



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Modelo de negocio para la comercialización y exportación de
flores y arreglos florales para Flores de Colores

www.floresdecolores.com.co

Juan Pablo Gómez Álvarez

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Administración de empresas
Bogotá 2017

Modelo de negocio para la comercialización y exportación de
flores y arreglos florales para Flores de Colores

www.floresdecolores.com.co

Juan Pablo Gómez Álvarez

Director:

William Alberto Ruiz Sarmiento

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Administración de empresas
Bogotá 2017

Contenido

Introducción.....	5
Ante Proyecto.....	5
Planteamiento del Problema:	6
Pregunta Problema:	7
Flores de Colores.....	7
Historia	8
Mision	8
Vision	8
Modelo de negocio actual.	8
Operación actual.	9
Elementos a favor de la operación actual:	10
Elementos en contra de la operación actual	10
Nuevo Modelo de negocio	10
Propuesta de modelo de negocio	15
Modelo de negocio CANVAS	17
Elementos a Favor del nuevo modelo de negocio	19
Elementos en contra del nuevo modelo de negocio	20
Comparación financiera de los dos modelos de negocio	20
Implementación del nuevo modelo de negocio.....	21
Plan Estratégico 2018	21
Contenido:	22
Misión:	22
Visión:	22
Historia:	22
Modelo Empresarial:	23
Comercializacion de flor cortada.	23
Comercializacion de arreglos florales.	23
Situacion Actual:	25
Comercializacion de arreglos florales	26
DOFA	27
Objetivos 2018:	28
Estrategias 2018	28
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	31

Lista de anexos

- Anexos 1 - Plan de Inversión
- Anexos 2- Costos
- Anexos 3- Precios
- Anexos 4 - Financiación
- Anexos 5- P&G
- Anexos 6 - P&G 2016
- Anexos 7 - Flujo Indirecto
- Anexos 8 - Entrevista # 1
- Anexos 9 - Entrevista # 2
- Anexos 10 - Certificado

Introducción

Ante Proyecto

Desde enero de 2015 empecé un proyecto de emprendimiento con dos socios, la idea del negocio era vender flores de tipo exportación a selectos clientes en Bogotá por lo que estas flores no son fáciles de conseguir a un precio razonable pues generalmente se usan solo para regalos y suelen cobrar precios excesivamente caros. A lo largo de ese año, fuimos desarrollando la idea de negocio hasta que en julio de 2015 se convirtió en una empresa legalmente constituida. Actualmente los otros dos socios se vieron obligados a vender su participación accionaria por lo que actualmente yo soy el único propietario de Floristería Flores de colores S.A.S. empresa con la en diciembre del año pasado tuvimos la oportunidad de comenzar a exportar flores a estados unidos.

En Colombia para exportar flores a otros países, en especial a estado unidos es muy difícil debido a que el ICA (instituto colombiano agropecuario, entidad que regula esta actividad) exige ciertos requisitos de sanidad y ciertas características que muchos cultivos pequeños por dificultades económicas no pueden cumplir, razón por la cual se ven obligados a vender su producto en el mercado nacional en donde las venden a un precio mucho más bajo.

Una de las principales características por la que una flor es bajada de categoría a “flor nacional” es la longitud del tallo, debido a que los compradores en otros países suelen exigir tallos largos y gruesos para poderlas vender fácilmente a otras bouqueteras que las usan para hacer arreglos, por lo que el tallo debe ser largo para poder hacer diferentes tipos de arreglos.

Esta situación crea una oportunidad de negocio debido a que en el mercado nacional de flores se puede conseguir muy buen producto con un largo de tallo abajo del solicitado por las comercializadoras de flores en estados unidos que no sirven para ser exportadas como flor cortada, pero pueden ser exportadas en un arreglo

previamente elaborado en Colombia, pues tanto la materia prima como la mano de obra resulta ser mucho más económica en Colombia que en Estados Unidos

Por otro lado, el negocio de la exportación de flores tiene el problema de que la estacionalidad es muy marcada, pues el primer semestre del año se puede vender casi el 85% de las ventas totales del año, mientras que el segundo semestre del año el mercado es muy quieto y tiene poco pedido a lo largo del mundo, por esta razón en el modelo de negocio que voy a elaborar voy a fortalecer el mercado nacional de arreglos florales pues en Colombia existen muchos clientes que suelen comprar estos arreglos semanal o quincenalmente por lo que de esa forma podemos aprovechar el recurso físico y el recurso humano durante todo el año al mismo tiempo que se genera una base de ingresos que logran cubrir los costos fijos y para no generar pérdidas en el segundo semestre del año.

El problema a analizar es investigar la viabilidad de este proyecto, analizar y estructurar si el modelo de negocio es viable y corregir lo que se encuentre incorrecto con el fin de crear un modelo de negocio en el que se aproveche la situación actual de la tasa de cambio con el dólar previendo diferentes escenarios en los que el dólar suba o baje. La metodología a utilizar es investigativa, por medio de investigación y asesoramiento de personas idóneas busco dar respuesta a la pregunta para al final tener como resultado un modelo de negocio que se adapte a las necesidades planteadas.

Planteamiento del Problema:

Actualmente, Colombia es uno de los grandes productores de flores a nivel mundial, el clima y las condiciones geográficas del país nos permiten cultivar una gran variedad de flores, pero en la actualidad las mejores flores del país son exportadas e irónicamente se dejan en el mercado nacional solo las flores de peor calidad por lo que los colombianos no tenemos la posibilidad de disfrutar de una gran calidad de flores en el mercado nacional a un precio justo.

Por otro lado, la exportación de flores de Colombia hacia otros países sufre de un gran problema similar a otros productos producidos en Colombia y exportados a

grandes potencias económicas, son exportadas solamente como una materia prima, que carece de valor agregado y deja el mercado de las flores completamente dependiente a la fluctuación del dólar. Actualmente las exportaciones de flores son principalmente operadas por los mismos cultivos por lo que exportan la flor cortada, es decir la flor “bonchada” en un empaque de cartón solo con una selección y clasificación, pero sin ser procesada y arreglada para la venta. Los compradores en otros países principalmente solicitan flores con tallos largos pues el producto final en el que se usan las flores son principalmente arreglos florales, que actualmente son realizados en los países a los que les exportamos las flores.

Pregunta Problema:

¿Cómo maximizar el ingreso de dinero y las utilidades generadas por actividades relacionadas con flores en el país creando un modelo sostenible que no dependa principalmente del precio del dólar?

Flores de Colores

Flores de Colores, es una empresa que nace en Bogotá a inicios del 2015, es el resultado de un emprendimiento de dos estudiantes del CESA junto con un empresario comercializador de flores quien aportó gran parte del conocimiento acerca de las flores y su comercialización. Al principio la empresa inició bajo el modelo de negocio de flores a domicilio por suscripción, servicio que aún sigue vigente, aunque la empresa desde entonces ha ampliado los servicios que ofrece. Actualmente Solo queda uno de los tres socios que iniciaron la empresa buscando satisfacer al mercado colombiano con flores de la mejor calidad.

Historia

Dos jóvenes emprendedores por medio del dialogo constructivo y el deseo de superación. Se encontraron ante el dilema que el mercado nacional de flores estaba siendo abastecido con productos de baja calidad. Enviando las mejores flores al extranjero y dejando de lado los consumidores locales. De la misma forma, los canales de distribución de la flor tipo exportación son limitados y los precios son elevados, debido a que el nicho de mercado nacional no es predilecto en los cultivos de flores.

Queriendo transformar este paradigma se crea Flores de Colores como una solución a los consumidores locales para que pueden tener flores de la mejor calidad periódicamente en sus casas. Beneficiando a los clientes, a la sociedad y a la cadena productiva

Mision

Crear un ambiente armónico y placentero en los hogares y empresas colombianas por medio de la entrega periódica de flores y el arreglo de eventos especiales.

Vision

Para el 2020 buscamos ser la compañía líder en el mercado de flores en Colombia. Entregando a nuestros clientes un producto con los más altos estándares de calidad. Generando de esta manera, un factor diferenciador en el mercado que represente las flores como patrimonio cultural de nuestra nación.

Modelo de negocio actual.

Actualmente Flores de colores abarca tres diferentes modelos de negocios, flores a domicilio por suscripción, regalos y arreglos florales semanales o quincenales para empresas o instituciones.

Las flores a domicilio por suscripción consta de un servicio prestado a una persona en el que por medio de la pagina web www.floresdecolores.com.co este se inscribe, selecciona las flores que mas le gustan, el tipo de membresia que quiere recibir y cada cuanto quiere

recibir sus flores y posterior a esto le llegan a domicilio a su casa las flores que mas le gusten, de la mas alta calidad y al mejor precio. Este servicio es muy atractivo para la empresa, por que desde el punto de vista operativo, permite planificar con anterioridad todas las entregas abriendo la posibilidad de encontrar las flores al mejor precio posible aumentando el margen de utilidad.

Los regalos, los regalos de arreglos florales son un servicio que nace como la respuesta a la demanda de los clientes, debido a que los clientes de las flores a domicilios por suscripcion, siendo miembros, solicitan regalos cuando tienen la necesidad de enviar flores por lo que Flores de Colores se vio en la necesidad de incluir este servicio. Para esto se manejan dos precios de venta diferentes, uno para los clientes normales y el otro para los miembros en el que se les ofrece un descuento especial por ser clientes recurrentes de Flores De Colores.

Arreglos Florales corporativos, este es el servicio en el que Flores de colores se ha enfocado durante el ultimo año, es un servicio que consta de realizar y entregar arreglos florales a entidades corporativas tales como Hoteles, Resturantes, Clubes, Conjuntos residenciales entre otros. Este es un servicio atractivo para Flores de Colores por que permite planificar la operación y en la mayoría de los casos da la libertad para escoger flores de buen precio debido a que el mercado de las flores en Colombia tiene un precio muy volatil que cambia constantemente por la oferta y la demanda dejando en factores externos como el clima o celebraciones en otros paises la varioacion del precio de la flor.

Operación actual.

Actualmente, flores de colores realiza su propia operación, todos los arreglos florales son realizados en la oficina de la empresa por personal contratado por flores de colores. La compra de flores, principal materia prima para los arreglos se realiza directamente con los cultivos en los que se compra la flor de la mejor calidad a un precio justo, pero el volumen comprado, al no ser tan alto eleva los costos de la flor al incurrir en gastos de transporte de la flor.

La operación actual es muy costosa y aunque con altos volumenes de ventas es la operación que mejores margenes puede dejar tiene costos fijos muy altos, pues actualmente Flores de

Colores cuenta con un espacio físico, una persona que realiza los arreglos florales, una persona administrativa que está en constante contacto con los clientes y demás costos fijos que encarecen la operación de la empresa y demandan ventas altas para poder cubrir los costos.

Elementos a favor de la operación actual:

- Actualmente el 100% de la operación es realizada por flores de colores por lo que el margen operacional es más alto, actualmente el margen operacional de cada producto está entre el 60% y el 70%.
- El tiempo de respuesta desde que una orden es puesta en el sistema hasta que el cliente recibe el pedido es mínimo, pues al ser.

Elementos en contra de la operación actual

- Altos costos representan representas posibles perdidas para la empresa.
- La falta de experiencia en el negocio causa problemas que se traducen en perdidas para la empresa.
- Falta de disponibilidad de personal para realizar varias labores de manera simultánea, enfocándonos principalmente en el manejo de la operación y descuidando las ventas.

Nuevo Modelo de negocio

Luego de analizar las encuestas realizadas y los trabajos desarrollados en áreas similares a esta podemos encontrar que hay una serie de errores y recomendaciones que vale la pena tener en cuenta a la hora de proponer un modelo de negocio para una empresa nueva que quiere entrar en un mercado tan competitivo.

Luego de realizar entrevistas distintos empresarios que se desempeñan en sectores relacionados con comercialización de flores nacional e internacionalmente y con otros que se han destacado por emprender negocios y llevarlos a ser exitosos podemos darnos cuenta que hay varios factores que son importantes a la hora de elaborar un modelo de negocio sostenible y perdurable en el tiempo.

Entre los empresarios encuestados están Manuel Galeano, emprendedor dueño de Flores De Colombia Para El Mundo, empresa comercializadora de rosa, alstroemeria, clavel, clavel mini y follaje. Tiene como principal mercado Estados Unidos de América. John Freddy Rodríguez, propietario de múltiples floristerías en Bogotá y emprendedor con una comercializadora de flores de manera nacional. Amparo Álvarez, gerente y dueña de Persom S.A. que se desempeña administrando el recurso humano para diferentes empresas en el territorio nacional. German Gómez, emprendedor de múltiples negocios en Colombia y el exterior y Juan Pablo Constain, empresario colombiano radicado en Miami donde gerencia una agencia de carga internacional.

Uno de los objetivos específicos que buscamos solucionar es identificar cuáles son los factores que llevan a las empresas de esta industria a tener mayores ingresos, pues si bien identificamos que en todos los casos los mayores ingresos son causados por mayores ventas es importante analizar cuáles son los factores que llevan a estas empresas a tener aumentos en las ventas.

En la primera empresa que analizamos, Flores De Colombia Para El Mundo, Manuel Galeano nos cuenta que la demanda de las flores es muy alta, hay momentos del año donde la demanda de la flor es superior a la oferta por lo que el factor que determina el aumento en las ventas es la disponibilidad del producto, la calidad del producto y el precio de venta. La calidad es muy importante porque cuando la flor no alcanza los estándares de calidad esperados, los clientes dan créditos por esa flor, es decir que al no estar conformes con la calidad de la flor no la aceptan y no la pagan. Es muy importante tener la disponibilidad de colores para cada fecha, debido a que según las fiestas que se celebren en los diferentes países a donde se exporta, la demanda de flores de colores específicos aumenta, como en el caso de San Valentín, en Estados Unidos durante los mediados de febrero, las comercializadoras de flores empiezan a demandar flores rojas, en especial rosas, desde los primeros días de Enero hasta la primera semana de febrero, pues es una fecha muy importante para los comercializadores de flores.

El dólar es otro factor que es de extrema relevancia para las comercializadoras. En vista de que las más importantes fincas productoras de flores para exportación cuentan con su

propia comercializadora y exportan directamente, el margen de utilidad de las comercializadoras es bajo, pero cuando los ingresos aumentan debido al precio del dólar, estas empresas se vuelven rentables, pues sus costos están en pesos colombianos y los ingresos en dólares, esto es muy lucrativo en tiempos en los que el precio del dólar está alto pero al preguntarle al empresario Manuel Galeano si las comercializadoras podrían seguir siendo sostenibles con un precio de un dólar más bajo, él nos contesta que todo depende de que tan bajo sea el precio del dólar, pero que siempre y cuando el volumen de ventas sea representativo, el negocio va a seguir siendo sostenible, pues al ser este un negocio que maneja márgenes bajos el volumen de venta se vuelve muy importante a la hora de cubrir costos fijos.

Las empresas comercializadoras de flores son empresas con costos fijos muy altos, debido a que el recurso humano es el principal recurso, después de la materia prima, para el funcionamiento de la organización. Debido a las leyes laborales colombianas de protección al trabajador, la nómina de estas empresas debe ser con un contrato a término indefinido, pues según Amparo Álvarez gerente de la empresa de recursos humanos Persom S.A. el pago a “destajo” no es legal debido a que no cumple con todas las obligaciones por parte del empleador y el contrato por prestación de servicios no es válido para esta labor pues debe tener subordinación y horario de trabajo. Por esta razón, la nómina para estas empresas constituye un alto costo operacional.

Además de los costos de nómina, es fundamental contar con un espacio de trabajo apropiado, una bodega que cuente con un cuarto frío para mantener la cadena de hidratación de la flor y poder alargar su durabilidad con el fin de que llegue fresca a su destino, esto constituye otro costo fijo alto pues el pago de arriendo y servicios es costoso pues la energía consumida por el cuarto frío es mucha ya que debe estar encendido 24 horas 7 días a la semana.

Para Galeano, la relación entre los costos y los ingresos está directamente ligada, pues él afirma que después de superar cubrir los costos fijos, a excepción de la nómina, la relación se vuelve directa entre los costos y los ingresos ya que en las altas temporadas donde la demanda de flor es mucha, es necesario contratar más personas para poder arreglar más flor en menos tiempo, esto aumenta los costos, pero de igual manera los ingresos son mayores.

Por otro lado, para John Freddy Rodríguez, un empresario dueño de diferentes floristerías en Bogotá el afirma que en sus floristerías la competencia es mucha, que la demanda de flores en el norte de Bogotá alta, pero hay mucha oferta, hay muchas más floristerías que en algunos casos ofrecen precios más bajos, por lo que John describe como fundamental tener la mejor calidad de flor y un excelente servicio por parte del personal de las floristerías. Por esto el describe para aumentar las ventas y por consiguiente los ingresos, es fundamental tener esas dos características. Otro concepto que genera un aumento considerable en los ingresos de las floristerías son la realización de eventos, es decir realizar los arreglos florales para decorar eventos como matrimonios, primeras comuniones, reuniones empresariales entre muchos otros, el describe este como un ingreso importante porque se vende el arreglo floral como producto terminado y al ser este un producto que requiere de más trabajo, los márgenes de ganancia son mucho más altos que el de vender las flores solas y al ser un evento, este representa una venta de una gran cantidad de arreglos por lo que en ventas, esto representa un alto número de productos a los cuales se les gana un alto margen de utilidad.

Al hablar de costos con John, el describe que sus principales costos son los costos fijos, pues el arriendo, los servicios y el pago de la nómina de las personas que atienden la floristería son costos importantes, pero lo más importante es mantener siempre flor fresca, pues hay que tener suficiente inventario de flores para que la floristería tenga variedad y esto representa un costo pues las flores que dejan de estar frescas antes de ser vendidas, son consideradas un costo y siempre tiene que estar llena de flores la floristería.

John describe como los principales retos de las floristerías, el prestar un excelente servicio al cliente, pues considera que el cumplimiento es parte fundamental para satisfacer al cliente y debido al tráfico de la ciudad y a que los arreglos deben ser elaborados cuando el cliente los solicite, cumplir con los tiempos de entrega pactados con el cliente puede ser difícil. Otro reto que John considera de vital importancia, es conocer lo suficiente de flores y de productores para saber a quién comprar cada variedad de flor para poder garantizar la mejor calidad al cliente, pues no es fácil garantizar la mejor calidad de un producto perecedero como las flores, en el que factores externos como el clima determinan su calidad y durabilidad.

Al hablar con Juan Pablo Constain, empresario dueño de una agencia de carga en Estados Unidos de América, nos cuenta que lo más importante para que una empresa pueda maximizar el fleta pagado a la hora de exportar es consolidar la carga para que las diferencias entre el peso neto y el peso volumen sean equilibradas.

A la hora de exportar las flores estas deben ser exportadas vía aérea, por lo que el precio se calcula comparando el peso neto de la carga contra el peso volumen, el peso volumen es una formula con la que se clasifica a la carga entre pesada y voluminosa, si se consolida carga pesada con carga voluminosa, el precio del flete será disminuido notablemente.

Al hablar con German Gómez, un emprendedor que ha logrado posicionar con éxito empresas en el mercado nacional e internacional, explica que como emprendedor e inversionista el considera que el principal problema de un emprendimiento es el tener los recursos limitados, pues en muchas empresas la inversión toma un tiempo considerable en ser retornada y los emprendedores no cuentan con el respaldo financiero para poder operar durante este tiempo. De igual manera se comenten muchos errores que se traducen en pérdidas o desperdicios de dinero y un emprendimiento no tiene la fuerza financiera para soportar perdidas.

Debido a las encuestas realizadas y al conocimiento compartido por parte de los empresarios, podemos concluir que para un emprendimiento en esta área es fundamental elaborar un modelo de negocio que combine el mercado nacional e internacional, pues el país está pasando por un alza en el precio del dólar que beneficia mucho a los exportadores pero los bajos márgenes de este negocio hacen que su volatilidad sea altamente dependiente del precio del dólar por lo que hay que mezclar este modelo de negocio con un mercado de comercialización nacional donde los costos como los ingresos manejen la misma moneda y aunque no tenga los altos márgenes con los que cuenta la exportación le da estabilidad al negocio. Combinado con esto, considero importante incluir la comercialización nacional e internacional de arreglos florales, pues según lo mencionado por los empresarios, al estos tener más trabajo y ser más que solo materias primas tienen un valor elevado, esto combinado con el TLC con estados unidos que proporciona una desgravación total a las flores tradicionales y a los arreglos florales, logra aumentar los márgenes de los productos ofrecidos.

Por otro lado, en cuanto a la exportación de arreglos florales estos pueden llevar a aumentar los fletes debido a que por los cuidados que requiere, el embalaje debe tener mucho espacio muerto por lo que la carga va a representar más volumen que peso y esto va a tener costos de flete aéreo costos por lo que esta carga debe consolidarse con flores pesadas que representen más peso que volumen, tal como el caso de los girasoles que son muy escasos a la hora de exportar por su peso, debido a que este aumente el costo del flete considerablemente.

Al ser este un emprendimiento y tener una gran variedad de negocios, el riesgo y la volatilidad es reducido y los costos y las utilidades son aumentadas, debido a que para ejecutar estos modelos de negocio se requiere de una infraestructura y un personal capacitado, por esa razón considero que para empezar el negocio, toda la operación debe ser tercerizada, es decir comprarle los productos terminados a empresas aliadas que necesiten aumentar su producción para luego venderlos sin manipulación alguna, debido a que según Manuel Galeano, de Flores de Colombia Para el Mundo, los permisos del ICA para exportar flores para empresas que manipulan la flor son más complicados de conseguir y más costosos. Esto disminuye las ganancias, pero de igual forma disminuye el riesgo, por lo que para emprender puede ser una opción muy viable sin arriesgar grandes cantidades de capital.

Propuesta de modelo de negocio

La nueva propuesta de modelo de negocio se basa principalmente en tercerizar y orquestar la operación de la empresa, convirtiendo a Flores de Colores en una comercializadora y procurando abrir nuevos mercados debido a que contraría con el respaldo de empresas con mayor experiencia que pueden brindar una operación más exitosa.

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On:
 Iteration:

<p>Key Partners</p> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>Flores de mi campo</p> <p>Eco-Flowers</p> <p>Flores de Colombia para el mundo</p>	<p>Key Activities</p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <ul style="list-style-type: none"> Vender y comercializar arreglos florales de manera Nacional Vender y comercializar arreglos florales de manera internacional. 	<p>Value Propositions</p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>Ofrecer al Mercado nacional la mejor calidad de flores con el mayor servicio prestado</p> <p>Garantizar cumplimiento y seriedad en el servicio prestado, al ser este un Mercado muy informal es difícil encontrar un proveedor confiable,</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>La relacion con los clientes es muy cercana y directa.</p>	<p>Customer Segments</p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>Empresas que usen flores en sus instalaciones para decorar.</p> <p>Comercializadoras de flores</p>
<p>Cost Structure</p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>Top Costs:</p> <ul style="list-style-type: none"> Manejo pagina WEB (fijo) Internet & Telefono (fijo) Flores y arreglos Florales (variable) Contador (fijo) Personal de ventas (fijo) 	<p>Key Resources</p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>Un equipo de ventas capacitado para vender el servicio y tener la mayor cantidad de clientes posibles.</p>	<p>Revenue Streams</p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p>El precio de venta pactado con el cliente debe generar un margen operativo minimo del 40%.</p> <p>El precio de las flores varia dependiendo de la cantidad, el tamaño y la recurrencia con la que la solicite el cliente.</p>	<p>Channels</p> <p>How do our Channels drive our Customer Segments to be reached? Which ones are we using? Which ones would we use? How do our Channels integrate with our Customer Relationships? How costly are they?</p> <p>El principal canal de venta es visitar a los clientes en sus instalaciones.</p> <p>La pagina web es el principal canal par alas suscripciones y los regalos.</p>	

Modelo de negocio CANVAS

El modelo de negocio que se propone para implementar en Flores de Colores es descrito a través del método CANVAS con el que se explica el negocio y sus principales características.

Para explicar el modelo de negocio, debemos empezar con el segmento de clientes, quienes principalmente se busca que sean empresas o entidades que usen flores en sus instalaciones para el servicio de arreglos florales semanales o quincenales, por otro lado, también están las comercializadoras de flores para la venta de flor cortada y arreglos florales al por mayor.

La propuesta de valor de flores de colores se enfoca principalmente en el nicho de negocio de la comercialización de arreglos florales semanales o quincenales a empresas o entidades bancarias por lo que principalmente busca ofrecer a los clientes nacionales flor de la más alta calidad junto con un servicio excelente, pues particularmente en este negocio el buen servicio no es una cualidad frecuente debido a la informalidad que se maneja en el mismo, por esa razón la propuesta de valor de Flores de Colores esta en ofrecer la mejor calidad de producto y servicio a los clientes.

Al ser este un negocio principalmente Business to Business, el principal y más efectivo canal de distribución es la visita presencial a los clientes, pues los principales clientes de Flores de Colores son empresas y para cada cliente la propuesta realizada varía dependiendo del área de sus instalaciones, los espacios que quieran decorar con flores, el tamaño de los arreglos requeridos y las preferencias de flores del cliente. Para el nicho de negocio enfocado en la comercialización de flor cortada el canal para llegar a los clientes debe ser el mismo, pues con estos clientes lo más importante son los precios, la disponibilidad de flor y la calidad de la misma. Por otro lado, el nicho de negocio de regalos y suscripciones de flores a personas naturales tiene otro canal diferente, pues para este se usará la página web con fotos y una amplia variedad de flores y arreglos florales acompañado de una tienda online donde se pueden comprar las flores y enviar regalos. En este canal podemos encontrar una opción de descuentos para los clientes de Flores de colores que tengan una suscripción personal o un contrato de flores semanales o quincenales con Flores de Colores.

La relación de Flores de colores con los clientes es uno de los aspectos más importantes de la empresa porque al tener la operación en manos de otras empresas especialistas en la parte operativa, las ventas y la relación con el cliente se convierte en lo más importante para la empresa por lo que la relación con estos debe ser excelente, con los clientes corporativos la relación debe ser personal y cercana, efectuando visitas de cortesía para resolver inquietudes y controlar la buena calidad del servicio y del producto. Para las compras online, la relación con el cliente debe ser vía e-mail a través de correos electrónicos y encuestas cortas.

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

Los recursos claves para la operación de Flores de Colores, son principalmente los recursos de administrativos y de ventas debido a que la operación de flores de colores va a ser tercerizada las ventas se convierten en el principal factor para la operación. Además de esto la administración es indispensable para mantener altos estándares de calidad del servicio prestado.

Las actividades clave que realizara Flores de Colores para suplir las necesidades identificadas en el mercado son vender y comercializar arreglos florales para entidades corporativas con contratos semanales o quincenales, además de esto se ofrece un portafolio de flores para regalos y bouquets para ofrecerles un servicio completo a los clientes, los clientes por ser clientes de Flores de Colores cuentan con un precio especial. Además, también está el servicio de flores a domicilio por suscripción, que consta en realizar una suscripción online y programar entregas de flores de alta calidad para la decoración de casas o espacios que lo requieran. Estos clientes también tienen derecho al precio con descuento en la tienda online de regalos.

Por otro lado, también está la actividad de vender flor cortada a comercializadoras de manera nacional e internacional, este consta de comprar y vender el producto sin mayor manipulación ganando un porcentaje pequeño de la venta, pero en altos volúmenes.

Las asociaciones clave de Flores de Colores son muy importantes para el desarrollo de la empresa pues al tener la operación tercerizada, es necesario que los aliados nos presten un servicio de alta calidad con precios competitivos a cambio de ser un cliente que represente un volumen de ventas representativo.

Actualmente las asociaciones claves con las que se planea trabajar son Flores de mi campo y Eco-flower para lo que es la realización de arreglos y distribución de los mismos de manera nacional, y Flores de Colombia Para el Mundo, para lo que es venta de flor cortada o en arreglos a nivel internacional, puesto que esta es la empresa que cuenta con los permisos y certificados necesarios para ser exportador de flores.

Los costos de la empresa para la operación con la implementación del nuevo modelo de negocio son los siguientes:

- Manejo página WEB (fijo)
- Internet & Teléfono (fijo)
- Flores y arreglos Florares (variable)
- Contador (fijo)
- Personal de ventas (fijo)
- Página Web

Este modelo de costos mantiene unos costos fijos bajos que permite minimizar el riesgo, disminuir la inversión y empezar a ver utilidades de una manera más rápida.

Elementos a Favor del nuevo modelo de negocio

- No manejar la operación directamente da cabida a enfocarse en las ventas y aumentar los ingresos
- Los riesgos se disminuyen notablemente debido a que la mayoría de los costos se vuelven variables.
- En el caso del transporte de los arreglos, esto estará a cargo de una empresa especializada en esto.
- Disminuye la inversión notablemente.

Elementos en contra del nuevo modelo de negocio

- Al inicio, al tener poco volumen y no ser cliente representativo para las empresas con las que se terceriza la operación se corre el riesgo de no ser prioridad durante las fechas de mayor demanda de flores.
- Se disminuyen los márgenes operacionales de entre el 60% - 75% al 40% a 50%
- Algunos elementos de la operación se salen de control

Comparación financiera de los dos modelos de negocio

Cuando comparamos el modelo de negocio actual con el modelo de negocio propuesto nos damos cuenta que los principales cambios son en la parte operativa lo que afecta la utilidad operacional pues si vemos el estado de pérdidas y ganancias anterior de la empresa podemos darnos cuenta que el margen operacional de la empresa estaba en 68% dando un alto margen de rentabilidad a la empresa mientras que en el modelo de negocio planteado con los precios previamente negociados nos damos cuenta que el margen promedio para un volumen de ventas alto está en el 24% y para un volumen de ventas bajo está en el 40% .

Por otro lado, el modelo de negocio actual necesita una inversión muy alta, de aproximadamente 56,680.000 pesos que al ser financiados a 36 meses nos damos cuenta que crea un gasto financiero de 1,839.000 pesos mensuales con los que se ve perjudicada la utilidad de los primeros meses pues la empresa no tiene la libertad de crecer con costos fijos tan altos. En el modelo de negocio propuesto, esta inversión inicial se reduce a 25,380.000 pesos que crean un gasto financiero mensual de 823.000 pesos incluyendo el capital de trabajo de 6 meses mientras la empresa logra alcanzar el punto de equilibrio.

Para el nuevo modelo de negocio, con los cálculos realizados de los ingresos y los egresos, se realizó un cálculo de punto de equilibrio, estableciéndolo en 7,789.226 pesos para que la utilidad antes de impuestos tenga resultado neutro

Implementación del nuevo modelo de negocio

Plan Estratégico 2018

- Implementación del modelo de negocio a Flores De Colores
- Conclusión y recomendaciones
- Bibliografía



Plan Estratégico flores De Colores 2018

Contenido:

- Misión
- Visión
- Historia
- Modelo Empresarial
- Situación Actual
- Oportunidades
- Debilidades
- Fortalezas
- Amenazas
- Objetivos 2018
- Estrategias 2018

Misión:

Crear un ambiente armónico y placentero en los hogares y empresas colombianas por medio de la entrega periódica de flores y el arreglo de eventos especiales.

Visión:

Para el 2020 buscamos ser la compañía líder en el mercado de flores en Colombia. Entregando a nuestros clientes un producto con los más altos estándares de calidad. Generando de esta manera, un factor diferenciador en el mercado que represente las flores como patrimonio cultural de nuestra nación.

Historia:

Dos jóvenes emprendedores por medio del dialogo constructivo y el deseo de superación. Se encontraron ante el dilema que el mercado nacional de flores estaba siendo abastecido

con productos de baja calidad. Enviando las mejores flores al extranjero y dejando de lado los consumidores locales. De la misma forma, los canales de distribución de la flor tipo exportación son limitados y los precios son elevados, debido a que el nicho de mercado nacional no es predilecto en los cultivos de flores.

Queriendo transformar este paradigma se crea Flores de Colores como una solución a los consumidores locales para que pueden tener flores de la mejor calidad periódicamente en sus casas. Beneficiando a los clientes, a la sociedad y a la cadena productiva.

Modelo Empresarial:

Flores de Colores es una empresa comercializadora de flor cortada y arreglos florales para ocasiones especiales, decoraciones empresariales y en hogares.

Comercialización de flor cortada.

Este modelo de negocio se basa en comprar flor a granel o bonchada directamente a cultivos para luego venderla a floristerías o otras comercializadoras. Los márgenes de este negocio son entre el 20% y el 30% por lo que se busca manejar un volumen alto de flores.

Lo más importante en este modelo empresarial es la calidad de la flor por que en el mercado informal se comercia la misma flor pero su precio es muy volátil dependiendo de la oferta y la demanda, por lo que si contamos con una alta calidad podemos manejar una orden fija de flores para comprar y vender todo el año con el mismo precio sin importar si el mercado está escaso o saturado.

Comercialización de arreglos florales.

Este modelo de negocio se basa en comprar arreglos florales a proveedores con los que ya hemos negociado un precio bajo y venderlos a consumidores finales.

Este modelo de negocio se divide en tres nichos de mercado.

El primero es para regalos y para ocasiones especiales, este es un mercado que no se mueve mucho pues para este modelo de negocio es el cliente quien debe encontrar a flores de colores, pero es un modelo importante pues usualmente los consumidores de los otros

modelos de negocio ven la necesidad de un regalo o un detalle por lo que contamos con este modelo de negocio.

El segundo es venta de arreglos florales para clientes corporativos, estos clientes suelen ser oficinas, hoteles, restaurantes, clubes y demas organizaciones que requieran flores para decorar sus instalaciones. Con estos clientes se busca crear una periodicidad y entregarles arreglos semanal o quincenal. Al cliente se le ofrece un precio mas bajo al de los regalos pues al manejar un volumen de arreglos mayor los costos disminuyen y en este modelo de negocio se busca manejar un sistema de bases rotatorio en el que el cliente devuelve las bases de los arreglos de la semana anterior cuando se le entrega el siguiente pedido, de esa manera los costos disminuyen para ofrecerle un mejor precio al consumidor sin alterar los margenes de la empresa.

Situacion Actual:

Actualmente flores de colores se viene desempeñando en los modelos de negocio anteriormente explicados, con la comercializacion de arreglos florares se han generado ingresos de 31,714.972 pesos colombianos y por la comercializacion de flor cortada se han generado ingresos por 14,960,000 pesos clombianos a 31 de octubre de 2016..

El actual proveedor de flor cortada que es Flores La Conchita con el que se manejan los siguientes precios:

Rosa Bajas de exportacion (25 unidades) : 3.000 pesos + iva

Alstroemeria Nacional (10 unidades) : 300 pesos + iva

Con Flores La conchita manejamos una orden fija de 60 paquetes de rosa y 300 paquetes de alstroemerias.

Los actuales clientes para la flor cortada son Flores De Mi Campo y Eco-flower con los que manejamos los siguientes precios:

Rosa Bajas de exportacion (25 unidades) : 8.000 pesos

Alstroemeria Nacional (15 unidades) : 1000 pesos

A estos precios se debe sumar el costo del transporte de 120.000 pesos por el recorrido Bogotá-Bojacá-Bogotá.

Comercializacion de arreglos florales.

Actualmente los proveedores de arreglos florales son Flores de mi campo y eco-flower con los que manejamos los siguientes precios:

Para arreglos corporativos:

Pequeños: 22.000 pesos

Medianos: 33.000 pesos

Grandes: 55.000 pesos

XL: 100.000 pesos

Las primeras bases son suministradas por Flores de colores y si hay que remplazar alguna base esta debe ser remplazada por el proveedor.

Los clientes actuales de arreglos corporativos son los dos edificios de Laboratorio Merck, el bogotá tennis club, Surpetroil Sas y Grupo EMI.

DOFA

Debilidades:

A partir del 2017, con la salida de los antiguos socios de flores de colores los recursos económicos se van a ver afectados pues vamos a dejar de contar con los ingresos percibidos por la actividad de comercialización de flor cortada pues parte de la negociación fue que uno de los antiguos socios se queda con la orden fija que nos proporciona Flores La Conchita.

Oportunidades:

Contamos con la oportunidad de comprarle flor a dos nuevos cultivos flores cortadas para reemplazar la ausencia de flores la conchita, está la posibilidad de comprarle a Astral Flowers y a Milonga Flowers, los dos con precio de 6.000 pesos por paquete de rosa nacional.

EL sector de las flores es actualmente muy informal, por lo que las empresas suelen tener los problemas que la informalidad trae, tales como el incumplimiento, robo de productos, falta de seriedad entre muchos otros, por lo que flores de colores, como una empresa seria y legalmente constituida, ofrece un respaldo más seguro y confiable para los clientes.

Fortalezas:

La principal fortaleza de Flores de colores es que sus costos fijos son muy bajos, pues se resumen en:

- Gastos Administrativos (Adriana Duarte): 250.000 pesos
- Teléfono: 48.000 pesos
- Servicios de contaduría: 300.000
- Servicios por manejo de redes y pagina Web: por definir

Amenazas:

La principal amenaza de flores de colores es que, al ser una empresa de comercialización, es un modelo de negocio fácil de copiar y los clientes pueden ser robados por otra persona que pretenda hacer lo mismo.

Al ser este un sector muy informal, en algunos casos resulta difícil cambiar la metodología de la compra de arreglos florales, por lo que pretenden seguirlo manejarlo con la misma informalidad.

Objetivos 2018:

Para el 2018 nos hemos planteado los siguientes objetivos.

- Aumentar las ventas de arreglos corporativos a 6.000.000 mensuales, siendo que actualmente está cerca de 2.000.000 manteniendo el margen operativo de más del 30%.
- Empezar a comprar flor cortada a por lo menos 3 cultivos nuevos, para generar una estabilidad y no depender únicamente de un cultivo.
- Reducir los gastos innecesarios pues del 2015 al 2017 las utilidades se vieron afectadas por gastos innecesarios.
- Reducir los errores operativos en un porcentaje mejor al 5%

Estrategias 2018

Para el 2018 hemos planteado las siguientes estrategias para cumplir los objetivos propuestos para dicho año.

Con la entrada de un nuevo proveedor de flores, los ingresos netos calculados se pueden aproximar a 1.000.000 pesos al mes con los que se deberá contratar a un vendedor que se encargue de vender arreglos corporativos para cumplir los objetivos propuestos.

Actualmente estamos en negociaciones con dos cultivos de rosa nuevos, pero es necesario buscar más opciones en caso de que estos no funcionen por mala calidad o un nivel de flor inferior. Es necesario buscar más cultivos o plantear la opción de comprarle a al antiguo socio la orden fija de flores la conchita que antes teníamos.

Actualmente en la nueva negociación para el 2018 que se realizó con Flores de mi campo y con Eco-fólder, se acordó que las pérdidas o gastos innecesarios realizados que sean causados por errores deben ser a cargo de la parte del negocio que incumplió el error por lo que se acordaron las siguientes reglas para el pedido de arreglos con los proveedores.

- Las direcciones de los envíos deben ser claras y exactas, no se reciben nombres de establecimientos sin la dirección de envío exacta.
- Los días lunes no hay entregas antes de mediodía, pues la flor no es fresca.
- Cuando las entregas deben ser antes de las 10Am, el arreglo debe ser pedido a la floristería desde el día anterior en horas de la tarde.
- El tiempo de entrega desde que el pedido es realizado a la floristería hasta que llega al cliente es de 4 horas.
- Todos los arreglos deben ir con tarjeta y sticker de Flores de colores.
- Los arreglos que no están en el catálogo, arreglos personalizados o copiar de alguna foto tienen un tiempo de entrega de 5 horas.
- Todos los arreglos deben tener un registro fotográfico por si el cliente no es la persona que lo recibe.

----- FIN DEL PLAN ESTRATEGICO 2018 -----

Conclusiones y recomendaciones.

Luego de realizar entrevistas a diferentes empresarios con experiencia en este campo y en otros campos de negocio y de haberles socializado el modelo de negocio planteado es importante destacar ciertas conclusiones y recomendaciones que considero importantes tener en cuenta para llevar a cabo este modelo de negocio de manera exitosa.

- Es sumamente importante que el hecho de tercerizar y orquestar la operación de la empresa no signifique bajar las medidas de control de calidad, pues al no estar enfocados en esto es posible que la calidad del producto baje y esto lleve al fracaso del modelo de negocio.
- Los gastos operativos y de venta deben realizarse con mucho cuidado, pues al implementar este modelo de negocio se disminuye el margen operacional por lo que los recursos son limitados y toca invertirlos de manera prudente.
- En un principio para mantener una buena calidad, es importante empezar a manejar un volumen de ventas alto, pues es fundamental ser un cliente representativo para nuestros aliados y así poder aumentar el control sobre los productos. para esto se puede llevar a cabo una estrategia de descuentos y bajos precios mientras se alcanza un punto donde seamos representativos para los proveedores.

Bibliografía

- Aguilar, K. A. (2010). *Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Floristería Flor de Lis*. San Jose: UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA.
- Castiblanco, A. C. (2012). *PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA TOSTADORA DE CAFÉ CORDOBA (SUCESORES DE CESAR VASQUEZ LTDA) ENFOCADO HACIA EL MERCADO DE SHANGHAI, CHINA*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Echeverri, I. C. (2010). *PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE JOYERÍA EN FILIGRANA PARA LOS ESTRATOS 4, 5 Y 6 DE LA CIUDAD DE BOGOTA*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Galeano, M. (20 de agosto de 2017). Entrevista de un empresario. (J. P. Gómez, Entrevistador)
- Herrera, W. F., & Rodriguez, H. P. (2006). Análisis de competitividad del sector floricultor de la sabana de Bogotá. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Universidad San Buenaventura.
- Leguizamón, J. D. (2009). *PROPUESTA LOGÍSTICA PARA EL DESARROLLO DE LA EXPORTACIÓN DE ROSAS Y CLAVELES A ESTADOS UNIDOS PARA LA COMERCIALIZADORA EXPORT FLEXY LTDA*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (17 de octubre de 2017). *ProColombia*. Obtenido de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/agroindustria/flores>
- Rodriguez, J. J. (Agosto de 22 de 2017). Entrevista a dueño de floristería. (J. P. Gómez, Entrevistador)
- Roldán, A. (2008). *El mercado de café en Japón: Oportunidades para el café colombiano*. Medellín: EAFIT.