



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE FLORES SILVESTRES DE LA ZONA,  
HACIENDO ÉNFASIS EN LAS ORQUÍDEAS CYMBIDIUM EN LA CIUDAD DE CALI

AUTOR (ES)

VÍCTOR MANUEL AYALA MUÑOZ

CARLOS ESTEBAN ROLDAN OSORIO

DIRECTOR DEL PROYECTO

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2019

## Contenido

1.	Resumen.....	3
2.	Abstract .....	4
3.	Palabras Claves .....	4
4.	Key Words.....	4
5.	Objetivos.....	5
5.1.	Objetivo general.....	5
5.2.	Objetivos específicos. ....	5
6.	Marco teórico .....	5
6.1.	Misión .....	6
6.2.	Visión.....	6
6.3.	Planeación estratégica.....	7
6.3.1.	Análisis DOFA .....	8
6.4.	Determinar el proceso de planeación estratégica adecuado para la creación de Garden Gate. 10	
6.4.1.	Modelos de planeación estratégica .....	10
7.	Metodología .....	20
7.1.	Determinar el plan operativo de la organización .....	20
7.1.1.	Modelo escogido.....	20
7.1.2.	Determinar cuáles son las orquídeas que más se comercializan en la ciudad de Cali. ....	21
7.1.3.	Determinar el precio, que es establecido con base en los costos y gastos de producción, para que sea competitivo frente al precio del mercado de las orquídeas en la ciudad de Cali (operativo).....	22
7.1.4.	Caracterizar las técnicas de cultivo que debe tener una orquídea <i>cymbidium</i> para obtener una buena floración.....	24
8.	Flujo de caja.....	29
9.	Conclusiones.....	30
10.	Anexos.....	31
10.1.	Encuesta.....	31
10.2.	Ficha técnica.....	33
11.	Bibliografía .....	35

## **1. Resumen**

Garden Gate, un emprendimiento que surgió de una lluvia de ideas de negocios y ahora es una realidad. Poco más de 8 meses lleva el equipo de trabajo de esta compañía, quien se encarga de distribuir orquídeas a los diferentes vendedores de flores autorizados en la ciudad de Cali y la vía al mar de esta. Para empezar, se hizo una investigación sobre los conceptos de planeación estratégica que le permitieron al equipo de Garden Gate tomar decisiones acertadas con base en la teoría. Posterior a esto, se definió la misión y la visión de esta nueva empresa, que nos indica qué se hace en Garden Gate y hacia dónde va esta compañía. Una vez hecho esto, se estudiaron algunos modelos de planeación estratégica, donde se encontró que el más adecuado para adaptar a las necesidades de la empresa fue el de William Newman. Con ánimo de validar la información y dar cumplimiento a los objetivos, se hizo un sondeo que le permitió al equipo determinar el camino a seguir para que Garden Gate tenga un producto ganador y sea rentable, atendiendo a su mercado objetivo.

## **2. Abstract**

Garden Gate, a venture that emerged from a brainstorm of business ideas, is now a reality. Just over 8 months ago, the work team of this company is in charge of distributing orchids to nurseries in the city of Cali. To begin with, an investigation was made on the concepts of strategic planning that would allow the Garden Gate team to make sound decisions based on the theory. After this, the mission and vision of this new company was defined, which tells us what is done at Garden Gate and where this company is going. Once this was done, some strategic planning models were studied, where the most appropriate one was chosen to adapt to the need of Garden Gate. In order to validate the information and comply with the specific objectives and the general survey was conducted that allowed the team to determine the path to follow so that Garden Gate has a winning product and is profitable, according to its target market that is in the city of Cali

## **3. Palabras Claves**

Garden Gate, Orquídeas Cymbidium, Planeación Estratégica,

## **4. Key Words**

Garden Gate, Strategic Planning, Cymbidium orchids

## **5. Objetivos**

### 5.1. Objetivo general

Establecer la planeación estratégica para la creación de una empresa productora y comercializadora de flores silvestres de la zona, haciendo énfasis en las Orquídeas Cymbidium en la ciudad de Cali.

### 5.2. Objetivos específicos.

5.2.1. Identificar los conceptos de una planeación estratégica.

5.2.2. Determinar el proceso de planeación estratégica adecuado para la creación de Garden Gate.

5.2.3. Determinar el plan operativo de la organización.

5.2.4. Caracterizar las técnicas de cultivo que debe tener una Orquídea Cymbidium para obtener una buena floración.

## **6. Marco teórico**

Para empezar, debemos tener en cuenta cuál es el propósito de nuestra empresa y hacia dónde nos dirigimos. Para ello, es menester definir la misión, la visión y la planeación estratégica de la empresa en mención. No obstante, lo mejor es delimitar cada uno de estos términos para adaptarlos tanto a la empresa como tal como al presente texto.

Es importante primero definir el término “Misión”. Este, para la Real Academia Española (RAE) (2019), en su Diccionario de la Lengua Española, menciona en una de sus definiciones que es: "poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido". Esto nos brinda la primera idea de lo que significa este término para poder hacer un uso correcto de la misión de nuestra empresa. Asimismo, Kotler & Armstrong (2008), en su libro Fundamentos de Marketing Octava Edición, permiten complementar la definición cuando argumentan que es “una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio.

Una declaración de misión clara actúa como “mano invisible” que guía al personal de la empresa” (pág. 38). Por lo tanto, con base en ambas definiciones, nos permitimos delimitar el concepto de misión que este proyecto manejara: la misión es aquel propósito que tiene la empresa en su actuar, es decir, su razón de ser. Por lo tanto, a continuación se presenta la misión de Garde Gate.

### 6.1. Misión

Producir y comercializar flores silvestres de la zona, haciendo énfasis en las orquídeas Cymbidium. Usando de métodos amigables con el medio ambiente que permitan brindar a sus clientes orquídeas de la mejor calidad en la ciudad de Cali y sus alrededores.

Ahora bien, después de definir y tener clara la misión es necesario continuar con el siguiente punto. Este es definir cómo será la empresa en unos años, a través de la delimitación de la visión. Para ello traemos a colación la definición de visión que nos da Bengt Karlof, en su libro *Práctica de la Estrategia* (2001), donde nos argumenta que es la concepción del futuro próximo de la empresa, con el que se desarrollarán los proyectos según las expectativas de los líderes o propietarios. Esta definición nos permite definir la visión cómo la forma en la cual queremos estar como empresa en un futuro establecido. Además, una de las definiciones de visión de la RAE (2019) nos platica que es una “creación de la fantasía o imaginación, que no tiene realidad y se toma como verdadera”. Lo anterior, da pie y es congruente con lo que se tenía anteriormente, pues argumenta que la visión es una realidad futura de la empresa, algo que aún no es cierto pero que se trabajará para que así sea. Por lo tanto, se presenta a continuación la visión de Garden Gate.

### 6.2. Visión

Para el 2025, ser reconocida como una productora y distribuidora de alta calidad de flores silvestres y orquídeas Cymbidium, en la ciudad de Cali. Posicionar la marca, de tal modo que

Garden Gate sea asociada, por los clientes y la comunidad en general, como una empresa de alta calidad y prestigio, siendo este el distintivo de su competencia.

### 6.3. Planeación estratégica

Tal como se realizó con anterioridad, a continuación, se realiza una revisión bibliográfica de los autores que abordan el tema de la planeación estratégica empresarial. Ello, con el objetivo de conocer tanto la teoría como los modelos, para posteriormente escoger el más acertado para la empresa.

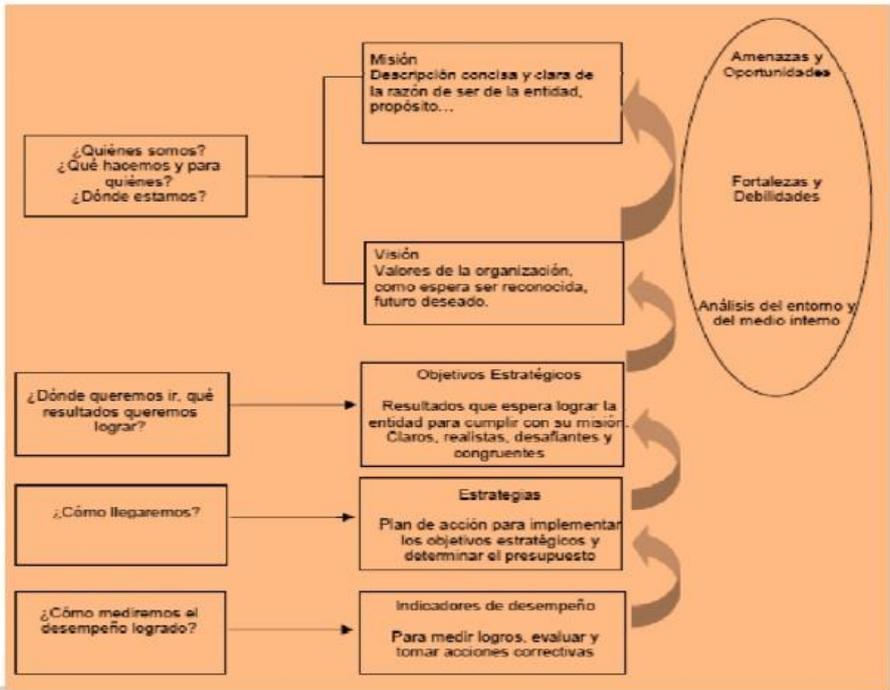
La Planeación Estratégica (PE) es lo que les permite a las empresas tener una idea clara de qué y cómo se van a afrontar las diferentes situaciones de la compañía. Para Marianela Armijo (2011) “la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos” (pág. 5). Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones. Además, la autora resalta la importancia de establecer un orden jerárquico de las necesidades de cada organización, de este modo se podrán suplir de la manera adecuada.

Por otra parte, la PE es entendida como un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlos (Anthony Robert, 1998). Asimismo, la Cepal (2011), en su Libro de Planeación Estratégica, argumenta que es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

En este orden de ideas, la planeación estratégica consiste en definir el rumbo por el cual se quiere optar, de tal manera que se logre identificar los mejores cursos de acción, con el fin de implementar un sistema de evaluación y constante monitoreo de los logros obtenidos y posibles atajos o desvíos en caso de dificultades.

Asimismo, es necesario sintetizar todo lo expuesto hasta el momento. Tanto el sentido de la empresa, representado en la misión, como el rumbo de esta, representado en la visión, junto con la delimitación de la planeación estratégica. Todo ello, se puede observar en el siguiente gráfico que recopila todos estos elementos.

Planeación estratégica de acuerdo con objetivos.



Fuente: CEPAL (2011)

6.3.1. Análisis DOFA

Una vez definido cada uno de los elementos de la sección anterior, a continuación, se realiza el análisis DOFA de la empresa. Esto, para identificar los puntos clave para trabajar y explotar en el negocio.

**Fortalezas:**

Una de las fortalezas que esta empresa posee es la disponibilidad del producto. Esto se produce al tener su propio campo de producción, esta compañía siempre tiene producto disponible ya que no tiene que esperar a ningún proveedor. Esto hace que tenga una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Por otra parte, la calidad de los productos de Garden Gate son algo importante a resaltar. Esta empresa cuenta con productos de alta calidad, producido con altos estándares y revisados previamente de una forma muy minuciosa, lo que ha permitido garantizar al cliente siempre la misma calidad.

Por último, tenemos la comunicación entre los miembros de la empresa. Esta compañía se caracteriza por su buena comunicación y clima laboral, todos los empleados están conectados siempre. De modo que si ocurre algo en la cadena de producción o distribución es muy fácil comunicarse los unos con los otros. haciendo así que se puedan tomar decisiones rápido para buscar la satisfacción del cliente.

### **Debilidades**

La principal debilidad de Garden Gate es que no cuenta con un inventario sistematizado. esto hace que el trabajo de organizar el inventario sea engorroso y poco eficiente, puesto que toma mucho tiempo organizar en papel todo lo que se tiene de Garden Gate.

Por otra parte, el déficit de marketing en redes sociales, de propaganda y el poco reconocimiento de la imagen de la empresa por parte de la población caleña representa un riesgo que puede impactar negativamente la ventaja competitiva de la empresa.

### **Oportunidades**

Una de las mayores oportunidades que tiene Garden Gate es poder generar alianzas estratégicas con otras compañías. Podría optar por convertirse en proveedora de otras microempresas. También sería interesante aliarse con empresas complementarias y trabajar de la mano para generar una mayor captación del mercado y lograr así reconocimiento en la ciudad por parte del pueblo caleño. esto iría en pro de sus objetivos organizacionales que rezan ser reconocida por la población caleña.

### **Amenazas**

Julián Domínguez, Presidente de Confecámaras, en el marco del XXVI Congreso del

Comercio Detallista, a través de Revista Dinero (2019) “en Colombia, de cada 100 PYMES sobreviven 29 tras 5 años de actividad, mientras que en las grandes empresas sobreviven 65.”. Esto nos permite identificar la principal amenaza de Garden Gate: sobrevivir en el mercado. Para garantizar esta supervivencia se debe encontrar un plan estratégico que permita sobrepasar todos estos obstáculos a los que se ve enfrentada según las estadísticas.

Por otra parte, la inflación y los tratados de comercio pueden jugar un papel fundamental a la hora de las exportaciones de orquídeas. Esto pues, se sabe que Colombia exporta gran parte de su producción de orquídeas, por ende un desbalance o cambio brusco en la inflación o en los tratados de libre de comercio pueden amenazar directamente la rentabilidad de la industria.

#### 6.4. Determinar el proceso de planeación estratégica adecuado para la creación de Garden Gate.

A continuación, se realiza una revisión literaria de algunos modelos de planeación estratégica. Se identifica cómo procede cada modelo y, a partir de ello, se determinará cuál es el más adecuado para implementar en Garden Gate, dadas las condiciones particulares de la empresa y su entorno.

##### 6.4.1. Modelos de planeación estratégica

###### 6.4.1.1. La estructura de las 7 S de McKinsey

Para analizar qué tan bien se encuentran las empresas en la consecución de los objetivos principales, existen varios enfoques a analizar, en los cuales existen los factores externos e internos. El problema radica en identificar cuáles factores son los ideales para estudiar.

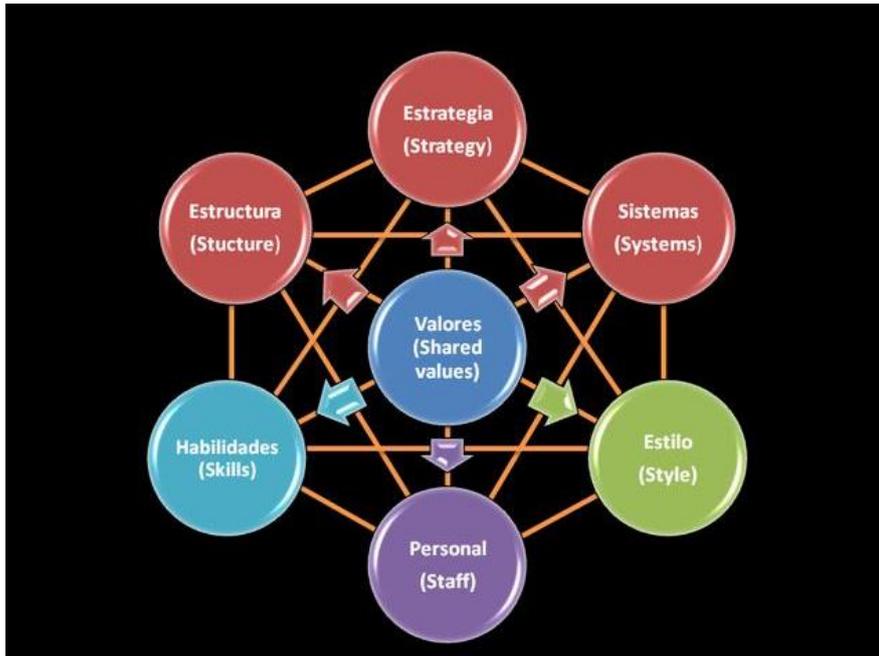
En este orden de ideas, este modelo permite clarificar el panorama. El modelo de las 7 S de McKinsey comenzó en los años 80s por Tom Peters y Rober Waterman (2006), estos personajes eran consultores de la firma McKinsey. Básicamente estos personajes plantearon que existen 7 aspectos internos dentro de una empresa en los cuales deben ser estudiados para que estén alineados entre ellos y así poder tener éxito. Este modelo ha sido fuertemente estudiado y aplicado en diferentes universidades, tales como Harvard y Standford. Su implementación es utilizada para evaluar cualquier tipo de estrategia utilizada por la empresa y evaluar que esta esté alineada con los 7 factores. Este modelo ayuda a mejorar el desempeño de una compañía; examinar los efectos de aceptación a futuros cambios en una compañía; alinear los

departamentos y procesos durante una fase de adquisición; y determinar cuál es la mejor forma de implementar una propuesta de estrategia.

Asimismo, existen siete elementos o factores bases para el modelo de McKinsey. Cada uno de ellos se expone y se explica a continuación, son:

- Estrategia: esta es la manera de organizar y manejar los recursos de la empresa para lograr los diferentes objetivos de la empresa.
- Estructura: la manera en que las organizaciones se relacionan entre las diferentes áreas del negocio.
- Sistemas: se encuentran los procesos internos de la organización, los cuales definen el funcionamiento de esta y los canales en el cual fluye la información.
- Estilo: es el modelo de comportamiento establecido dentro de la empresa.
- Personal: es el activo más importante de la organización, pues son la columna vertebral de esta.
- Habilidades: son las habilidades, aptitudes y capacidades que deben tener todos los empleados de la organización.
- Valores compartidos. Es lo que une a los empleados de la empresa y los alinea hacia una misma dirección.

En la siguiente gráfica se representa la interdependencia de los elementos y cómo un cambio afecta a los demás elementos.



Fuente: Thomas, Peters & Waterman, Robert. (2006).

#### 6.4.1.2. Modelo de William Newman

Para entender este modelo nos basamos en lo plasmado por Álvarez (2002) donde se plantea que primeramente debemos diagnosticar el problema. A partir de esto dar unas posibles soluciones y las consecuencias que se obtendrían de optar cualquiera de estas soluciones.

- Diagnóstico del problema.
- Determinación de soluciones optativas.
- Pronóstico de resultados de cada acción.
- Elección del camino a seguir.

Este parece un modelo sencillo y lo es. Su eficiencia radica en que se centra en el meollo del asunto y permite dar una visión clara de las empresas principalmente de las PYMES donde el dueño o encargado tiene un panorama más claro y completo de lo que sucede en su entorno.

#### Modelo de William Newman



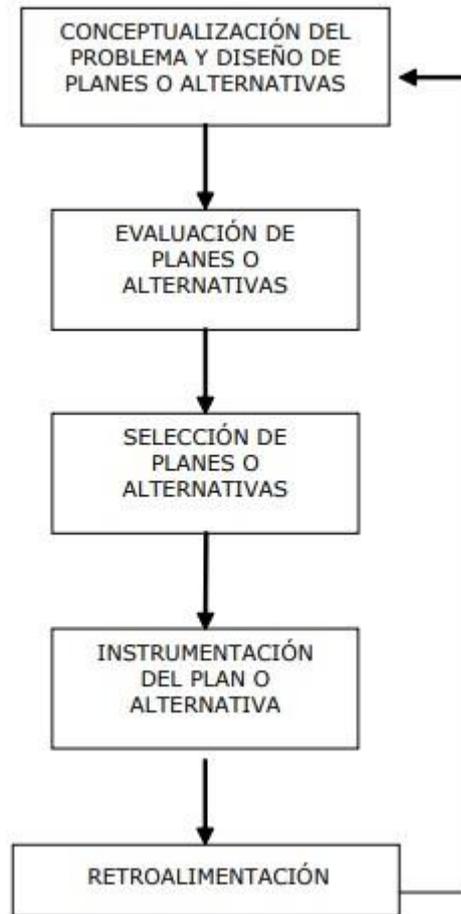
Fuente: (Álvarez, 2002, p.25).

#### 6.4.1.3. Modelo de Frank Banghart

Una de las mejores descripciones en el proceso de planeación estratégica es la explicada por Frank en su libro *Education Planning*. La cual incluye cinco fases que son: definición del problema; conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas; evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación (ibidem).

En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando –así lo interpretamos- la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

### Modelo de Frank Banghart



Fuente: (Álvarez, 2002, p.25).

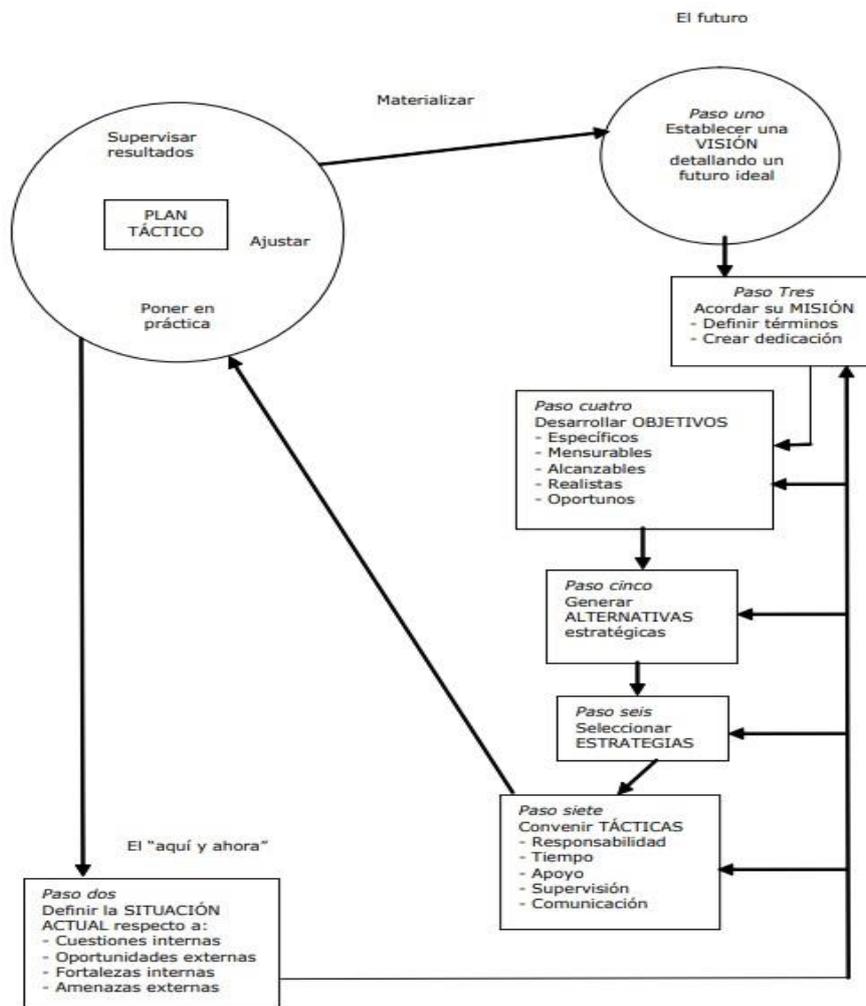
#### 6.4.1.4. Modelo de Tom Lambert

Tom Lambert Explica con su modelo 8 etapas esenciales para la realización de un proceso de planeación, los cuales son: Establecer la Visión, Definir la situación actual, Acordar su Misión, Desarrollar sus Objetivos, Generar Alternativas, Seleccionar Estrategias, Convenir Tácticas y elaborar el Plan Táctico.

Según Lambert este modelo hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. Resalta que el concepto clave de su modelo se basa en llevar al equipo desde la posición o situación actual, hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar.

El modelo incorpora otros modelos que al modificarse facilita el enfoque de los principios esenciales que desempeñarán y determinarán un factor clave para la materialización de los planes y logros que las organizaciones se propongan en el futuro.

Modelo de Lambert



Fuente: (Lambert, 2000, pág. 40-41).

#### 6.4.1.5. Modelo de planeación estratégica de George Steiner.

George Steiner por su parte (2007), argumenta que la planeación estratégica está entretejida con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier empresa que no cuente

con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable basa su modelo en cuatro pilares fundamentales. Primero, se remonta al porvenir de sus decisiones actuales. Es decir, qué consecuencias van a llevar las decisiones que se tomen hoy. Esto con el fin de identificar y optar por las oportunidades evitando así las amenazas. Es importante prever el futuro que le deparará a la empresa de acuerdo con las decisiones que se toman.

En segunda instancia tenemos el proceso. Una vez se prevé que va a pasar con cada decisión que se tome, se procede a desarrollar un proceso que permita cumplir con aquellos objetivos establecidos. Siendo así, un guía del camino que se debe recorrer para culminar con éxito el trabajo propuesto. En tercera instancia George nos plantea que es una Filosofía, siendo esto un estilo de vida, donde se debe ser constantes y perseverantes. Actuando con base en la observación del futuro y estando puestos para cambiar si las condiciones así lo requieren.

Por último, se tiene una estructura. El cuarto pilar es un sistema de planeación estratégica formal (estructura) que une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Esto hace referencia a que todas las áreas de la empresa deben trabajar de forma articulada. Así pues, estos cuatro pilares dan forma y sirven como base para el desarrollo de la planeación estratégica.

#### 6.4.1.6. Planeación estratégica por escenarios.

Schmalbach et al (2010) estudian la planeación estratégica por escenarios a través de la revisión de conceptos y propuestas metodológicas. En su texto, proponen que, en ambientes de alta incertidumbre y en donde hay un gran número de variables donde no hay datos certeros, se debe ordenar un proceso específico que permita alcanzar las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo. Este proceso se divide en cuatro partes.

Primeramente, se tiene un escenario base en esta etapa se describe la situación actual y lo que la teoría pronostica. En segunda instancia tenemos los Escenarios futuros. Se trata de cómo ven los expertos el futuro, esto va encaminado con las tendencias. Aquí se plantean varios futuros, la realidad termina siendo una mezcla de todos estos. Dentro de las técnicas Para crear estos futuros encontramos las mesas de debate.

En tercera instancia tenemos el contexto de los escenarios Aquí se tiene como objetivo principal añadir o complementar los escenarios propuestos anteriormente. Se usan técnicas como sondeos, entrevistas a expertos, mesas redondas, entre otras. Siguiendo con esto como última tenemos las recomendaciones políticas. El objetivo de la fase es proponer recomendaciones a corto, mediano y largo plazo teniendo en cuenta lo hecho anteriormente. Esta fase es la más interesante ya que aquí se determina lo que se va a hacer. Aquí se concluye que se debe potencializar y que se debe hacer para alcanzar las metas.

#### 6.4.1.7. Modelo de Negocio

Según Magretta, J. (2002) en su texto *Why business models matter*, argumenta que los modelos de negocios son historias que explican cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocios da respuesta a preguntas tales como: ¿Quién es el cliente? ¿Qué es lo que el cliente valora? ¿Cómo ganamos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes con un costo apropiado?

- Propuesta de valor: básicamente es la característica que diferencia a las empresas y por el cual los clientes adquieren productos de esa empresa y no de otra. Además, es un conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus consumidores para generar un beneficio mutuo.
- ¿Quiénes son los clientes?: define un segmento de mercado claro. Cada empresa debe tener un mercado objetivo que será el que consuma sus productos.

- ¿Cómo hace dinero la empresa?: luego de varias validaciones e investigaciones de mercado se debe buscar las fuentes de ingreso.
- ¿Cuál es la lógica económica de la empresa?: trata acerca de las diferentes actividades por el cual brindan un valor a los clientes ya sea en el producto o servicio entregado de modo que se potencie la ventaja comparativa.

#### 6.4.1.8. Modelo de Dirección estratégica - David Fred

Con el fin de entender el modelo que es desarrollado por David Fred, es de vital importancia comprender el concepto de que es dirección estratégica; definida de la siguiente forma “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David, 2003, pág. 12).

De igual forma, la dirección estratégica es un proceso que tiene como fin la integración de los diferentes departamentos de una organización como, por ejemplo, gerencia, el departamento de producción, contabilidad, investigación entre otros; con la finalidad de que los objetivos planeados se cumplan y conseguir el éxito de la empresa. David Fred hace uso del concepto de dirección estratégica porque considera que es más amplio porque no solo hace referencia a la formulación sino también a la evaluación e implementación de las estrategias, mientras que planeación estratégica solo hace referencia a la formulación de la estrategia. Es importante aclarar, que para el desarrollo de la dirección estratégica es vital que la empresa comience por la identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias que se tienen presentes actualmente para la compañía. Además, por medio de la identificación de dichos elementos se logra que la empresa los utilice como punto de partida para la toma de decisiones.

El modelo tiene tres fases, la primera es la fase de la formulación de la estrategia, donde se incluye la identificación de la misión y visión de la compañía, el planteamiento de objetivos a largo plazo y la creación y selección de las estrategias adecuadas para lograr el cumplimiento

de los objetivos. En la fase dos, se tiene la implementación de estrategias, en la que se determinan programas dentro de cada departamento que deben ir encaminados hacia los objetivos que tiene la empresa. Para finalizar, la tercera fase es la evaluación de estrategias, en la que se miden cada estrategia con la finalidad de obtener conclusiones sobre si se debe implementar cambios en las estrategias.

En conclusión, una vez analizados los diferentes modelos de planeación estratégica, para facilitar el entendimiento del lector, se procede a presentar el siguiente cuadro. Dentro de este se encuentran cada uno de los modelos, qué pretende y los posibles alcances según sus criterios.

#### 6.4.1.9. Cuadro comparativo de los modelos

	las 7 S de McKinsey	Modelo de William Newman	Modelo de Frank Banghart	Modelo de Tom Lambert	Modelo de planeación estratégica de George Steiner.	Planeación estratégica por escenarios	Modelo de Dirección estratégica - David Fred	Modelo de Negocio
<b>¿Qué hace?</b>	Evaluar la alineación de 7 elementos internos que consideran importantes	Diagnostica el problema y a partir de ellos se generan soluciones y las consecuencia	Conceptualiza, planea, evalúa, implementa y retroalimenta	8 pasos para realizar la planeación. Lleva a la empresa desde donde está hoy hasta dónde quiere llegar	4 Pilares. Aprovechar oportunidades. Evitar amenazas. Se plantea un proceso para llevar a cabo las decisiones.	Crea un proceso ordenado en ambientes de incertidumbre, creando un escenario base, contexto de esos escenarios y escenarios futuros y	Identifica la misión, visión, objetivos y estrategias que están presentes en la situación actual de la empresa para que la empresa pueda utilizarlos como un punto de partida para posteriormente proceder a tomar la decisión de qué curso de acción se	Describe la estructura organizacional y las actividades que comprenden el marco estratégico diseñado para la entrega de la propuesta de valor ofrecida por la empresa a
<b>¿A qué llega?</b>	*Mejorar desempeño de la empresa * efectos de aceptación de futuros cambios en una compañía *Alinear los departamentos y los procesos	Permite una visión más clara del asunto. Eficiente en Pymes, aborda el meollo del asunto y da soluciones.	Después de evaluar, se llega a una solución. Este modelo permite tener una validación y un análisis previo y después de efectuar la solución.	Lleva a la realidad todos los pensamientos vagos que se tiene en la empresa, en la fecha establecida por medio de los 8 pasos.	Toma de decisiones que aprovechas las oportunidades y evita las amenazas. Se crea una estructura y se trabaja como una filosofía con perseverancia.	Posibles soluciones y escenarios de acuerdo a las tendencias que se vayan dando. Para actuar en pro de lo que sea mejor para la empresa	Se miden y se valora cada estrategia con el fin de establecer conclusiones acerca de si se deben implementar algunos cambios en las estrategias o no.	La determinación de la obtención de dinero y la lógica económica como tal que se maneja internamente.

Fuente: Elaboración propia

## 7. Metodología

La investigación se realizó a través de un método cualitativo. Se utilizaron fuentes secundarias para la recolección de información. Se realizó un sondeo para determinar el rumbo de la planeación estratégica en mención. Así, los insumos de este sondeo se obtuvieron a través de encuestas a comercializadores de orquídeas y flores silvestres. Se indagó por diferentes aspectos de este tipo de mercado en la ciudad de Cali, tales como el precio de compra, relación con los comercializadores, dinámicas de ventas y aspectos varios que influyen directamente. Posteriormente, la información se recopiló y se interpretó a través de gráficos que dan cuenta de cuáles de las variables en cuestión son más relevantes para el cumplimiento de los objetivos específicos de este trabajo.

Las encuestas del sondeo fueron aplicadas a 20 personas que comercializan orquídeas y flores silvestres en Santiago de Cali y sus alrededores. Cabe resaltar que esta investigación tiene limitantes, entre ellas que, las conclusiones recopiladas solo aplican para el territorio en mención y sus alrededores. Por ende, no se pueden generalizar las conclusiones para el resto de la población nacional o al menos, sin tener en cuentas las características propias de cada población y cada mercado.

Así pues, este proyecto permite entender y delimitar las orquídeas que más se comercializan en la ciudad. Asimismo, pretende determinar la estrategia con la que Garden Gate obtenga la ventaja competitiva en Santiago de Cali.

### 7.1. Determinar el plan operativo de la organización

#### 7.1.1. Modelo escogido

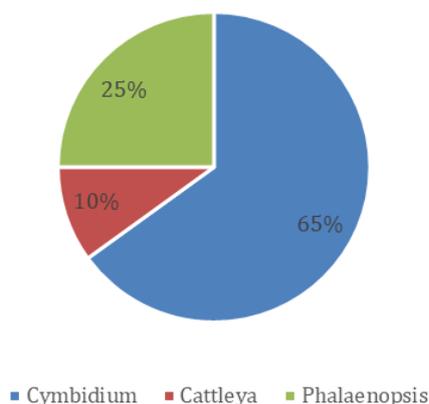
Después de evaluar diferentes modelos de planeación estratégica, por la consistencia de nuestra empresa el modelo escogido será el de William Newman. La gran mayoría de modelos, se encuentran diseñados para compañías y empresas que tengan un bagaje organizativo amplio a sus espaldas. Es decir, que tengan áreas y departamentos delimitados con tareas definidas y procesos totalmente estructurados.

Por otra parte, el modelo de Newman es el que más se ajusta a nuestro modelo de empresa. Inicialmente identificando el problema foco, por medio del sondeo realizado, se encontró que los mayoristas tienen problemas con la relación precio- calidad de las orquídeas que compran. Teniendo en cuenta esto se focalizó el esfuerzo de diferenciación en el precionalidad. Donde buscamos ser una marca conocida por nuestra excelente calidad y al mismo costo o incluso más económico que nuestra competencia. Esta, entonces, es nuestra solución a esta problemática donde nos guiará a ganar parte del mercado caleño que actualmente, aunque satisface su demanda, no está completamente satisfechos con los productos. Y en ese orden de ideas podremos cumplir con el camino trazado en nuestro flujo de caja, este desde ya nos indica que este emprendimiento es rentable.

#### 7.1.2. Determinar cuáles son las orquídeas que más se comercializan en la ciudad de Cali.

Para el desarrollo de este negocio se indagó sobre cuáles son las orquídeas que más se comercializan en la ciudad de Cali. Ello, con el fin de verificar la existencia de un nicho de mercado, lo que llevó a investigar a través del contacto directo con vendedores, las especies de orquídeas con mayor oferta y demanda dentro de la ciudad de Santiago de Cali. Las consultas para determinar la oferta y demanda se realizaron como antesala de la delimitación de la pregunta problema, para decidir, dependiendo de la conveniencia, cuál especie cultivar. Todo ello, se puede visualizar en la siguiente gráfica. Por lo que se concluyó que las orquídeas que más se comercializan en la ciudad de Cali es la *cymbidium*.

¿Cuál es la variedad de orquídeas que más vende?



Fuente: Elaboración propia

7.1.3. Determinar el precio, que es establecido con base en los costos y gastos de producción, para que sea competitivo frente al precio del mercado de las orquídeas en la ciudad de Cali (operativo).

Con base en los costos, gastos de producción y el precio de mercado encontrado en el sondeo de hecho por nuestro equipo de trabajo se determinó el precio de venta de la Orquídea *Cymbidium*. Primeramente, se hizo un análisis de costos incurridos por Garden Gate para la producción de este producto que se encuentra en descrito en la siguiente gráfica, donde se delimita el costo por unidad.

Costos para la producción de Orquídeas *cymbidium*

Fertilizantes	\$ 720,000.00
Inversión	\$ 10,000,000.00
unidades de bulbo	4,000
Nómina	\$ 9,936,000.00
servicios públicos	\$ 480,000.00
publicidad	\$ 3,600,000.00

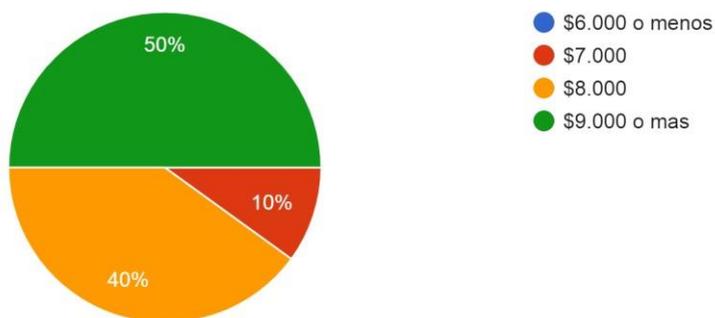
total	\$ 24,740,000.00
cantidad de orquideas	5,200
costo por unidad	\$ 4,757.69

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar estos costos se procedió, por medio del sondeo, a determinar el precio del mercado y así tener un panorama más claro de cuál debería ser el precio adecuado de nuestro producto. Como se ve en la siguiente gráfica, se encontró que el precio de mercado, en promedio, está en \$9000.

### ¿En cuánto compra las orquídeas Cymbidium?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Con base en esto, concluimos que un precio inferior a \$9000 Garden Gate será competitivo frente a los actuales proveedores de los mayoristas. En ese orden de ideas y teniendo en cuenta los costos que ya se han establecido, nuestra empresa ha optado por competir con un precio de \$8000 pesos COP. Con esto, se busca buscamos captar parte del mercado que actualmente está consumiendo orquídeas de otro proveedor.

7.1.4. Caracterizar las técnicas de cultivo que debe tener una orquídea *Cymbidium* para obtener una buena floración.

#### 7.1.5 Familia de las orquídeas

La familia de las orquídeas comprende 25000 especies o variantes biológicas, distribuidas a lo largo y ancho de Latinoamérica, debido a las condiciones tropicales de su clima (Mesa, 2017). A la mayor parte de las especies presentes en América Latina se les confiere un uso ornamental y en Colombia hay 4100 especies de estas plantas divididas en 232 géneros, de las que la mayoría son epífitas (Ordoñez & Pulido, 2015).

Esta familia se encuentra afectada por la destrucción de los hábitats y su recolección, por lo que algunas de las especies se hallan en peligro de extinción (García & Galeano, 2009); aunque las orquídeas constituyen parte de los recursos forestales no maderables de los bosques y tienen usos potenciales en jardinería, en Colombia se han implementado algunos procesos de uso y explotación de sus potenciales características en el mercado, según Ordoñez & Pulido (2015).

Según Ordoñez et al. (2012), la reproducción de las orquídeas en Colombia es posible debido a las condiciones favorables de las selvas húmedas tropicales que representan la proliferación de nichos para el establecimiento de orquídeas, debido a la alta precipitación. Ello causa que un mayor número de especies se desarrolle por encima de los 1500 m y debido a que el Valle del Cauca cumple con todos los aspectos climáticos mencionados, el crecimiento de orquídeas es viable en este departamento.

Las Orquídeas *Cymbidium Ensifolium*. son una especie en la que se encuentran rasgos distintivos como: hojas provistas de una nervadura central, flores con variaciones entre color verde, rosa, amarillo o blanco (Ver figura 1), pseudobulbos revestidos por las vainas florales de las hojas y raíces gruesas con ramificaciones blanquecinas.

Familia de las *Cymbidium* pertenecen al grupo de las *Perennifolia*, poseen una alta fluorescencia, llegan a crecer hasta un metro de longitud y tienen un alto potencial comercial debido a su capacidad de reproducción en las condiciones adecuadas (Huang, 2011). Hay que decir que crecen en los troncos de los árboles, pero pueden desarrollarse en la tierra expandiéndose de forma horizontal y formando un nuevo brote anual, por lo general, algunos *pseudobulbos* dan origen a nuevos *pseudobulbos* y otros forman una vara floral.

Davoli (2013) asegura que hay dos grupos de *Cymbidium*: las que llegan a medir un metro y los híbridos que tienen menor tamaño, y se adaptan a condiciones climatológicas diferentes de humedad y temperatura. En América Latina abundan las de este tipo, que proliferan entre temperaturas de 10° a 30° y requieren un ambiente húmedo, abundante luz y buen drenaje; además, estas orquídeas se reproducen sobre cortezas mediante la división de los bulbos.

Figura 1. Orquídea de la especie *Cymbidium*.



Figura 1. Orquídea de las especie  
<http://infoflor.es/2008/05/cymbidium/>

*Cymbidium*, tomada de: infoflor (s.f) de:

Características específicas de cultivo. Según la Sociedad Colombiana de Orquideología (2014), las orquídeas requieren condiciones climáticas puntuales para su crecimiento y desarrollo. Con el fin de obtener resultados adecuados de cultivo deben tenerse en cuenta: la exposición a la luz, la ventilación, temperatura, humedad, fertilización y resiembra (Tabla 5.1).

Características de cultivo de la orquídea *Cymbidium*[4]

<b>Aspecto</b>	<b>Especificaciones</b>
<b>Luz</b>	Sombrío de máximo 30%
<b>Ventilación</b>	Espacios abiertos con muy buena ventilación.
<b>Temperatura</b>	Tolera temperaturas que oscilan entre los 15°C y 28°C. No debe superar los 25°C en época de formación de botones.
<b>Humedad</b>	Soporta condiciones de humedad entre 50% y 70%.
<b>Riego</b>	El lugar de siembra no debe permanecer húmedo todo el tiempo, pero se requiere regar de 2 a 3 veces por semana.
<b>Fertilización</b>	Se puede suministrar por medio de soluciones 1/1000, que equivale a 1 ml de soluto por litro de agua limpia.
<b>Resiembra</b>	La resiembra depende del tipo de sustrato, tamaño de la mata y espacio en que se sembró la planta.
<b>Sustrato</b>	Puede usarse corteza de pino, carbón vegetal, espuma de

poliuretano, sobre una estructura que facilite el drenaje (macetas de barro o plástico).

---

Adaptada de: sociedad colombiana de orquideología (s.f). (Sociedad Colombiana de Orquideología, 2014)

Los fertilizantes y aditivos para catalizar la florescencia en el cultivo de orquídeas se requiere algunos aditivos con el fin de mejorar el rendimiento foliar de la planta cuando se siembran sobre troncos debido a que no tienen contacto directo con los nutrientes del suelo y sus niveles de absorción de nitratos, fósforo y potasio, son muy bajos (ibidem). Para suplir la carencia de minerales esenciales, existen tres grupos de nutrientes en los fertilizantes comerciales: macroelementos primarios, macroelementos secundarios y los microelementos.

Estos ingredientes aparecen en distintas proporciones, por lo que cada fertilizante comercial está etiquetado de la siguiente forma: el primer número corresponde al Nitrógeno, el segundo al Potasio y el tercero al Fósforo (N-P-K). En otras palabras, si un fertilizante, como tiene en la etiqueta la proporción 15-15-15, está compuesto por un 15% de nitrógeno, 15% de fósforo y un 15% de potasio.

Macroelementos primarios. Son un grupo de tres: Nitrógeno, Oxígeno y Fósforo, de cuya abundancia dependen ciertas expresiones en el desarrollo de la planta. Este grupo conforma el conjunto de elementos vitales.

Funciones principales de los elementos presentes en los compuestos fertilizantes.

<b>Nutriente</b>	<b>Función</b>
<b>Nitrógeno</b>	Representa del 2% al 6% de la masa de la planta, por ende la orquídea requiere mayor cantidad de él en la fase de crecimiento.
<b>Fósforo</b>	Necesario para la floración, fructificación, desarrollo de raíces y maduración de órganos vegetales.
<b>Potasio</b>	Es indispensable en la savia para el transporte de compuestos indispensables en el metabolismo.

---

Adaptada de: elicriso. (s.f). Copyright: María Giovanna Davoli

Macroelementos secundarios. Las orquídeas poseen una demanda menor de estos elementos; sin embargo, requieren de su presencia para su desarrollo (alrededor de 10-30 Kg/ha). Se encuentran en este grupo: Calcio, Magnesio, Azufre y Hierro.

Por su parte, los microelementos son requeridos por las orquídeas en cantidades muy pequeñas (alrededor 0.001-2Kg/a), aunque necesarias para la vida de estas. En este grupo se encuentran: Boro, Cloro, Cobre, Zinc, Manganeso, Molibdeno, Cobalto y Zinc.

En cuanto a los cuidados durante el cultivo, en este subcapítulo se describirán los cuidados a tener desde la etapa de siembra hasta la recolección de las flores.

Según Davoli (2013), la semilla de las *cymbidium* se puede sembrar en sustrato comercial (compuesto por una mezcla de hojas y poliestireno), ya que garantiza el drenaje del

agua suministrada en el riego y evita que las raíces se pudran. Una vez es trasplantada, la orquídea debe dejarse en seco y en un lugar sin luz directa durante 7 días. Cuando el proceso de cicatrización de las raíces termina, se aplica abono foliar.

Después de algunos meses de cuidado se formará la espiga junto a la gema floral. A medida que crezca la punta adquiere un mayor grosor y luego brotan los botones. En esta etapa, las flores deben atarse a algún soporte para evitar resquebrajamientos por el peso y si el tallo se marchita debe cortarse en la base. Cuando la planta alcanza la madurez se aplica floescencia diluida en agua mediante el uso de atomizadores. Como la ciudad de Cali tiene clima cálido, al borde de los 25° C, el sembradío se debe localizar en un lugar abierto pero sombreado.

## 8. Flujo de caja

Flujo de caja												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial	\$ 17.000.000	\$ 5.678.000	\$ 4.510.000	\$ 3.342.000	\$ 2.024.000	\$ 856.000	\$ 1.288.000	\$ 1.730.000	\$ 2.498.000	\$ 3.459.600	\$ 4.484.160	\$ 5.892.976
Ingresos												
precio x unidad	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
unidades vendidas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200	\$ 220	\$ 242	\$ 266	\$ 293	\$ 322	\$ 100
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.600.000	\$ 1.760.000	\$ 1.936.000	\$ 2.129.600	\$ 2.342.560	\$ 2.576.816	\$ 800.000
Egresos												
Fertilizantes	\$ 150.000			\$ 150.000			\$ 150.000			\$ 150.000		
Bulbo	\$ 10.000.000											
unidades de bulbo	\$ 4.000											
Nómina	\$ 828.000	\$ 828.000	\$ 828.000	\$ 828.000	\$ 828.000	\$ 828.000	\$ 828.000	\$ 828.000	\$ 828.000	\$ 828.000	\$ 828.000	\$ 828.000
Servicios públicos	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Publicidad	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Total egresos	\$ 11.322.000	\$ 1.168.000	\$ 1.168.000	\$ 1.318.000	\$ 1.168.000	\$ 1.168.000	\$ 1.318.000	\$ 1.168.000	\$ 1.168.000	\$ 1.318.000	\$ 1.168.000	\$ 1.168.000
Punto de equilibrio en unidades	\$ 1.415	\$ 146	\$ 146	\$ 165	\$ 146	\$ 146	\$ 165	\$ 146	\$ 146	\$ 165	\$ 146	\$ 146
Flujo de caja económico												
Financiamiento												
Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja financiero	\$ 5.678.000	\$ 4.510.000	\$ 3.342.000	\$ 2.024.000	\$ 856.000	\$ 1.288.000	\$ 1.730.000	\$ 2.498.000	\$ 3.459.600	\$ 4.484.160	\$ 5.892.976	\$ 5.524.976

Fuente: Elaboración propia

## 9. Conclusiones

Primeramente, Garden Gate logra establecer y ordenar sus ideas como empresa. A partir de la información recolectada en este documento, haciendo uso de la planeación estratégica se definieron la misión y visión corporativa que determinan y guían a esta compañía. Fijando así su razón social y hacía donde quiere llegar como empresa.

Continuando con esto, este proyecto le permite a Garden Gate dar su inicio en el mercado. Teniendo en cuenta toda la investigación teórica que se hizo ya que esta le permite tomar decisiones argumentada, dándole herramientas para seguir su plan de acción que le permita alcanzar los diferentes objetivos propuestos a inicio de proyecto. Esto se puede ver evidenciado en las decisiones tomadas en la empresa a partir de lo realizado en este trabajo, como por ejemplo la definición del precio de venta competitivo frente al mercado. Esta decisión le permitirá a Garden Gate tener una ventaja competitiva ya que su relación precio calidad es mejor que la del mercado actualmente.

A manera de conclusión encontramos que a lo largo de este proyecto se pudo identificar, mediante las diferentes herramientas, puntos clave para la organización de Garden Gate. Se logra reconocer y entender los conceptos de planeación estratégica le dan a esta compañía un panorama más claro de cómo actuar, de forma preventiva y no reactiva. Es decir, le da la posibilidad de visualizar una proyección acercada a la realidad de cómo pueden fluir las cosas dependiendo de las decisiones que se tomen.

Con el modelo de William Newman, Garden Gate logra sacar ventaja de sus competidores esto puesto que este modelo de planeación estratégica hace énfasis en la raíz del problema, logrando mitigar de manera eficiente y oportuna lo que se esté presentando. Con esto, esta empresa logró identificar cual era el punto clave -la relación precio-calidad de sus productos- para diferenciarse de su competencia.

Por otra parte, es importante resaltar que Garden Gate, una vez hecho el flujo de caja pudo identificar que hasta el mes 6 después de iniciar operación no tendrá ingresos. Esto es importante ya que desde ya le indican que tienen que estar preparados para poder cubrir los costos en los que se va a incurrir en este lapso, y le da un panorama real en cuanto a expectativas del negocio en cuanto a rentabilidad a un año.

En este orden de ideas, Garden Gate tiene que estar a la vanguardia de las nuevas tendencias para que pueda seguir logrando distinguirse de sus competidores. Esto puesto que esta compañía, que pretende ser reconocida por su prestigio de calidad, debe tener en cuenta los clientes que perciben como calidad y así mismo ofrecerles esto.

Finalmente, tenemos que es necesario hacer una planeación de todo lo que se vaya a realizar. Antes de actuar en el campo organizacional se debe validar la información, los escenarios y las posibles reacciones a esta. Garden Gate por ahora tiene un panorama claro, al menos para el primer año, que se desarrolló en este documento.

## **10. Anexos**

### 10.1. Encuesta

1) ¿Cuál es la variedad de orquídeas que más vende?

a) Cymbidium

b) Cattleya

c) Dendrobium

d) Phalaenopsis

2) ¿En cuánto compra las orquídeas Cymbidium?

a) \$6.000 o menos

b) 7000

c) 8000

d) 9000 ó más

3) ¿Normalmente cuántas orquídeas compra semanalmente?

a) 20 o menos

b) Entre 20 y 40

c) Entre 40 y 60

d) Más de 60

4) ¿Actualmente tiene un proveedor de orquídeas?

a) Si

b) No

5) ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor si tiene una mejor oferta?

a) Si

b) No

6) ¿Cuáles son los aspectos más importantes que debe tener un proveedor de orquídeas?

a) Cumplido

b) Calidad

c) Precio

d) Cantidad de producción

10.2. Ficha técnica

1) Manuel Ayala y Carlos Roldán. (Persona natural) 2)

Financiado por Manuel Ayala y Carlos Roldán.

3) Comercialización de orquídeas en la ciudad de Santiago de Cali

4) Universo poblacional: Vendedores autorizados de flores

5) Grupo objetivo: Vendedores de flores autorizados en la ciudad de Cali y en la vía al mar

6) Muestreo por conveniencia

7) Marco muestral= 20 Vendedores autorizados de flores

8) El tamaño de la muestra son 20 vendedores autorizados de flores

9) Margen de error del 5%

10) La técnica de recolección de datos fue por medio de una encuesta

11) Fecha 1 octubre de 2019

12) Número de encuestadores= 2

13) Validación

14) Área de cubrimiento = Santiago de Cali y vía al mar



## 11. Bibliografía

Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

Anthony Robert. (1998). Control De Gestión, el Marco, Entorno y Proceso.

Armijo, M. (2011). Libro de Planeación Estratégica. CEPAL.

Bengt Karlof. (2001). Practica de la Estrategia. Granica.

Cepal. (2011). Libro de Planeación Estratégica. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación página 12

García, N., & Galeano, G. (2009). Extracción sostenible de " tripeperro"(Philodendron longirrhizum M. Mora & Croat, Araceae) en los Andes centrales de Colombia. Colombia forestal, 12(1), 25-36.

Magretta, J. (2002). Why business models matter.

Mesa, C. A. (2017). Actividades de la Sociedad Colombiana de Orquideología, 32(2), 180.

Ordoñez, J. C., & Pulido, C. R. M. (2015). Orquideoflora de la Reserva Natural Quininí, Tibacuy, Cundinamarca, Colombia y consideraciones para su bioprospección. Orquideología, 30(1), 17.

Ordoñez, N. F., Otero, J. T., & Díez, M. C. (2012). Hongos endófitos de orquídeas y su efecto sobre el crecimiento en Vanilla planifolia Andrews. Acta Agronómica, 61(3), 282-290.

Philip Kotler. (2008). Fundamentos de Marketing 8va edición.

Real Academia de la lengua Española. (2019). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado de: <https://dle.rae.es/misi%C3%B3n?m=>

Real Academia de la lengua Española. (2019). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae2001/srv/search?id=w2nMxD7W0DXX2SjulzP3>

Revista Dinero. (2019). Situación actual de las PYMES. Recuperado de: <https://www.dinero.com/Buscador?query=evolucion%20y%20situacion%20actual%20de%20las%20mipymes%20en%20colombia>

Schmalbach, J. C. V., Herrera, T. J. F., & Ávila, F. M. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, 8(2), 21-29.

Steiner, G. (1997) *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York, USA. Free Press Publishings.

Thomas, Peters & Waterman, Robert. (2006). *En busca de la Excelencia*.

(s.a) (2014). Cuidar las Cymbidium recuperado de de:  
<http://www.orquideasweb.com/sus-tipos/las-cimbydium/index.php>

(s.a) (2013). El cultivo de las orquídeas. Recuperado de <http://www.orquideasdemesoamerica.org/cultivo.php>

(s.a) (2010). Fertilizantes para el mantenimiento, salud y belleza de bromelias y orquídeas recuperado de <http://fertijardines.blogspot.com/2010/02/orquideas-ybromelias.html>