



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**CASO EMPRESARIAL INNOVAFLORA:
FLORES PRESERVADAS EN ESTADOS UNIDOS**

Camilo Álvarez Gardeazábal

Colegio de Estudios Superiores en Administración – CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá

2020

Caso Empresarial Innovaflora: Flores preservadas en Estados Unidos

Camilo Álvarez Gardeazábal

Director:

Jose E. Quintero Jaramillo

Colegio de Estudios Superiores en Administración – CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá

2020

Tabla de contenidos

Índice

Resumen y palabras claves _____	5
1. Introducción _____	7
2. Caso empresarial grupo Innovaflora _____	10
2.1 Sobre el grupo Innovaflora. _____	10
2.2. Presencia actual del grupo Innovaflora en el mercado de Estados Unidos _____	15
2.3. Factores atractivos del mercado de EE.UU para el grupo Innovaflora _____	28
3. Teaching Notes para el caso empresarial Innovaflora _____	32
3.1 Objetivos del caso _____	33
3.2 Población participante y prerrequisitos _____	34
3.3 Preguntas para el caso _____	34
3.4. Metodología para desarrollar el caso _____	35
3.5 Análisis de caso/Posibles respuestas _____	37
4. Referencias bibliográficas _____	48
5. Apéndices _____	51

Índice de gráficos y tablas

Gráfica 1. ventas totales por mercado Guirnaldas.....	16
Tabla 2. Exportaciones de flores desde Colombia.	17
Gráfica 3 Ventas de guirnaldas enero - febrero (2018/2019).....	27
Gráfica 4. Matriz Ansoff (1965).....	37

Índice de fotografías

Fotografía 1. Tipos de rosas comercializadas por Verdissimo.....	18
Fotografía 2. Tipos de rosas comercializadas por Florever.....	19
Fotografía 3. Tipos de rosas comercializadas en Estados Unidos.....	20
Fotografía 4. Producto de 1499USD con flores preservadas de venta On Line.....	22
Fotografía 5. Línea de productos entre 899 y 1499USD con flores preservadas de venta On Líne”.	23
Fotografía 6. Arreglo hecho en Guirnaldas.	26

Índice de Apéndices

Apéndice 1 Proceso de preservación en Guirnaldas.....	51
Apéndice 2 Investigación concepto de lujo	53

Resumen y palabras claves

Innovaflora es el grupo empresarial líder a nivel mundial en la fabricación y comercialización de naturaleza preservada, una categoría de productos de consumo como flores y follajes, que se caracterizan por ser naturales y que gracias a un proceso industrial pueden durar meses o incluso años sin necesidad de agua o luz.

El grupo nace a finales del 2015, esta conformado por 4 empresas, Guirnaldas en Colombia, Verdissimo en España, Florever en Japón y Garlands en Ecuador. Ole Faarbaek es el recientemente nombrado presidente del grupo, viene de ser el gerente general de Verdissimo en donde se desempeño durante 7 años logrando multiplicar por más de 4 el crecimiento en ventas durante ese periodo, se espera que guie al grupo para explotar el mercado de EE.UU, un mercado históricamente poco relevante en ventas para el grupo pero que debido al comportamiento de los recientes meses se ha convertido en el foco potencial de crecimiento para los próximos años.

Este es un caso de estudio trabajado con la metodología tradicional de Harvard soportado en los libros:

- Teaching with Cases: A Framework-Based Approach (Lima & Fabiani, 2014)
- Teaching with Cases: A Practical Guide (Anderson & Schiano, 2014)
- The Case Study Handbook, Revised Edition: A Student's Guide (Ellet, 2018)

Es de tipo I: Caso basado en situaciones reales construido a partir de entrevistas a profundidad, datos del grupo Innovaflora y datos del mercado real.

El documento final cuenta con teaching notes sobre el estudio del caso dentro del marco de las 4ps y la matriz ansoff. Adicionalmente cuenta con un estudio del concepto del lujo en productos con flores preservadas que servirá de apoyo para el desarrollo del caso por parte de los estudiantes.

Palabras claves: Flores preservadas, EE.UU, Colombia, Matriz Ansoff, 4Ps de mercadeo, Marketing mix, Metodología Harvard, Innovaflora, Exportación.

1. Introducción

El presente trabajo de grado se realiza bajo la modalidad de caso empresarial, entendido como una herramienta académica usada desde 1870 por las más prestigiosas universidades y escuelas de negocios del mundo. Se atribuye su concepción a Christopher Columbus Langdell, decano de la Facultad de Derecho de Harvard y se basa en la premisa que los estudiantes aprenden sobre su trabajo aplicándolo (Lima & Fabiani, 2014). Su efectividad en las escuelas de negocios como lo mencionan Lima y Fabiani (2014) radica en poner a la persona que está analizando el estudio en situaciones reales, desde una posición gerencial, a tomar decisiones para solucionar problemáticas de alta complejidad en el mundo empresarial. Estos casos pedagógicos basados en la aplicación correcta o incorrecta de una o varias teorías de gestión empresarial requieren por parte del lector tener una gran capacidad de análisis que le permitan determinar qué tipo de información es o no relevante para la toma de decisiones y como justificar estas decisiones robustamente (Lima & Fabiani, 2014).

Considerando lo anterior, este trabajo de grado de tipo caso empresarial, se desarrolla en el grupo Innovalora, el holding productor y comercializador más importante de la industria de flores preservadas a nivel global constituido en el 2015 con capital colombiano. El holding está conformado por cuatro empresas dedicadas a producir y comercializar naturaleza preservada, una de ellas es Guirnaldas, ubicada en Colombia, es el principal centro productivo del grupo (Dinero, 2018). La problemática que suscita el caso se enmarca en este centro productivo debido a la relevancia por su volumen de producción y su cercanía con el mercado protagonista.

Desde sus inicios en 1993, Guirnaldas tuvo un crecimiento rápido y exponencial hacia los mercados de Europa y Asia, incluso en su primera década duplicando su facturación cada 3 años (Avellaneda Cortés , Nieto Potes , Ortiz Rojas, & Orjuela Camargo, 2012). Hasta el 2017, sin embargo, sus ventas al mercado geográficamente más cercado de los EE.UU, fueron anecdóticas representando mucho menos de una 10% de las ventas globales. Esta situación viene cambiando desde 2018 logrando que la participación se sitúe cerca al 20%, hecho que proyecta a los Estados Unidos como principal protagonista para el crecimiento del grupo en los próximos 5 años.

Parte de este crecimiento se ha dado gracias al uso de la flor preservada en productos de alto desembolso (arreglos florales que pueden llegar a costar más de 1300USD) cuya principal asociación por parte de los comercializadores es con un producto de lujo. Es por eso, que el caso de estudio se complementa con una investigación que permite determinar cuáles son las variables más relevantes que hacen que los productos con flores preservadas sean asociados al mercado de lujo por parte de los comercializadores de flores en Miami (ubicación del principal punto de distribución del grupo en el país) para que posteriormente, el lector pueda analizar la situación, contribuir a la toma de decisiones y definir la estrategia del grupo Innovaflora en el mercado de EE.UU.

El presente trabajo de grado está estructurado en tres apartados. El primer apartado corresponde al caso empresarial, el cual es escrito de acuerdo a la metodología propuesta por Harvard y es de tipo I. Es decir, es un caso empresarial basado en situaciones reales, construido a partir de entrevistas a profundidad, datos del grupo Innovaflora y del mercado. Básicamente tiene

tres contenidos: información sobre el grupo Innovaflora, presencia actual en el mercado de Estados Unidos y factores atractivos del mercado en este país para el grupo.

En el segundo apartado, se describe y aplica al caso la metodología de Harvard también para las “teaching notes”, estas servirán de guía al docente para utilizar el caso en contextos académicos enfocándose en dos métodos pertinentes para su análisis: Matriz Ansoff y las 4P de mercadeo. Con el objetivo de dar claridad con respecto a los métodos en mención, se elabora un marco teórico con los principales conceptos en referencia a los mismos.

El tercer apartado, se ubica como apéndice, corresponde a una investigación realizada por el director de mercadeo de la empresa, a su vez, estudiante de la presente maestría y autor del documento, con el objetivo de identificar las variables clave en los productos asociados al concepto de lujo que permitan en un segundo paso desarrollar productos o líneas de productos enmarcados dentro de la categoría de lujo, que generen mayores ventas en el mercado de EE.UU para el grupo Innovaflora, a su vez, este estudio servirá a los estudiantes como información complementaria para trabajar el caso, de igual manera, puede ser un insumo para próximos trabajos.

2. Caso empresarial grupo Innovaflora

2.1 Sobre el grupo Innovaflora.

El grupo Innovaflora nace a finales del 2015, está conformado por 4 empresas: Guirnaldas en Colombia, Verdissimo en España, Florever en Japón y Garlands en Ecuador. Si bien el holding se constituye a finales del 2015, la producción y comercialización de sus productos preservados empieza en 1984 en España con la preservación de hojas de palmera en la empresa DOFAL que más tarde sería fusionada con Verdissimo. A comienzo de los años 90, en simultáneo aparecen Guirnaldas S.A. en Bogotá y Biocare S.A. en Ecuador como las primeras empresas que preservan flores. Biocare más tarde se convertiría en Garlands S.A. Guirnaldas S.A. en Bogotá, ha sido desde entonces el principal centro productivo del grupo (Dinero, 2018), y su centro neurálgico por 3 razones: primero, es un centro especializado en la producción de rosas preservadas; segundo, la mayoría de volumen de los productos comercializados por el grupo se producen en esta planta; tercero, la presidencia del grupo tiene esta empresa como sede principal, asimismo un gran número de integrantes de la junta directiva reside en Bogotá.

Guirnaldas perfeccionó y patentó una tecnología que permite disfrutar de la belleza de flores y plantas naturales por meses o incluso años sin necesidad de agua, luz o cuidados convencionales, contribuyendo así al surgimiento de una nueva categoría de productos de consumo conocidos como naturaleza preservada que durante los últimos veinte años han sido la base para el crecimiento de una industria que en el 2018 generó ventas superiores a los 14 millones de dólares anuales solo en Colombia (DIAN, 2019) y que espera producir más de 55 millones de

dólares en 2020 a nivel global (Innovaflora, 2019). Para entender con más detalle el proceso de preservación se puede consultar el apéndice 1.

El primer presidente del grupo Innovaflora fue Cesar Maldonado ejerciendo desde abril de 2016 hasta abril de 2019, periodo en el que logró definir estructuras generales y cumplir metas de crecimiento. En una entrevista mencionó que el grupo era en el 2017 el más grande productor de flores preservadas del mundo (Nuñez, 2017) proyectando una meta de crecimiento que le permitiría facturar más de 55 millones de dólares anuales para el año 2020 (Innovaflora, 2019). Antes de Maldonado cada empresa del grupo tenía un único gerente que respondía a una junta directiva por los resultados, esta a su vez, era responsable de definir los objetivos y políticas para el grupo y por cada empresa. Con la conformación de Innovaflora el presidente del grupo es el único responsable de toda la operación del holding.

En octubre de 2019 la junta directiva presenta un nuevo presidente, quien durante 8 años fue el gerente general de Verdissimo en Europa, una de las empresas del grupo, a lo largo de su gestión logro multiplicar el tamaño de esta. Faarbaek conoce muy bien el producto, identificando su potencial, lo que lo llevó a establecer una visión a futuro sobre cómo aumentar el crecimiento de ventas y su participación en el mercado no solo en Europa sino a nivel global (Faarbaek, comunicación personal, 4 de enero de 2020). A su llegada como presidente, Faarbaek estuvo entrando al detalle de toda la situación del grupo y de sus principales mercados, encontrando en el crecimiento de las ventas recientes hacia EE.UU y otros factores una oportunidad importante:

Estamos muy lejos del potencial que tiene Estados Unidos en varios vértices, por un lado de los productos que ya se están vendiendo, seguramente con modificaciones ligeras del portafolio que no involucra grandes cambios en la cadena de valor total, se puede llegar a una penetración mucho mayor... Pero aparte de eso, hay muchos productos que se venden en otras partes del mundo que seguramente pueden ser muy exitosos en Estados Unidos pero que en este momento no han llegado a la penetración deseada, entonces, yo creo que estamos a muchos multiplicadores de llegar a nuestro objetivo y la saturación del mercado americano (...) El portafolio que tenemos en este momento tiene mucho potencial de crecimiento pero no es ni suficiente ni adecuado para un crecimiento total en Estados Unidos (...) para eso se requiere la introducción de más productos y requiere más promoción adecuada” (Faarbaek, comunicación personal, 4 de enero de 2020).

Esta oportunidad que ve Faarbaek es aprovechable mediante la implementación de estrategias de crecimiento que estén alineadas con la visión del grupo, “Ser líderes mundiales en la producción, calidad e innovación en el sector de flores y follajes preservados, de la mano de nuestros clientes y con un equipo comprometido” de igual manera con la misión, “Crear emoción y reconocimiento global de la categoría de naturaleza preservada, ofreciendo soluciones completas decorativas, haciéndola sinónimo de las marcas VERDISSIMO y FLOREVER” (Innovaflora, 2019).

Portafolio de productos del grupo Innovaflora

El portafolio del grupo Innovaflora actualmente está conformado por productos preservados y cuenta con más de 1500 referencias distribuidas en las siguientes categorías:

Flores preservadas. Esta es la principal categoría del grupo en términos de facturación y variedad (más de 1000 referencias), acá se encuentran rosas (producto estrella dentro de la categoría), claveles, gerberas, orquídeas y muchas otras variedades de flores de diferentes tamaños con y sin tallo, se producen primordialmente en Guirnaldas y Garlands en una vasta variedad de colores que a 2018 superaba las 50 tonalidades.

Follajes preservados. Los follajes preservados son usados como complementos decorativos para arreglos florales, al igual que para diseño de interiores en forma de muros verdes o adornos. Se elaboran principalmente en Verdissimo y Guirnaldas.

Musgos y pastos preservados. Al igual que los follajes, estos productos son populares en diseño de interiores, son usados en muros verdes, escaparates comerciales y paisajismo. Se producen exclusivamente en Verdissimo.

Árboles, palmeras y plantas preservadas. En Verdissimo y Guirnaldas se fabrican las referencias de esta categoría que es puramente decorativa ideal para restaurantes, oficinas y hogar.

La mayoría de estos productos son la materia prima para floristas, diseñadores o talleres que hacen sus arreglos con flor preservada. Sin embargo, algunos de sus productos como la rosa tallo, corsages y boutonnières son comercializados en grandes superficies, floristerías y comercio On Line para ser adquiridos por un consumidor final.

Como se había mencionado, de los anteriores productos, el que representa la mayor facturación en todos los mercados a donde exporta Guirnaldas son las flores, con un 83% de las ventas, dejando el otro 17% para follajes y árboles (Guirnaldas, 2019). Dentro de estas, las rosas son el principal atractivo tanto en facturación como en cantidad, variedades y unidades vendidas anualmente. El señor Faarbaek considera a la rosa un artículo sugestivo para el mercado de Estados Unidos porque permite entender fácilmente el valor agregado del producto.

Cabe resaltar, que las flores preservadas se venden desde el inicio de la comercialización como un producto sustituto de las flores frescas con la ventaja de ser libres de mantenimiento y con una duración de hasta cinco años, dándoles el cuidado adecuado (Nuñez, 2017).

Marcas del grupo Innovaflora

El grupo Innovaflora cuenta con dos marcas con las que comercializa sus productos a nivel global. La primera marca es Verdissimo, fue creada en 1984 por la empresa con el mismo nombre, es la responsable de comercializar los productos preservados en Europa y América. La segunda marca es Florever, surge en 1993 como iniciativa de la empresa homónima, su operación se centra en el mercado de Asia, primordialmente Japón.

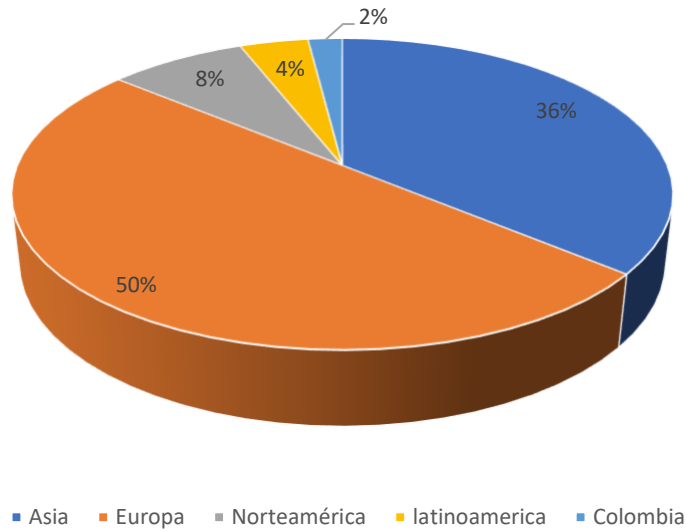
Las marcas en mención tienen diferencias en su portafolio, particularmente Verdissimo ofrece rosas de tamaños más grandes, aproximadamente 26 gamas de colores, mientras que en Florever predominan los tamaños pequeños, tanto en rosa como en otras variedades, además cuentan con una gama de colores en torno a los 40 tonos.

Al respecto, el presidente del grupo considera ideal la marca Verdissimo por ser líder en otros mercados con gustos parecidos, también comparte que fue diseñada para ser una marca de exportación con amplitud de aplicaciones y que el tráfico en su página web es mayor que el de Florever, lo cual la hace más relevante para la popularización de la categoría (Faarbaek, comunicación personal, 4 de enero de 2020).

2. 2. Presencia actual del grupo Innovaflora en el mercado de Estados Unidos

A pesar que Guirnaldas tiene ventas de productos en EE.UU desde el inicio de sus operaciones en 1993 (Guirnaldas, 2019), sus exportaciones nunca han logrado superar el 8% desde la planta de Colombia (Sasson, comunicación personal, 30 de diciembre de 2019).

Ventas de guirnaldas (Totales 2018)



Gráfica 1. ventas totales por mercado Guirnaldas.

Fuente: creación propia con datos de presentación de indicadores 2018 de Guirnaldas/ Innovaflores.

En la gráfica 1. se muestra la participación de las ventas por región de la empresa para el año 2018. Es importante resaltar que de los registros de los últimos años este es el porcentaje de participación más alto que ha alcanzado Estados Unidos de 2013 hasta el 2018 (Guirnaldas, 2019). También, se evidencia que la participación de mercado de Estados Unidos para Guirnaldas es contradictoria comparada con la participación del producto sustituto (flores frescas) ya que para este último, EE.UU es el principal mercado de exportación de flores colombianas con una participación del 79% como se puede ver en la Tabla 2.

Exportaciones colombianas

Exportaciones por país destino 2014-2018* (septiembre) (Millones US \$ FOB)

País destino	2014	2015	2016	2017	2018*
Estados Unidos	1.043,1	984,3	972,1	1.042,8	882,8
Reino Unido	53,8	48,6	47,2	53,9	39,3
Japón	53,5	53,9	48,2	43,5	32,0
Canadá	38,2	40,5	37,1	36,7	31,1
Holanda	30,5	27,7	26,4	28,1	25,5
Rusia	67,2	37,4	27,6	27,8	18,3
Otros	99,8	97,1	96,9	109,6	89,5
Total	1.386,1	1.289,5	1.255,4	1.342,4	1.118,6

Fuente: MADR. *2018 a septiembre
Incluye esquejes, flor fresca cortada, follajes y plantas vivas

- Estados Unidos es el principal destino de sus exportaciones, con una participación de mercado del 79%. El principal puerto de entrada a este país es el aeropuerto de Miami.
- Reino Unido, Japón y Canadá representan el 3% cada uno, seguidos por Holanda y Rusia con el 2%. Adicionalmente se exporta a más de 90 países alrededor del mundo.



Tabla 2. Exportaciones de flores desde Colombia.

Fuente: Ministerio de agricultura de Colombia (Ministerio de Agricultura, 2018)

Otro aspecto relevante se ve en el tipo de presentación y tipos de producto que compró el mercado de EE.UU. Si se comparan con los de los mercados de Europa y Japón se ve una diferencia significativa. Los siguientes puntos exhiben las principales diferencias entre los mercados en estos aspectos durante los años 2013 y 2018.

Para el caso de Europa, los productos que representan más del 65% de la venta son los consumidos en productos de consumo para grandes superficies, mayoristas y floristas como las rosas con tallo en estuche de regalo y otros productos como la cabeza de rosa en presentación por

6 unidades cuyos principales canales de comercialización son las grandes superficies, mayoristas y floristas (Guirnalda, 2019).

Rosa estándar con tallo en presentación estuche de regalo



Rosa en cabeza en presentación x6 unidades



Rosa mini con tallo en presentación estuche de regalo



Fotografía 1. Tipos de rosas comercializadas por Verdissimo

Fuente www.verdissimo.com

En cuanto al mercado asiático (primordialmente Japón), el comportamiento es similar al de Europa, en donde la mayoría de los productos se venden en presentación por cabezas en cajas con 4 o más unidades y cuyos principales canales son mayoristas y floristas (Guirnalda, 2019).

Rosa en cabeza "estándar" en presentación x6 unidades



Rosa Mini con tallo en presentación estuche de regalo



Rosa en cabeza "Baby" en presentación x12 unidades



Fotografía 2. Tipos de rosas comercializadas por Florever

Fuente www.florever.com

Por lo que se refiere a Estados Unidos, a diferencia de los casos anteriores los principales clientes de flores compraron arreglos terminados y un gran volumen (proporcionalmente más que en cualquier otra región) en presentación a granel para usarlos como insumos en productos de consumo (Guirnaldas, 2019).

Rosa estándar en presentación a granel



Boutonnier con rosa preservada



Corsage con rosa preservada



Fotografía 3. Tipos de rosas comercializadas en Estados Unidos

Fuente: www.verdissimo.com y Guirnaldas

La distribución de los productos de Guirnaldas en EE.UU.

A partir del 2008, la distribución exclusiva (por contrato) de los productos de Guirnaldas en Estados Unidos la realiza la empresa Infinite Rose, estableciéndose una relación muy cercana con el grupo desde entonces.

De acuerdo a Alberto Sasson, gerente general de Infinite Rose, ellos son el único contacto en EE.UU para todos los tipos de clientes que quieren comprar productos preservados del grupo Innovaflora ya sean floristas, decoradores, mayorista o minoristas ya que cuenta con un contrato de exclusividad. Sus productos más importantes entre el 2014 y el 2018 fueron arreglos terminados y rosas en cabezas. Uno de los ejemplos de productos terminados estrella de ese mercado son los corsages y los boutonnieres, productos de flores preservadas supremamente populares que

permitieron que la categoría de naturaleza preservada creciera de forma importante en este periodo de tiempo (Sasson, comunicación personal, 30 de diciembre de 2019).

Entre sus clientes se encuentran grandes jugadores en ventas retail, online y grandes superficies como lo son Walmart y Wegmans. También, cuenta con una importante base de clientes que compran las flores en presentación a granel para hacer arreglos de más de 1.300 USD considerados de lujo por parte de los comercializadores y que tuvieron un comportamiento de crecimiento importante en el primer trimestre del 2019 (A. Sasson, comunicación personal, 30 de diciembre de 2019).

Promoción de los productos preservados en Estados Unidos.

Tanto Faarbaek como Sasson tienen presente que en temas de comunicaciones y medios el producto tiene muchos pendientes en este mercado. Los principales medios y herramientas con las cuales se ha promocionado el producto han sido la participación en ferias y unas pocas publicaciones en revistas, al respecto Sasson menciona que la inversión en publicidad es muy alta y no se justifica, por otro lado, Faarbaek comenta que ni toda la industria cuenta con un presupuesto suficiente para promover los productos por medios masivos. Los dos concluyen que este es uno de los puntos claves que deben ser reforzados en las próximas estrategias para el crecimiento en ventas para este mercado

Usos de las flores preservadas en productos lujosos.

Durante el periodo de 2014 a 2018 las ventas de presentaciones a granel de flores preservadas tuvieron un aumento en porcentaje de volumen superior a los de otras regiones, a causa del uso que les dan dos de los principales clientes de Infinite Rose (A. Sasson, comunicación personal, 30 de diciembre de 2019), quienes compran principalmente rosas en presentaciones a granel para usar las cabezas en productos de alto desembolso que pueden llegar a costar más de 1.300 USD.

A continuación, se pueden ver algunas imágenes extraídas directamente de las páginas web de estas dos empresas cuyos principales productos usan flores preservadas en obsequios decorativos para ocasiones especiales:



Fotografía 4. Producto de 1499USD con flores preservadas de venta On Line



Fotografía 5. Línea de productos entre 899 y 1499USD con flores preservadas de venta On Líne”.

Un factor común que tienen estas dos empresas es que su concepto más recurrente en sus principales medios, redes sociales y páginas web es el de lujo.

Para uno de los casos la palabra lujo es particularmente protagonista con presencia en más de 288 páginas de productos de su tienda, su aparición está acompañada de textos como: “introducing a new level of luxury with a state of an art piece of handmade box with the most beautiful and longest lasting rose”; se puede ver incluso en su eslogan “A Box of Luxury, A Bouquet of Elegance”. Otros conceptos como “Premium”, “Elegance” y “hand crafted”, si bien también son protagonistas no son tan recurrentes como el concepto de lujo.

En otro caso el concepto de lujo también es recurrente con presencia en más de 253 descripciones de artículos en su página, aparece en todas las comunicaciones de su última campaña para día de la madre (celebrada en mayo 2019) con textos como: “Not only are they elegant, surprising and luxurious...” El concepto es tan relevante que tienen una página exclusivamente

para explicar el concepto de “Luxury Roses”, también hace presencia varias veces en su página de historia, más que cualquier otro concepto. Al igual que para la otra empresa hay otros conceptos complementarios como Premium, elegance y stylish, pero nunca tan recurrentes y protagonistas como el de lujo.

Para Alberto Sasson los productos son asociados principalmente al lujo debido a sus altos precios:

Si considero que es un producto de lujo, he visto en páginas de internet como el producto alcanza los 1000USD por un solo arreglo de 36 o de 60 rosas. Específicamente en uno de los mercados, para que usted se de cuenta, nuestros tipos de corsages tienen un PVP de 25 a 30 USD... pero si usted se mete a una página de esas están también costando 400USD, 300USD, los venden a precios extremadamente altos (Sasson, comunicación personal, 30 de diciembre de 2019).

Por otro lado, desde el punto de vista de Faarbaek los productos preservados pueden ser de lujo pero no dentro de un nivel alto de productos:

Para que nuestro producto sea de lujo requiere un re trabajo por parte de partners o clientes para obtener la selección de la calidad, la percepción de la calidad y la promoción adecuado para considerarse lujo... creo que los productos actuales están en una percepción de valor elevado que se podría contemplar en el segmento del lujo, pero en la parte más básica de lujo como lo podría ser un champagne o un vino mediano, pero

no llega al nivel de lujo que pueden tener obras de arte, moda única, etcétera y creo que justamente lo que falta es que sea algo más único y algo con un price point más elevado (Faarbaek, comunicación personal, 4 de enero de 2020).

Experiencia en productos Premium fabricados en Guirnaldas

Teniendo en cuenta los volúmenes de flor preservada comprada por los fabricantes de arreglos de lujo citados anteriormente y sus precios de venta, a principios del año 2019 el grupo Innovaflora gracias a la cercana relación y fluida comunicación con el distribuidor Infinite Rose decidió poner a prueba el mercado y desarrollar en colaboración con una empresa de comercialización de flores frescas estadounidense una línea de este tipo de productos, pero fabricados en Guirnaldas, la comercialización inició el primer trimestre de 2019, la presentación final del producto, así como el precio de referencia se puede ver en la imagen 3, evidenciándose que el concepto de lujo es el más recurrente en la descripción del producto.



Preserved Roses

Three Dozen Red	\$275.00
Two Dozen Red	\$225.00
Two Dozen Pink	\$225.00
Two Dozen Lavender	\$225.00

Your Recipient [sign in to access your address book](#)

Zip / Postal Code*	Location Type*	Delivery Date
<input type="text" value="(zip/postal code)"/>	<input type="text" value="Residence"/>	<input type="text" value=""/>

[Don't know the recipient's delivery address? Click here!](#)



Shipped in a gift box.
[See Details](#)

Add To Cart

Description

EXCLUSIVE Our preserved roses will dazzle someone's day in the most beautiful way. Exclusively designed these genuine roses are selected for their size and perfection, then carefully preserved and artfully arranged in a decorative container. It's a gift of luxury meant for someone truly magnificent.

- Your choice of one, two or three dozen preserved roses in red, pink or lavender displayed in an elegant, round, hat box-style container; tied with satin bow in coordinating color
- Roses and hat box arrive inside a decorative gift box with coordinating ribbon
- Hat box for three dozen roses measures: 12"D x 8.5"H (box only, exclusive of roses)
- Hat box for two dozen roses measures: 8.5"D x 5.5"H (box only, exclusive of roses)
- Hat box for one dozen roses measures: 7"D x 5.5"H (box only, exclusive of roses)
- Care Instructions: Arrangements do not require watering; for maximum beauty, keep away from extreme sunlight & humidity
- Preserved roses will maintain their original beauty for at least 6 months with proper care

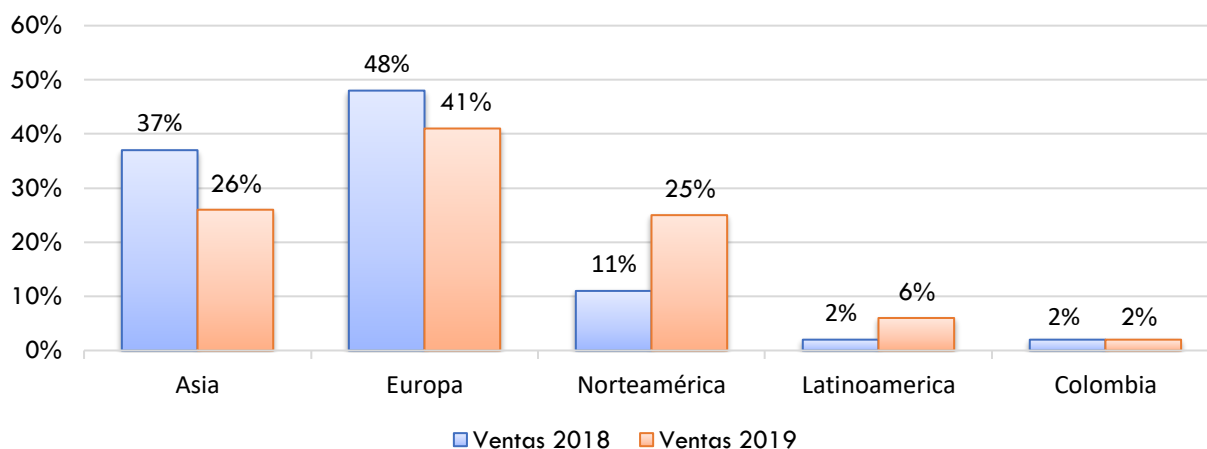
About

A proprietary brand of exceptional quality preserved roses designed exclusively. Each unique and genuine rose is hand-chosen at the peak of perfection and then preserved to maintain the original natural beauty of each unique rose. A luxurious and romantic gift of love and adoration to cherish over time.

More Product Information

Fotografía 6. Arreglo hecho en Guirnaldas.

En lo que toca a los resultados de venta, se pudo ver en los dos primeros meses de esta línea, el impacto en la participación por región de las ventas de Guirnaldas, como se expone en la gráfica 3 al comparar las ventas durante el primer bimestre entre los años 2018 y 2019:



Gráfica 3 Ventas de guirnaldas enero - febrero (2018/2019).

Fuente: Creación propia con datos de presentación de indicadores de Guirnaldas 2019 (Guirnaldas, 2019)

Como se puede ver en la gráfica 3, las ventas se duplicaron durante el mismo periodo; adicionalmente, al discriminar las ventas se presenta que la mayoría de la contribución al crecimiento en EE.UU fue gracias al lanzamiento de esta línea de productos, esto demuestra un mercado muy atractivo y a fin con este tipo de productos y el concepto de lujo, en consecuencia, este tipo de productos en colaboración con empresas de este mercado se pueden ver como exitosos, sin embargo implica un gran sacrificio por parte de Innovaflora, ya que el producto no tiene ningún tipo de identificación como elaborado por el grupo, de manera que, ni la marca Verdissimo o el grupo Innovaflora van a ser reconocidos por el cliente final como fabricantes del mismo. Lo

anterior, genera conflicto para el hosting ya que desde la gerencia general existe interés que el producto preservado se masificará con las marcas del grupo, sin embargo, no es fácil ignorar los beneficios económicos que trae esta colaboración.

De acuerdo a lo encontrado, se evidencia que el concepto de lujo realmente se podría convertir en uno de los valores principales para comercializar las flores preservadas en EE.UU, sin embargo, este puede ser interpretado desde diferentes puntos de vista. Pertinente al momento de Innovaflora, el Director de Mercadeo de la organización ha llevado a cabo una investigación (información complementaria al caso empresarial, ver apéndice 1) que permitirá analizar el concepto de lujo y su interpretación por parte de los comercializadores más relevantes de las flores preservadas en Estados Unidos, una referencia muy útil que servirá al grupo Innovaflora para definir su estrategia para la penetración de este mercado.

2.3. Factores atractivos del mercado de EE.UU para el grupo Innovaflora

La gerencia del grupo Innovaflora siempre ha tenido proyectado como uno de los principales pilares de crecimiento incluir para los próximos años el mercado de Estados Unidos, en cabeza de la empresa Guirnaldas como lo expresa el señor Faarbaek:

Estados Unidos es un mercado estratégico principalmente porque pensamos que hay mucha posibilidad de una buena recepción del mercado en relación a los valores que tiene el producto, el price point, la estética y por otro lado porque comparativamente es

un mercado donde tenemos muy poca penetración (Faarbaek, comunicación personal, 4 de enero de 2020).

A pesar de estar presentes en el mercado de Estados Unidos desde hace más de 10 años, la baja representación de las ventas hace pensar a Faarbaek que este es realmente un mercado nuevo, que ha sido poco atendido; si bien todavía hay oportunidades de crecimiento para los mercados actuales de Europa y Asia, dejar que la competencia amplíe su cobertura en Estados Unidos puede salir muy caro a futuro para el grupo Innovaflora.

El potencial de mercado de Estado Unidos, si se analiza desde el punto de vista de ventas del producto sustituto (Flor fresca) justifica el interés de Faarbaek. Para el año 2018 las importaciones de flor fresca en EE.UU fueron de 2.476 millones USD (Passport, 2019) de los cuales más de una tercera parte se facturaron desde Colombia (Ministerio de Agricultura, 2018). En el mismo año, la facturación de flor preservada de Colombia en este mercado fue de 1.2 millones USD de los cuales 1.01 millones USD fueron facturados por Guirnaldas (DIAN, 2019). Lo anterior, indica que las flores preservadas son tan solo el 0,05% del mercado del producto sustituto de EE.UU y que Guirnaldas representa más del 83% de producto preservado de las exportaciones hechas por Colombia, estas son condiciones ideales para desarrollar una estrategia de crecimiento en este mercado más ambiciosa que la ejecutada hasta el momento.

Como se analizó previamente, otro factor relevante para explorar el mercado de Estados Unidos es un crecimiento importante relacionado con productos terminados asociados al lujo, a su

vez, a este incentivo se suman, otros cuatro aspectos por los cuales este mercado es interesante para el crecimiento del grupo y lo hacen más atractivo siendo los siguientes:

Primero, la cercanía geográfica y beneficios logísticos ya que el producto puede ser distribuido en menor tiempo y con precios más competitivos en comparación con Europa y Asia (Guirnaldas, 2019).

Segundo, afinidad de los compradores y comercializadores con las flores colombianas, actualmente Colombia es el exportador más importante de flores frescas para EE.UU, las flores colombianas representan el 60% de las flores que se compran en este país (Pizano, 2017). Sin duda el TLC tiene una influencia en esta cifra (Nuñez, 2017) por lo que también se considera una ventaja competitiva el hecho de que Guirnaldas esté ubicada en Colombia y que los compradores de flores de EE.UU estén familiarizados con el producto.

Tercero, Guirnaldas ha tenido presencia en EE.UU durante mas de 10 años pero con una prioridad baja, como lo comprueban un nivel bajo en las ventas, (Guirnaldas, 2019) su estrategia no había contemplado a EE.UU con la misma prioridad de Europa o Asia, mercados en donde sí se enfocaron y el éxito del producto es innegable. A futuro, tanto Sasson como Faarbaek están de acuerdo que este mercado debe ser uno de los ejes más importantes para el crecimiento en los siguientes años.

Cuarto, los beneficios económicos que se evidencian comparando los precios de la flor fresca con los precios de la flor preservada en este mercado son un aspecto a explotar si es comunicado de forma correcta como los menciona el señor Alberto:

Si usted compra una docena de rosas (Frescas) en un supermercado es muy posible que le cuesten entre 12 y 15 dólares, si usted compra una docena de rosas preservadas es muy posible que le cuesten 50 o 60 pero, las rosas preservadas le pueden durar a usted 50 o 52 semanas que es lo equivalente a un año, mientras que usted esos 12 dólares los tiene que reemplazar cada semana, entonces, si usted hace la cuenta 12 dólares por 52 semanas usted está gastando 625 dólares contra 50 o 60 (De las flores preservadas), entonces... es simplemente explicar a las personas que es el beneficio.

(Sasson, comunicación personal, 30 de diciembre de 2019).

Para concluir, teniendo en cuenta lo expuesto en el caso empresarial, la gerencia del grupo Innovaflora tiene en sus manos una serie de decisiones en relación al mercado de Estados Unidos, la decisión de entrar está tomada, pero todavía tiene que definir de manera clara y estratégica como posicionar las flores preservadas en este país. Si bien hay una década de experiencia en este mercado, la poca popularidad del producto y la falta de posicionamiento del grupo Innovaflora en este mercado hacen del mismo una hoja en blanco para empezar a planear los próximos años.

3. Teaching Notes para el caso empresarial Innovaflora

A continuación, se presentan las teaching notes para el caso Innovaflora con las fuentes y recomendaciones generales para que sirvan de guía al docente en el desarrollo del caso en un contexto académico. Estas teaching notes tienen la estructura ideal de acuerdo con la metodología de Harvard.

Resumen del caso

Innovaflora es el grupo empresarial líder a nivel mundial en la fabricación y preservación de naturaleza preservada, una categoría de productos de consumo que se caracterizan por ser productos naturales como flores y follajes que gracias a un proceso industrial pueden durar meses o incluso años sin necesidad de agua o luz.

El grupo nace a finales del 2015 y está conformado por 4 empresas, Guirnaldas en Colombia, Verdissimo en España, Florever en Japón y Garlands en Ecuador. Ole Faarbaek es el recientemente nombrado presidente del grupo, viene de ser el gerente general de Verdissimo en donde se desempeñó durante 7 años logrando multiplicar por más de 4 el crecimiento en ventas durante ese periodo, se espera que guíe al grupo para explotar el mercado de EE.UU, un mercado históricamente poco relevante en ventas para el grupo pero que debido al comportamiento de los recientes meses se ha convertido en el potencial foco de crecimiento para los próximos años.

Este es un caso de estudio trabajado con la metodología tradicional de Harvard soportado en los libros:

- Teaching with Cases: A Framework-Based Approach (Lima & Fabiani, 2014)
- Teaching with Cases: A Practical Guide (Anderson & Schiano, 2014)
- The Case Study Handbook, Revised Edition: A Student's Guide (Ellet, 2018)

Es de tipo I: Caso basado en situaciones reales construido a partir de entrevistas a profundidad, datos del grupo Innovaflora y datos del mercado real.

3.1 Objetivos del caso

Los objetivos de este caso se dividen en dos. Por un lado, se quiere demostrar mediante un caso real la alta complejidad y cantidad de variables que existen a la hora de mejorar la participación de mercado de productos colombianos en el mercado de EE.UU, particularmente cuando son productos novedosos y con éxito en otros mercados internacionales.

Asimismo, se pretende desarrollar en el estudiante la capacidad de explorar y aplicar correctamente dos de las herramientas más elementales para gestión empresarial y mercadeo, las 4Ps del mercadeo y la matriz Ansoff. Con estos análisis el estudiante debe plantear los pasos a seguir de forma abierta en tres momentos que se desarrollaran posteriormente.

3.2 Población participante y prerrequisitos

Se recomienda trabajar el caso empresarial expuesto con estudiantes de pregrado y postgrado relacionados a administración de empresas, estrategia corporativa o afines, de igual manera, con estudiantes cursando programas de maestría o especialización enfocados en mercadeo o administración. Las herramientas a usar corresponden a materias introductorias a los conceptos elementales y básicos de mercadeo y estrategia, claves para futuros cursos o aplicaciones, por lo que sirve también como refuerzo para inicio de programas de posgrados. El tamaño del curso adecuado para el desarrollo del caso debe ser de entre 15 a 30 estudiantes para que al final del tercer momento se pueda realizar la presentación final en grupos (entre 3 grupos por clase) durante el tiempo asignado para la clase.

3.3 Preguntas para el caso

Basados en la información entregada sobre el mercado, la empresa y la situación actual de la misma los estudiantes deben asumir el rol de asesores y recomendar a la gerencia general del grupo Innovaflora los pasos a seguir para incrementar su presencia los próximos años en el mercado de EE.UU. Se espera que discutan los siguientes aspectos del caso:

1. Analizando todas las posibles estrategias de crecimiento de acuerdo a la Matriz Ansoff. ¿Cuáles deberían ser las prioridades del señor Faarbaek para aumentar las ventas del grupo Innovaflora y por qué?

2. Identifique cual es la situación actual del marketing mix del grupo Innovaflora y recomiende a Faarbaek un mix más adecuado (Para esta recomendación se debe revisar el estudio realizado por el director de mercadeo de innovaflora titulado: Factores determinantes de productos de lujo con flores preservadas de acuerdo a los principales comercializadores de flores preservadas de EE.UU).

3. Como asesor de Faarbaek, (teniendo en cuenta la situación actual y el análisis de los dos puntos anteriores), usted debe plantear rutas de acción justificadas desde el punto de vista de la matriz Ansoff y las 4Ps

3.4. Metodología para desarrollar el caso

Previo a la clase en que se va a trabajar el caso empresarial, por lo menos con una semana de anticipación se recomienda compartirlo con los estudiantes, dando espacio para que se familiaricen con el mismo, igualmente, es conveniente que consulten acerca de los productos preservados, sus usos y características, y los principales elementos de las 4Ps. Las siguientes páginas pueden ser de gran ayuda para la familiarización del estudiante con los productos y el análisis del caso:

Página web grupo Innovaflora: www.innovaflora.com

Páginas web de las marcas del grupo: www.verdissimo.com , www.floever.com

Productos referentes con flor fresca: www.1800flowers.com, www.ftd.com

Una vez que los estudiantes tengan la información pertinente acerca del caso propuesto el tiempo recomendado para su análisis de manera grupal es de tres a cuatro horas, divididas en tres momentos. En principio construirán conjuntamente docente y estudiantes la matriz Ansoff con posibles estrategias para cada uno de los cuadrantes con definición y priorización de las mismas, no deberían existir en esta etapa posibilidades favoritas, para permitir la discusión de cada una de ellas.

En un segundo momento, se identificará cual es la situación actual de las 4Ps en el mercado de EE.UU y los probables pasos a seguir en cada una de estas, por tanto, es importante que se expongan la mayor cantidad de pasos a seguir, se espera que dentro de este análisis incluyan las conclusiones sobre el estudio realizado por el director de mercadeo.

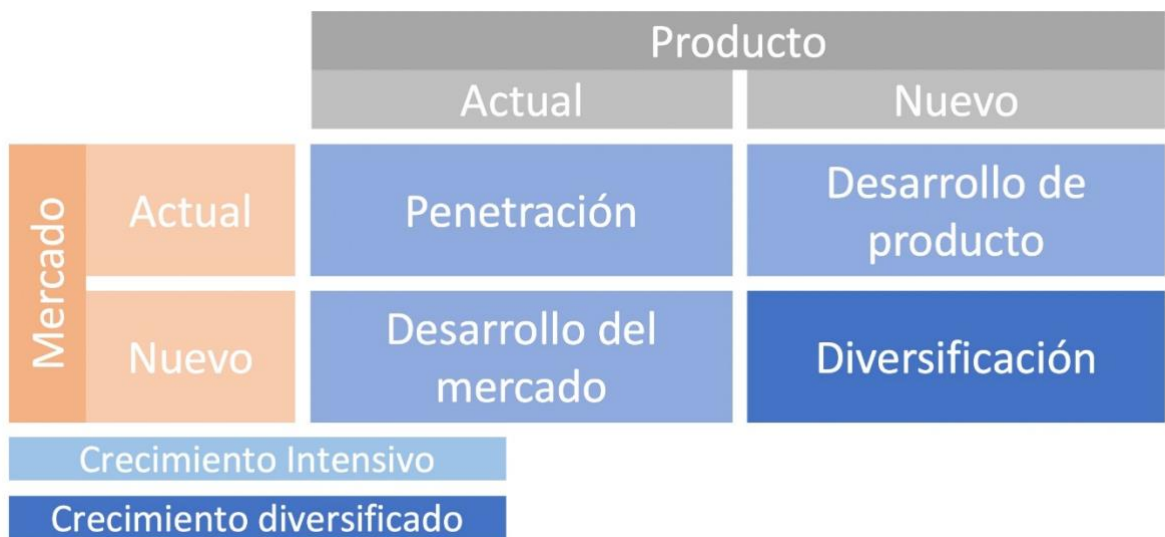
El tercer momento de la clase, es la preparación en grupos de la presentación con las principales acciones y estrategias que consideran debe realizar Faarbaek en los próximos años, esta presentación debe ser concreta con el fin que cada grupo pueda sustentar su análisis a los demás.

Los primeros dos momentos deben ser de igual duración y no deben representar más del 50% de la clase, el tiempo restante es para que los estudiantes preparen y presenten su estrategia.

3.5 Análisis de caso/Posibles respuestas

Pregunta y momento 1.

La matriz ANSOFF fue propuesta en 1965, es una de las herramientas clásicas de estrategia para definir el enfoque de crecimiento para una empresa u organización (Rodríguez & Munuera, 2007), su larga trayectoria y todavía vigente simplicidad permite planificar estrategias y planes de acción a futuro teniendo en cuenta, como se expone en la gráfica 6 dos factores principales: el producto y el mercado.



Gráfica 4. Matriz Ansoff (1965)

Si bien con la información revelada en el caso permite una multiplicidad de análisis, los detalles del caso pueden arrojar las siguientes generalizaciones para la estrategia de crecimiento.

De acuerdo con Faarbaek, Estados Unidos es considerado como un mercado nuevo para el grupo Innovaflora a pesar de tener presencia por más de 10 años (las razones están justificadas en el caso), a causa de esto se pueden construir las siguientes conclusiones por cuadrante:

Sobre penetración. Esta estrategia es favorable de usar principalmente cuando el mercado está en crecimiento pues es cuando los competidores están en menor disposición a luchar ya que ellos también deben estar viendo crecimiento en ventas. Se aconseja no usar esta estrategia cuando el único factor determinante sea el precio ya que llevaría a una guerra de precios (Rodríguez & Munuera, 2007). Para este caso, el crecimiento en Europa y Asia ha sido bueno, constante y saludable (particularmente en Europa), sin embargo, como lo menciona el gerente general el descuidar el mercado de EE.UU puede ser una puerta para que la competencia se fortalezca y al ser el principal mercado del mundo no se puede descuidar. Si bien es una estrategia que para el contexto de Innovaflora podría funcionar no es la más recomendable a largo plazo. Esto igual no significa que debe ser ignorada completamente, los mercados más importantes si deben ser atendidos y desarrollados por Innovaflora, pero no con un nivel de prioridad alto. (Cuadrante con prioridad media).

Sobre desarrollo de mercado. Se suelen dividir en dos tipos, uno enfocado en nuevos segmentos de mercado totalmente desatendidos o enfocándose en un nuevo mercado internacional o región (Rodríguez & Munuera, 2007). Para esta situación se determina a EE.UU como un mercado nuevo y debe estar dentro de la primera o segunda prioridad para el grupo Innovaflora como estrategia de crecimiento. En el caso se menciona que el producto actual con modificaciones ligeras podría funcionar muy bien para desarrollar este mercado, esta solución se ve viable

principalmente por su bajo costo de implementación para un nuevo mercado tan retador. Vale la pena mencionar que como la empresa Infinite Rose tiene exclusividad de comercialización del producto, las estrategias a desarrollar, el mercado con nuevos canales debería ser promovidas desde allí, eso sí teniendo presente que los nuevos canales no siempre conducen a la apertura de un nuevo segmento (Rodríguez & Munuera, 2007). Puede existir también la discusión sobre si Infinite Rose debería ser el único partner para este proyecto y poner sobre la mesa cancelar el contrato con ellos después de 10 años de relación para buscar más canales de forma directa. Esta estrategia debería estar dentro de las prioridades más altas para la estrategia de crecimiento de Innovaflora y se recomienda definirla como el número uno o dos. (Cuadrante con prioridad alta).

Sobre desarrollo de producto. Usualmente introducir variaciones a productos actuales, hacer extensiones de marca y agregar nuevos servicios al modelo suelen ser tres decisiones comunes en esta estrategia (Lima & Fabiani, 2014). Sin embargo, para este caso debido a las mismas razones que se evidencian en el análisis sobre penetración, los mercados actuales están saludables y si bien no se deben descuidar, la priorización debe ser el enfoque en el nuevo mercado (EE.UU). Esta alternativa debería atenderse con la misma prioridad que la estrategia de penetración para no dejar descuidado los mercados más relevantes en términos de facturación (Cuadrante con prioridad media).

Diversificación. Existen 5 principales razones para la diversificación: reducir riesgo, saturación del mercado actual, aprovechar recursos, oportunidades de inversión y reforzamiento de la posición competitiva (Rodríguez & Munuera, 2007). En este caso, se pueden descartar como prioridad la saturación del mercado actual (que no se evidencia en el caso). Para cada una de las otras razones existe sustento: Sobre el riesgo se puede justificar que actualmente para dejar más

del 90% de la facturación en dos mercados es riesgoso, agregar un tercero es recomendable. El aprovechamiento de los recursos es sin duda otro elemento clave, si ya se tiene la infraestructura y se cuenta con la oferta para entrar a este mercado rentable también es recomendable. Sobre las oportunidades de inversión, enfocarse en el mercado de consumo más importante del mundo es justificable para la mayoría de las empresas que tienen esta posibilidad como en el caso de Innovaflora. Por último, el reforzamiento de la posición competitiva es uno de los beneficios que se encuentran al lograr una penetración exitosa de este mercado, conseguir fomentar las habilidades para entrar a mercados nuevos con productos nuevos puede ser la clave del éxito de una organización para mantenerse vigente a futuro. Dentro del caso, se puede ver que existe una posibilidad clara para el desarrollo de nuevos productos para este mercado (sobre todo abordado desde el concepto de lujo), de hecho se demuestra que está en la capacidad de hacerlo gracias al proyecto de en el que se fabricaron los productos en Guirnaldas. Sin embargo, como el mercado no es del todo conocido se recomienda hacer un mix entre diversificación y desarrollo de mercado (Cuadrante con prioridad alta).

La decisión de los estudiantes sobre cual estrategia de crecimiento debe ser prioritaria, debería estar enfocada en desarrollo de mercado o diversificación, cualquiera de las dos es viable como prioridad, no obstante, una integración es recomendada para la sustentación final del caso, momento en el cual, se debería poder determinar no solo que estrategia se va a usar, también como se va a hacer con la sustentación de las 4Ps.

Pregunta y momento 2.

Son muchos los autores y libros especializados en mercadeo los que recomiendan a gerentes de mercadeo usar el modelo de las 4Ps para guiarse durante la toma de decisiones (Bucklin, Gupta, & Siddarth, 1998; Lilien G. L., 1994; Lilien, Kotler, & Moorthy, 1995; Salman, Tawfik, Samy, & Artal-Tur, 2016). El modelo de las 4Ps como se conoce actualmente fue estructurado por McCarthy en 1975 (McCarthy, 1975) y consisten en Precio, Producto, Plaza y Promoción. Su popularidad también tiene muchos detractores que lo consideran incompleto o insuficiente para servicios, razón por la cual Bernard Booms y Mary Bitner agregaron otras 3 Ps adicionales que incluyen elementos que facilitan la aplicación en servicio (Booms & Bitner, 1981; Salman, Tawfik, Samy, & Artal-Tur, 2016), como son: Personas, evidencia física (Physical evidence) y Procesos. Para este caso, debido a que el servicio no es el foco de la aplicación se va a pedir al estudiante que analice bajo el marco de las 4Ps la situación actual y proponer una idea al grupo Innovaflora. Dentro del análisis de los estudiantes sobre el producto actual por lo menos las siguientes características deberían ser desglosadas o entendidas en caso de que no existan (Lima & Fabiani, 2014):

Producto actual.

Características. Estas se pueden dividir en dos segmentos: los productos de línea Verdissimo, se caracterizan por presentaciones con pocas unidades, aunque se encuentran productos a granel. Actualmente, las características principales del producto que están siendo mayormente promocionadas en páginas web y material de empaque son: belleza natural, no requieren luz ni agua, 100% naturales y más de un año de duración. Los demás beneficios no son

prioritarios, pero vale la pena conocerlos: no son tóxicas, amplia variedad y más económicas. El otro segmento es el desarrollo de productos terminado tipo barriles y arreglos florales, en este caso se adicionan al mix conceptos como lujo, exclusividad y hecho a mano.

Diseño. Para el caso de los productos Verdissimo desde el punto de vista de diseño lo único que puede variar es el diseño del empaque, ya que en lo referente a producto, está relacionado a belleza, forma y diseño natural. Si se analiza el producto hecho en guirnaldas nuevamente se proyecta un diseño con más trabajo manual, pero con la misma exaltación de la belleza natural de la flor como eje central.

Marca. Verdissimo es la marca a escoger para el mercado de EE.UU, Florever si bien es para el mercado asiático tiene también el potencial de ser explotable pero su portafolio actual no es el indicado. Por otro lado, está el sacrificio que se hace al fabricar para otras empresas productos de sus marcas propias a cambio de usar su canal de comercialización.

Beneficios. En las páginas web de estos productos los beneficios destacables están asociados a sus características principales: belleza natural, no requieren luz, no requieren agua, 100% naturales y alta duración.

Plazas actuales.

Disponibilidad/Acceso. Gracias a los ejemplos vistos en el caso se puede ver que la venta online del producto es actualmente el principal outlet para este tipo de productos. No existen otros medios significativos para poder tener la accesibilidad del producto en el mercado en mención.

Canales de distribución On y Off. El fuerte de los productos es por el canal online, en off line se puede interpretar como débil por las cifras dado que las ventas no son representativas (mayormente producto bulk).

Precios actuales.

Elasticidad. Se desconoce si el producto es elástico para este caso, por consiguiente, no debe ser un factor de análisis para el mismo.

Precio de la competencia. El caso menciona que las flores preservadas de guirnaldas tienen más del 82% del market share de flor preservada en Estados Unidos, en ningún momento se discute sobre la competencia insinuando que es una preocupación prioritaria. Sin embargo, sí se menciona al producto sustituto como principal competidor, pero que comparativamente por la larga duración de las flores preservadas se ve como una ventaja competitiva siempre y cuando el consumidor sea consciente de los beneficios.

Precio del producto sustituto: Alberto menciona su experiencia de primera mano en el mercado sobre la diferencia en precio de venta a consumidor comparando las flores preservadas y las flores frescas (Producto Sustituto). En esta nos cuenta que existe una gran diferencia en el primer desembolso, en donde las rosas frescas valen 12 USD por docena mientras que las rosas preservadas cuestan entre 50 y 60USD esto evidencia que el primer desembolso puede llegar a ser hasta 5 veces mayor, sin embargo a largo plazo (En caso de 52 semanas) la comparación en desembolso es de 624USD por flor fresca comparada con 60USD de las rosas preservadas, es decir una diferencia mayor a 10 veces el precio del preservado. Este es un aspecto relevante a la hora de plantear publicidad e incluso a la hora de plantear una estrategia diferente en precio ya que se puede ver que se podría estar dejando dinero sobre la mesa con la fijación de precios actual. Es clave tener en cuenta que este precio es solo el referente para un tipo de producto y que no aplica necesariamente para los productos de lujo, sin embargo sirve como referente.

Promoción Actual

Tipo de medios actuales. Puntualmente en el caso se mencionan las formas en las que se ha promocionado el producto: De forma activa, participación en ferias y unas pocas publicaciones en revistas. Se menciona que la publicidad masiva tradicional es muy cara por lo que se entendería que los medios costosos deben descartarse.

Relaciones públicas. Poca relaciones y actividad en EE.UU., en el caso no se menciona y en las investigaciones independientes por parte de los estudiantes no se debería ver tampoco detalles relevantes.

Una vez analizado el estado actual de las 4P de Innovaflora los estudiantes deben poder proponer a Faarbaek como hacer mejoras sustanciales para el caso, algunos posibles ejes de desarrollo pueden ser los siguientes:

Producto

Características. El producto actualmente tiene las características ideales si se explotan de la forma que lo ha hecho en el primer trimestre del 2019 como producto terminado principalmente decorativo y para regalo.

Diseño. Se debe proponer que algunos elementos del lujo recolectados de la investigación se incluyan dentro del desarrollo de nuevos productos.

Marca. En relación al lujo se deben plantear colaboraciones con marcas de lujo como Guchi o Loui Vuiton, otra opción es volver a Verdissimo una marca de lujo cambiando su parte formal, incluso replantear usar Florever como una marca con más posibilidad de ser orientada al mercado de habla inglesa (etimológicamente tiene una justificación).

Beneficios. Los beneficios son un aspecto que poco tiene para ser abordado, además de reforzar los actuales.

Plaza.

Disponibilidad/Acceso. Se debe mejorar la disponibilidad, quizá con una propuesta a retailers con tiendas físicas, o a través de red de distribuidores en tiendas de flores para floristas.

Canales de distribución On y Off. Para el canal Online se puede determinar una estrategia de tienda propia que actualmente no existe en Estados Unidos. También, se puede plantear articular con retailers para aumentar disponibilidad. La cuestión sería validar que tipo de retailers: grandes superficies, tiendas de decoración o tiendas de artículos para el hogar son algunas sugerencias.

Precios actuales.

Precio de la competencia. Los precios parecen ser competitivos en el mercado debido al aumento en ventas. Se podría validar si se puede subir el precio aún más agregando accesorios de lujo como lo son elementos de plata u oro para justificar precios y márgenes más altos.

Promoción.

Tipo de medios. Validar como se pueden usar medios que no sean tan costos como los tradicionales, existe una gran oportunidad de alternativas y los estudiantes pueden plantear una oportunidad para definir estrategias de medios de bajo costo.

Relaciones públicas: Se podría plantear la posibilidad de mirar influencers en este mercado para promocionar el producto. También, la promoción vía uso de marcas lujosas como lo propuesto en producto/marca y mirar canales de posible contacto.

Pregunta y momento 3.

Para este momento, el caso debe tener sobre la mesa una multitud de rutas a validar y unas generalidades que indican que acciones debe realizar la gerencia del grupo Innovaflora. Lo importante de esta parte de la presentación es que los estudiantes en grupos de 4 a 6 estudiantes logren plantear posibles rutas, además estrategias a aplicar en el contexto de las 4P, priorizar y justificar cuadrantes de crecimiento Ansoff para la empresa. En este momento, los estudiantes deben tener el espacio para justificar cada una de sus propuestas y apliquen lo aprendido en clase. Se recomienda que sea a modo de presentación, aunque puede ser presentado mediante un trabajo escrito.

Consejos y herramientas

Debido a la falta de información en línea relacionada a las flores preservadas y el mercado de lujo en EE.UU es muy importante que los estudiantes lean el estudio anexo hecho por el director de mercadeo de Innovaflora. Este estudio representa una exploración básica pero muy útil de lo que personas que conocen el producto piensan en relación de los productos preservados y el concepto de lujo.

Debido a la relativa baja circulación del producto en el mercado es probable que no todos los estudiantes estén familiarizados con el producto. Es por eso que se le recomienda al docente llevar alguna muestra de naturaleza preservada para que los estudiantes se familiaricen con el producto.

En la plataforma web del grupo innovaflora pueden encontrar la información de contacto para preguntar sobre la disponibilidad del producto en su región y posibilidades de acceder a este.

Fuentes relevantes para la aplicación del caso:

Sobre matriz Ansoff:

Rodríguez, A. I., & Munuera, J. L. (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC Editorial.

Get to Know Ansoff Matrix, by Jay L Schofield (Author)

Sobre las 4 PS:

Lilien, G. L. (1994). Marketing Models: Past, Present and Future. En G. L. Lilien, G. Laurent, & B. Pras, Research traditions in marketing (págs. 1-26). Springer Netherlands.

Kotler, Philip. (2000). Marketing management. Upper Saddle River, N.J. :Prentice Hall,
The Marketing Mix: Master the 4 Ps of marketing (Management & Marketing Book 8)

Sobre el lujo:

Kapferer, J.-N., & Michaut-Denizeau, A. (2017). Journal of Brand Management : Advanced Collections Series Editors; Advances in luxury brand management.

Klaus, H. (2011). The Concept of Luxury Brands

Scholz, L. (2014). Brand Management and Marketing of luxury goods. Anchor Academic Publishing.

4. Referencias bibliográficas

- Anderson, E., & Schiano, B. (2014). Teaching with Cases: A Practical Guide. Harvard Business Review Press (July 31, 2014).
- Avellaneda Cortés , R., Nieto Potes , M., Ortiz Rojas, W., & Orjuela Camargo, C. (2012). Cómo lograr el éxito en el juego exportador global. PyMEs exportadoras que perduran y sobresalen en Colombia. Bogotá: Universidad EAN.
- Booms, B., & Bitner, M. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. En J. H. Donnelly, & W. R. George, Marketing of Services (págs. 47-51). Chicago: American Marketing Association.
- Bucklin, R. E., Gupta, S., & Siddarth, S. (1998). Determining Segmentation in Sales Response across Consumer Purchase Behaviors. Journal of Marketing Research, 189-197.
- DIAN. (2019). Exportaciones de Colombia de flores preservadas. Bogotá.
- Dinero. (26 de Abril de 2018). Dinero.com. Obtenido de [Video Corporativo]: <https://www.dinero.com/edicion-impresas/negocios/articulo/innovaflores-empresa-colombiana-que-exporta-flores-preservadas/257705>
- Ellet, W. (2018). The Case Study Handbook, Revised Edition: A Student's Guide. Harvard Business Review Press; Revised ed. edition (August 28, 2018).
- Guirnaldas. (2019). Presentación de indicadores mensuales del área logística de Guirnaldas S.A.S. Bogotá.
- Guirnaldas. (2019). Presentaciones mensuales de indicadores de Guirnaldas S.A.S. de 2013 a 2019. Bogotá.
- Guirnaldas. (4 de Mayo de 2019). Guirnaldas.com. Obtenido de <https://www.guirnaldas.com>

- Hill, C. (22 de 8 de 2008). *International Business: Competing in the Global Market Place*. Strategic Direction, 24(9), sd.2008.05624iae.001.
- Innovaflora. (2019). *Planeación estratégica 2018 - 2023*. Bogotá.
- Innovaflora. (4 de Mayo de 2019). *Innovaflora.com*. Obtenido de <https://www.innovaflora.com/el-mundo-del-preservado>
- Innovaflora. (4 de Mayo de 2019). *innovaflora.com*. Obtenido de Sitio web de Innovaflora SL: <https://www.innovaflora.com/lo-que-somos>
- Lilien, G. L. (1994). *Marketing Models: Past, Present and Future*. En G. L. Lilien, G. Laurent, & B. Pras, *Research traditions in marketing* (págs. 1-26). Springer Netherlands.
- Lilien, G. L., Kotler, P., & Moorthy, K. (1995). *Marketing Models*. Prentice Hall.
- Lima, M., & Fabiani, T. (2014). *Teaching with Cases: A Framework-Based Approach*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- McCarthy, E. J. (1975). *Basic Marketing: A Managerial Approach: Fifth edition*. Richard D. Irwin.
- Ministerio de Agricultura. (2018). *Cifras Sectoriales - 2018 Diciembre Flores.pdf*. Bogotá.
- Nuñez, G. (10 de Octubre de 2017). *Diario La Economía*. Obtenido de <http://diariolaeconomia.com/notas-de-la-finca/item/3389-grupo-innovaflora-una-marca-que-preserva-por-naturaleza.html>
- Passport. (2019). *Exports (fob) of Live Trees, Plants, Bulbs, Roots, Cut Flowers*. Financial report, Bogotá.
- Passport. (2019). *Imports (cif) of Live Trees, Plants, Bulbs, Roots, Cut Flowers*. Bogotá.
- Pizano, M. (2017). *The USA Flower Market*. *Nairobi_workshop_EATIH_Sep_14.pdf*, (págs. 1-52). Nairobi.

Rodríguez, A. I., & Munuera, J. L. (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC Editorial.

Salman, D., Tawfik, Y., Samy, M., & Artal-Tur, A. (2016). A new marketing mix model to rescue the hospitality industry: Evidence from Egypt after the Arab Spring. *Future Business Journal* 3, 47–69.

5. Apéndices

Apéndice 1: Proceso de preservación en Guirnaldas

El proceso de preservación de naturaleza de guirnaldas es un proceso patentado del cual se pueden encontrar detalles generales en la propia página web de una de sus marcas (www.verdissimo.com). El proceso consiste básicamente en 2 pasos:

1. Cultivar las plantas y flores que posteriormente van a ser preservados:

La flor o planta es cultivada en uno de los cultivos de propiedad del grupo (Actualmente tienen más de 140.000 m² de superficie cultivada), en estos cultivos el producto llega hasta su punto de crecimiento ideal en términos de belleza natural. En ese punto la planta es cortada de forma manual y entra en un proceso productivo en donde absorbe una mezcla compuesta por una fórmula 100% a base de plantas y biodegradable.

2. El proceso de preservación:

En el proceso productivo está involucrada tecnología desarrollada de forma exclusiva que permite tener condiciones altamente controladas. Durante este proceso el líquido preservante reemplaza la savia y agua de la planta o flor, este líquido preservante tiene dos características especiales, la primera es que es estable en el tiempo, lo que implica que no se evapora o deteriora con el paso de este y la segunda es que permite combinarse con colorantes que permiten dar colores exactos y controlados al producto final. Como resultado se mantiene toda la apariencia y textura

de la planta conservando su estado por meses sin la necesidad de agua o luz y prácticamente sin mantenimiento.

De acuerdo con el grupo, si bien el método básico de preservación ha existido durante muchos años, Guirnaldas fue el primero en patentarlo hace más de 25 años. Gracias al esfuerzo del equipo de la compañía la tecnología se ha optimizado y mejorado año a año hasta lograr la operación y volúmenes de producción a gran escala que hoy tienen.

Apéndice 2: Investigación concepto de lujo



**FACTORES DETERMINANTES DE PRODUCTOS DE LUJO CON FLORES
PRESERVADAS DE ACUERDO A LOS PRINCIPALES COMERCIALIZADORES DE
FLORES PRESERVADAS DE EE.UU**

Camilo Álvarez Gardeazábal

Colegio de Estudios Superiores en Administración – CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá

2020

Tabla de contenido

Indice

1. Introducción	57
2. Pregunta de investigación.	58
2.1 Hipótesis del planteamiento.	58
2.2 Objetivos	59
3. Estado del arte	60
3.1 Comercialización de naturaleza preservada en EE.UU.	60
3.2 ¿De dónde viene el concepto de lujo?	60
3.3 La relatividad del concepto de lujo.	61
3.4 Características asociadas al concepto de lujo.	62
3.5 Beneficios que tienen los productos de lujo.	64
4. Marco teórico.	65
4.1 Cuáles son los factores para evaluar los productos de lujo.	65
4.2 Principales usos de la flor preservada en EE.UU.	71
5. Método	72
5.1 Enfoque metodológico y tipo de investigación.	72
5.2 Población	73
5.3 Tipo de muestreo	75
5.4 Técnicas e instrumentos	75

6. Resultados.	81
7. Conclusiones.	96
8. Recomendaciones a futuro.	98
9. Referencias	100

Índice de gráficos y tablas

Gráfica 5. Tipos de relatividad.	61
Gráfica 6. Modelo de factores de primer orden vs. dimensiones de valor de lujo.	71
Gráfica 7. Resultados pregunta 1.	81
Gráfica 8. Resultados pregunta 2.	82
Gráfica 9. Resultados pregunta 3.	83
Gráfica 10. Resultados pregunta 4.	84
Gráfica 11. Resultados pregunta 5.	85
Gráfica 12. Resultados pregunta 6.	86
Gráfica 13. Resultados pregunta 7.	87
Gráfica 14. Resultados pregunta 8.	88
Gráfica 15. Resultados pregunta 9.	89
Gráfica 16. Resultados pregunta 10.	90
Gráfica 17. Resultados pregunta 11.	91
Gráfica 18. Resultados pregunta 12.	92
Gráfica 19. Resultados pregunta 13.	93
Gráfica 20. Resultados pregunta 14.	94
Gráfica 21. Resultados pregunta 15.	95
Gráfica 22. Resultados con mayor porcentaje.	96
Gráfica 23. Dimensiones de valor de lujo.	97

1. Introducción

Al revisar el caso empresarial del grupo Innovaflora de fortalecer la comercialización de flores preservadas en el mercado de Estados Unidos, se encontró que se incrementan sus ventas al incorporarse en productos promocionados como de lujo, lo que llevó al director de mercadeo de la organización a plantear una investigación que posibilite profundizar en el significado, uso y utilidad de dicho concepto para dar respuesta a la necesidad del grupo.

Esta investigación se desarrolla en el mismo contexto del grupo Innovaflora lo que implica la utilización de metodologías que garanticen la confidencialidad de la información sensible sobre el principal distribuidor del grupo en el mercado de Estados Unidos.

En relación al concepto de lujo la literatura sobre marketing describe principalmente cuatro factores de segundo orden o dimensiones sobre el valor percibido del lujo con sus respectivos factores de primer orden: Financiero (valor en Precio), funcional (valor de usabilidad, valor de calidad, valor en lo único, valor en denominación de origen y valor en la confiabilidad), individual (valor en auto-identificación, valor hedonista, valor materialista, valor innovador y valor en el punto de aproximación) y social (valor conspicuo, valor de prestigio y valor en la rareza) (Bachmann, Walsh, & Hammes, 2018; Wiedmann, Hennigs, & Siebe, 2009; De Barnier, Rodina, & Valette-Florence, 2006; Bian & Forsythe, 2012). El presente estudio va a explorar estos valores de primer orden para concluir cuales de estos son los de mayor relevancia para los comercializadores de flores preservadas de EE.UU y así plantear a futuro propuestas más relevantes para el mercado de flores preservadas en este país.

2. Pregunta de investigación.

¿Cuáles son los factores determinantes que hacen que los productos con flores preservadas sean asociados al mercado de lujo por parte de los principales comercializadores de estas flores en Miami?

2.1 Hipótesis del planteamiento.

De acuerdo al análisis de datos recogidos de los principales comercializadores de flores preservadas en el mercado de EE.UU, se puede ver que para estos, las características de los productos con flores preservadas están relacionadas a los bienes de lujo. Por lo tanto, las hipótesis giran en torno a este concepto:

Los aspectos del concepto de lujo más importantes para los principales comercializadores de flores preservadas en el mercado de EE.UU en productos preservados están concentrados en los valores de usabilidad, calidad, unicidad (entendido como el único de su tipo), denominación de origen y confiabilidad, es decir, en la dimensión funcional.

El aspecto del concepto de lujo más importante para los principales comercializadores de flores preservadas en el mercado de EE.UU en productos preservados está concentrado en su precio de venta, es decir, a la dimensión financiera.

Los aspectos del concepto de lujo más importantes para los principales comercializadores de flores preservadas en el mercado de EE.UU en productos preservados están concentrados a los

valores estéticos, innovadores, hedónicos y el valor en el punto de aproximación, es decir, a la dimensión Individual.

Los aspectos del concepto de lujo más importantes están asociados a los valores de autoexpresión, la rareza del producto, conspicuos y el valor único del producto, es decir por la dimensión social.

2.2 Objetivos

Objetivo general.

Determinar los factores decisivos en los productos con flores preservadas asociados al concepto de lujo que permitan al grupo empresarial Innovaflora desarrollar productos o líneas de productos que generen mayores ventas en el mercado de EE.UU.

Objetivos específicos.

Establecer cuáles es el orden de importancia en los valores de la dimensión funcional.

Priorizar cuáles es el orden de importancia en los valores de la dimensión individual.

Determinar cuáles es el orden de importancia en los valores de la dimensión social.

3. Estado del arte

3.1 Comercialización de naturaleza preservada en EE.UU.

Es poca la documentación existente de la historia y ventas de naturaleza preservada en EE.UU, no obstante, el referente más relevante del recorrido en el tiempo de este producto en ese mercado es el grupo Innovaflora que de acuerdo a su presidente por ser pionero en la tecnología de preservación (Nuñez, 2017) tiene un historial de ventas que data de más de 7 años atrás y en donde se refleja como el éxito de la naturaleza preservada no ha sido representativo desde el punto de vista de la facturación para este país (Guirnalda, 2019). Sin embargo, esto no significa que carezca de un potencial importante ya que como se evidencia en la definición del problema de este documento, al hacerse un desarrollo de producto adaptado a las preferencias del mercado la flor preservada, se pueden cambiar positivamente los volúmenes de facturación en este mercado.

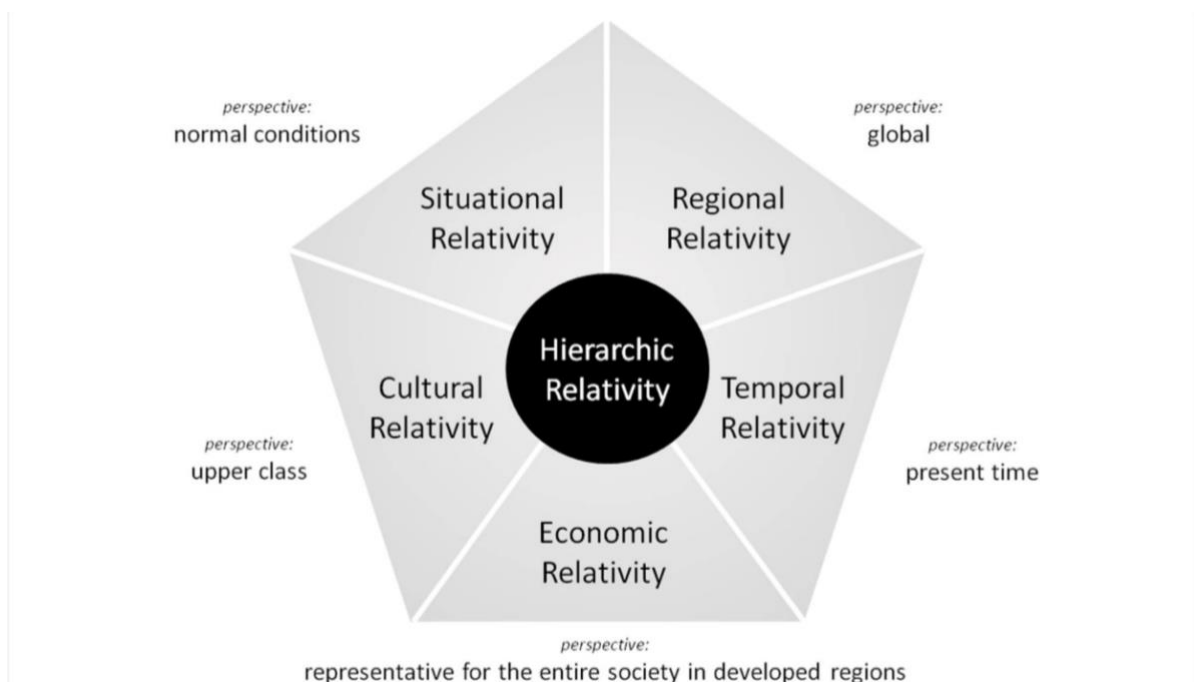
3.2 ¿De dónde viene el concepto de lujo?

Durante la revisión del estado del arte se pudo determinar que si bien actualmente existen cientos de publicaciones académicas y científicas que hacen referencia a productos y marcas de lujo con documentación recopilada incluso desde antes del siglo XVI, se puede construir todo el estado del arte a partir, de la literatura más reciente, por ejemplo, en el libro de Lucie M. Scholz (Scholz, 2014) varios autores enmarcan la génesis etimológica del concepto, en la palabra lujuria, estos autores exponen que el concepto estaba asociado a connotaciones negativas como exceso, inmoralidad, indecencia e incluso se relaciona directamente con ser uno de los pecados capitales originales (Kaiser, 2010).

Si bien el rastro etimológico evidencia que en un principio estas asociaciones eran negativas, con el tiempo se fue convirtiendo en el concepto que se tiene hoy en día con una multivariedad de interpretaciones (Scholz, 2014).

3.3 La relatividad del concepto de lujo.

Debido a las diferentes interpretaciones del concepto de lujo (particularmente aplicado a marca y productos de consumo), se concluye que es absolutamente relativo, es decir, lo que hace o no a un producto de lujo depende de su contexto temporal, geográfico/regional, situacional, social y psicológico (Kapferer, 2015; Hall & Hall, 1990; Hill, 2008; Lasslop, 2002; Mooij, 2015; Stepien, Lima, Sagbansua, & Hinner, 2016; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). En la gráfica 1, extraída del libro de Heine ss (Klaus and Volker 2011), se resumen los tipos de relatividad en relación al lujo.



Gráfica 5. Tipos de relatividad.

Fuente: (Klaus & Volker, 2011)

El aspecto de la relatividad es relevante para el estudio ya que define que la metodología debe estar lo más segmentada y enfocada posible para poder mantener la relatividad del concepto dentro del mercado específico.

3.4 Características asociadas al concepto de lujo.

En la revisión del estado del arte se halló que existen unas características relacionadas al concepto (Dubois et al. 2001; Kapferer and Michaut-Denizeau 2017; Klaus and Volker 2011; Okonkwo 2007; Stepien et al. 2016), que son vigentes y están presentes en los objetos o productos de lujo, siendo las siguientes:

Son de alta calidad. Usan materiales de alta calidad, tienen métodos de producción que aseguran que son productos que se van a desempeñar de forma superior VS. el producto referente que no es lujoso y son más duraderos (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Scholz, 2014; Stepien, Lima, Sagbansua, & Hinner, 2016).

Tienen un alto precio. Son más costosos que el producto de referencia o sustituto (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Scholz, 2014; Stepien, Lima, Sagbansua, & Hinner, 2016).

Son exclusivos. Por razones ya sean de precio, disponibilidad o personalización, estos productos son supremamente exclusivos (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Scholz, 2014).

Suelen ser escasos. Son difíciles de conseguir en el mercado, las razones pueden variar significativamente (posición geográfica, aspectos políticos, temporadas, estaciones, etc...) (Kapferer & Michaut-Denizeau, 2017; Klaus & Volker, 2011; Scholz, 2014; Stepien, Lima, Sagbansua, & Hinner, 2016; Dubois, Laurent, & Czellar, 2001).

Son consumidos de forma conspicua. Desde la definición en inglés (conspicuos) se entiende que son productos que se suelen comprar para demostrar estatus a nivel principalmente social, siendo objetos que proyectan niveles sociales altos. (Kapferer & Michaut-Denizeau, 2017; Scholz, 2014; Dubois, Laurent, & Czellar, 2001; Stepien, Lima, Sagbansua, & Hinner, 2016; Klaus & Volker, 2011). Por otro lado, una construcción más completa sobre el consumo conspicuo la expone Franco (2010), quien cita y resume las siguientes tres definiciones

Para Veblen (2004), se entiende como consumo conspicuo aquel que es superfluo, de lujo, completamente prescindible, y que convierte a una sociedad, a una de consumo. También se puede definir el consumo conspicuo como la exhibición de artículos que evidencian una capacidad económica por parte del consumidor (Solomon, 2007). O como el consumo que tiene la capacidad de construir una trama social de estatus y al mismo tiempo, contribuye a desarrollar una identidad personal del individuo (Franco, 2010, p. 15).

Si bien estas son las características que sobresalen asociadas a productos de lujo es importante tener en cuenta no son las únicas y que dentro de cada una de estas definiciones existen sub categorías y características que pueden ser analizadas de forma individual dependiendo del objetivo, contexto y necesidades de la investigación particular. Incluso, de acuerdo al apéndice A.1 del libro de Hein Klaus sobre el concepto de lujo (Klaus & Volker, 2011, pág. 33/37) se puede

hacer una categorización de estas características que puede llegar a un nivel de profundidad que genere un listado de más de 500 atributos que pueden tener los productos asociados al lujo.

3.5 Beneficios que tienen los productos de lujo.

Dentro del estado del arte se concretaron varios de los beneficios que reciben los compradores y usuarios de productos de lujo. Se destaca de la revisión lo publicado por Beata Stepien (Stepien, Lima, Sagbansua, & Hinner, 2016) en donde se recopila y analiza la información de otros autores concluyendo que los principales beneficios asociados a la compra de productos de lujo son los siguientes:

Traen placer. Estos productos pueden traer placer a los compradores por su apreciación estética y por la satisfacción que produce el solo hecho de comprarlos. (Chevalier & Mazzalovo, 2008; Tsai, 2005; Wong & Zaichkowsky, 1999; Bernstein L. , 1999; Dubois, Laurent, & Czellar, 2001).

Aumentan la autoestima. Gracias al reconocimiento social, la compra de estos productos o simplemente tenerlos contribuyen en la autoestima del consumidor. (Chevalier & Mazzalovo, 2008; Tsai, 2005; Wong & Zaichkowsky, 1999; Bernstein L. , 1999; Dubois, Laurent, & Czellar, 2001)

Mejoran el estatus social. Sin duda el hecho de tener y comprar artículos de lujo mejora el estatus social (Chevalier & Mazzalovo, 2008; Tsai, 2005; Wong & Zaichkowsky, 1999; Bernstein L. , 1999; Dubois, Laurent, & Czellar, 2001). Esta idea es sustentada por Hein Klaus

(Klaus and Volker 2011), al afirmar que las clases altas son las que definen la apariencia de lo que es lujo, además que tener artículos bajo esta categoría en mayor o menor medida definen el estatus social.

Diferencian. Asociada a las características de exclusividad que tienen los productos de lujo estos separan no solo a nivel social también diferencian de otras clases sociales. (Chevalier & Mazzalovo, 2008; Tsai, 2005; Wong & Zaichkowsky, 1999; Bernstein L. , 1999; Dubois, Laurent, & Czellar, 2001).

4. Marco teórico.

Dentro de la revisión bibliográfica realizada se destaca el estudio de Frank Bachmann (Bachmann, Walsh, and Hammes 2018), quien a partir de la consulta de más 40 autores referentes del tema construye una matriz que se usará como principal marco teórico para la presente investigación.

4.1 Cuáles son los factores para evaluar los productos de lujo.

En la investigación de Bachmann, Walsh, & Hammes (2018) se comprueba nuevamente a nivel estadístico que el lujo tiene las cuatro dimensiones de valor inicialmente referenciadas y sustentadas por Wiedmann, Hennigs , & Siebe (2009): valor financiero, valor funcional, valor individual y valor social. Estas dimensiones abarcan la gran mayoría de conceptos investigados anteriormente en el estado del arte y lo estructuran de tal forma, que se puede usar en el presente estudio y con el mismo instrumento, en referencia a las preguntas que conforman el cuestionario

a aplicar. Estas dimensiones los autores Bachmann, Walsh, & Hammes, las entienden y definen de la siguiente forma:

Dimensión financiera: Se refiere desde los asuntos relacionados al consumo de los bienes de lujo directamente hasta el aspecto monetario como el precio desembolsado para la compra.

Dimensión funcional: Alude a los aspectos sobre las utilidades básicas de los productos de lujo.

Dimensión Individual: apunta a la característica que tienen los productos y marcas de lujo de generar respuestas emocionales intrínsecas al disfrute o placer.

Dimensión Social: Describe como la compra de productos de lujo afecta la posición social en grupos relevantes y engloba los conceptos de “esnob” y prestigio del consumo conspicuo descritos por Veblen (2004).

Estas dimensiones a su vez están construidas a partir de trece factores de primer orden que durante el estudio de Backman (2018) se relacionan estadísticamente con las dimensiones. Los factores de primer orden son definidos en su relación con el lujo desde diferentes estudios y por el mismo estudio de Backman, están asociados de la siguiente forma a las dimensiones:

Desde la dimensión financiera.

Precio: Está extensamente documentado que asignar precios altos a productos puede asociarlos a una percepción de calidad superior y estatus, haciéndolos más deseables, sin embargo, es importante recalcar que los productos de lujo no necesariamente tienen que tener un precio alto para ser de lujo y los usuarios demandan más que precios altos para agregar valor a los productos de lujo (Wiedmann, Hennigs , & Siebe, 2009).

Desde la dimensión funcional.

Historia: Los consumidores ven la historia de las marcas y productos de lujo como un estímulo relevante para la compra de los mismos, ya que esta historia es asociada generalmente a la alta calidad y larga durabilidad de los productos de la misma marca (De Barnier, Rodina, & Valette-Florence, 2006).

Lugar de Origen: Se refiere a la imagen de un producto o marca en términos de su reputación o estereotipo de acuerdo al país (ejemplo: hecho a mano en Italia) o región (ejemplo: relojería tradicionalmente sajona) en donde son producidos y que son tradicionalmente asociados a productos lujosos (Bachmann, Walsh, & Hammes, 2018).

Calidad: Una de las razones por la cuales se compran productos de lujo es por la asociación que tienen una mejor calidad y desempeño superior, por tanto, el comprador puede explicar el alto valor del producto por la calidad del mismo (Wiedmann, Hennigs , & Siebe, 2009).

Confianza: Está relacionado a la creencia que un producto o marca de lujo tiene la intención de entregar lo que promete y lo hace de forma consistente. Una marca o producto de lujo confiable asegura que le va a entregar al comprador lo que está ofreciendo en términos de calidad y valor (Bachmann, Walsh, & Hammes, 2018).

Desde la dimensión Individual.

Estética: La dimensión estética se relaciona con la belleza del producto en términos del diseño, color y estilo, los cuales al ser originales y contar con colores y combinación de materiales atraerán al consumidor (De Barnier, Rodina, & Valette-Florence, 2006).

Hedónico: Algunos productos cargan un valor emocional en adición al funcional y utilitario. Estudios en el campo del consumo del lujo han demostrado que los productos de lujo pueden entregar estos beneficios intangibles y subjetivos. Existen respuestas emocionales asociadas al consumo de lujo que ocasionan placer sensorial y profundas emociones positivas, por consiguiente, el hedonismo describe la utilidad subjetiva percibida al adquirir productos de lujo en relación al estímulo de sentimientos y estados afectivos positivos generando recompensas personales (Wiedmann, Hennigs, & Siebe, 2009).

Innovación: Se refiere al grado en el que los consumidores de lujo perciben las marcas o productos como innovadores (Bachmann, Walsh, & Hammes, 2018).

Punto de aproximación o de venta: Hace referencia a como los consumidores de productos de lujo perciben y experimentan una marca o producto en el punto de venta, reforzando

la percepción de la marca o producto influenciando así la intención de compra (Bachmann, Walsh, & Hammes, 2018).

Desde la dimensión social.

Uso conspicuo: varias investigaciones han concluido que los productos de lujo consumidos de forma pública tienen un valor conspicuo mucho más alto que los consumidos de forma privada. Las marcas de lujo son importantes para los individuos en búsqueda de estatus sociales más altos por lo que se puede concluir que consumir productos de lujo públicamente puede provocar el efecto de mejorar el estatus social de quien los usa, dándoles un alto valor conspicuo a los productos y marcas de lujo (Wiedmann, Hennigs , & Siebe, 2009).

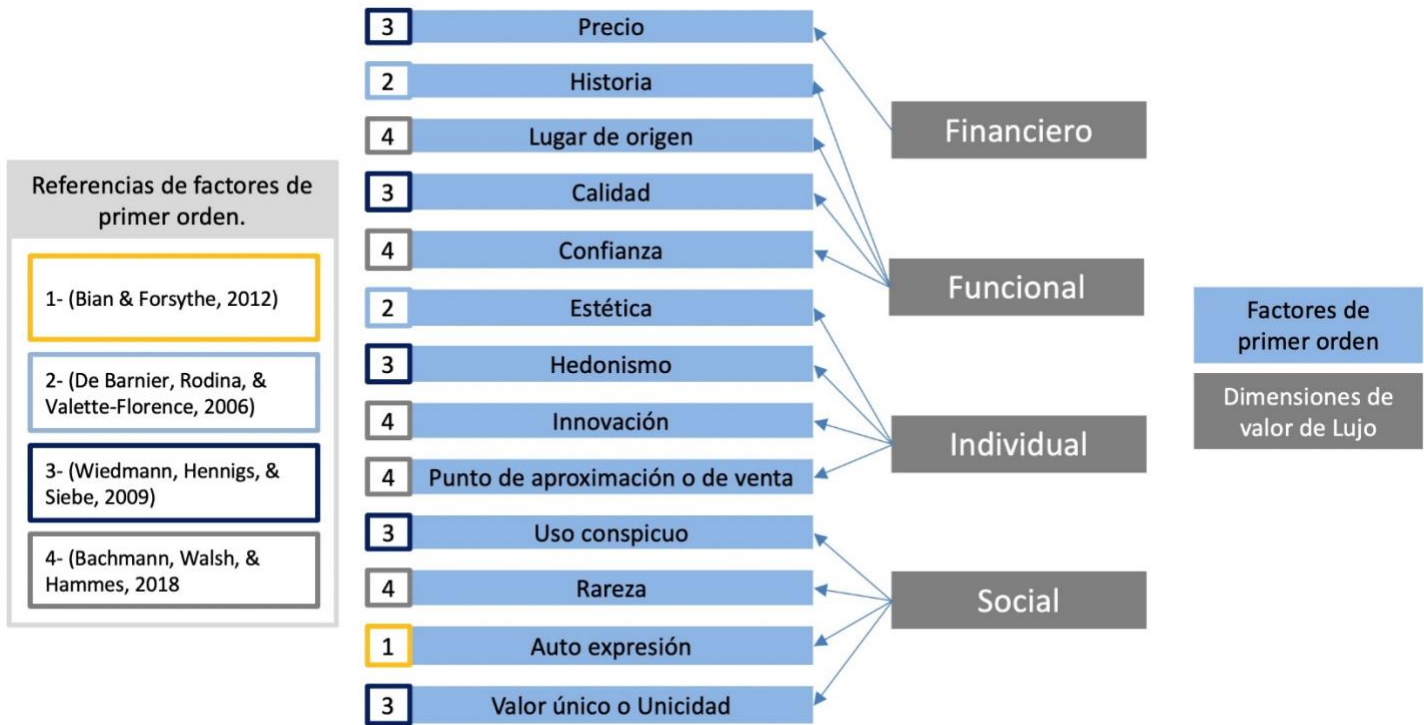
Rareza: Describe la habilidad de los productos y marcas de lujo para evocar exclusividad a través de estrictas limitaciones para tenerlos ya sea por disponibilidad, por canales de venta (solo se pueden comprar en ciertas tiendas) o por disponibilidad de cantidades (debido a bajas producciones o altamente personalizadas) (Bachmann, Walsh, & Hammes, 2018).

Expresión personal o auto expresión: Es la orientación a responder hacia las marcas o productos de lujo por su capacidad para proyectar identidad personal, valores personales y comunicar creencias. Los consumidores de productos de lujo pueden comprar productos de lujo porque reflejan sus valores centrales y creencias (Bian & Forsythe, 2012).

Valor único o Unicidad: Del término en inglés “Uniqueness”, el valor único está basado en el hecho demostrado que la exclusividad y rareza percibida de un producto aumenta el deseo

de los consumidores de obtenerlo, esto se ve además amplificado si el producto se percibe como costoso. Entre más única y costosa sea una marca o producto en comparación a los estándares normales, se considerará más valioso. La exclusividad del producto también tiene un valor funcional que corresponde a reforzar la necesidad del individuo de ser único y su deseo de diferenciación, que solo pueden ser dadas cuando el consumo de una marca es restringido a una clientela exclusiva. Los productos de lujo por definición son exclusivos, no pueden ser accesibles para todos (Wiedmann, Hennigs , & Siebe, 2009).

De esta forma, quedan definidas las trece dimensiones que se van a evaluar en los distribuidores y comercializadores de flores preservadas en EE.UU, con el fin de identificar las dimensiones decisivas que permiten que los productos preservados sean asociados al concepto de lujo. La gráfica 2 ilustra la estructura general de lo planteado por Bachmann, Walsh, & Hammes (2018):



Gráfica 6. Modelo de factores de primer orden vs. dimensiones de valor de lujo.

Fuente: (Bachmann, Walsh, & Hammes, 2018)

4.2 Principales usos de la flor preservada en EE.UU.

Al hacer la indagación bibliográfica con respecto a los principales usos de la flor preservada en el mercado de EE.UU, no se hallaron textos académicos al respecto, sin embargo, accediendo a la información de ventas de la empresa Guirnaldas y de su distribuidor exclusivo en EE.UU se pueden construir evidencias reales del principal uso de flor preservada para este mercado. Para esto, se revisa cual es el tipo de SKU con más facturación hacia ese mercado y se cruza con la información de los principales clientes por tipo de SKU.

Este análisis concluye que el tipo de producto de mayor volumen es el que viene en presentación a granel, el cual, no está especializado para venta en retail y es ideal para el uso en floristas que con las flores preservadas hacen productos con más valor agregado (por sus características prácticas) en comparación a los productos que se pueden hacer con las flores frescas.

Luego, de obtener esta información se cruza con los clientes que compran este tipo de SKU y a través de una breve búsqueda en internet, se logra concluir que el principal destino final de las flores preservadas en EE.UU es para uso en productos de alto valor y con las características que ya fueron expuestas en el planteamiento del problema. Esta información define el espacio de acción en donde se debería enfocar el desarrollo de producto y es por eso que es un referente para el marco teórico.

5. Método

5.1 Enfoque metodológico y tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo cuantitativa ya que se usó la misma herramienta planteada por Bachmann, Walsh, & Hammes (2018) adaptada a la comercialización de flores preservadas. Adicionalmente, el enfoque cuantitativo permitió usar herramientas prácticas y confiables que permitieron recolectar la información pertinente para la investigación.

Es necesario tomar en consideración algunas limitantes que se dieron al momento de aplicar la herramienta en la población objetivo, por ejemplo, el comercializador exclusivo del grupo Innovaflora en EE.UU no estuvo dispuesto a compartir la información de contacto de sus principales clientes, esto con el ánimo de evitar al mínimo las interferencias comerciales por parte del grupo en el país de estudio y mantener cierto grado de confidencialidad sobre sus clientes. De

igual manera, el comercializador tampoco se sintió cómodo con la idea de que el estudiante que realiza el estudio, que al mismo tiempo es el director de mercadeo del grupo Innovaflora hiciera indagaciones a sus clientes para hacer estudios de mercado.

No obstante, a pesar de lo expuesto el comercializador estuvo de acuerdo con que la información recolectada puede llegar a ser muy constructiva para el futuro desarrollo de producto y aumento de las ventas en EE.UU de las flores preservadas, es por eso, que se acordaron con él las siguientes condiciones para poder obtener la información del mercado.

Los participantes no tuvieron contacto directo con el investigador y participaron de manera anónima, por lo que fueron contactados directamente por el distribuidor exclusivo del grupo, quien procedió a informarles sobre el alcance de la investigación, con base a la información y documentos proporcionados por el investigador.

Teniendo en cuenta estos puntos, se definió realizar un cuestionario cerrado, para explorar el concepto de lujo en comercializadores de flores preservadas, su aplicación estuvo a cargo del distribuidor exclusivo en Estados Unidos, para acceder a la información del mercado objetivo.

5.2 Población

Como se ha mencionado previamente Guirnaldas representa más del 83% de la exportación de flores preservadas que salen desde Colombia hacia Estados Unidos, allí cuenta con un distribuidor exclusivo mediante el cual se puede tener contacto directo con los comercializadores que mueven más del 83% del producto preservado de Colombia vendido en EE.UU.

La población objetivo fueron trabajadores en cargos directivos relacionados a ventas, mercadeo, comunicaciones y desarrollo de producto de los principales comercializadores de flores preservadas que le compran productos al distribuidor exclusivo de Innovaflora en Estados Unidos, quien se encuentra ubicado en la ciudad de Miami.

Estas empresas comercializadoras cumplieron las siguientes características para poder participar en el cuestionario:

La empresa tenía que comercializar productos preservados del grupo Innovaflora en el mercado de Estados Unidos principalmente, asegurando que tener cercanía con este mercado. Esto implicaba que las oficinas y trabajadores a ser encuestados estaban ubicados en este país.

Otra condición es que vendan o usen productos preservados en productos de consumo por más de 2 años consecutivos y estar comercializándolos actualmente. Esto garantiza que el trabajador que está realizando el cuestionario esté familiarizado con los productos preservados y tenga conocimientos sobre su uso como producto de lujo.

La empresa tiene que tener ventas superiores a los 200.000 USD anuales en productos con flores preservadas, siendo una facturación relevante en la comercialización de los productos del estudio. El valor definido viene determinado por la entrevista a profundidad realizada en el caso empresarial al señor Alberto Sasson (distribuidor exclusivo).

En relación a las características sociodemográficas, sólo fue relevante que los comercializadores estén ubicados en Estados Unidos, por tanto, características como género, edad o ingresos son indiferentes.

Como se mencionó anteriormente el cuestionario fue repartido exclusivamente por parte del distribuidor quien realizó los filtros de sus clientes de manera concordante con las condiciones anteriores. Se esperaba contar con la participación de aproximadamente 8 empresas de manera anónima.

5.3 Tipo de muestreo

Considerando que el perfil requerido es específico, limitado y que se encuentra con limitaciones de alcance por la relación del investigador con el distribuidor el muestreo se realizó de forma intencional y por conveniencia, no probabilística. Los participantes se seleccionaron de acuerdo a los criterios de eficacia definidos anteriormente para alcanzar los objetivos de la investigación.

5.4 Técnicas e instrumentos

El instrumento que se implementó es un cuestionario basado en el utilizado por Bachmann, Walsh, & Hammes (2018), este se simplificó y modificó, de tal forma, que fuera fácil de aplicar por parte del distribuidor; consta de 13 preguntas de selección múltiple para la evaluación de los factores de primer orden y dos preguntas extra, para identificar si el encuestado cumplía los criterios básicos para participar en la investigación.

El cuestionario original usado por Bachmann, Walsh, & Hammes (2018), consiste en una lista de 51 preguntas en las que se relacionan los 13 factores de primer orden, con 4 variables adicionales relevantes para ese estudio, cada uno de los factores y las variables adicionales tenían tres ítems para el total de 51. En todos los casos las cargas factoriales de cada pregunta con su respectivo factor de primer orden tenían valores superiores al 0.60 lo que demostró una buena consistencia de las preguntas con respecto a los factores.

Para el caso del presente estudio se utilizaron solamente las preguntas relacionadas con los 13 factores de primer orden con las más altas cargas factoriales y se adaptaron para el contexto de los productos de lujos con flores preservadas, de tal forma que se asociaran por la población directamente con el producto. Se prepararon 13 preguntas, una por cada factor de primer orden y se espera que a partir de los resultados de este cuestionario se puedan concluir cuales son los factores de primer orden más relevantes para los comercializadores del mercado de flores preservadas.

Considerando que el instrumento se aplicó a personas que residen en Estados Unidos, hablantes de inglés, las preguntas e ítems fueron validados por tres nativos con inglés como primer idioma y español como segundo. Estas personas están contextualizadas con el producto, verificaron que las preguntas fueran redactadas y entendidas de forma correcta por los posibles encuestados. Gracias a esta revisión se hicieron correcciones de redacción a las mismas.

Todas las preguntas sobre los factores de primer orden tienen la misma escala de respuesta utilizada en el formato inicial que es del tipo cerrada en escala Likert de 7 puntos en donde 1 =

“totalmente en desacuerdo” y 7 = “totalmente de acuerdo”, facilitando ponderar cuales son las respuestas mejor puntuadas por los participantes y así poder responder los interrogantes que dieron origen a la investigación.

Para determinar que las entrevistas fueron realizadas al público objetivo correcto por parte del distribuidor, en el cuestionario se agregaron dos preguntas, una relacionada al tipo de perfil de la persona que está diligenciando las preguntas (pregunta de opción múltiple con cuatro opciones de respuestas múltiples) y otra relacionada a si la empresa cumple con el requisito de comercialización de flores preservadas durante los últimos dos años (pregunta cerradas del tipo Si o No).

El cuestionario antes de ser enviado a la población fue revisado por el distribuidor quien dio el visto bueno para su divulgación en las empresas, mediante un enlace a google forms, plataforma que sirvió para recolectar las respuestas para su posterior análisis.

A continuación se muestra las preguntas e ítems del cuestionario traducidas a español:

1. La empresa en la que trabaja ha comercializado productos con flores preservadas durante los últimos 2 años? (Si o No)
2. Su cargo actual en la empresa esta relacionado con las siguientes actividades:
Ventas, Mercadeo, Comunicaciones, Desarrollo de producto o Ninguna de las anteriores.

Sobre el precio:

3. Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser costoso.

Sobre historia:

4. Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería tener una larga historia o trayectoria. (Por ejemplo: Un producto de marca Tiffany & Co. Tiene resonancia por la larga historia de la marca)

Sobre lugar de origen:

5. Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería tener propiedades típicas de su lugar de origen. (Por ejemplo: Algunas marcas caras como Prada son hechas a mano en Italia, este hecho aumenta la percepción del lujo de sus productos)

Sobre calidad:

6. Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser de calidad superior y producirse hasta su último detalle acorde a estándares altos de calidad

Sobre confianza:

7. El riesgo de arrepentirse sobre una decisión de compra de un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser muy bajo

Sobre estética:

8. Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería caracterizarse por tener una apariencia atractiva.

Sobre el hedonismo:

9. Comprar un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser un gran premio por obtener o alcanzar logros (Por ejemplo: Cuando un sujeto se gana un bono en el trabajo o logra graduarse de la universidad, como recompensa el mismo se compra un producto Lujosos)

Sobre innovación:

10. Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser el pionero en comparación a otros productos de la misma categoría

Sobre el punto de aproximación o de venta:

11. Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser comprado en tiendas con una atmosfera excepcional que los haga sentir especiales.

Sobre uso conspicuo:

12. Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser de consumo conspicuo. (Consumo conspicuo entendido como el consumo de productos para reflejar estatus, poder y riqueza)

Sobre rareza:

13. Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser comprados solo en ciertas tiendas seleccionadas.

Sobre auto expresión:

14. La gente podría enfatizar o resaltar su personalidad con un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas.

Sobre valor único o unicidad:

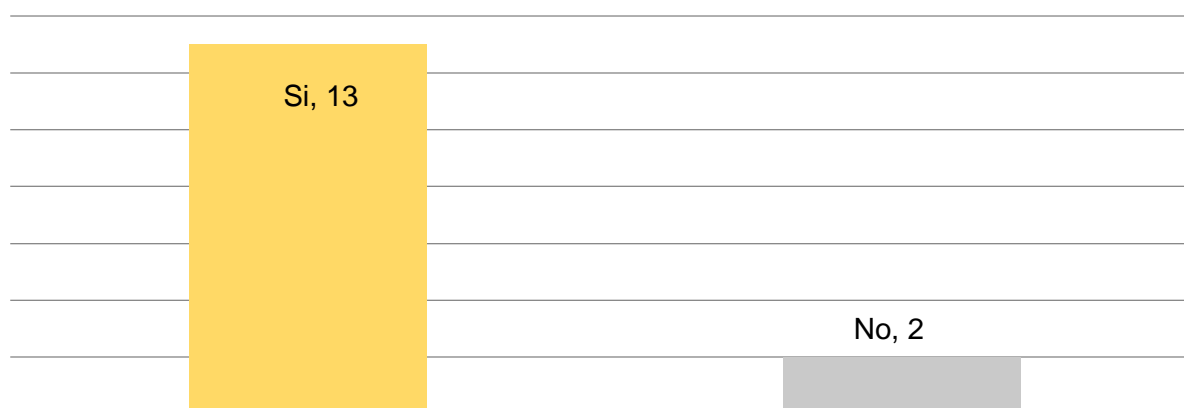
15. Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas no debería ser para todo el mundo, solo para ciertas personas.

6. Resultados.

El cuestionario fue respondido por un total de 15 participantes de manera anónima, a continuación se hace el análisis de las respuestas dadas a cada pregunta.

Resultados preguntas 1.

La empresa en la que trabaja ha comercializado productos con flores preservadas durante los últimos 2 años? (Si o No)



Gráfica 7. Resultados pregunta 1.

Elaboración propia

Como se puede evidenciar en este gráfico de barras, de los 15 participantes (100%), 13 dijeron trabajar con flores preservadas (86,6%), y tan solo dos participantes dijeron no trabajar con este producto (13,3%). Por consiguiente, las dos personas que dijeron no trabajar en el sector dejaron de contestar el resto del cuestionario y no se van a tener en cuenta en el análisis de ninguna forma.

Resultados pregunta 2.

Su cargo actual en la empresa esta relacionado con las siguientes actividades:

Ventas / Mercadeo / Comunicaciones / Desarrollo de producto / Ninguna de las anteriores.



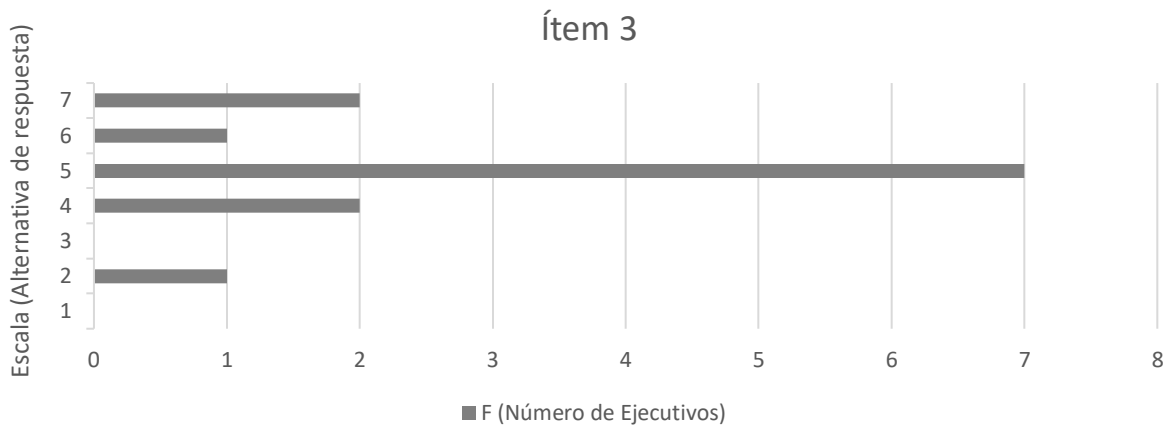
Gráfica 8. Resultados pregunta 2.

Elaboración propia.

De los 13 participantes (100%), 6 de ellos dijeron trabajar en el sector de ventas (40%), 2 en desarrollo de producto (13,33%) y 5 en varias áreas al mismo tiempo como ventas, mercadeo y desarrollo de producto (33,3%). Esto significa, que la mayoría de personas que contestaron el cuestionario trabajan en el sector de ventas y han vendido flores preservadas como parte principal de su trabajo validando que clasifican como población ideal para la encuesta

Resultados pregunta 3.

Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser costoso.



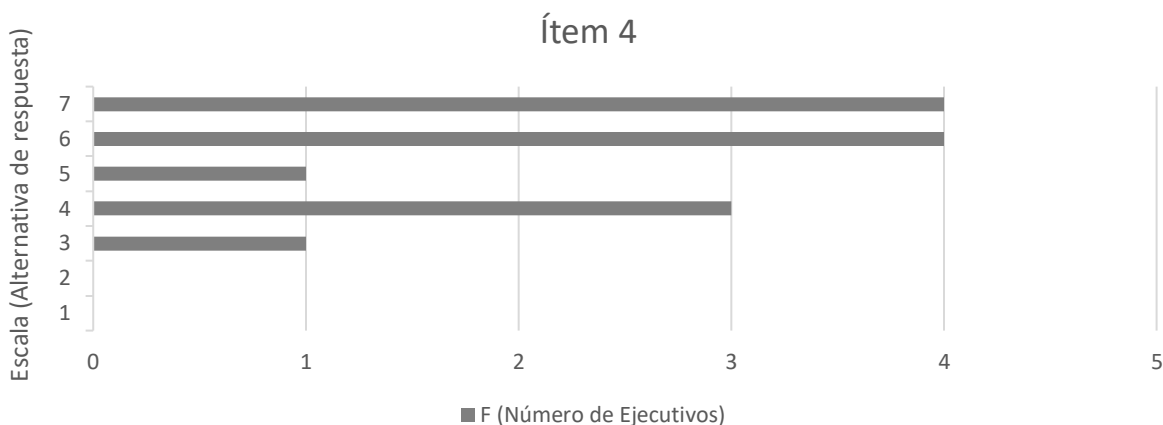
Gráfica 9. Resultados pregunta 3.

Elaboración propia.

Frente a esta pregunta, 10 participantes marcaron alternativas de respuesta (5, 6 y 7) que indican estar de acuerdo con que los productos hechos a partir de flores preservadas deben ser costosos dijeron estar de acuerdo (76,9%).

Resultados pregunta 4.

Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería tener una larga historia o trayectoria.



Alternativa de respuesta	1	2	3	4	5	6	7
F (número de participantes)	0	0	1	3	1	4	4
F (porcentaje de participantes)	0,0%	0,0%	7,7%	23,1%	7,7%	30,8%	30,8%

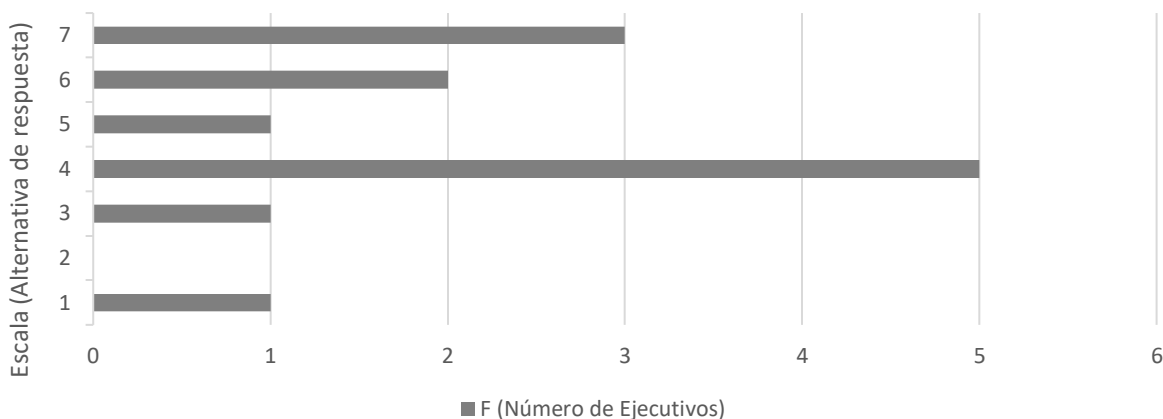
Gráfica 10. Resultados pregunta 4.

Elaboración propia.

Cuando se les pregunto a los participantes, si un producto hecho a base de flores preservadas debería tener una larga trayectoria en el mercado, el 69,2% equivalente a 9 de ellos afirmó estar de acuerdo (marcaron las opciones 5, 6 y 7) con que si debería tener una historia de posicionamiento en el mercado para tener éxito.

Resultados pregunta 5.

Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería tener propiedades típicas de su lugar de origen.



Alternativa de respuesta	1	2	3	4	5	6	7
F (número de participantes)	1	0	1	5	1	2	3
F (porcentaje de participantes)	7,7%	0,0%	7,7%	38,5%	7,7%	15,4%	23,1%

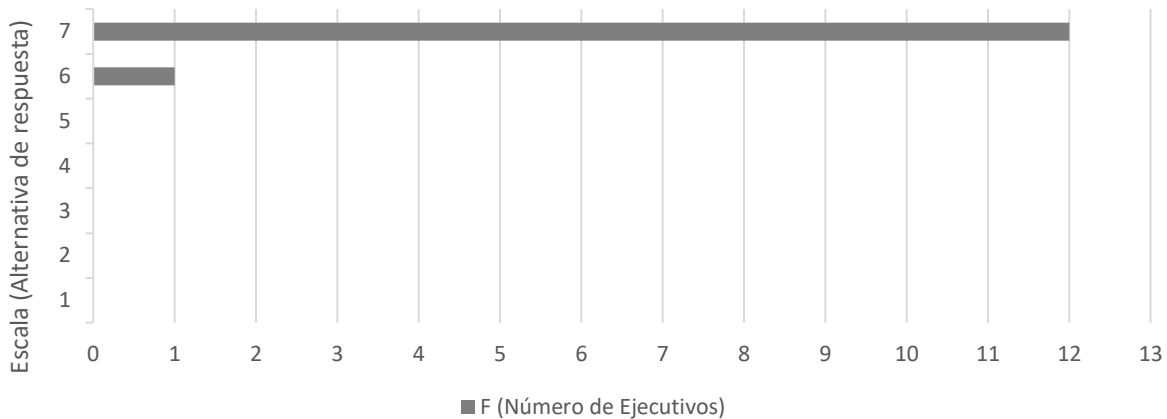
Gráfica 11. Resultados pregunta 5.

Elaboración propia.

En lo concerniente a las propiedades que deberían tener los productos hechos a base de flores preservadas respecto de su lugar de procedencia, no hubo una tendencia clara, ya que 5 de los participantes (38,5%) dijeron tener dudas (marcaron 4 como alternativa de respuesta), mientras que otros 5 participantes (38,5%) afirmaron si estar de acuerdo con tales productos tuviesen propiedades típicas que fuesen reflejo de lugar de procedencia (marcaron 6 y 7 como alternativas de respuesta).

Resultados pregunta 6.

Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser de calidad superior y producirse hasta su último detalle acorde a estándares altos.



Alternativa de respuesta	1	2	3	4	5	6	7
F (número de participantes)	0	0	0	0	0	1	12
F (porcentaje de participantes)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	92,3%

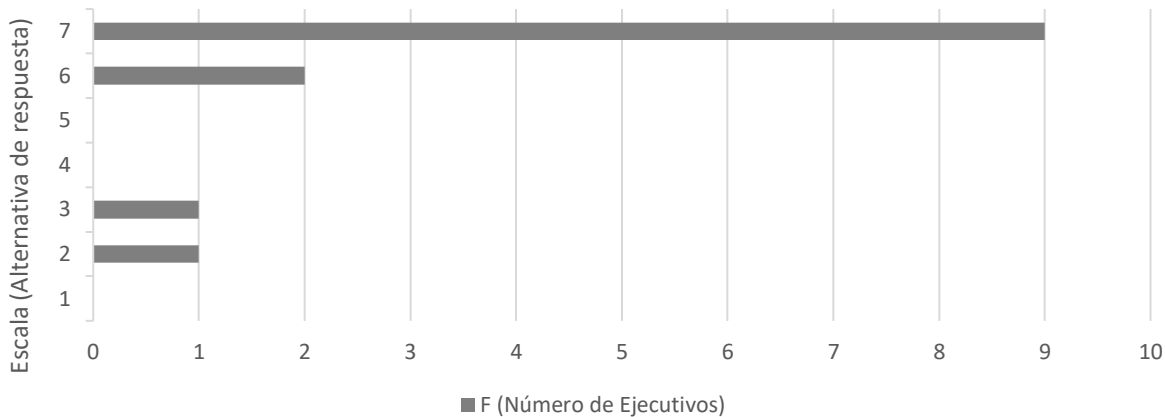
Gráfica 12. Resultados pregunta 6.

Elaboración propia.

En cuanto al control de estándares de calidad en la fabricación de los productos hechos a partir de flores preservadas, casi todos los participantes; es decir los 13 (100%) dijeron estar de acuerdo con que tales productos tuvieran un alto nivel de calidad.

Resultados pregunta 7.

El riesgo de arrepentirse sobre una decisión de compra de un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser muy bajo.



Alternativa de respuesta	1	2	3	4	5	6	7
F (número de participantes)	0	1	1	0	0	2	9
F (porcentaje de participantes)	0,0%	7,7%	7,7%	0,0%	0,0%	15,4%	69,2%

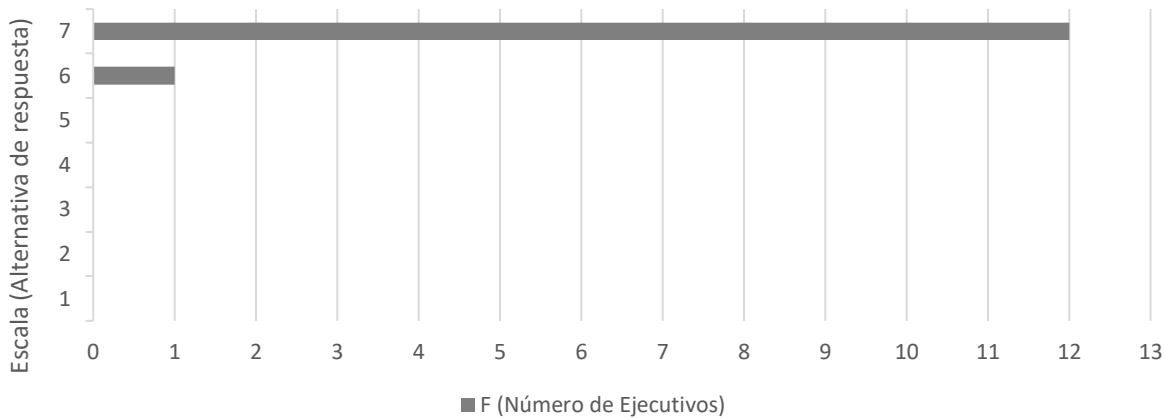
Gráfica 13. Resultados pregunta 7.

Elaboración propia.

Desde la perspectiva de los participantes, el riesgo de arrepentirse de la decisión de comprar un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser bajo, ya que 11 de ellos (84,6% que marcaron 6 y 7 como alternativas de respuesta) dijeron que se trata de un producto de buena calidad y por ende, para los encuestados el cliente debería sentirse satisfecho con la compra.

Resultados pregunta 8.

Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería caracterizarse por tener una apariencia atractiva.



Alternativa de respuesta	1	2	3	4	5	6	7
F (número de participantes)	0	0	0	0	0	1	12
F (porcentaje de participantes)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	92,3%

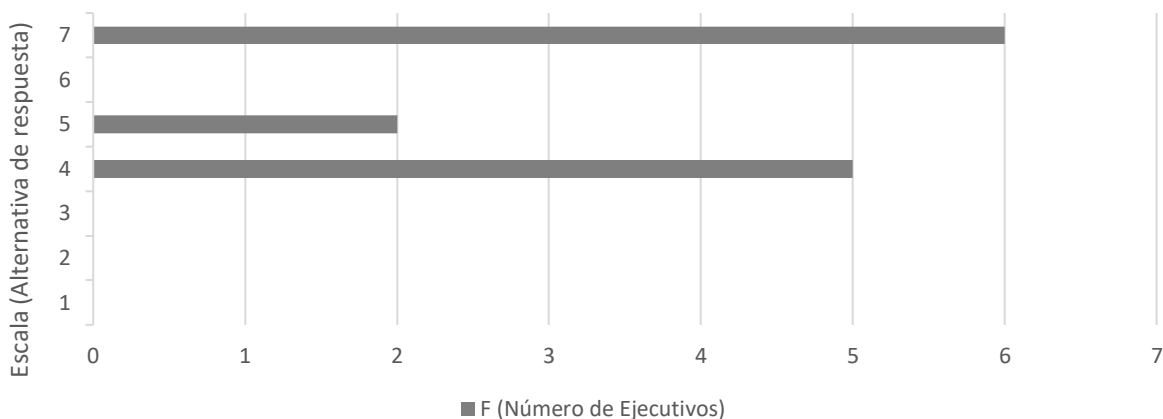
Gráfica 14. Resultados pregunta 8.

Elaboración propia.

Frente a la apariencia de los productos hechos a partir de flores preservadas, casi todos los participantes (13 de ellos, equivalentes al 100% que marcaron 6 y 7 como alternativas de respuesta) dijeron estar de acuerdo con que tales productos deberían tener una apariencia atractiva.

Resultados pregunta 9.

Comprar un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser un gran premio por obtener o alcanzar logros.



Alternativa de respuesta	1	2	3	4	5	6	7
F (número de participantes)	0	0	0	5	2	0	6
F (porcentaje de participantes)	0,0%	0,0%	0,0%	38,5%	15,4%	0,0%	46,2%

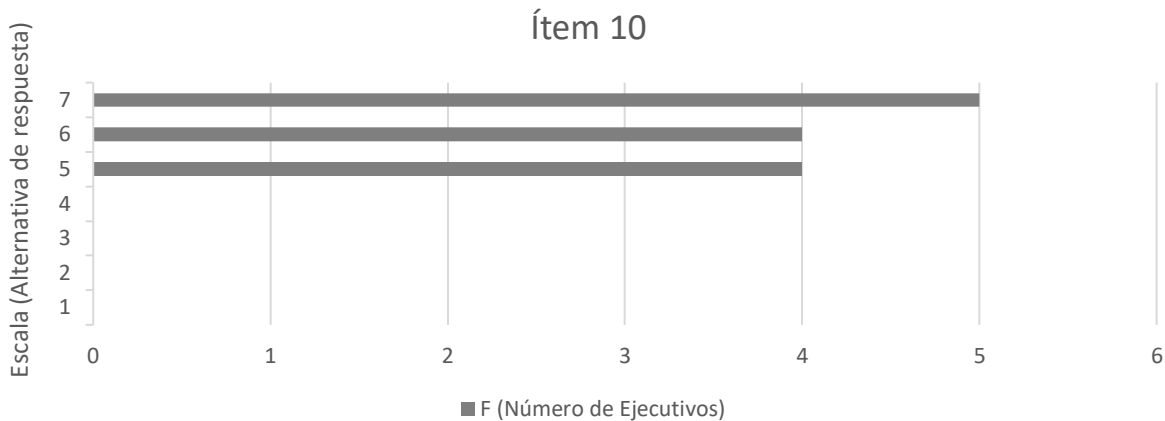
Gráfica 15. Resultados pregunta 9.

Elaboración propia.

Respecto a premiarse a uno mismo adquiriendo productos hechos a partir de flores preservadas, casi la mitad de los participantes (38,5% o 5 de ellos) no mostraron una posición clara, mientras que 8 de ellos (61,5% que marcaron 5 y 7 como alternativas de respuesta) dijeron si estar de acuerdo con premiarse a uno mismo por sus logros comprando tales productos.

Resultados pregunta 10.

Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser el pionero en comparación a otros productos de la misma categoría.



Alternativa de respuesta	1	2	3	4	5	6	7
F (número de participantes)	0	0	0	0	4	4	5
F (porcentaje de participantes)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	30,8%	30,8%	38,5%

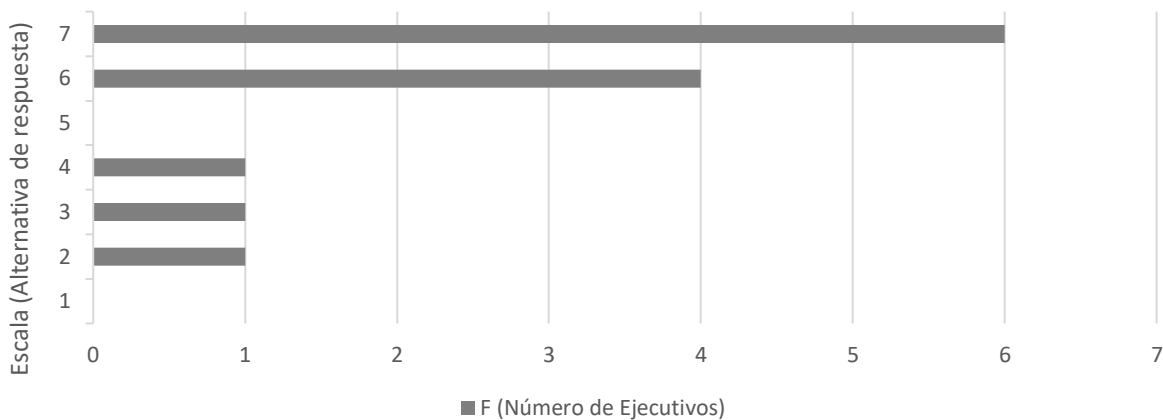
Gráfica 16. Resultados pregunta 10.

Elaboración propia.

En cuanto al posicionamiento de productos de lujo hechos a partir de flores preservadas respecto a otros productos, todos los participantes; es decir los 13 (100% de ellos que marcaron 5, 6 y 7 como alternativas de respuesta) estuvieron de acuerdo en que tales productos deberían ser pioneros en comparación.

Resultados pregunta 11

Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser comprado en tiendas con una atmosfera excepcional que los haga sentir especiales.



Alternativa de respuesta	1	2	3	4	5	6	7
F (número de participantes)	0	1	1	1	0	4	6
F (porcentaje de participantes)	0,0%	7,7%	7,7%	7,7%	0,0%	30,8%	46,2%

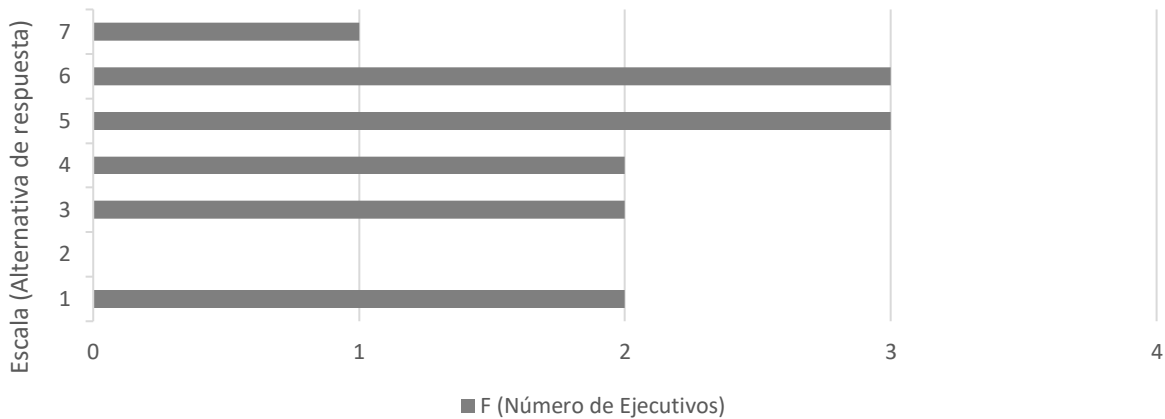
Gráfica 17. Resultados pregunta 11.

Elaboración propia.

En lo relacionado con el ambiente en el que deberían venderse productos de lujo hechos a partir de flores preservadas, todos los participantes (10 de ellos, equivalentes al 76,9% que marcaron las opciones de respuesta 6 y 7) manifestaron estar de acuerdo con se deberían vender en tiendas con una atmosfera excepcional.

Resultados pregunta 12.

Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser de consumo conspicuo.



Alternativa de respuesta	1	2	3	4	5	6	7
F (número de participantes)	2	0	2	2	3	3	1
F (porcentaje de participantes)	15,4%	0%	15,4%	15,4%	23,1%	23,1%	7,7%

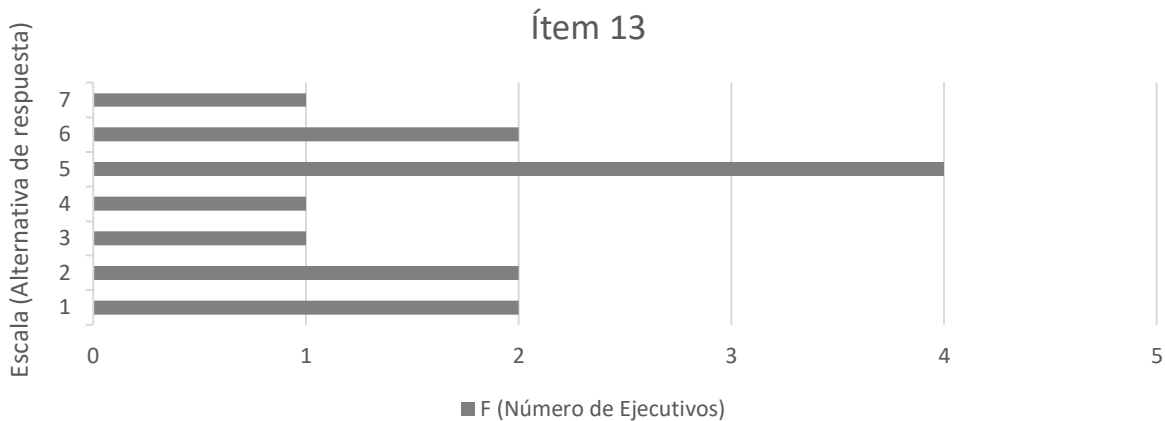
Gráfica 18. Resultados pregunta 12.

Elaboración propia.

Respecto a si el consumo de productos de lujo hechos a partir de flores preservadas debería ser conspicuo, las opiniones de los participantes estuvieron divididas, ya que 7 de ellos (equivalentes al 53,8% que marcaron 5, 6 y 7 como alternativas de respuesta) dijeron que están de acuerdo con que si deberían ser consumo conspicuo, mientras que 4 de ellos (equivalentes al 30,8% que marcaron 1 y 3 como alternativas de respuesta) dijeron no estar de acuerdo con esta postura y 2 (equivalentes al 15,4% que marcaron 4 como alternativa de respuesta) se mostraron indecisos.

Resultados pregunta 13

Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas debería ser comprados solo en ciertas tiendas seleccionadas.



Alternativa de respuesta	1	2	3	4	5	6	7
F (número de participantes)	2	2	1	1	4	2	1
F (porcentaje de participantes)	15,4%	15,4%	7,7%	7,7%	30,8%	15,4%	7,7%

Gráfica 19. Resultados pregunta 13.

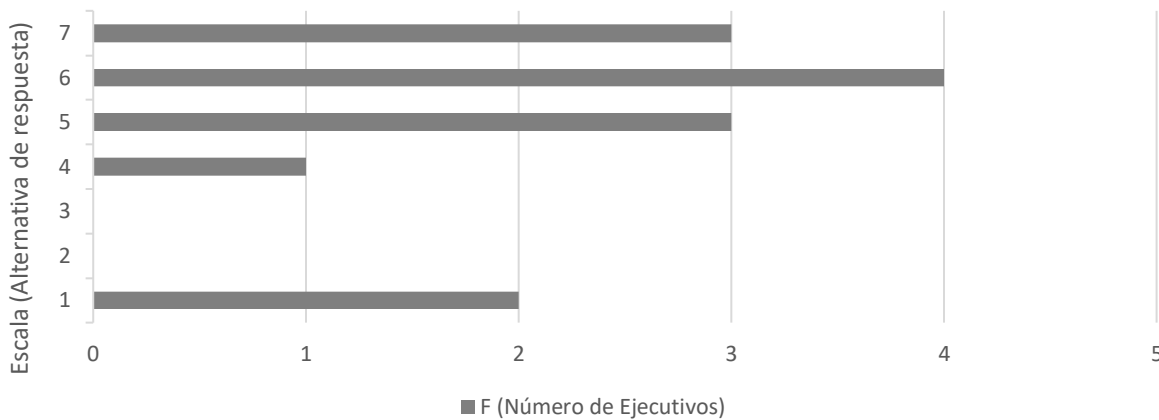
Elaboración propia.

De manera similar, a lo que sucedió en la pregunta 12, cuando se les preguntó a los participantes si están de acuerdo con que un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas fuese comprado en tiendas seleccionadas, hubo opiniones divididas ya que 7 de ellos (equivalentes al 53,8% que marcaron 5, 6 y 7 como alternativas de respuesta) dijeron que están de acuerdo con que tales productos se vendan en tales tiendas, mientras que 5 de ellos (equivalentes al 38,5% que

marcaron 1, 2 y 3 como alternativas de respuesta) dijeron no estar de acuerdo con esta postura y 1 (equivalente al 7,7% que marcó 4 como alternativa de respuesta) se mostró indeciso.

Resultados pregunta 14

La gente podría enfatizar o resaltar su personalidad con un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas.



Alternativa de respuesta	1	2	3	4	5	6	7
F (número de participantes)	2	0	0	1	3	4	3
F (porcentaje de participantes)	15,4%	0%	0%	7,7%	23,1%	30,8%	23,1%

Gráfica 20. Resultados pregunta 14.

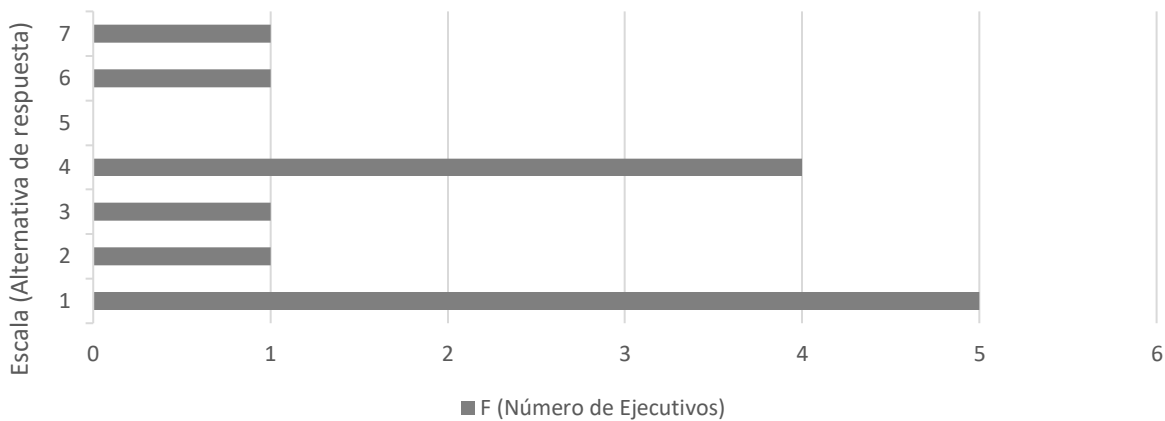
Elaboración propia.

Cuando se les preguntó a los participantes respecto a la adquisición de productos de lujo hechos a partir de flores preservadas, como una forma de resaltar la propia personalidad, 10 de ellos (equivalentes al 76,9% que marcaron 5, 6 y 7 como alternativas de respuesta) dijeron que

están de acuerdo, mientras tan solo 2 de ellos (equivalentes al 15,4% que marcaron 1 como alternativa de respuesta) dijeron no estar de acuerdo con esta postura y 1 (equivalente al 7,7% que marcó 4 como alternativa de respuesta) se mostró indeciso.

Resultados pregunta 15

Un producto de lujo hecho a partir de flores preservadas no debería ser para todo el mundo, solo para ciertas personas.



Alternativa de respuesta	1	2	3	4	5	6	7
F (número de participantes)	5	1	1	4	0	1	1
F (porcentaje de participantes)	38,5%	7,7%	7,7%	30,8%	0%	7,7%	7,7%

Gráfica 21. Resultados pregunta 15.

Elaboración propia.

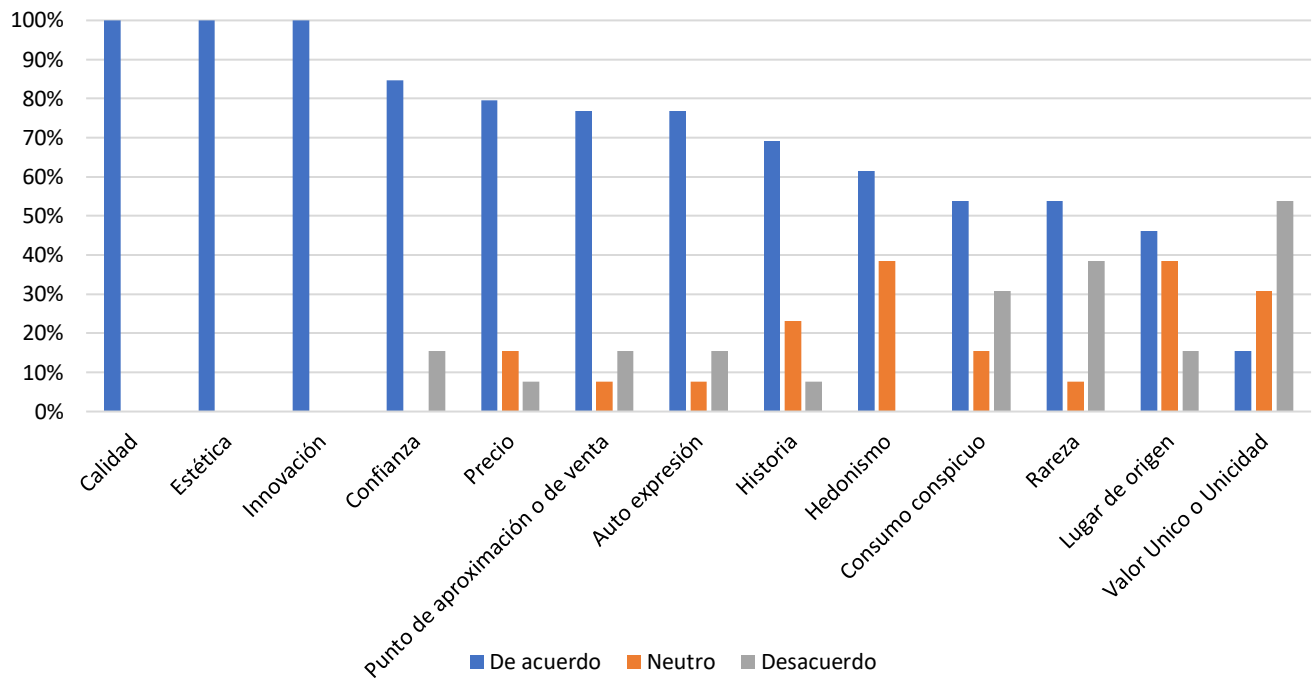
Finalmente, cuando se les preguntó a los participantes respecto al acceso restringido a productos de lujo hechos a partir de flores preservadas, 7 de ellos (equivalentes al 53,8% que

marcaron 1, 2 y 3 como alternativas de respuesta) dijeron no estar de acuerdo, mientras tan solo 2 de ellos (equivalentes al 15,4% que marcaron 6 y 7 como alternativas de respuesta) dijeron estar de acuerdo con esta postura y 4 (equivalentes al 30,8% que marcaron 4 como alternativa de respuesta) se mostraron indecisos.

7. Conclusiones.

Respondiendo a los objetivos propuestos en el trabajo de grado se llegaron a las siguientes conclusiones:

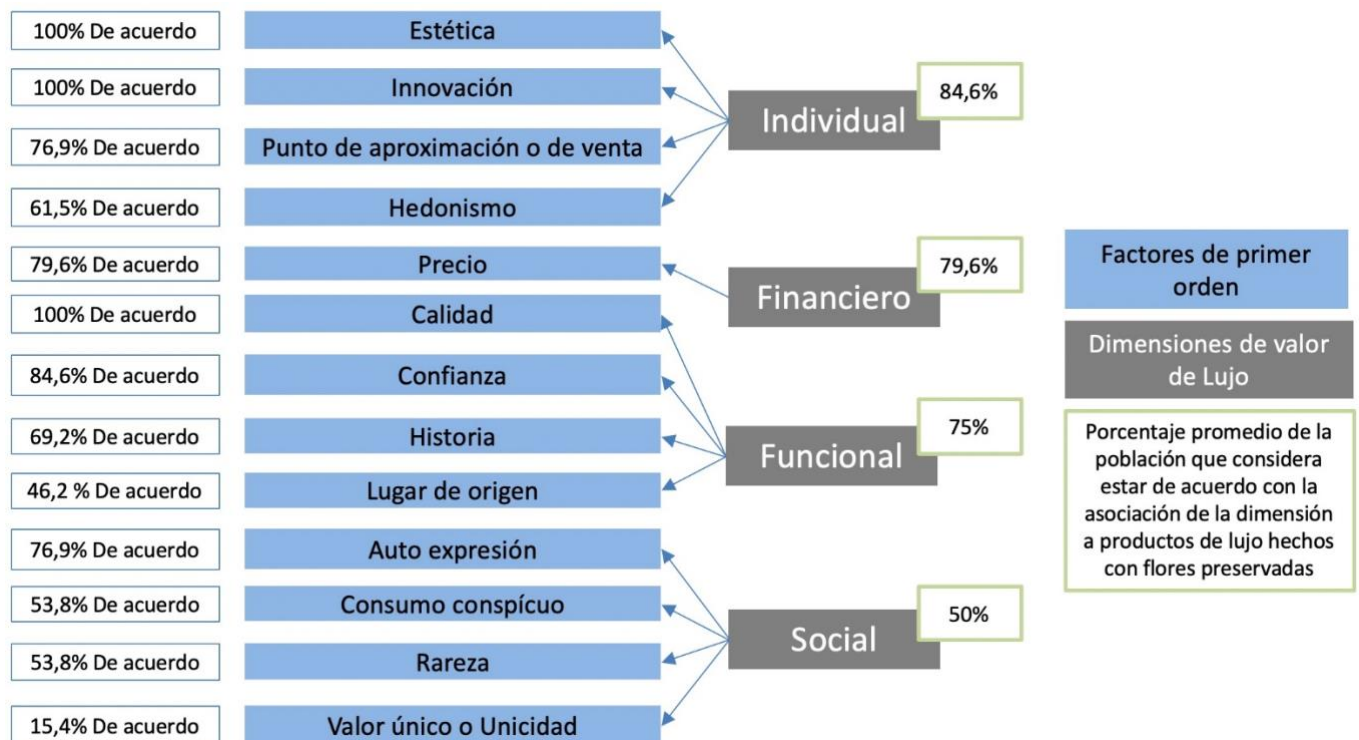
De acuerdo a la gráfica 18 los resultados por orden de cuáles factores tienen el porcentaje más alto en cuanto a estar de acuerdo, se puede obtener el siguiente gráfico:



Gráfica 22. Resultados con mayor porcentaje.

Elaboración propia.

En este gráfico se expresa cual es el orden de máxima a menor asociación por cada factor permitiendo jerarquizar prioridades durante el desarrollo de producto. Se puede concluir, cómo los factores de calidad, estética e innovación son los más asociados a productos de lujo hechos con flores preservadas, esto hace de estos factores los más determinantes y decisivos para el futuro desarrollo de productos del grupo Innovaflora orientados al mercado de estudio.



Gráfica 23. Dimensiones de valor de lujo.

Elaboración propia.

Mediante el gráfico 23 se presentan las dimensiones de valor de lujo organizadas jerárquicamente según el porcentaje promedio de la población que considera estar de acuerdo con la asociación de la dimensión a productos de lujo hechos con flores preservadas. En primer lugar, se ubica la dimensión individual, en segundo la dimensión financiera, en tercer la dimensión

funcional y en cuarto lugar la dimensión social. Adicionalmente, el gráfico presenta los factores de primer orden organizados de mayor a menor dentro de la dimensión.

Como conclusión la hipótesis tres es corroborada por los resultados, descartando las demás hipótesis y posicionando a la dimensión individual como la más importante para influenciar el desarrollo de nuevos productos preservados orientados a este mercado. Ahora, si bien la dimensión individual fue la más relevante no se deben subvalorar los factores de otras dimensiones que también tuvieron un porcentaje alto, factores como la calidad, confianza, precio, punto de aproximación y autoexpresión.

8. Recomendaciones a futuro.

Debido a la novedad del producto en el mercado de EE.UU es difícil entrevistar directamente a consumidores de flores preservadas para así tener una información más exacta, lo ideal es que a futuro las encuestas se puedan hacer directamente sobre los consumidores finales con una mayor muestra. Así mismo, por causa de esta novedad el tamaño de la muestra para este estudio fue una limitante para obtener resultados de las encuestas a través de una metodología de análisis estadísticamente más robusta. Al tener solo 15 participantes representando a las 10 empresas comercializadoras, de los cuales 13 cumplían con los requisitos, se puede considerar que la exactitud pudo ser limitada. Para futuras investigaciones se debe poder contar con un estudio aplicable a una población mayor que permitan realizar análisis más amplios.

El hecho de que el investigador esté involucrado directamente con Innovaflora y el distribuidor, fue una limitante para poder interactuar con menores restricciones con el público de

la muestra. Idealmente el investigador debe ser ajeno a las empresas para poder llevar a cabo entrevistas a profundidad que faciliten recolectar información más detallada y precisa sobre la percepción del público.

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones esta investigación sirve como referente inicial para el desarrollo de un producto de lujo hecho con flores preservadas en un mercado con gran potencial de crecimiento.

9. Referencias

- Bachmann, F., Walsh, G., & Hammes, E. (30 de 6 de 2018). Consumer perceptions of luxury brands: An owner-based perspective. *European Management Journal*.
- Bernstein, L. (5 de 2 de 1999). Luxury and the Hotel Brand. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(1), 47-53.
- Bernstein, S., & Group, B. (2014). European Luxury Goods : " True Luxury Global Consumer Insight " Portfolio Manager ' s Summary.
- Bian, Q., & Forsythe, S. (2012). Purchase intention for luxury brands: A cross cultural comparison. *Journal of Business Research*, 1443-1451 .
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management : a world of privilege*. John Wiley & Sons (Asia).
- De Barnier, V., Rodina, I., & Valette-Florence, P. (2006). Which luxury perceptions affect most consumer purchase behavior? A cross-cultural exploratory study in France, the UK and Russia. 8-17.
- Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S. (2001). *Consumer rapport to luxury : analyzing complex and ambivalent attitudes*. Groupe HEC.
- Franco Mojica, J. R. (2010). Consumo conspicuo: Construcción de indentidades sociales entre adolescentes de sectores de bajos ingresos. *Tesis de maestría. Universidad de los Andes*.
Recuperado *de:*
(https://biblioteca.uniandes.edu.co/visor_de_tesis/web/?SessionID=L1Rlc2lzXzEyMDExMTIwMC82ODEucGRm).

- Ghosh, A., & Varshney, S. (2013). Luxury Goods Consumption: A Conceptual Framework Based on Literature Review. *South Asian Journal of Management*(April-June 2013), 146-159.
- Guirnalda, Indicadores logísticos 2013/2019. (s.f.). *Presentación de indicadores mensuales del área logística de Guirnalda S.A.S.* Bogotá.
- Guirnalda. (2019). *Presentaciones mensuales de indicadores de Guirnalda S.A.S. de 2013 a 2019.* Bogotá.
- Hall, E., & Hall, M. (1990). *Understanding cultural differences.* Intercultural Press.
- Han, Y., Nunes, J., & Drèze, X. (2010). Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), 15-30.
- Hill, C. (22 de 8 de 2008). International Business: Competing in the Global Market Place. *Strategic Direction*, 24(9), sd.2008.05624iae.001.
- Johnson, C., Tariq, A., & Baker, T. (2018). From Gucci To Green Bags: Conspicuous Consumption As a Signal for Pro-Social Behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(4), 339-356.
- Kaiser, D. (2010). The Seven Deadly Sins. From Communities to Individuals. *Church History and Religious Culture*, 89(4), 537-539.
- Kapferer, J.-N. (2015). *Kapferer on luxury : how luxury brands can grow yet remain rare.*
- Kapferer, J.-N., & Michaut-Denizeau, A. (2017). *Journal of Brand Management : Advanced Collections Series Editors; Advances in luxury brand management.*
- Kim, J., Park, B., & Dubois, D. (2018). How Consumers' Political Ideology and Status-Maintenance Goals Interact to Shape Their Desire for Luxury Goods. *Journal of Marketing*, 82(6), 132-149.
- Klaus, H., & Volker, T. (2011). The Concept of Luxury Brands Acknowledgements.

- Lasslop, I. (2002). *Markenmanagement*.
- Mooij, M. (2015). *Global marketing and advertising : understanding cultural paradoxes*.
- Mundel, J., Huddleston, P., & Vodermeier, M. (2017). An exploratory study of consumers' perceptions: What are affordable luxuries? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35(September 2016), 68-75.
- Nuñez, G. (10 de Octubre de 2017). *Diario La Economía*. Obtenido de <http://diariolaeconomia.com/notas-de-la-finca/item/3389-grupo-innovaflora-una-marca-que-preserva-por-naturaleza.html>
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding : trends, tactics, techniques*. Palgrave Macmillan.
- Pangarkar, A. (2012). The Impact of Luxury Goods as Indicators of Desirability and Status on Brand Equity. (1985), 2002-2004.
- Paul, J. (2018). Masstige model and measure for brand management. *European Management Journal*.
- Scholz, L. (2014). *Brand Management and Marketing of luxury goods*. Anchor Academic Publishing.
- Solomon, M. R. (2007). *Consumer Behaviour*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Stepien, B., Lima, A., Sagbansua, L., & Hinner, M. (2016). Comparing consumers' value perception of luxury goods: is national culture a sufficiently explanatory factor? 1. *Economics and Business Review*, 2(2), 74.
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture : understanding diversity in global business*. McGraw-Hill.
- Tsai, S.-p. (30 de 7 de 2005). Impact of Personal Orientation on Luxury-Brand Purchase Value: An International Investigation. *International Journal of Market Research*, 47(4), 427-452.

- Veblen, T. (2004). *Teoría de la clase ociosa. Traducción de Vicente Herrero*. México: Fondo de Cultura Económica. Edición conmemorativa 70 aniversario.
- Wiedmann, K. -P., Hennigs , N., & Siebe, A. (2009). Value-based segmentation of luxury consumption behavior. *Psychology and Marketing*, 26, , 625 - 651.
- Wilson, J., Eckhardt, G., & Belk, R. (2014). The rise of inconspicuous consumption. *Journal of Marketing Management*, 31, (ahead-of-print), 1-20.
- Wong, A., & Zaichkowsky, J. (1999). Understanding Luxury Brands in Hong Kong. *ACR European Advances*, E-04.