- Alcaldía Madrid Cundinamarca. (2012). *Plan Básico de ordenamiento*.
- Alvarez, F. (2007). Planificación estratégica de marketing . *Perspectivas* , 67-104.
- Banco de la República. (s.f.). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-de-cambio> <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-interes>
- Birrel, M. (2004). *Simplicidad inherente: Fundamentos de la teoría de las restricciones*. Libros en red .
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli. I Año XII*, 4-19.
- Cámara de comercio de Facatativá. (2017). *Certificado de existencia de la empresa Floristería Smith*. Facatativá.
- Cárdenas, L., & Rodríguez, M. (2011). *Estudio de la agroindustria de las flores en Colombia y la creación de una empresa productora de flores de corte* . Bogotá: Universidad de la Sabana .
- Castro, N. (25 de mayo de 2015). *Esglobal*. Obtenido de <https://www.esglobal.org/las-flores-sector-estrategico-para-la-economia-colombiana/>
- CCB. (1971). Código de Comercio de Colombia Decreto 410 de 1971. Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá.
- CCB. (Mayo de 2018). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Software-y-TI/Noticias/2018/Mayo-2018/Colombia-el-septimo-pais-mas-preparado-en-materia-tecnologica-de-America-Latina#:~:text=de%20Am%C3%A9rica%20Latina-,Colombia%2C%20el%20s%C3%A9ptimo%20pa%C3%ADs%20p>
- CEUPE. (6 de Agosto de 2020). *¿Qué es el sistema de gestión de la organización?* Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-sistema-de-gestion-de-la-organizacion.html>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*. Ciudad de México : Mc Graw Hill Education.
- DANE. (2010). *Informe de resultados: Censo de fincas productoras de flores en 28 municipio de la Sabana de bogotá y Cundinamarca 2010*. Bogotá, D.C.: Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización.

- DANE. (s.f.). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de <http://dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- David Nieto. (11 de abril de 2021). ¿Cómo afecta la crisis del COVID-19 a la economía colombiana? *Universidad del Bosque*. Obtenido de <http://www.unbosque.edu.co/centro-informacion/noticias/como-afecta-la-criisis-del-covid-19-la-economia-colombiana>
- Del Río & Vásquez, J. (2017). Gestión organizacional en entornos complejos por parte de las Mipymes del sector servicios de la ciudad de Sincelejo. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 45-57.
- Deloitte & Touche. (2021). *Impacto económico de COVID-19*. Ecuador. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html>
- Díaz, C., & Bellver, L. (2014). *Servicios básicos de floristería y atención al público*. IC Editorial.
- Díaz, D. (2007). Guía para elaborar un plan de mercadotecnia.
- Duque, I. (s.f.). Obtenido de <https://www.ivandunque.com/propuestas/5/189/familia/fomento-a-clusteres-de-emprendimiento>
- EAN Business School. (4 de septiembre de 2017). *EAN Business School*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-gestion-la-importancia-de-contar-con-ellos/>
- Fernández, M., Sánchez, J., & Rico, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, vol 13, núm 1, 29-39.
- Fernandez, Z. (1986). La estructura organizativa: Un análisis contingente. *Investigaciones económicas (segunda época)*. Vol. X, n°3, 467-482.
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Floristería Smith. (2021). *Floristería Smith*. Obtenido de <https://floristeriasmith.com/contact-us/>
- Fondo emprender. (2007). *Ser empresario*. Publicaciones Dinero S.A.
- Giraldo Gómez, M. E. (2018). *Modelos de gestión empresarial: estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia*. Bogotá, D.C.: Universidad de La Salle.
- Google Maps. (2021). Ubicación Floristería Smith. Obtenido de https://www.google.com/maps/place/Cl.+5+%235-19,+Madrid,+Cundinamarca/data=!4m2!3m1!1s0x8e3f784aa504a0ed:0xaf3673c183d02955?sa=X&ved=2ahUKEwjL_ryam8XvAhXxwVkkKHINBVsQ8gEwAHoECAQQAQ

- Henriquéz, G., Rada, J., & Jassir, E. (2016). Análisis del comportamiento del consumidor: medición cuantitativa del servicio en estudiantes de Administración de una universidad acreditada en Barranquilla. *Psicogente*, 266-283.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. D.F.: McGraw-Hill.
- Hoyos, R. (2013). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control*. Bogotá : ECOE Ediciones - Universidad Sergio Arboleda .
- ICTSD. (s.f.). Obtenido de <http://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/las-mujeres-en-la-industria-flor%C3%ADcola-de-colombia>
- Jiménez, V. (2015). La redefinición del papel de la empresa en la sociedad. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 129-145.
- Latin Pyme. (s.f.). Obtenido de <https://www.latinpymes.com/?p=839>
- Lema, J. (2014). *La guía estratégica. El corazón del plan estratégico*.
- Lobo, L., Aragón, K., Arias, R., & Miranda, P. (2013). Mercadeo, en función de la competitividad con un enfoque conceptual. *Liderazgo estratégico*, 17-36.
- López, M., & Gentile, N. (2008). *Sistema de indicadores económicos y sociales: la importancia del análisis integrado*. In IX Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales en el Marco del Plan Fénix y II Jornadas Nacionales de Investigadores de la Economías Regionales.
- Méndez, C. (2006) Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias empresariales. Cuarta Edición. Limusa. México.
- Marco, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche. Instituto de Ciencias Sociales y Administración.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, vol. 28, 43-64.
- Ministerio de Agricultura . (2019). *Cadena de Flores. Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales* . Gobierno de Colombia .
- MINTIC. (s.f.). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-channel.html>
- Monroy, L., & Simbaqueba, N. (1 de enero de 2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. 3. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2476&context=administracion_de_empresas
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, 128-136.
- Mora-Pisco, L., Duran-Vasco, M., & Zambrano-Loor, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 511-520.

- Organización Panamericana de la Salud. (2011). *Fuentes de información. Curso: Módulo 1. Fuentes de información.* Perú .
- Parra, c., & Del Pilar, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad* , 97-108.
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad:¿ nuevo paradigma económico? *In Forum empresarial*, 42-67.
- Pozo, H., Takeshi, E., & Picchiali, D. (2009). The theory of constraints and the small firm: an alternative strategy in the manufacturing management. *Revista de Administração e Inovação*, 05-25.
- Presidencia de la República. (1971). *Decreto 410 de 1971.* Bogotá, D.C.
- Presidencias de la República. (2006). *Tratado de Libre Comercio Colombia - Estados Unidos.*
- Presidente de la República. (1971). *Decreto 410 de 1971.*
- Prieto, J. (2009). *Investigación de mercados* . Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones .
- PROCOLOMBIA. (s.f.). Obtenido de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/agroindustria/flores> s.f.
- Pulecio, D., & Serna, H. (noviembre de 2017). Planeación Estratégica para Mipymes. *Universidad Cooperativa de Colombia*(6), 20. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20085/1/2017_NC_Planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20para%20Mipymes_Duss%C3%A1n.pdf
- Quiros, M. (2001). La floricultura en Colombia en el marco de la globalización: aproximaciones hacia un análisis micro y macroeconómico. *Revista Universidad Eafit* , 59-68.
- QuiStain. (2015). *Goldratt and the Theory of Constraints: The Quantum Leap in Management* . Germany : VISTEM.
- Ramos, J. (2017). *Comercio electrónico 2.0.* XinXii.
- Reid, R., & Shoemaker, T. (2006). Using the theory of constraints to focus organizational improvement efforts: Part 1 - Defininf the problem . *American Water Works Association Journal* , 63-75.
- Rodríguez, I., González, A., Noy, P., & Sibelys, P. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias . *Ingeniería Industrial. Vol 33.*
- Rodríguez, W. (2011). Morfología urbana de Madrid, Cundinamarca. *Perspectiva Geográfica: Revista del Programa de Estudios de Posgrado en Geografía*, 211-232.
- Sampedro, J., & Sequeiros, S. (2002). *El mercado y la globalización* . Destino.
- Sánchez, J. (2006). *Manual de Floristería.* Obtenido de <http://joelius.com/pdf/Manualdefloristeria.pdf>

- Schlesinger, W., & Hernández, L. (2004). Tendencias de la Mercadotecnia en el siglo XXI. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 79-98.
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. En H. Serna, & P. E. Ltda. (Ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Solórzano, S., & Alaña, T. (2015). *Planeación estratégica*. Universidad Técnica de Machala.
- Spinak, E. (2007). Una nueva definición de “empresa-red”. *Profesional de la Información*, 49-56.
- Templar, R. (2001). Investigar en Internet. *Prentice Hall*. Madrid, 1-98.
- Tamayo Salamanca, Del Río Cortina, A., & García Ríos, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 70-77.
- Universidad Latina de Costa Rica. (7 de Julio de 2018). *Importancia de la gestión administrativa en una empresa*. Obtenido de <https://i.ulatina.ac.cr/blog/importancia-de-la-gesti%C3%B3n-administrativa-en-una-empresa>
- Universidad Santo Tomas, U. (s.f.). *Universidad Santo Tomas*. Obtenido de http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/gabrielrodriguez_practadministrativa/matrices_de_diagnostico.html#:~:text=Matrices%20de%20Diagn%C3%B3stico&text=Las%20herramientas%20de%20tipo%20matricial,externos%20que%20afectan%20la%20organizaci%C3%B3n.
- Valenzuela, C. (2016). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS. 57. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vidal, E. (2004). Vidal. En E. Vidal, & E. Vidal, *Diagnóstico Organizacional* (Vol. Segunda Edición, pág. 25). Bogotá: Ecoe Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1. Cámara de Comercio Floristería Smith

 CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA
RAMIREZ RUIZ FLOR SMITH
Fecha expedición: 2018/05/25 - 15:42:23 **** Recibo No. S000181941 **** Num. Operación. 04-MEN-CAJA-20180525-0076

*** EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN pFm7gTkhQV

CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL DE PERSONA NATURAL.
Con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,

CERTIFICA

NOMBRE, SIGLA, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

NOMBRE o RAZÓN SOCIAL: RAMIREZ RUIZ FLOR SMITH
ORGANIZACIÓN JURÍDICA: PERSONA NATURAL
IDENTIFICACIÓN : Cédula de ciudadanía - 20896218
NIT : 20896218-6
DOMICILIO : MADRID

MATRÍCULA - INSCRIPCIÓN

MATRÍCULA NO : 14389
FECHA DE MATRÍCULA : MAYO 20 DE 1997
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2018
FECHA DE RENOVACION DE LA MATRÍCULA : MAYO 25 DE 2018
ACTIVO TOTAL : 590,000.00
GRUPO NIIF : 4.- GRUPO III - MICROEMPRESAS

UBICACIÓN Y DATOS GENERALES

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL : CLE. 5 NRO. 5-19
MUNICIPIO / DOMICILIO: 25430 - MADRID
TELÉFONO COMERCIAL 1 : 8253379
TELÉFONO COMERCIAL 2 : NO REPORTÓ
TELÉFONO COMERCIAL 3 : NO REPORTÓ
CORREO ELECTRÓNICO : floristeriasmith@hotmail.com

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL : CLE. 5 NRO. 5-19
MUNICIPIO : 25430 - MADRID
TELÉFONO 1 : 8253379
CORREO ELECTRÓNICO : floristeriasmith@hotmail.com

CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA : COMERCIO DE FLORES, PLANTAS Y DECORACION

ACTIVIDAD PRINCIPAL : G4759 - COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS ARTICULOS DOMESTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA - ESTABLECIMIENTOS

QUE ES PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO EN LA JURISDICCIÓN DE ESTA CÁMARA DE COMERCIO:

***** NOMBRE ESTABLECIMIENTO :** FLORISTERIA SMITH
MATRÍCULA : 14390
FECHA DE MATRÍCULA : 19970520
FECHA DE RENOVACION : 20180525
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2018
DIRECCION : CLE. 5 NRO. 5-19 CENTRO
MUNICIPIO : 25430 - MADRID
TELÉFONO 1 : 3138656363
CORREO ELECTRONICO : floristeriasmith@hotmail.com
ACTIVIDAD PRINCIPAL : G4759 - COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS ARTICULOS DOMESTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
VALOR DEL ESTABLECIMIENTO : 590,000

Fuente: Cámara de Comercio de Facatativa (Pág. 1).

Anexo 1. Cámara de Comercio Floristería Smith

 **CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA**
RAMIREZ RUIZ FLOR SMITH
Fecha expedición: 2018/05/25 - 15:42:24 **** Recibo No. S000181941 **** Num. Operación. 04-MEN-CAJA-20180525-0076

*** EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN pFm7gTkhQV

CERTIFICA

LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE

CERTIFICA

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DEBE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

VALOR DEL CERTIFICADO : \$2,700

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)

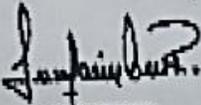
IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <http://sifacatativa.confecamaras.co/cv.php> seleccionando la cámara de comercio e indicando el código de verificación pFm7gTkhQV

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o de quien haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

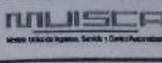

EL SECRETARIO
LUZ MARINA CUERVO ROMERO

*** FINAL DEL CERTIFICADO ***

Página 2/2

Fuente: Cámara de Comercio de Facatativa (Pág. 2).

Anexo 2. Formulario del Registro Único Tributario (RUT)

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|-----------------------------|--|
|  | | Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal | |  | | 001 | |
| 2. Concepto: <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 2 Actualización Espacio reservado para la DIAN | | | | 4. Número de formulario: 14469661074 | | | |
|  | | | |  | | | |
| 5. Número de identificación Tributaria (NIT): | | 6. DV: | | 12. Dirección seccional: | | 14. Buzón electrónico: | |
| 2 0 8 9 6 2 1 8 | | 6 | | Impuestos de Bogotá | | (3 2) | |
| IDENTIFICACION | | | | | | | |
| 24. Tipo de contribuyente: | | 25. Tipo de documento: | | 26. Número de identificación: | | 27. Fecha expedición: | |
| Persona natural o sucesión líquida <input checked="" type="checkbox"/> 2 | | Cédula de ciudadanía <input checked="" type="checkbox"/> 1 3 | | 2 0 8 9 6 2 1 8 | | 1 9 7 7 0 2 0 2 | |
| Lugar de expedición: | | 28. País: | | 29. Departamento: | | 30. Ciudad/Municipio: | |
| COLOMBIA | | 1 6 9 | | Cundinamarca | | 2 5 | |
| 31. Primer apellido: | | 32. Segundo apellido: | | 33. Primer nombre: | | 34. Otros nombres: | |
| RAMIREZ | | RUIZ | | FLOR | | SMITH | |
| 35. Razón social: | | | | | | | |
| 36. Nombre comercial: | | | | | | | |
| 37. Sigla: | | | | | | | |
| UBICACION | | | | | | | |
| 38. País: | | 39. Departamento: | | 40. Ciudad/Municipio: | | | |
| COLOMBIA | | 1 6 9 | | Cundinamarca | | 2 5 | |
| 41. Dirección principal: | | | | | | | |
| CALLE 5 5 19 CENTRO | | | | | | | |
| 42. Correo electrónico: | | | | | | | |
| florieriasmith@gmail.com | | | | | | | |
| 43. Código postal: | | 44. Teléfono 1: | | 45. Teléfono 2: | | | |
| 0 | | 8 2 5 3 3 7 9 | | 3 1 3 8 6 5 6 3 6 3 | | | |
| CLASIFICACION | | | | | | | |
| Actividad económica: | | | | Ocupación: | | | |
| Actividad principal: | | Actividad secundaria: | | Otras actividades: | | 51. Código: | |
| 46. Código: | | 47. Fecha inicio actividad: | | 48. Código: | | 49. Fecha inicio actividad: | |
| 4 7 5 9 | | 1 9 9 8 0 4 0 6 | | 50. Código: | | 1 3 1 4 | |
| | | | | 1 | | 2 | |
| 52. Número electrónico: | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | |
| Responsabilidades, Calidades y Atributos | | | | | | | |
| 53. Código: | | | | | | | |
| 1 2 | | | | | | | |
| 12- Ventas régimen simplificado | | | | | | | |
| Obligados aduaneros: | | | | Exportadores: | | | |
| 54. Código: | | | | 55. Forma: | | | |
| 1 1 | | | | 56. Tipo: | | | |
| 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 | | | | 57. Modo: | | | |
| | | | | 58. CPC: | | | |
| | | | | 1 2 3 | | | |
| IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación. | | | | | | | |
| Para uso exclusivo de la DIAN | | | | | | | |
| 59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> | | 60. No. de Folios: 0 | | 61. Fecha: 2 0 1 8 0 5 2 8 | | | |
| La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2400 de Noviembre de 2013. Firma del solicitante: <i>Florsmiths Ramirez</i> | | | | Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: | | | |
| 984. Nombre: RAMIREZ RUIZ FLOR SMITH | | | | 985. Cargo: CONTRIBUYENTE | | | |
| Fecha generación documento PDF: 23-05-2019 10:25:14AM | | | | | | | |

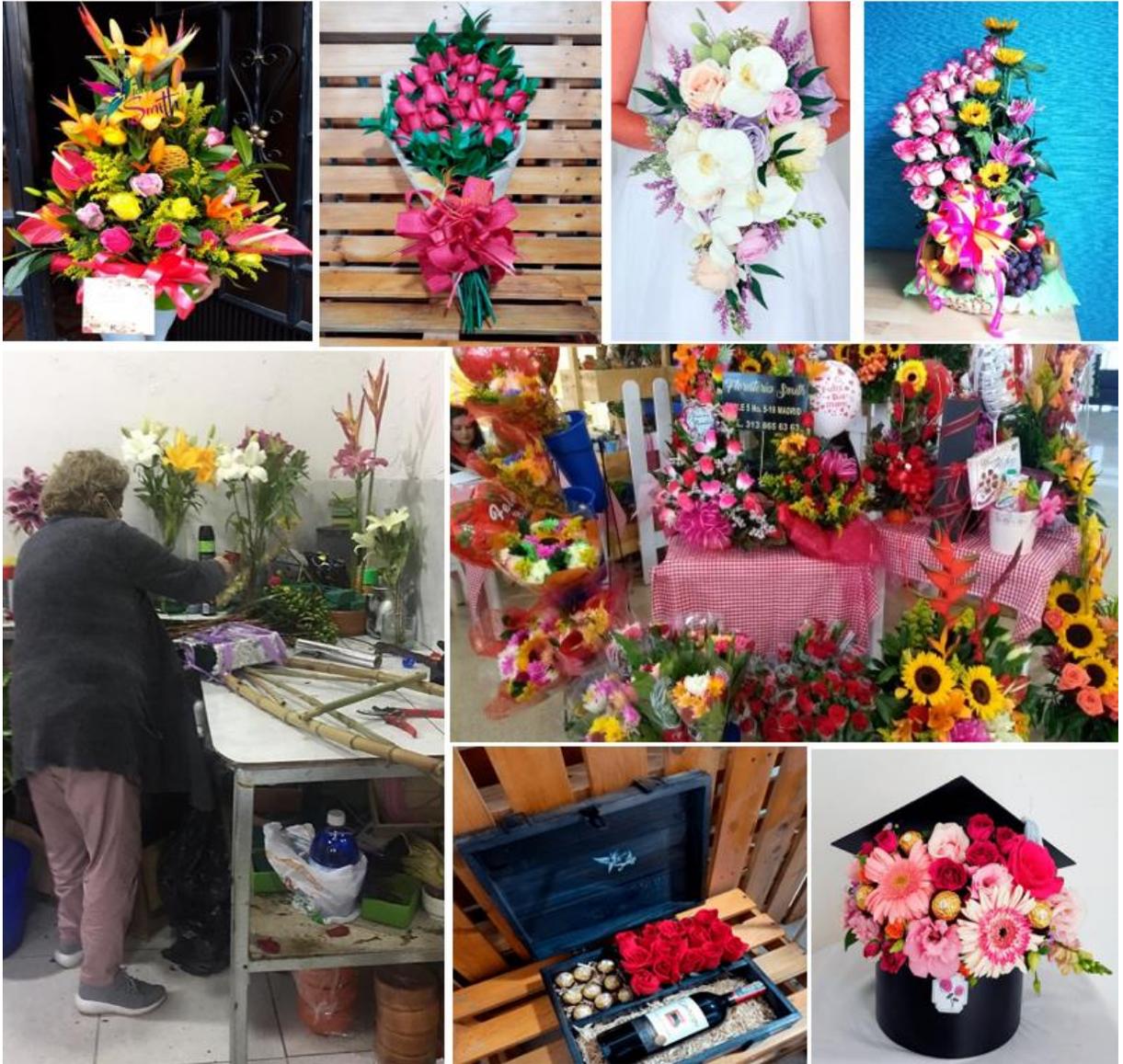
Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas (DIAN).

Anexo 2. Registro Fotográfico del Local de la floristería Smith



Fuente: elaboración propia, fotografías tomadas en el local de la floristería Smith, (2021).

Anexo 3. Registro Fotográfico de la elaboración y los productos creados en la Floristería Smith



Fuente: elaboración propia, (2021), fotografías tomadas en el local de la floristería Smith y catalogo disponible en la página web de la floristería Smith: <https://floristeriasmith.com/store-tienda-flores/>

Anexo 4. Formato Habeas Data

HABEAS DATA LEY 1266 INFORMACIÓN FLORISTERÍA SMITH

Facatativá -, Cundinamarca

16/05/2021

Apreciado(a) señor(a) En cumplimiento del régimen de protección de datos personales (Ley 1266 de 2008, Ley 1581 de 2012, Decreto 1074 de 2015 y demás normas que los modifiquen, complementen o sustituyan), Juan Sebastián Bedoya Ramírez, informa su política sobre el tratamiento de los datos personales suministrados por Floristería Smith con énfasis al trabajo de grado plan estratégico floristería Smith, toda información financiera, administrativa y todo lo relacionado con el funcionamiento de la entidad, y el buen uso de los datos suministrados.



Flor Smith Ramírez Ruiz

Gerente Floristería Smith

Tel.8253379

Fuente: elaboración propia, (2021).

Anexo 5. Fotografía reunión con la dueña de la empresa



Fuente: elaboración propia, (2021).

Anexo 6. Formato preguntas entrevista

| ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE FLORISTERIA SMITH, UBICADA EN MADRID (CUNDINAMARCA) | |
|--|--|
| OBJETIVO: | Reconocimiento actual de la situación de floristeria smith |
| FECHA: | 9/11/2020 |
| NOMBRE: | Flor Smith Ramirez Ruiz |
| Considerando su cargo en floristeria smith, valore las siguientes preguntas. | |
| 1 | ¿Cuales son las líneas de productos que hacen parte de su portafolio? |
| 2 | ¿A que hace mencion cada una de las líneas de producto? |
| 3 | ¿Cual es el respaldo en la calidad de sus productos ? |
| 4 | ¿Cual es la finalidad de sus productos ? |
| 5 | ¿Cuales son los requisitos para brindar sus productos ? |
| 6 | ¿Cuales son los medios necesarios para cumplir con cada opcion de su portafolio? |
| 7 | ¿Los productos ofrecidos por que canal o canales son realizados? |
| 8 | ¿Cuál es la cobertura de los productos ofrecidos ? |
| 9 | ¿Tiene diseñado un proceso para la prestación de servicios? |
| 10 | ¿ Como ha establecido los precios para su portafolio de productos? |
| 11 | ¿ Cuales son sus costos directos e indirectos de los que se requieren para su oferta y demanda de productos? |
| 12 | ¿ Cuales son los canales de distribución para llevar el producto a sus clientes? |
| 13 | ¿ Que puede decir acerca de las ventas? |
| 14 | ¿ Cual es su proceso de ventas? |
| 15 | ¿ Cuales son sus fortalezas en atención y servicio al cliente ? |
| 16 | ¿Consolida la opinion de sus clientes? |
| 17 | ¿ Tiene diseñado un proceso de servicio al cliente? |
| 18 | ¿Quiénes son sus clientes? |
| 19 | ¿Cuántos clientes tiene por nicho de mercado? |
| 20 | ¿Cuáles son los clientes a los cuales va dirigido el producto? |
| 21 | ¿ A que empresas del sector reconoce como sus mayores competidores? |
| 22 | ¿ Quienes son su proveedores ? |
| 23 | ¿Tiene claro cuál es el modelo de negocio de floristeria smith ? |
| 24 | ¿Existen planes de acción para el cumplimiento de los objetivos? |
| 25 | ¿Cuenta con una cultura organizacional? |
| 26 | ¿Tiene un proceso definido para la realización o comercialización del producto? |
| 27 | ¿Existe un control de inventarios? |
| 28 | ¿Tiene un registro eficiente para el control de la facturación de la empresa, según el modelo de venta? |
| 29 | ¿Hay programas de capacitación según las necesidades reales de la empresa y el equipo de trabajo ? |
| 30 | ¿Existe un mecanismo para mantener y mejorar el clima laboral y la motivación del equipo? |
| 31 | ¿Los productos de tu empresa tienen un carácter distintivo? |
| 32 | ¿Sigue una política de mejora de los productos existentes, y de creación de otros nuevos? |
| 33 | ¿Fluctúa la demanda de los productos por temporadas o según las condiciones del mercado? |
| 34 | ¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo? |
| 35 | ¿Quién vende en la floristería? |
| 36 | ¿Cómo se fijan los objetivos y las políticas de la empresa? |
| 37 | ¿Se hace un repaso periódico de la empresa para poder apreciar sus puntos fuertes y débiles? |
| 38 | ¿Se tiene asignado presupuesto para el funcionamiento de la empresa? |
| 39 | ¿Se conoce y controla el costo y margen de cada tipo o línea de producto? |
| 40 | ¿Tiene gastos financieros excesivos? |
| 41 | Cuantos empleados tiene? |
| 42 | ¿Quo factores externos e internos considera son mas importantes para su empresa ? |
| 43 | ¿Cuales son las debilidades de la floristería? |
| 44 | ¿ Cuales son las fortalezas de la empresa? |
| 45 | ¿Cómo ve su empresa en 5 años ? |
| 46 | ¿Qué le gustaría mejorar de su empresa? |
| 47 | ¿Qué proyectos desea implementar en su empresa? |
| 48 | ¿Como identifica la capacidad directiva ? |
| 49 | ¿Cómo describe la capacidad competitiva ? |
| 50 | ¿Cómo describe la capacidad financiera? |
| 51 | ¿Cómo describe la capacidad tecnológica para floristeria smith? |
| 52 | ¿Cómo describe el talento humano en la organización? |

Fuente: elaboración propia, (2021).