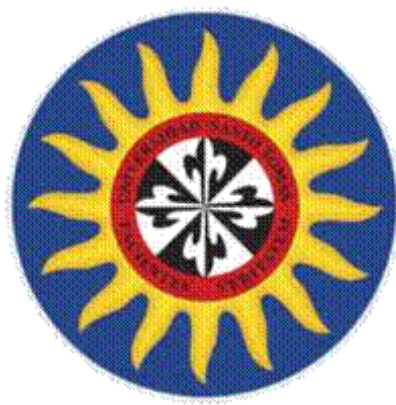
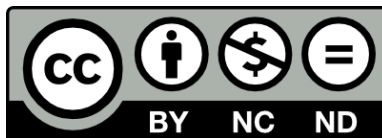


PLAN DE MEJORA ENFOQUE EN ÁREA DE OPERACIONES Y VENTAS EN LA
GAITANA FARMS



ANGIE VALENTINA RAMOS OLMOS



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO
2025

PLAN DE MEJORA ENFOQUE EN ÁREA DE OPERACIONES Y VENTAS EN LA
GAITANA FARMS

ANGIE VALENTINA RAMOS OLMOS

Informe de práctica presentando como requisito para optar el título de Profesional en Negocios
Internacionales.

Asesor

Mag. ARLIN DAYANA LOZANO FORERO

Magister en Administración de Empresas Agropecuarias

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2025

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.

Rector General

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.

Vicerrector Académico General

P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Juan Francisco CORREA HIGUERA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria general Seccional Villavicencio

Mg. Juan Felipe GONZÁLEZ DÍAZ

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis docentes de la universidad Santo Tomas y jefes por el valioso apoyo brindado durante mi formación académica y en el desarrollo de mis prácticas profesionales. Su guía, enseñanzas y confianza fueron fundamentales para mi crecimiento personal y profesional. Asimismo, agradezco profundamente a todas las personas que dedicaron parte de su tiempo para acompañarme y apoyarme en la elaboración y ejecución de mi plan de mejora, el cual ha sido clave no solo para alcanzar el meta personal por la cual inició todo, sino también para dejar aportes significativos y mejoras en la empresa durante mi paso por ella.

No puedo dejar de agradecer a mis padres, quienes me brindaron un apoyo emocional incondicional a lo largo de todo este proceso; su amor, paciencia y aliento fueron un pilar esencial para seguir adelante y lograr esta meta.

Contenido

Glosario	9
Resumen.....	11
Abstract	12
Introducción	13
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Justificación	15
Marco Teórico.....	16
Customer Relationship Management (CRM)	16
Customer Lifetime Value (CLV)	17
Segmentación de Clientes	17
Power BI y los Indicadores Clave (KPI)	18
Power BI Como Sistema de Apoyo a la Decisión (DSS)	18
Análisis del Macroentorno (PESTEL)	18
Análisis del Microentorno (Fuerzas de Porter)	19
Tabla 2. Fuerzas de Porter	20
¿Por qué implementar la estrategia CRM en una PYME, según un estudio de la universidad EAFIT?	20
Metodología	22
Tipo de estudio: Investigación-Acción	22
Técnicas de recolección y análisis de información	22
Contexto organizacional del caso aplicado.....	26
Misión	27
Visión	28
Ubicación Geográfica	28
Estructura Organizacional	29
Diagnóstico Estratégico (Análisis FODA)	30
Diagnóstico de la Situación Estratégica Actual	31
Funciones principales del practicante en el área de operaciones	32

Seguimiento	33
Resultados obtenidos	39
Implementación.....	42
Limitaciones y lecciones.....	43
Limitaciones.....	43
Lecciones aprendidas.....	43
Conclusiones	45
Recomendaciones	45
Referencias bibliográficas.....	47
Anexos	49

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz PESTEL.....	19
Tabla 2 Fuerzas de Porter	20
Tabla 3 Análisis FODA	30
Tabla 4 Cronograma de Gantt.....	34
Tabla 5 Ejemplo propuesto de variables para la categorización.....	36
Tabla 6 Ejemplo propuesto de dimensiones de las variables para la categorización.....	36
Tabla 7 Ejemplo propuesto de definición de dimensiones por variables (KPI)	37
Tabla 8 Ejemplo propuesto de perfil de los clientes para la categorización.	38

Lista de Figuras

Figura 1 Entrega del premio Flor Verde del año 2025 a Camilo Bleier.	26
Figura 2 Logos de empresas hibridadores asociadas a La Gaitana Farms.....	27
Figura 3 Ubicación geográfica de las fincas productoras de flor de la Gaitana Farms.....	28
Figura 4 Organigrama La Gaitana Farms	29
Figura 5 Base de datos ajustada para el CRM en Power BI.	40
Figura 6 Tabla dinámica de mejor análisis para el CRM en Power BI.....	40
Figura 7 Gráfico de anillo para porcentaje de disponibilidad asignada en el CRM en Power BI. 41	
Figura 8 Gráfico Treemap para visualizar participación x cliente el CRM en Power BI.	41

Lista de Anexos

Anexo 1 Archivo Power BI “Categorización de clientes para La Gaitana Farms” ¹	49
Anexo 2 Celebración fin de temporada de madres	49
Anexo 3 Equipo de trabajo Operaciones LGF.	49
Anexo 4 Colaboradores operativos de LGF.....	50
Anexo 5 Área de Postcosecha en temporadas importantes LGF.	50
Anexo 6 Cultivos LGF.....	51
Anexo 7 Celebraciones día de la mujer y día del hombre.	51
Anexo 8 Dianthus Week.	52
Anexo 9 Equipo Administrativo LGF.....	52

Glosario

CLV: Customer Lifetime Value o Valor de Vida del Cliente

CRM: Customer Relationship Management o Gestión de las Relaciones con los Clientes

DSS: Decision Support System o Sistemas de Apoyo a la Decisión

KPIs: Key Performance Indicator o Indicador Clave de Rendimiento

LGF: La Gaitana Farms

Resumen

Este proyecto surge por la experiencia adquirida como practicante profesional en la empresa Gaitana Farms, dedicada a la producción y comercialización de flores. En esta etapa, se identificaron oportunidades de mejora en la gestión de clientes y en los procesos comerciales, lo cual permitió no solo aplicar conocimientos académicos, sino también aportar a mejoras de la operación.

Como aporte de la práctica, se propone la implementación de un sistema CRM (Gestión de las Relaciones con los Clientes), orientado a la categorización y segmentación de clientes a partir de indicadores clave de comportamiento. El desarrollo de esta propuesta se realizó mediante un enfoque metodológico de investigación-acción, que permitió combinar la reflexión teórica con la aplicación práctica. La iniciativa se sustenta en teorías relacionadas con la teoría del Valor de Vida del Cliente (CLV), los sistemas de apoyo a la decisión (DSS) y la gestión basada en datos, garantizando un marco conceptual sólido.

Esta herramienta busca fortalecer la toma de decisiones estratégicas, optimizar la confirmación de pedidos y mejorar la eficiencia comercial en temporadas de alta demanda y limitada oferta. En conjunto, la propuesta pretende sentar las bases para una gestión comercial más analítica, eficiente y alineada con los retos del sector floricultor, contribuyendo así al crecimiento sostenible de Gaitana Farms.

Palabras Clave: *CRM, Power BI, segmentación de clientes, CLV, DSS.*

Abstract

This project arose from the experience gained as a professional intern at Gaitana Farms, a company dedicated to the production and sale of flowers. During this stage, opportunities for improvement were identified in customer management and commercial processes, which allowed not only for the application of academic knowledge, but also contributed to operational improvements.

As a contribution from the internship, the implementation of a CRM (Customer Relationship Management) system is proposed, aimed at categorizing and segmenting customers based on key behavioral indicators. This proposal was developed using a research-action methodological approach, which allowed for the combination of theoretical reflection with practical application. The initiative is based on theories related to Customer Lifetime Value (CLV), decision support systems (DSS), and data-driven management, ensuring a solid conceptual framework.

This tool seeks to strengthen strategic decision-making, optimize order confirmation, and improve commercial efficiency during seasons of high demand and limited supply. Overall, the proposal aims to lay the foundations for more analytical and efficient commercial management that is aligned with the challenges of the floriculture sector, thus contributing to the sustainable growth of Gaitana Farms.

Keywords: *CRM, Power BI, customer segmentation, CLV, DSS.*

Introducción

La gestión eficiente de las relaciones con los clientes se ha convertido en un factor determinante para la competitividad de las empresas, especialmente en sector floricultor, donde la estacionalidad de la demanda y las limitaciones en la capacidad de producción representan retos constantes.

En este contexto, el presente trabajo surge como resultado de la experiencia como practicante en la empresa La Gaitana Farms, una destacada productora y exportadora colombiana de flores, especializada en clavel, mini clavel y diversificados.

Durante el desarrollo de dichas prácticas, se identificaron debilidades en la manera como la empresa gestiona la información de sus clientes y toma decisiones en escenarios de alta demanda y baja disponibilidad de flor. En ausencia de herramientas estructuradas para la priorización de pedidos, la empresa recurre a criterios subjetivos o decisiones improvisadas, lo que puede afectar la fidelización de clientes estratégicos y generar pérdidas comerciales.

Frente a esta problemática, se propone el diseño e implementación de un sistema CRM, como una herramienta que permita centralizar y analizar la información de los clientes, establecer criterios objetivos de categorización y facilitar una toma de decisiones justa.

El enfoque de esta propuesta se basa en la implementación de KPIs, el análisis de datos históricos de compra y el conocimiento cualitativo aportado por el equipo comercial, todo ello con el apoyo de herramientas como Power BI para la visualización y segmentación de clientes.

El marco teórico se apoya en cuatro enfoques fundamentales: Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM), la teoría del Valor de Vida del Cliente (CLV), la teoría de los Sistemas de Apoyo a la Decisión (DSS) y la segmentación de clientes. Estas teorías permiten entender cómo priorizar pedidos, optimizar recursos y fortalecer relaciones estratégicas mediante un sistema inteligente y visualmente accesible. Finalmente, se tomará como referencia un estudio académico previo, realizado por la universidad EAFIT, el cual sirvió como base para la elección y justificación del uso de un sistema CRM en el contexto del proyecto. Este trabajo tiene como finalidad no solo proponer un plan para resolver una necesidad puntual, sino que contar mi experiencia como practicante en una empresa exportadora de flor colombiana, los retos, aprendizajes y anécdotas vividas

Objetivos

Objetivo General

Proponer un sistema CRM para la empresa floricultora Gaitana Farms, que mejore la gestión de clientes y la toma de decisiones estratégicas mediante el uso de datos e indicadores clave.

Objetivos Específicos

- Conocer y analizar la situación interna para realizar un diagnóstico del proceso de gestión de clientes y proponer oportunidades de mejora que fortalezcan las operaciones de la empresa.
- Diseñar un plan de mejora para la implementación de un sistema CRM adaptado a la estructura y necesidades de la empresa mediante Power BI.
- Definir indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan priorizar a los clientes en el CRM, según su fidelidad y valor comercial, con el fin de optimizar la confirmación de pedidos y mejorar la satisfacción del cliente durante temporadas de alta demanda.

Justificación

La Gaitana Farms se ha consolidado como una de las principales exportadoras de flores colombianas, destacándose por la producción de excelente calidad en claveles y mini claveles. No obstante, enfrenta retos operativos derivados de su limitada capacidad de producción en temporadas frente a la alta demanda del mercado.

Actualmente, según datos internos de la Gaitana Farms (2024), aproximadamente el 75 % de las flores que comercializa provienen de su propia producción, mientras que el 25 % restante corresponde a compras externas. Esta dependencia de proveedores genera desafíos especialmente durante las temporadas altas, caracterizadas por demanda elevada y una oferta limitada. La escasez de producción puede suceder por factores climáticos adversos o la aparición de enfermedades en los cultivos que retrasan el punto de corte adecuado.

En dichos tiempos, la empresa se ve obligada a tomar decisiones difíciles, como reducir la cantidad de flor solicitada por ciertos clientes, cancelar órdenes o modificar pedidos para ajustarlos a la disponibilidad. El no tener un sistema estructurado para priorizar pedidos según la importancia y fidelidad del cliente conlleva a perder oportunidades comerciales y el riesgo de que los clientes migren hacia la competencia. Además, la falta de criterios dificulta la toma de decisiones objetivas, lo que deriva en el incumplimiento de compromisos con clientes clave.

A raíz de esta problemática surge la siguiente pregunta: ¿De qué manera la implementación de un sistema CRM puede contribuir a la categorización estratégica de los clientes y a la toma de decisiones en periodos de alta demanda en una empresa floricultora? permitiría centralizar toda la información de los clientes en una sola plataforma, facilitando el acceso, análisis y uso estratégico de los datos para la toma de decisiones estratégicas en épocas de escasez de flor.

Marco Teórico

En el contexto floricultor colombiano, caracterizado por una producción estacional y el compromiso con el mayor cumplimiento posible en tiempos críticos, la implementación de herramientas digitales como los sistemas CRM se convierte en una necesidad estratégica más que en una opción. Para justificar la implementación de un CRM en Power BI, el presente marco teórico se apoya en cuatro enfoques fundamentales: Customer Relationship Management (CRM), la teoría del Customer Lifetime Value (CLV), la teoría de los Sistemas de Apoyo a la Decisión (DSS) y la segmentación de clientes.

Estas teorías permiten comprender cómo priorizar los pedidos de cliente, optimizar el uso de los recursos disponibles y fortalecer las relaciones comerciales más estratégicas. Finalmente, se tomará como referencia un estudio académico previo, realizado por la universidad EAFIT, el cual sirvió como base para la elección y justificación del uso de un sistema CRM en el contexto de este proyecto.

Customer Relationship Management (CRM)

En el mundo empresarial contemporáneo, caracterizado por mercados competitivos y consumidores exigentes, la gestión eficiente de la relación con los clientes se ha convertido en un factor crítico de éxito. Esta gestión, conocida en español como Gestión de Relaciones con los Clientes, implica no solo el seguimiento comercial, sino también el análisis estratégico del comportamiento del cliente para una adecuada toma de decisiones. De acuerdo con el estudio realizado por el Departamento de Organización de Empresas de la Universitat Politècnica de València, los sistemas CRM permiten transformar datos dispersos e inconexos en información estructurada y útil para la gestión empresarial, al automatizar y centralizar el registro de variables como historial de pedidos, preferencias de los clientes y condiciones comerciales. (Guerola Navarro, 2021).

Esta conversión de datos en información facilita la identificación de clientes con valor estratégico alto, lo cual permite priorizar su atención y asignación de producto en momentos de escasez, optimizando así los recursos disponibles (Guerola Navarro, 2021). De igual manera, el uso del CRM se alinea con los principios del marketing relacional, que posibilita una gestión

centrada en el cliente, con decisiones basadas en su historial, rentabilidad y nivel de fidelidad, promoviendo relaciones comerciales sostenibles a largo plazo. (Guerola Navarro, 2021).

Customer Lifetime Value (CLV)

Complementando lo anterior, el uso del CLV o *valor del tiempo de vida del cliente* representa una herramienta fundamental para la categorización de clientes. De acuerdo con Ávila Vásquez & Flores (2023), esta métrica permite estimar los ingresos que un cliente puede generar durante toda su relación con la empresa, lo cual facilita su clasificación en segmentos como clientes de alto, medio o bajo valor.

Esta segmentación se convierte en un insumo clave para orientar las decisiones de asignación de producto en temporadas críticas, permitiendo priorizar a aquellos clientes que aportan mayor rentabilidad y potencial de fidelización (Ávila Vásquez & Flores, 2023). En este contexto, el CLV no solo optimiza el uso de los recursos disponibles, sino que fortalece las relaciones comerciales más valiosas, contribuyendo a la sostenibilidad financiera y a la toma de decisiones basadas en criterios objetivos y estratégicos (IESE Business School, 2015).

Segmentación de Clientes

Según Alcocer (2024), las técnicas de segmentación basadas en aprendizaje computacional es otro componente fundamental que permiten identificar patrones complejos en grandes volúmenes de datos, logrando una clasificación más precisa y significativa de los clientes. Este enfoque va más allá de métodos tradicionales, ya que no solo agrupa a los clientes por criterios básicos como el volumen de compra o la frecuencia, sino que integra variables múltiples y dinámicas que reflejan mejor el comportamiento y valor real de cada cliente.

Al aplicar este tipo de segmentación inteligente dentro de un sistema CRM, se facilita priorizar aquellos clientes con mayor valor estratégico para la empresa (Alcocer, 2024), lo cual es fundamental cuando los recursos (como la flor) son escasos. Esto permite asignar de manera justa y rentable el inventario limitado y garantizar la continuidad de las relaciones comerciales más valiosas, maximizando el impacto del marketing relacional incluso en condiciones adversas.

Power BI y los Indicadores Clave (KPI)

Power BI, es usado como plataforma de inteligencia empresarial, aporta una dimensión visual e interactiva al uso del CRM, Mendoza y Vargas (2019). Herramientas como Power BI permiten integrar datos en tiempo real desde múltiples fuentes, generar tableros con indicadores clave KPI y facilitar el análisis colaborativo. En el caso de una empresa floricultora, Power BI puede visualizar datos sobre disponibilidad de flor, clasificación de clientes según su categoría, comportamiento histórico de compras y márgenes de rentabilidad (Microsoft, 2023). Esto permite que los responsables comerciales, en segundos, qué clientes deben ser priorizados en función de su perfil e historial.

Power BI Como Sistema de Apoyo a la Decisión (DSS)

La teoría de los sistemas de apoyo a la decisión DSS, propone que los procesos de decisión pueden ser mejorados con el uso de herramientas que integren grandes volúmenes de datos, modelos analíticos y conocimiento experto (Mendoza & Vargas, 2019). El uso de Power BI junto a un CRM se alinea con este paradigma, ya que facilita una toma de decisiones más objetiva, rápida y fundamentada, a diferencia de decisiones basadas en intuición o experiencia pasada.

Este tipo de iniciativas también se enmarcan dentro de la gestión basada en datos (data-driven management). Esta corriente plantea que las organizaciones que utilizan datos estructurados para tomar decisiones obtienen ventajas competitivas sostenibles. En el caso de la floricultura, donde la producción depende del clima, la logística es sensible al tiempo y los clientes exigen cumplimiento riguroso, contar con información visual, consolidada y confiable se traduce en mejor planificación, mayor satisfacción del cliente y mayor eficiencia operativa.

Análisis del Macroentorno (PESTEL)

En el contexto del sector floricultor colombiano, los factores externos identificados mediante el análisis PESTEL revelan un entorno de retos y oportunidades que justifican la adopción de sistemas de gestión comercial como un CRM integrado con analítica.

Tabla 1 Matriz PESTEL

	Factor	Análisis
P	Político	Colombia mantiene una posición destacada como segundo exportador mundial de flores gracias a acuerdos como el TLC con Estados Unidos y políticas de promoción del comercio exterior. Sin embargo, la limitada inversión estatal en innovación y logística representa un reto para su expansión sostenible (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).
E	Económico	El sector genera cerca de USD 2.000 millones en exportaciones anuales y emplea a más de 200.000 personas (Asocolflores, 2024). Pese a, enfrenta riesgos derivados de la inflación, el tipo de cambio y los costos de transporte. La adopción de herramientas digitales como CRM y Power BI permite optimizar recursos y mejorar la rentabilidad (Mendoza & Vargas, 2019).
S	Social	La floricultura tiene impacto social muy alto, pues el 65 % de su fuerza laboral son mujeres rurales (Asocolflores, 2024). Los consumidores internacionales valoran prácticas sostenibles y relaciones comerciales transparentes, lo que refuerza la importancia de sistemas que gestionen datos y clientes de manera ética y estratégica (Vásquez Tieck, 2010).
T	Tecnológico	El sector avanza hacia la digitalización mediante analítica de datos, inteligencia artificial y sistemas de apoyo a la decisión. Estas herramientas incrementan la eficiencia operativa y facilitan decisiones basadas en información confiable (Mendoza & Vargas, 2019).
E	Ecológico	El cambio climático, la escasez de agua y las normas ambientales internacionales impulsan prácticas sostenibles, certificaciones y control de emisiones (Asocolflores, 2023).
L	Legal	A nivel legal, las regulaciones fitosanitarias y laborales exigen trazabilidad, en la cual los sistemas CRM pueden servir como apoyo clave (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s. f.).

Nota. Elaborado con base en información de Asocolflores (2023, 2024), Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023), Mendoza y Vargas (2019), Vásquez Tieck (2010) y (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s. f.).

El análisis PESTEL evidencia que el entorno externo de la floricultura colombiana es cambiante y desafiante. La interacción de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales configura un panorama en el que la adopción de un CRM analítico apoyado en Power BI deja de ser una simple mejora operativa y se convierte en una estrategia clave para responder con mayor agilidad, precisión y eficiencia ante la demanda, la estacionalidad de la oferta y las exigencias de un mercado cada vez más internacional.

Análisis del Microentorno (Fuerzas de Porter)

Para comprender la competitividad de la empresa en el sector florícola colombiano, es útil aplicar las cinco fuerzas de Michael E. Porter y evaluar cómo interactúan en este contexto.

Tabla 2 Fuerzas de Porter

PODER DE LOS PROVEEDORES es elevado, dependen de insumos especializados, transporte y cadena de frío. Se elevan costos y vulnerabilidades operativas, y una gestión basada en datos facilita asignar recursos cuando hay limitaciones.	Los CLIENTES en su mayoría importadores estadounidenses— ejercen fuerte presión en precios y tiempos, ya que concentran la demanda y exigen trazabilidad (FloralDaily, 2024). Un CRM permite segmentar y fidelizar a los más rentables.
La AMENAZA DE SUSTITUTOS proviene de países competidores como Ecuador y Kenia, además de productos florales alternativos. En respuesta, ofrecer valor agregado y atención personalizada es clave.	Las BARRERAS DE ENTRADA son altas debido a la infraestructura, certificaciones y relaciones comerciales existentes (Cuestas Ladino, 2018) lo que favorece a empresas establecidas que integran herramientas tecnológicas como CRM y Power BI.
Alta RIVALIDAD COMPETITIVA , pues el país es uno de los mayores exportadores mundiales y las empresas compiten en calidad, logística y cumplimiento (Sánchez Patiño & Reyes Flórez, 2020). En este contexto, un CRM con analítica ayuda a diferenciarse mediante la priorización de clientes y la optimización de recursos.	

Nota. Elaborado con base en información de Repositorio Uni Agustiniiana de Sánchez Patiño & Reyes Flórez (2020), Repositorio UAmerica de Cuestas Ladino, 2018 y FloralDaily (2024).

El análisis micro ambiental revela que La Gaitana Farms opera en un entorno competitivo con alta presión en cada una de las fuerzas de Porter. Implementar un sistema CRM integrado con Power BI se presenta como una herramienta estratégica para reducir el poder de proveedores y clientes, neutralizar la amenaza de sustitutos, reforzar barreras de entrada y diferenciarse ante la rivalidad. Esta gestión orientada al cliente y basada en datos puede potenciar la ventaja competitiva de la empresa.

¿Por qué implementar la estrategia CRM en una PYME, según un estudio de la universidad EAFIT?

El CRM ahora es una herramienta estrategia de negocio. Según Vásquez Tieck (2010), el CRM debe comprenderse como una filosofía organizacional basada en tres pilares: personas, procesos y tecnología, cuyo objetivo es generar relaciones duraderas y beneficiosas con los clientes. Este enfoque transforma la cultura empresarial, orientándola hacia la satisfacción y fidelización del cliente como eje fundamental de la operación.

Uno de los principales beneficios del CRM es la centralización de la información del cliente, lo que permite un acceso más rápido, confiable y unificado desde todas las áreas de la empresa. Esto resulta clave para tomar decisiones informadas y mejorar la atención al cliente, ya

que “tener una visión unificada debe permitir a los empleados tomar decisiones rápidas, pero aun así informadas sobre todos los aspectos del negocio” (Vásquez Tieck, 2010, p. 15).

Además, el CRM permite la definición y seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs), que apoyan la toma de decisiones en tiempo real. Vásquez Tieck (2010) destaca que “automatizar y revisar los indicadores del proceso de ventas permitió pasar de ser reactivos a proactivos” (p. 46), evidenciando el valor del análisis de datos en la estrategia comercial.

Metodología

Tipo de estudio: Investigación-Acción

Este proyecto adopta un enfoque metodológico de investigación-acción. Esta metodología permite abordar una problemática concreta dentro del contexto organizacional, analizarla desde una perspectiva tanto teórica como aplicada, y proponer una solución viable orientada a la mejora continua de los procesos internos.

Se distingue por su naturaleza participativa y su orientación al cambio. En este caso, la participación como practicante en el área de operaciones permitió observar, diagnosticar y comprender de manera directa los retos que enfrenta la empresa para gestionar y priorizar clientes, especialmente en temporadas de alta demanda. A partir de esta experiencia, se formuló una propuesta centrada en el diseño de un sistema CRM como herramienta estratégica para optimizar la toma de decisiones comerciales. El proceso metodológico se estructuró en las siguientes fases:

Diagnóstico: Se realizó una observación directa y se participó en reuniones internas donde se evidenció una toma de decisiones subjetiva ante la escasez de flor, sin una estructura definida para clasificar a los clientes.

Planificación: Se revisaron conceptos teóricos sobre CRM, se exploraron herramientas estadísticas aplicables y se analizaron teorías y estudios de caso relevantes.

Ejecución: Se diseñó un modelo de segmentación de clientes basado en indicadores clave como frecuencia de compra, volumen, rentabilidad, precio, pagos, antigüedad y fidelidad. Este modelo fue implementado mediante Power BI, facilitando la visualización dinámica del comportamiento de los clientes.

Evaluación: La propuesta fue presentada al equipo comercial para su validación. Con base en su retroalimentación, se ajustaron las variables de segmentación y se construyeron, de forma colaborativa, criterios que favorecen una toma de decisiones más objetiva.

Técnicas de recolección y análisis de información

Durante el desarrollo del proyecto se emplearon técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, seleccionadas estratégicamente para garantizar un análisis integral de la situación:

1. Observación propia: Aprovechando el rol de practicante en el área de operaciones, se logró una inmersión directa en los procesos, lo que permitió comprender con profundidad las dinámicas organizacionales y las herramientas utilizadas en la toma de decisiones. Se evidenciaron las siguientes situaciones:

Temporada de San Valentín. Es la segunda temporada de mayor demanda en el año. Aunque es la época para la que el área de producción se prepara con mayor anticipación, factores externos como condiciones climáticas, plagas, limitaciones de personal, entre otros, generan retrasos en el punto de corte. Como resultado, no se dispone de la flor en la fecha prevista. A pesar de los esfuerzos por adquirir flor en otras fincas, la calidad o la disponibilidad no son suficientes para cumplir con todos los pedidos. Por esta razón, se recurre a reducir la cantidad de flor entregada a cada cliente.

Escasez de un color específico. Con frecuencia se presentan periodos en los que ciertos colores, especialmente los de temporada, escasean en la producción. Aunque las proyecciones permiten anticipar esta falta de flor, se empieza a confirmar menos cantidad de la que solicita el cliente y suele iniciarse de manera aleatoria, afectando principalmente a clientes que solicitan grandes volúmenes, sin tener criterios objetivos para dicha decisión.

2. Entrevistas informales: Se llevaron a cabo conversaciones espontáneas y dirigidas con miembros de los equipos comercial y operativo, quienes compartieron percepciones, criterios actuales de priorización y problemáticas recurrentes.

Diego Vargas (Director Comercial): *"La verdad, uno de los principales retos que enfrentamos en temporadas de escasez es que no hay un criterio claro para decidir a qué clientes se les debe bajar la cantidad de flor. A veces simplemente se empieza a recortar a los que más piden, sin tener en cuenta si son clientes buenos, constantes o estratégicos para la empresa. Es como una decisión que se toma al vuelo, sin un análisis de valor del cliente o de su historial de compras. Eso nos puede hacer perder relaciones importantes o dar una mala imagen frente a quienes realmente han sido fieles con nosotros."*

Elían Duran (Analista de Negocios): *"Desde el área de análisis, lo que hemos notado es que, aunque logramos anticipar con cierta precisión cuándo habrá escasez de flor, especialmente por color o variedad, al momento de tomar decisiones sobre a qué clientes se les reduce la cantidad, no hay una guía clara. Se hacen recortes sin un criterio definido, y eso complica mucho nuestro trabajo porque no podemos alinear bien la disponibilidad con la prioridad de los clientes."*

No se evalúa quiénes son más estratégicos o qué impacto tiene dejar de cumplir con ciertos pedidos. A veces hacemos el análisis, pero no se traduce en una toma de decisiones basada en datos."

Angela Zúñiga (Coordinadora de Operaciones): *"Yo llevo muchos años en la empresa y conozco bien a la mayoría de los clientes, sé quiénes son cumplidos, quiénes nos han fallado, quiénes son más exigentes o quiénes tienen más flexibilidad. Entonces, cuando llega la temporada de escasez y toca tomar decisiones sobre a quién bajarle flor, yo me guío mucho por esa experiencia. No siempre hay un documento que diga exactamente qué hacer, pero yo trato de tomar decisiones justas basándome en lo que conozco del historial y el comportamiento de cada cliente. No es que sea al azar, es más una decisión que nace del conocimiento que tengo del negocio y de los clientes con los que trabajamos todos los días."*

3. Revisión documental: Se analizaron bases de datos internas, historiales de pedidos, reportes de ventas y procedimientos operativos, insumos fundamentales para identificar patrones de comportamiento y establecer variables de segmentación.

Proceso de suministro de la base de datos: Como parte de la revisión documental y la recolección de información secundaria, se contó con el apoyo del área de análisis financiero, encargada de gestionar y centralizar los datos históricos relacionados con el comportamiento comercial de los clientes. Esta área suministró la base de datos más actualizada del año anterior, la cual fue un insumo fundamental para el desarrollo de la herramienta planteada en este proyecto.

La base contenía variables relevantes como volúmenes de compra, frecuencia de pedidos, precios de venta, notas crédito, país de origen y destino, comercial asignado, cliente, agencias y costos de flete, entre otros. Esta información permitió realizar un análisis estructurado del comportamiento de los clientes, validar hipótesis y establecer patrones útiles para la segmentación.

Sintetizar la base de datos: Una vez obtenida la base de datos original, se llevó a cabo un proceso de depuración, con el objetivo de conservar únicamente la información relevante para el desarrollo de la herramienta. Este paso fue fundamental para garantizar un análisis eficiente y enfocado, evitando la sobrecarga de variables innecesarias.

4. Análisis estadístico y visualización: Se aplicaron herramientas para jerarquizar causas relevantes, y Power BI para construir tableros visuales que facilitarán la interpretación de los datos y la toma de decisiones basadas en evidencia. Inicialmente, se definieron tres categorías principales

de clientes: Premium, Estratégico y Estacional, con el fin de clasificar a los clientes según su comportamiento comercial y valor estratégico para la empresa (Ramos. V, 2025).

Posteriormente, se seleccionaron las variables KPIs clave que evidencian tanto la participación como las características cuantitativas y cualitativas de cada cliente y se agrega un acumulado por variable. Para organizar estos datos, se definieron dimensiones por variable dependiendo el contexto (*ejem. volumen de compra: alta, normal y baja*), lo cual permitió representar de manera más clara y visual los niveles de comportamiento.

Justificación del enfoque

El uso de la investigación-acción se justifica plenamente por el carácter aplicado del trabajo, el cual no se limita a describir una situación problemática, sino que busca intervenir directamente con una propuesta generada desde la experiencia interna en la organización. A diferencia de enfoques meramente descriptivos o teóricos, este método permite vincular la teoría académica con la realidad empresarial, también involucra personal en el diseño y validación de soluciones, y promueve cambios concretos, medibles y sostenibles en la gestión de procesos.

Además, este enfoque favorece el aprendizaje organizacional y la mejora continua, principios fundamentales para la Gaitana Farms, que busca mantener su competitividad a través del análisis de datos, la fidelización de sus clientes y la optimización de sus procesos comerciales.

Contexto organizacional del caso aplicado

La Gaitana Farms es una destacada empresa dedicada a la producción y exportación de flores de alta calidad a nivel mundial. Su presencia internacional abarca países como Estados Unidos, China, Reino Unido, Japón, Corea, Rusia y Polonia, consolidándose como uno de los principales actores en el mercado global de la floricultura. A lo largo de los años, La Gaitana Farms ha logrado posicionarse como una de las fincas exportadoras más importantes del sector, destacándose por su compromiso con la excelencia en cada etapa del proceso, desde la siembra hasta la entrega final de sus productos, implementando prácticas responsables que respetan el medio ambiente y contribuyen al desarrollo de la comunidad local logrando reconocimientos importantes como lo son flor verde, rosa de oro.

Figura 1 Entrega del premio Flor Verde del año 2025 a Camilo Bleier.



Nota. La imagen fue tomada de GuíaVerde. Fuente: GuíaVerde (2025). Vivercid, ganador del premio a mejor vivero del año 2025 en la categoría de árbol y planta terminada. [Fotografía]. <https://www.guiaverde.com/noticias/vivercid--ganador-del-premio-a-mejor-vivero-del-ano-2025-en-la-categoria-de-arbol-y-planta-terminada-9157/>

La Gaitana Farms también se enorgullece de ser sala de exposición de reconocidos hibridadores internacionales como Dümme Orange, Santamaría y Danziger. Esta alianza estratégica permite que en nuestras fincas se desarrollen y evalúen nuevas variedades de flores, fortaleciendo nuestra participación en los procesos de innovación de la floricultura mundial.

Gracias a ello, la empresa no solo amplía su portafolio, sino que también se mantiene a la vanguardia en tendencias y avances del sector.

Figura 2 Logos de empresas hibridadores asociadas a La Gaitana Farms.



Nota. Imagen tomada de La Gaitana Farms. Fuente: La Gaitana Farms. (s.f.). About us. [Logos]. <https://es.lagaitanafarms.com/about-us>

La actividad de la empresa se enfoca en el cultivo de más de 120 variedades diferentes de flores, principalmente de la familia Dianthus (clavel, mini clavel, raffine, solomio, star) y diversificados como amazon, barbatus, eryngium, trachelium, green ball, verónica y verónica mini. Cada una de estas flores es cultivada bajo estrictos estándares de calidad, utilizando técnicas agrícolas innovadoras que aseguran su frescura, durabilidad y belleza. Su enfoque va anclado en garantizar la frescura de sus productos mediante un estricto control de la cadena de frío, lo cual asegura que las flores lleguen a sus destinos internacionales en perfectas condiciones. La empresa cuenta con un equipo de expertos floricultores que, con su conocimiento y dedicación, se encargan de asegurar que cada flor que sale de sus campos cumpla con las expectativas de los mercados internacionales más exigentes. Gracias a sus modernas instalaciones y a un sistema logístico eficiente, La Gaitana Farms garantiza la entrega oportuna de sus productos en el extranjero, manteniendo su compromiso con la satisfacción de sus clientes.

Misión

La Gaitana es una empresa dedicada al cultivo y exportación de flores frescas. En esta función obtendrá una utilidad atractiva para sus accionistas, bienestar y progreso para sus empleados y desarrollo para la comunidad.

Visión

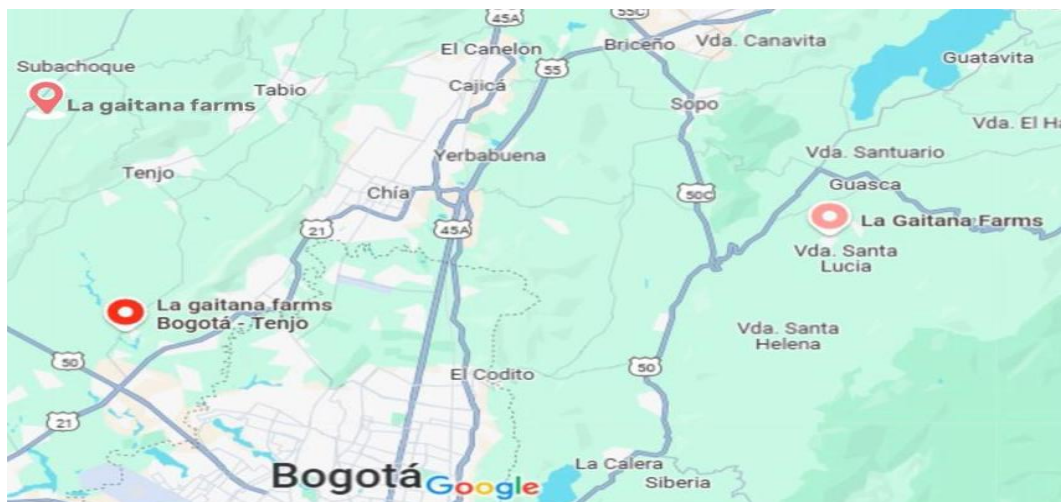
Ser una de las 10 empresas con mejor calidad en Colombia en los productos que cultiva, desarrollando relaciones de largo plazo con los clientes, con un crecimiento mínimo anual del 10%.

Ubicación Geográfica

La Gaitana Farms cuenta con tres fincas productoras situadas en Guasca como finca la Arabella, Subachoque como la finca de La Cabaña, y en Cota como finca la Gaitana, donde se sitúa la sede administrativa, el centro de operaciones y la planta de postcosecha más tecnificada. Contamos con aliados estratégicos que funcionan como comercializadoras como lo son: Arabella Flowers (Europa), Charme Flowers (EEUU), Global Farms (Asia).

La ubicación donde se realizó la práctica profesional fue en la sede administrativa y de operaciones en el municipio de Cota Cundinamarca.

Figura 3 Ubicación geográfica de las fincas productoras de flor de la Gaitana Farms

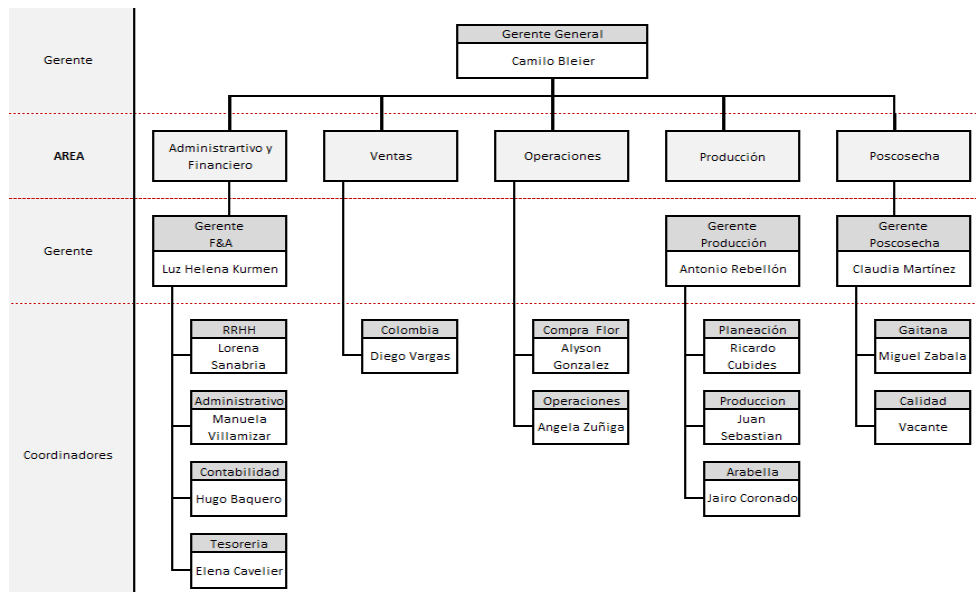


Nota. La imagen muestra las tres ubicaciones geográficas de las tres fincas productoras de flor de la Gaitana farms en Cota, Subachoque y Guasca. Adaptado de Google maps (2025). <https://www.google.com/maps>

Estructura Organizacional

La Gaitana Farms opera bajo una estructura organizacional jerárquica, encabezada por la figura del Gerente General, quien supervisa y dirige las operaciones generales de la compañía, estableciendo la estrategia y asegurando la coordinación entre las diferentes áreas funcionales.

Figura 4 Organigrama La Gaitana Farms



Nota. La figura muestra gráficamente la estructura jerárquica y organizacional de LGF. Adaptado de documentos de gerencia de la Gaitana Farms (2024).

Directamente subordinadas al Gerente General se encuentran cuatro áreas principales. La primera de ellas es el área Financiero y Administrativo, encargada de la gestión económica y operativa interna. Esta área comprende departamentos cruciales como Contabilidad, responsable del registro y análisis financiero; Tesorería, enfocada en la administración de flujos de efectivo; Comercio Exterior, que gestiona las actividades de importación y exportación; y Recursos Humanos, responsable de la gestión del talento humano.

La segunda área funcional es la de Producción, el corazón de la actividad floricultora. Esta se divide en dos fincas de producción (Producción La Gaitana en Cota y Producción Arabella en Guasca). Además, incluye departamentos de Planeación, encargado de la programación de los ciclos de cultivo. La tercera área, poscosecha, fundamental en la preparación del producto para el

mercado. Comprende los departamentos de clasificación, empaque, inventarios, transporte, y calidad, que vela por el cumplimiento de los estándares de calidad en todo el proceso postcosecha.

Finalmente, el área de Ventas y Operaciones se dedica a la comercialización y distribución de las flores producidas. Incluye Planeación de Operaciones, que coordina la oferta con la demanda y la logística de distribución; Compra de Flor, implica la adquisición de flores a terceros para complementar la oferta propia; Diseño, enfocado en la creación de arreglos florales y presentaciones atractivas; y Ventas Colombia, que se encarga de la comercialización de los productos en el mercado nacional.

Diagnóstico Estratégico (Análisis FODA)

El siguiente FODA analiza los factores internos y externos que inciden en la gestión comercial de La Gaitana Farms.

Tabla 3 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-Amplia experiencia y reconocimiento internacional en la exportación de flores. -Bases de datos comerciales completas y actualizadas. -Compromiso del equipo comercial con la mejora continua. -Alianzas estratégicas con hibridadores y comercializadoras internacionales.	-Creciente digitalización del sector floricultor. -Apoyo de políticas gubernamentales al comercio exterior. -Mayor demanda de trazabilidad y gestión sostenible de clientes. -Integración del CRM con herramientas de inteligencia de negocio (Power BI).
DEBILIDADES	AMENAZAS
-Ausencia de un sistema estructurado para priorizar clientes. -Dependencia de decisiones subjetivas en temporadas críticas. -Limitada automatización de procesos comerciales. -Falta de indicadores estandarizados para medir fidelización y rentabilidad.	-Alta competencia internacional (Ecuador, Kenia, Holanda). -Variabilidad climática que afecta la producción. -Fluctuaciones del tipo de cambio y costos logísticos. -Exigencias legales y fitosanitarias internacionales cada vez más estrictas.

Nota. Elaborado con base en información de Asocolflores (2024), Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s. f.).

El análisis DOFA muestra que La Gaitana Farms posee una base sólida gracias a su experiencia exportadora, relaciones comerciales y compromiso con la innovación; sin embargo, requiere fortalecer su gestión comercial mediante la automatización y el uso de datos. La

implementación de un sistema CRM con Power BI representa una oportunidad para optimizar la toma de decisiones, segmentar clientes estratégicos y mejorar la rentabilidad.

Diagnóstico de la Situación Estratégica Actual

El diagnóstico empresarial se dio en primera instancia en modo verbal como resultado de una crisis de flor de producción (clavel y mini clavel), donde como modo de resolver hacían juntas comerciales y llegan a un acuerdo verbal con argumentos subjetivos. Adicionalmente, desde el equipo comercial se manifestó la necesidad de contar con una herramienta que permita la objetividad en la toma de decisiones, particularmente en contextos de escasez de flor. Este equipo dispone de información cualitativa clave sobre los clientes, razón por la cual se programará una reunión conjunta. El objetivo de dicho encuentro será recopilar y consensuar las especificaciones necesarias, así como establecer una ponderación objetiva para cada una de las variables identificadas.

Durante el análisis de los recursos disponibles en la empresa y su correspondencia con los requerimientos necesarios para la implementación de la propuesta de mejora, se identificó la existencia de una base de datos robusta y completa. Dicha base contiene información detallada sobre los hábitos de compra de los clientes, tales como precios, frecuencia de adquisición, tipo de productos y otros datos relevantes que resultan fundamentales para el desarrollo de la herramienta propuesta.

Plan de trabajo

Área de operaciones

El área de operaciones es esencial para el buen funcionamiento de los procesos dentro de la empresa, funcionando como su columna vertebral. Con una base de clientes en más de 30 países, el equipo de ventas comerciales desempeña un papel fundamental al generar pedidos, los cuales luego se transfieren al área de operaciones para su correcta gestión. En esta fase, se ingresan los pedidos en el sistema y se verifica toda la información relacionada con el envío, como la agencia de transporte, el tipo de camión y las especificaciones del envío. También se controlan los detalles del envase, empaque y embalaje, además de coordinar la asignación de fincas, ya sea para productos de producción propia o de compra.

Este proceso constituye la fase de pre-logística, clave para asegurar que la postcosecha se gestione de manera eficiente y con alto rendimiento. Además, dentro de esta área también se lleva a cabo la facturación de las comercializadoras, garantizando que toda la información registrada sea correcta y verídica antes de su emisión. Todo este conjunto de actividades permite que la empresa mantenga altos estándares de calidad y eficiencia en cada etapa de su operación.

Funciones principales del practicante en el área de operaciones

- Monitorear plataformas web de clientes para la identificación y procesamiento de nuevos pedidos o modificaciones.
- Registrar y gestionar la información de los pedidos en el sistema.
- Ejecutar las modificaciones requeridas en los pedidos, asegurando la precisión y el cumplimiento de las solicitudes del cliente.
- Procesar la facturación diaria de los pedidos, garantizando la exactitud y la correcta aplicación de los términos comerciales.
- Generar e ingresar etiquetas de identificación en el sistema KM-MÍA para el seguimiento y trazabilidad de los productos.
- Gestionar la documentación y el registro de las órdenes de muestras según los requerimientos específicos.

- Realizar la asignación de flor de compra, optimizando la adquisición de materia prima de acuerdo con las necesidades de producción.
- Supervisar y verificar la asignación de fincas productoras para asegurar el suministro adecuado de flores.
- Gestionar los cambios de finca asignada según las solicitudes del proceso productivo, garantizando la continuidad operativa.
- Gestionar la solicitud y el suministro de cintas de producción necesarias para el proceso de empaque y embalaje.
- Administrar las cuentas asignadas de productos, manteniendo la información actualizada y precisa.
- Procesar la facturación correspondiente a la compra de flor nacional y a las transacciones con la comercializadora aliada Global Farms.

Seguimiento

Las labores asignadas durante la práctica fueron asumidas de manera progresiva, contando con la orientación de mi jefe inmediato, Ángela Zúñiga, y el apoyo de mis compañeras de trabajo, lo que me permitió adquirir el conocimiento necesario para desempeñar adecuadamente las funciones del área.

Propuesta plan de mejora

Implementación de un sistema de categorización de clientes con Power BI para optimizar decisiones en escenarios de escasez de flor (clavel y mini clavel)

Se plantea la implementación de un sistema de categorización de clientes mediante Power BI, con el fin de centralizar, integrar y visualizar de forma dinámica la información comercial disponible. Este sistema considerará variables clave como el historial de compras, frecuencia, volumen, rentabilidad y variables cualitativas del cliente, las cuales conoce el equipo comercial.

El propósito es disponer de una segmentación clara, actualizada y basada en criterios objetivos que facilite una toma de decisiones estratégica, especialmente en contextos de escasez de flor. Power BI permitirá construir tableros interactivos que presenten en tiempo real los perfiles de clientes y su priorización según parámetros definidos y validados por el equipo.

Esta solución no solo fortalecerá la comprensión del comportamiento de los clientes, sino que también brindará herramientas para anticipar escenarios críticos y asignar los productos de manera más eficiente, alineando las decisiones con los objetivos comerciales de la organización.

Cronograma de Gantt

A continuación, se refleja el cronograma estipulado para realizar el proyecto.

Tabla 4 Cronograma de Gantt

[illegible]

El cronograma refleja la planificación general del proyecto desarrollado entre enero y septiembre, con una fase de escritura e implementación de enero a junio y un periodo de ajustes según las recomendaciones del tutor entre julio y septiembre de 2025.

Entregables e indicadores KPIs

Fase I

Definir nombre de las categorizaciones

Asignar nombre a los clientes según la categorización es de suma importancia, para definirlos según los rangos de las variables que los caracterizaría. Por lo cual se proponen los siguientes nombres.

Ejemplo propuesto:

- **Clientes PREMIUM**
- **Clientes ESTRATÉGICO**
- **Clientes ESTACIONAL**

Elegir variables (KPIs) para la categorización

Elegir las variables que son esenciales para poder tener criterios basados en números y resultados. Datos que definan el comportamiento de los clientes, participación, características cuantitativas, cualitativas y demás.

Tabla 5 Ejemplo propuesto de variables para la categorización

Variable	Descripción
Valor Económico del Cliente	
Volumen de compra (Anual)	Participación del cliente en cuanto al volumen de compra regular que mantiene, basado en datos del año inmediatamente anterior (2024), datos en cantidades numericas y porcentuales.
Precio (regular)	Valor de venta en terminos FOB, promedio x tallo de flor al cual lo tomaba el cliente, tomando datos de las ventas facturadas el año anterior.
Pago	Terminos de pago del cliente, en cuanto a plazos de pago
Comportamiento de Compra	
Regularidad de compra	Frecuencia de compras facturadas durante el año, determinado por frecuencia por semana y semanas por año
Antigüedad	Tiempo de antigüedad del cliente en la empresa.
Relación Comercial	
Flexibilidad	Flexibilidad del cliente en cuanto a cambios solicitados
Reclamos	Cantidad de credits que pone para la Gaitana el cliente y calificarlos según la razonabilidad del reclamo.

Dimensiones de las variables (KPIs) para la categorización

Definir dimensiones de las variables que reflejen más organizada y visualmente el valor y el comportamiento del cliente.

Tabla 6 Ejemplo propuesto de dimensiones de las variables para la categorización

Variable	Opciones
Valor Económico del Cliente	
Volumen de compra (Anual)	Alto / Normal / Bajo
Precio (regular)	Muy bueno / Bueno / Normal
Pago	Anticipado / A tiempo / Demorado
Comportamiento de Compra	
Regularidad de compra	Constante / Normal / Ocasional
Antigüedad	Antiguo / Intermedio / Nuevo
Relación Comercial	
Flexibilidad	Muy flexible / Flexible / Estricto
Reclamos	No hace / Ocasionales / Continuos

Porcentaje de definición de dimensiones por variables (KPI)

Según la base de datos del año 2024, para categorizar a los clientes se utilizará un enfoque basado en tercios para definir las dimensiones, dividiendo los valores de cada variable en tres niveles que representan el **33.3%** del total de los datos. Es decir, cada nivel corresponde a una tercera parte de la distribución. Por ejemplo, para la variable Volumen de compra, la clasificación se hará así:

- Volumen Alto: del 66.7% al 99.9%
- Volumen Normal: del 33.4% al 66.6%
- Volumen Bajo: del 0% al 33.3%

Lo que permite segmentar a los clientes de manera objetiva según su comportamiento, facilitando su análisis y posterior toma de decisiones.

Tabla 7 Ejemplo propuesto de definición de dimensiones por variables (KPI)

Porcentaje de definición de dimensiones por variables								
Variables >	Volumen de compra (Anual)	Precio (regular)	Pago	Regularidad de compra	Antigüedad	Flexibilidad	Reclamos	Porcentaje de definición
Dimensiones >	Alto	Muy bueno	Anticipado	Constante	Antiguo	Muy flexible	Continuos	66.6% a 99.9%
	Normal	Bueno	A tiempo	Normal	Intermedio	Flexible	Ocasionales	33.4% a 66.6%
	Bajo	Normal	Demorado	Ocasional	Nuevo	Estricto	No hace	0% a 33.3%

Definir el perfil de los clientes

Definir el perfil de los clientes con base a las dimensiones de las variables para luego con números se pueda clasificar más fácil el cliente.

Tabla 8 Ejemplo propuesto de perfil de los clientes para la categorización.

Variable	Cliente		
	PREMIUM	ESTRATEGICO	ESTACIONAL
Valor Económico del Cliente			
Volumen de compra (Anual)	Alto	Normal	Bajo
Precio (regular)	Muy bueno	Bueno	Normal
Pago	Anticipado	A tiempo	Demorado
Comportamiento de Compra			
Regularidad de compra	Constante	Normal	Ocasional
Antigüedad	Antiguo	Intermedio	Nuevo
Relación Comercial			
Flexibilidad	Muy Flexible	Flexible	Estricto
Reclamos	No hace	Ocasionales	Continuos

Análisis de resultados

Resultados obtenidos

Fase 2

Desarrollo de la base de datos, adecuada a la información parametrizada anteriormente para obtener los resultados deseados.

Base de datos

La base de datos fue suministrada por el área de finanzas, ya que contiene información clave utilizada para la elaboración de balances, el análisis de rendimientos de cuentas y la medición de metas corporativas. Sin embargo, debido a la extensión y complejidad de la información, fue necesario realizar un proceso de depuración y síntesis con el fin de seleccionar únicamente los campos relevantes para la categorización de los datos. Este procedimiento garantiza un manejo más eficiente y preciso de la información, evitando la sobrecarga de datos innecesarios. Asimismo, se anexaron nuevos campos estratégicos que permiten evidenciar de manera más clara y detallada los indicadores requeridos para el análisis, fortaleciendo la calidad de los reportes y facilitando la toma de decisiones basada en datos.

Campos anexados:

- ***Datos acumulados de cada variable:*** (Venta_USD, Nota_Credito, Precio_xTallo, Frecuencia_xSem)
- ***Dimensiones de cada variable:*** (Venta_USD, Nota_Credito, Precio_xTallo, Frecuencia_xSem, Puntualidad Pago, Antigüedad, Flexibilidad).

Diseño CRM en Power BI

En la herramienta Power BI se inserta la base de datos, y se empiezan a hacer los informes interactivos por variables para conocer más sobre un cliente por variables.

Anexo 1. Archivo Power BI “Categorización de clientes para La Gaitana Farms” ¹

A continuación, muestra gráfica del CRM elaborado en Power BI

¹ Para poder visualizar el archivo POWER BI, es necesario tener instalada la App POWER BI. Al ingresar en el link, dar clic en “Descargar”

Figura 5 Base de datos ajustada para el CRM en Power BI.

Cod	Venta_USD	Acumulado Venta_USD	Nota_Credito	Acumulado Nota_Credito	Precio_xTallo	Acumulado Precio_xTallo	Frecuencia_Xsem	Acumulado Frecuencia_xSem	Puntualidad_Pago
182	266	486,238462607274	0	0	0,19	10,7807169976046	1	2	A TIEMPO
304	6273	94805,0553127976	0	0	0,194805194805195	14,0558184932392	7	155	DEMORADO
463	119930,05	4256305,55323495	0	0	0,194548537430044	13,6664473504814	16	593	ANTICIPADO
464	432	1212,23846260727	0	0	0,18	6,16907543818375	1	4	A TIEMPO
495	2906,65	31395,4507943006	0	0	0,191101689502092	11,3533224371623	7	148	A TIEMPO
599	19120,86	418662,556227036	0	0	0,197802818255762	15,6230421148598	35	1964	ANTICIPADO
612	26082	709883,726957467	0	0	0,196242687767607	15,031956298577	10	297	ANTICIPADO
615	5026,8	71359,6707943006	0	0	0,259538461538462	5,95057689748952	5	108	DEMORADO
703	92982,7161657034	2936650,08412164	0	0	0,20705716837494	19,065489803552	18	785	A TIEMPO
712	84172,55	2498141,51795593	0	0	0,18432600638725	8,53412001677126	22	1404	DEMORADO
729	22606	566581,262399519	0	0	0,182152211165992	7,61772716180077	18	695	A TIEMPO
732	126861,462809084	4631569,73604404	0	0	0,214290713058451	21,1734311246121	26	1689	A TIEMPO
740	16285,204256133	331589,766879698	0	0	0,191834296439723	11,9280297149735	15	435	DEMORADO
743	7558,65097520981	122547,365541056	0	0	0,176998060391049	4,73916467987173	5	118	A TIEMPO
753	3051	37407,7707943006	0	0	0,155	0,490992996480179	2	34	ANTICIPADO
761	304309,3	7349763,4174404	0	0	0,177884577657942	5,09438326098974	21	1251	DEMORADO
768	39695	1070983,5940628	0	0	0,17	2,14066791309056	7	190	DEMORADO
771	2244	23925,4507943006	0	0	0,194442815249267	13,4718988130513	4	79	A TIEMPO
782	50346,8	1353298,8398481	0	0	0,1948487081541	14,2506672013933	20	918	A TIEMPO
791	16649,4893473377	364582,396227036	0	0	0,191354810459484	11,5446772476218	16	513	ANTICIPADO
803	4235,1	56491,5707943006	0	0	0,17388881935753	3,86088649335294	4	87	DEMORADO

Figura 6 Tabla dinámica de mejor análisis para el CRM en Power BI.

Cod_Co stumer	CATEGORIA	Dimensió n_Venta_Us D	Peso_Venta_Us D	Dimensió n_Precio_xTallo	Peso_Precio_xTallo	Dimensión Nota_Credito	Peso_Nota_Credito	Dimensión Frecuencia_xSem	Peso_Frecuencia_xSem	Dimensión Puntualidad_Pago	Peso_Puntualidad_Pago	Dimensión Antigüedad	Peso_Antigüedad	Dimensión Flexibilidad	Peso_Flexibilidad
182	ESTRATÉGICO	BAJO	1	NORMAL	1	NO HACE	3	OCASIONAL	1	A TIEMPO	2	INTERMEDIO	2	FLEXIBLE	2
235	ESTRATÉGICO	BAJO	1	NORMAL	1	NO HACE	3	NORMAL	2	A TIEMPO	2	INTERMEDIO	2	MUY FLEXIBLE	3
304	ESTACIONAL	BAJO	1	BUENO	2	NO HACE	3	OCASIONAL	1	DEMORADO	1	NUEVO	1	ESTRICTO	1
399	ESTRATÉGICO	BAJO	1	NORMAL	1	NO HACE	3	OCASIONAL	1	DEMORADO	1	ANTIGUO	3	FLEXIBLE	2
463	ESTRATÉGICO	BAJO	1	BUENO	2	NO HACE	3	OCASIONAL	1	ANTICIPADO	3	ANTIGUO	3	MUY FLEXIBLE	3
464	ESTACIONAL	BAJO	1	NORMAL	1	NO HACE	3	OCASIONAL	1	A TIEMPO	2	NUEVO	1	ESTRICTO	1
495	ESTRATÉGICO	BAJO	1	BUENO	2	NO HACE	3	OCASIONAL	1	A TIEMPO	2	NUEVO	1	FLEXIBLE	2
509	ESTRATÉGICO	NORMAL	2	BUENO	2	NO HACE	3	CONSTANTE	3	DEMORADO	1	INTERMEDIO	2	MUY FLEXIBLE	3
531	ESTRATÉGICO	BAJO	1	NORMAL	1	NO HACE	3	CONSTANTE	3	A TIEMPO	2	INTERMEDIO	2	MUY FLEXIBLE	3
586	ESTRATÉGICO	BAJO	1	BUENO	2	NO HACE	3	OCASIONAL	1	DEMORADO	1	INTERMEDIO	2	FLEXIBLE	2
599	ESTRATÉGICO	BAJO	1	BUENO	2	NO HACE	3	CONSTANTE	3	ANTICIPADO	3	INTERMEDIO	2	ESTRICTO	1
602	ESTRATÉGICO	NORMAL	2	BUENO	2	OCASIONALES	2	CONSTANTE	3	A TIEMPO	2	INTERMEDIO	2	FLEXIBLE	2
604	ESTRATÉGICO	BAJO	1	NORMAL	1	NO HACE	3	OCASIONAL	1	A TIEMPO	2	NUEVO	1	MUY FLEXIBLE	3
610	ESTRATÉGICO	BAJO	1	BUENO	2	NO HACE	3	OCASIONAL	1	A TIEMPO	2	ANTIGUO	3	FLEXIBLE	2
612	ESTRATÉGICO	BAJO	1	BUENO	2	NO HACE	3	OCASIONAL	1	ANTICIPADO	3	INTERMEDIO	2	MUY FLEXIBLE	3
615	ESTRATÉGICO	BAJO	1	NORMAL	1	NO HACE	3	OCASIONAL	1	DEMORADO	1	ANTIGUO	3	FLEXIBLE	2
629	ESTRATÉGICO	BAJO	1	BUENO	2	NO HACE	3	OCASIONAL	1	DEMORADO	1	ANTIGUO	3	ESTRICTO	1
630	ESTRATÉGICO	BAJO	1	BUENO	2	NO HACE	3	OCASIONAL	1	A TIEMPO	2	ANTIGUO	3	FLEXIBLE	2
701	ESTRATÉGICO	BAJO	1	BUENO	2	NO HACE	3	OCASIONAL	1	DEMORADO	1	ANTIGUO	3	MUY FLEXIBLE	3
703	ESTRATÉGICO	BAJO	1	BUENO	2	NO HACE	3	NORMAL	2	A TIEMPO	2	ANTIGUO	3	MUY FLEXIBLE	3
710	ESTRATÉGICO	NORMAL	2	NORMAL	1	OCASIONALES	2	NORMAL	2	DEMORADO	1	ANTIGUO	3	MUY FLEXIBLE	3
712	ESTRATÉGICO	BAJO	1	NORMAL	1	NO HACE	3	NORMAL	2	DEMORADO	1	ANTIGUO	3	ESTRICTO	1

Figura 7 Gráfico de anillo para porcentaje de disponibilidad asignada en el CRM en Power BI.

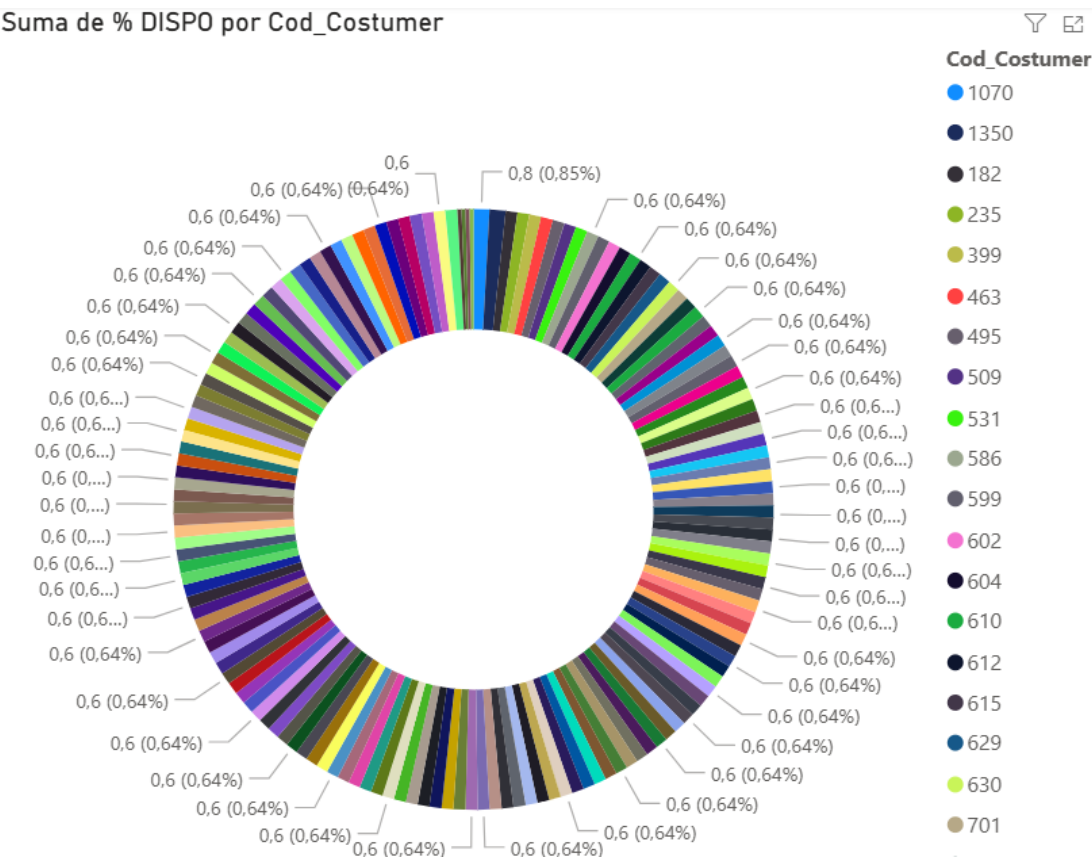
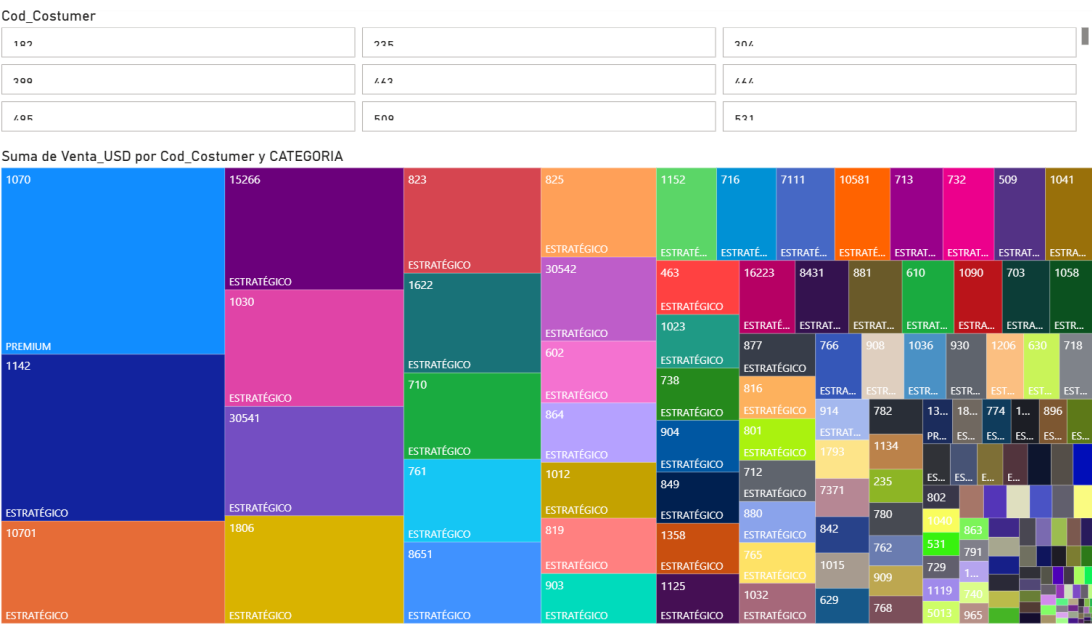


Figura 8 Gráfico Treemap para visualizar participación x cliente el CRM en Power BI.



Implementación

A partir del desarrollo de la herramienta de categorización de clientes, se mostró a los directamente implicados con el propósito de evaluar su funcionalidad, alcance y pertinencia en los procesos comerciales de la empresa. Durante la reunión, se analizó la eficacia de la herramienta en la identificación, clasificación y segmentación de los clientes, considerando su potencial para optimizar la toma de decisiones estratégicas y mejorar la gestión de relaciones comerciales.

Como resultado de la evaluación, se aprobó su uso, reconociendo que la herramienta constituye un recurso clave para centralizar y simplificar el acceso a la información relevante de los clientes. Sin embargo, también se propusieron mejoras orientadas a perfeccionar su diseño, usabilidad y adaptabilidad. Dichas mejoras podrán ser personalizadas por cada usuario de acuerdo con sus necesidades particulares y el alcance de sus funciones dentro de la organización.

En consecuencia, la herramienta será implementada como un recurso digital, destinado a los actores involucrados en la gestión de clientes y a quienes requieran información precisa y actualizada para la toma de decisiones. De esta forma, se busca garantizar que su utilización contribuya a fortalecer la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa en el mercado.

Limitaciones y lecciones

Limitaciones

A lo largo de la práctica profesional se presentaron varias limitaciones que, con esfuerzo y adaptación, logré superar progresivamente. Aunque conocía la relevancia del sector floricultor, no dimensionaba su verdadera magnitud ni la complejidad de sus dinámicas internas. Esta experiencia no solo me permitió descubrir la diversidad del sector, sino también despertar un genuino interés por una industria en la que terminé sintiéndome profundamente involucrada.

Una de las principales dificultades fue enfrentar la amplia variedad de flores, clasificadas por especie y color. Memorizar sus nombres y diferenciarlas resultó ser un reto inicial, pero indispensable para ejecutar mis funciones con precisión y rapidez. Este proceso fortaleció mi capacidad de observación, detalle y adaptación, competencias claves en un sector donde la exactitud marca la diferencia en los resultados.

A pesar de contar con bases teóricas adquiridas en la universidad, identificar cómo implementarlas de forma práctica resultó complejo. Los procesos internos y las necesidades de la empresa requerían adaptar la teoría a un entorno laboral y específico, lo que supuso una transición entre el aprendizaje académico y la práctica profesional.

Mi ingreso coincidió con la preparación para San Valentín, uno de los periodos de mayor demanda en la empresa. Esta situación generó una intensa presión operativa, acompañada de una crisis temporal de escasez de flores. Además, la alta ocupación de los colaboradores reducía las oportunidades de recibir acompañamiento directo, por lo que tuve que enfrentar un proceso de aprendizaje acelerado y autónomo.

Lecciones aprendidas

Realizar la práctica profesional en una empresa exportadora de flores fue un sueño cumplido que me permitió adquirir aprendizajes valiosos personales y profesionales. Uno de los principales logros fue desarrollar capacidad de adaptación a un entorno cambiante, caracterizado por la estacionalidad de la producción y la variabilidad de la demanda, lo que exige flexibilidad, agilidad en la toma de decisiones y disposición para afrontar cambios.

Asimismo, la experiencia fortaleció competencias como la gestión del tiempo, la organización personal y el trabajo bajo presión. Los plazos de entrega, las exigencias del mercado y la elevada carga operativa hicieron necesario priorizar tareas sin dejar de ser eficiente. Estas situaciones desarrollaron autoconfianza en mí, evidenciando la importancia de asumir responsabilidades con compromiso y seguridad.

En el ámbito profesional, la práctica facilitó la comprensión integral de la cadena de suministro y de los procesos vinculados a la exportación, abarcando desde la producción y clasificación de las flores hasta su empaque, logística y distribución internacional. Además, permitió adquirir una visión estratégica sobre el funcionamiento de los mercados globales, la gestión de clientes y la relevancia de implementar herramientas tecnológicas como un CRM en Power BI, fundamentales para optimizar procesos y tomar decisiones basadas en datos.

Conclusiones

El análisis detallado del proceso de gestión de clientes permitió identificar vacíos, oportunidades de mejora y prácticas que requieren estandarización. A partir de este diagnóstico, se diseñó un plan de mejora que responde directamente a las necesidades operativas y a la dinámica estacional de la empresa. Este plan constituyó una hoja de ruta que no solo facilitó la adopción del CRM, sino que también promovió procesos más ágiles, una comunicación interna más efectiva y una mayor capacidad de respuesta frente a picos de demanda.

La propuesta de implementación de un sistema CRM para Gaitana Farms demostró la importancia de integrar tecnologías de gestión basadas en datos dentro del sector floricultor. Al centralizar la información del cliente y facilitar el análisis de su comportamiento, la empresa podrá optimizar la toma de decisiones estratégicas, mejorar el seguimiento de pedidos y anticiparse a variaciones en la demanda. Esto representa un avance significativo hacia una gestión más eficiente, orientada a incrementar la competitividad y sostenibilidad del negocio.

Finalmente, la definición de indicadores clave de desempeño (KPI) permitió establecer parámetros objetivos para evaluar el valor comercial y la fidelidad de los clientes dentro del CRM. Esta priorización contribuye a una planificación más precisa de los pedidos y al fortalecimiento de la relación comercial, especialmente durante temporadas de alta demanda donde la eficiencia y la rapidez resultan determinantes. Los KPI propuestos constituyen una herramienta estratégica que permitirá monitorear el impacto del sistema CRM y asegurar mejoras continuas en la satisfacción del cliente.

Recomendaciones

Se recomienda que los próximos practicantes orienten sus esfuerzos hacia el área de postcosecha, con especial atención en la gestión de inventarios, debido a que durante la práctica se identificaron dificultades relacionadas con el manejo inadecuado del conteo de flor en los diferentes puntos del proceso: recepción de corte, cuarto frío, packing y compras. Estas falencias han generado desbalances en la operación, ya que algunos días se presenta exceso de flor y en otra escasez, lo que impacta negativamente la planificación de los procesos y produce inconsistencias en la información disponible.

Es prioritario mantener un inventario real, preciso y actualizado, ya que este constituye la base para contar con datos confiables que permitan optimizar la asignación de flor y mejorar la eficiencia operativa.

Licencia de uso y derechos

Este documento es un preprint de libre acceso distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esto autoriza a cualquier persona a copiar, distribuir, exhibir y adaptar el contenido para cualquier propósito, incluso comercial, siempre que se otorgue el crédito apropiado al(los) autor(es) original(es). Este preprint no ha sido sometido a revisión por pares y podría estar sujeto a modificaciones en futuras versiones o publicaciones formales.}

Referencias bibliográficas

- Alcocer Gil, M. (2024). *Segmentación de clientes y optimización de su fidelización mediante aprendizaje computacional* [Trabajo de titulación, Universitat Oberta de Catalunya]. Repositorio. <https://hdl.handle.net/10609/150790>
- Artyco. (s. f.). *Cómo clasificar y segmentar a tus clientes*. <https://artyco.com/como-clasificar-segmentar-clientes/>
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores). (2023). *Informe de sostenibilidad y certificaciones ambientales*. <https://asocolflores.org/es/sostenibilidad/>
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores). (2024). *Panorama actual del sector floricultor colombiano*. <https://asocolflores.org/es/estadisticas/>
- Ávila Vásquez, M. B., & Flores, J. M. (2023). *Valor y fidelización de los clientes del comercial de electrodomésticos “Osejos” del cantón Puerto López* [Trabajo de titulación, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad de Ciencias Económicas]. Repositorio Institucional UNESUM. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5178>
- FloralDaily. (2025, octubre 17). *Colombia strengthens position in the floriculture industry*. <https://www.floraldaily.com/article/9775593/colombia-strengthens-position-in-the-floriculture-industry/>
- Cuestas Ladino, E. A. (2018). *Análisis de las ventajas competitivas del sector floricultor colombiano y de Holanda (2012-2017)* [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América]. Repositorio. <https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/bb7ce4b0-ed85-4a09-95e5-2d2635a57472/content>
- Guerola Navarro, V. (2021). *Customer relationship management (CRM): Gestión de relaciones con los clientes*. <https://riunet.upv.es/handle/10251/161904>
- La Gaitana Farms. (s. f.). *Home | La Gaitana Farms - Flores colombianas*. <https://es.lagaitanafarms.com/>
- IESE Business School. (2015). *Medición y gestión del valor del cliente*. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf>

- Mendoza, F. A., & Vargas, S. J. (2019). Implementación de CRM en las mipymes y su integración con herramientas de inteligencia de negocios. *Revista GEON*, 16(2), 88–106. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>
- Microsoft. (2023). *Analyze customer relationship data with Power BI*. Microsoft Learn. <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/>
- Microsoft. (2024, julio 9). *Crear CRM con Power BI*. Power BI Community. <https://community.fabric.microsoft.com/t5/Translated-Spanish-Desktop/Crear-CRM-con-Power-BI/td-p/2305527>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s. f.). *Cómo exportar*. Gobierno de Colombia. <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/como-exportar/documentos/estrategia.aspx>
- Oracle. (s. f.). *What is CRM? Types of CRM*. <https://www.oracle.com/co/cx/what-is-crm/types-of-crm/>
- Sánchez Patiño, L. V., & Reyes Flórez, O. (2020). *Competitividad del sector de la floricultura colombiana a nivel internacional* [Trabajo de grado, Universitaria Agustiniana]. Repositorio. <https://backend.uniagustiniana.edu.co/server/api/core/bitstreams/c86f7e4c-e2a8-4621-bee5-36add000a90c/content>
- Vásquez Tieck, A. (2010). *Implementación de la estrategia CRM en una PYME* [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/b0f8f9b1-f34f-47fd-a4e5-cc31a0fde7e6/content>
- Zendesk. (2024). *3 types of CRM systems and what they do*. <https://www.zendesk.com/blog/3-types-crm-everything-need-know/>

Anexos

Anexo 1 Archivo Power BI “Categorización de clientes para La Gaitana Farms”¹

https://lagaitanafarmssas-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/vramos_lagaitanacol_com/EeLopiAFZB1MIJ-3uYunL1QByGGsC3F9KTnKxzmlKZB1Aw?e=Xtgz8v

Anexo 2 Celebración fin de temporada de madres



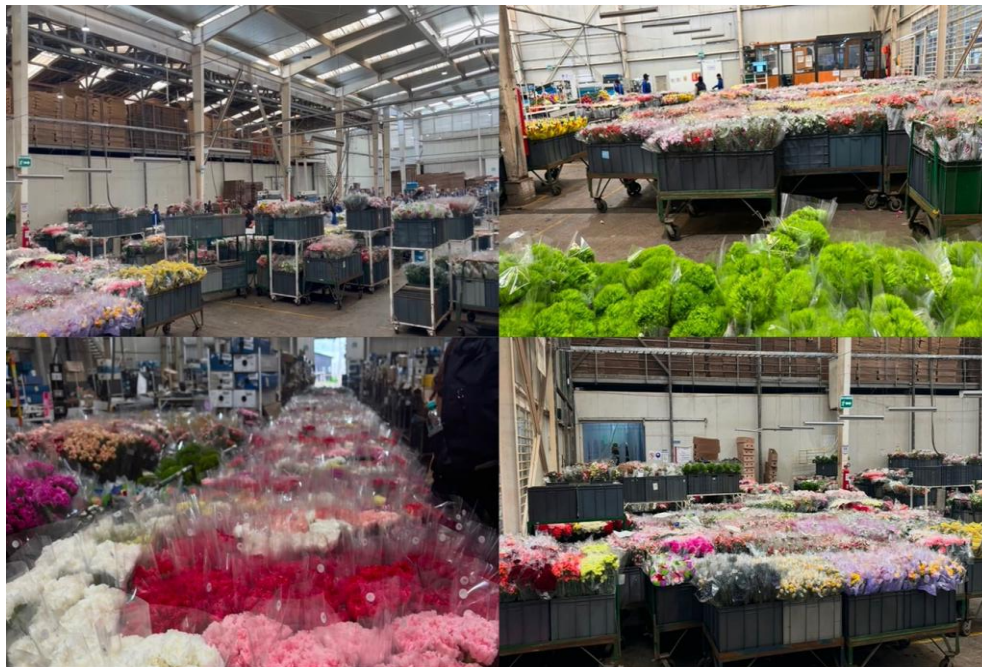
Anexo 3 Equipo de trabajo Operaciones LGF.



Anexo 4 Colaboradores operativos de LGF.



Anexo 5 Área de Postcosecha en temporadas importantes LGF.



Anexo 6 Cultivos LGF.



Anexo 7 Celebraciones día de la mujer y día del hombre.



Anexo 8 Dianthus Week.



Anexo 9 Equipo Administrativo LGF.

