



“DE BLOOM”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Luis Gabriel González
Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Agosto 2016

TABLA DE CONTENIDOS

Tabla de Contenidos	1
Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio.....	1
1.1 Descripción de la Idea	1
1.2 Necesidades que Atiende.....	1
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	4
2.1 Industria	4
2.2 Competidores	7
2.3 Clientes	10
III. Descripción de la Empresa y su Propuesta de Valor.....	12
3.1 Modelo de Negocio.....	12
3.2 Descripción de la Empresa	14
3.3 Estrategia de Crecimiento	16
3.4 RSE y Sustentabilidad.....	18
IV. Plan de Marketing	20
4.1 Objetivos de Marketing	20
4.2 Estrategia de Segmentación.....	20
4.3 Estrategia de Producto y Servicio	21
4.4 Estrategia de Precios	23
4.5 Estrategia de Distribución	24
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	25
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	29
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	30
V. Plan de Operaciones.....	31
5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones.....	31
5.2. Flujo de Operaciones	31
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación	31
5.4. Dotación	31

VI. Equipo del Proyecto	32
6.1 Equipo Gestor	32
6.2 Estructura Organizacional	32
VII. Plan Financiero	33
7.1 Flujo de Caja Proyectado	33
7.2 Estados de Resultados Proyectados	33
7.3 Balance Proyectado	33
7.4 Evaluación Financiera	34
7.5 Plan de Inversiones	35
7.6 Valor Terminal	35
7.7 Ratios de la Industria	35
7.8 Análisis de Sensibilidad	35
VIII. Riesgos críticos	36
IX. Propuesta al Inversionista.....	37
9.1 Estructura Societaria:	37
9.2 Financiamiento:	37
9.3 Retorno para el Inversionista:	37
X. Conclusiones	38
XI. Bibliografía	39
Anexo 1: Precios de Flores en Mercado de Mayoristas	41
Anexo 2: Oferta de Competidores, Productos y Precios de Venta a Público	41
Anexo 2.b: Presentación de los Productos Disponibles Actualmente en el Mercado	42
Anexo 3: Consumo Per Cápita de los Principales Mercados Mundiales.....	42
Anexo 4: Resumen de Resultados, Estudio de Mercado Interno de Flores de Corte, EMG Consultores - ODEPA	43
Anexo 5: Resultados de Estudio de la Sociedad Americana de Floristas Sobre Actitudes y Comportamiento del Consumidor Acerca de la Compra de Flores	44
Anexo 6: Resultados de la Encuesta	47
Anexo 7: Análisis PESTEL.....	50
Anexo 8: Análisis de 5 Fuerzas de Porter.....	57

Anexo 9: Distribución de Valor en la Cadena de Abastecimiento	59
Anexo 10: Florerías vs Cementerios por Comuna	59
Anexo 11: Listado de Florerías Online	60
Anexo 12: Análisis de Competidores.....	60
Anexo 13: Lienzo del Modelo de Negocios de “De Bloom”	66
Anexo 14: Lienzo de la Propuesta de Valor de “De Bloom”.....	66
Anexo 15: Presentación de Productos	69
Anexo 16: Detalle de Configuración de Productos.....	71
Anexo 17: RSE y Sustentabilidad, Teoría de la Pirámide de Archie Carroll.....	72
Anexo 18: Segmentos de Clientes	73
Anexo 19: Función Estratégica de Productos y sus Precios	74
Anexo 20: Sistema de Embalaje y Almacenamiento.....	74
Anexo 21: Esquema de Gestión de Marcas.....	75
Anexo 22: Modelo Brand Total	75
Anexo 23: Emociones Asociadas al Desarrollo de Marca	76
Anexo 24: Asociaciones de Marca.....	77
Anexo 25: Elementos de Marca.....	78
Anexo 25.b: Tienda Física	80
Anexo 27: Detalle de Estimación de Demanda	81
Método 1: Cantidad Probable de Celebraciones.....	81
Método 2: Participación de Mercado	82
Método 3: Encuesta.....	82
Método 4: Tasa de Conversión.....	83
Anexo 27: Tasas de Conversión por Categoría	85
Anexo 28: Tasas de Conversión según Origen.....	86
Anexo 29: Simulación de Campaña Adwords	87
Anexo 30: Presupuesto y Cronograma de Marketing.....	88

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente plan de negocios da vida al desarrollo de una canal de venta minorista de flores para regalo. Este modelo de negocio enfoca sus esfuerzos de venta a través de un sitio web y tiendas físicas.

Se observa un mercado que tiene oportunidades de desarrollo en Chile, el consumo per cápita actual es de US\$4.4, la industria se estima en USD \$70 MM, con márgenes superiores al 50%.

Al realizar una profunda investigación de mercado permitió encontrar *insights* respecto a consumidores, proveedores, productos, proveedores y principalmente a determinar la industria.

Si bien el modelo de negocio no entrega una ventaja competitiva inicial, esta se puede construir en etapas, permitiendo aprender del negocio y crecer de forma orgánica disminuyendo el riesgo del proyecto.

La propuesta de valor para el segmento objetivo es “Entregar flores para regalo de excelente presentación, mayor duración, fáciles de adquirir y de rápida entrega”.

Las características del producto es incrementar la vida de las flores mediante capsulas de hidratación, mayor velocidad y flexibilidad en la logística de entrega, excelente y discreta presentación y finalmente accesibles al segmento objetivo al momento de la compra.

Desde un punto de vista financiero, el negocio se presenta atractivo con una inversión requerida de \$45 MM, VAN de \$83 MM, TIR de 45%, un valor terminal de \$297 MM y un *payback* menor 2 años.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

La idea central del negocio, es el desarrollo de un canal minorista de flores para regalo, el que se enfoca en un conjunto de características, que mejoren sustancialmente la presentación, duración y cuidado del producto, y aspectos relacionados al servicio, como accesibilidad, variedad de medios de pago, velocidad de compra y entrega, y comunicación permanente con el comprador (retroalimentación).

De Bloom contará con una tienda *online* y tiendas físicas ubicadas en pasillos de *malls*, las que por su ubicación y estrategia de desarrollo digital facilitarán la visibilidad y accesibilidad de sus potenciales clientes.

De acuerdo al último estudio publicado por el gobierno (diciembre 2007 ¹), el potencial de mercado y las condiciones necesarias para su desarrollo, considera como puntos clave de mejora, la comunicación y el marketing, indicando que, de trabajarse correctamente, el mercado interno de flores de corte podría pasar de 70 a 88 millones de dólares, principalmente por un aumento del consumo per cápita, actualmente US\$ 4.4 en Chile ².

1.2 NECESIDADES QUE ATIENDE

Por la naturaleza de su uso (regalo), como por su significado, el producto, debe considerar 3 tipos de necesidades: funcionales, emocionales y sociales.

1.2.1 Necesidades Funcionales: Relacionadas con el proceso de compra y el uso, se encuentran medianamente satisfechas. Tiendas mal estructuradas, confusas, de diseño insuficiente, con poca información del producto o mal ubicadas, reducen el grado de satisfacción funcional del cliente y entorpecen el proceso de compra, limitando su tasa de conversión ³. Así mismo, los clientes perciben poco valor funcional del producto, ya sea

¹ Estudio de Evaluación del Potencial del Mercado Interno de las Flores - EMG Consultores, ODEPA - Diciembre 2007

² El consumo per cápita de Chile es muy bajo comparado con otros países (Holanda US\$ 77, Estados Unidos US\$ 43, Argentina US\$ 8) – detalle en Anexo 3.

³ La tasa de conversión es el porcentaje de usuarios que una vez enfrentados a la oferta o propuesta de valor, realiza la acción deseada por el oferente (compra o cualquier otra acción de deseada, como una descarga, suscripción o registro).

porque “duran poco” (33% de los encuestados) o porque “son difíciles de comprar” (29% de los encuestados). Ver Anexos 4, 5 y 6.

1.2.2 Necesidades Emocionales: Por su naturaleza, las flores cumplen intrínsecamente con la necesidad de comunicar y materializar sentimientos como el amor y la estima, sin embargo, la forma en que se entregan actualmente los productos florales es poco cuidada y elegante, lo que reduce en parte el grado de satisfacción emocional que el producto puede entregar. Productos anticuados o poco evolucionados, acompañados de materiales toscos, rústicos o de mala calidad evitan una experiencia emocional superior.

1.2.3 Necesidades Sociales: Otro aspecto un poco más profundo de resolver tiene que ver con la necesidad de reconocimiento, estatus y ego, tanto del comprador, como del usuario (receptor). Actualmente la oferta se encuentra comoditizada, haciendo que los productos generen una experiencia genérica factible de ser mejorada al añadir diversos aspectos simbólicos al producto.

Para resolver estos puntos, se establecen atributos racionales y emocionales que buscan la experiencia del cliente, por medio de un producto que considere más profundamente los *drivers* del cliente.

1.2.4 Atributos Racionales del Producto / Servicio:

1.2.4.1 Mayor Duración: Cada flor se entrega inmersa en un kit de hidratación que mantiene su humectación, aporta nutrientes y evita el crecimiento de microorganismos en el agua, incrementando su duración hasta en un 50%. Se incorporan además kits de repuesto y un instructivo para su correcto cuidado.

1.2.4.2 Calidad Superior: Se seleccionarán flores por su grado de calidad, frescura y estado de conservación, se acompañarán de un empaque de gran estilo y apariencia. Solamente se utilizarán flores en perfecto estado.

1.2.4.3 Comodidad de Transporte: El tipo de empaque utilizado permite transportar el producto, con facilidad, sin daño a las flores y sin ser el centro de atención (de todo el entorno) durante su transporte.

1.2.4.4 Rapidez: En la entrega, para compras *online*, con la posibilidad de despacho *express* (mediante una amplia red de móviles exclusivos: Uber/Cabify) o retiro inmediato, a través de puntos de venta en lugares convenientemente ubicados y de fácil acceso (*malls*).

1.2.4.5 Servicio Pre y Post venta: Entregando gran cantidad de información (escrita y

visual), tanto del producto, como del servicio de entrega previo a la compra, así como la posibilidad de dar seguimiento en línea y garantía de satisfacción para compras *online*.

1.2.4.6 Comodidad: Mediante tiendas físicas de fácil acceso (en *malls*), diversas modalidades de pago (efectivo, transferencia electrónica, Webpay, Red compra, tarjetas de crédito, Servipag y tarjetas de casas comerciales a través del botón de pago Servipag), compra en un clic para usuarios registrados en el sitio web y un sistema de embalaje cómodo y fácil de transportar y almacenar.

1.2.5 Atributos Emocionales del Producto / Servicio:

1.2.5.1 Diferenciación y Estatus: El producto y su branding, entregan la posibilidad de diferenciarse frente a alguien especial, ser recordado por regalar De Bloom, concediendo al comprador, un estatus adicional debido al nivel de cuidado y detalle puesto en el producto y sus aspectos comunicativos.

1.2.5.2 Elegancia: Todos los detalles serán cuidadosamente tratados, utilizando materiales de alta calidad y elegancia. En términos de servicio, este será cordial, amable y sin complicaciones.

1.2.5.3 Modernidad: Todos los elementos de comunicación de marca, tanto en el producto, como en otros medios, tendrán un aspecto simple y moderno, permitiendo demostrar cariño / amor de manera moderna y sin complicaciones (no son “cursi” o tradicionales como las otras flores).

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1 INDUSTRIA

Según diversas estimaciones, el mercado mundial de flores de corte podría haber superado los US\$ 90.000 millones en 2015. De acuerdo a Radobank⁴, los principales mercados de consumo superan los US\$ 76 billones, con Europa como principal consumidor (US\$ 31.3 billones), seguido de Estados Unidos (US\$ 25 billones), Japón (US\$ 15 billones) y China (US\$ 5 billones). En términos de exportaciones, estas casi se triplicaron en valor pasando de 8 a 21 billones de dólares entre 2001 y 2013.

Según Asocolflores (2009), los 3 países con mayor consumo per cápita son Suiza US\$ 114, Noruega US\$ 86, Holanda US\$ 77.

En Chile el consumo per cápita alcanza sólo US\$ 4.4, y se estima que el gasto anual en flores alcanzó los USD 70 millones en 2007. Comparado con países de ingreso per cápita similar a Chile, el consumo por habitante es bajo, lo que muestra una oportunidad de implementar una estrategia de desarrollo que potencie la industria y expanda la demanda interna a través de la apertura de nuevos canales². Según estudios de ODEPA, la demanda nacional de flores podría incrementarse en un 24%, si se realizaran esfuerzos de marketing tendientes a aumentar la frecuencia, monto de compra o a generar mayor valor agregado, e identifica en el segmento socioeconómico ABC1 el mayor espacio para crecimiento e innovación⁵.

Existen dos aspectos que caracterizan la dinámica del mercado, alta estacionalidad de oferta, principalmente en verano; y la existencia de fechas que incrementan la demanda, como el día de la madre, San Valentín, y el día de los difuntos, periodos en que la demanda y precios crecen de forma importante.

En términos de comercio, cerca del 80% de las ventas de flores de Chile, se realizan en el mercado mayorista de flores de Santiago, el que alberga a cerca de 400 pequeños comerciantes.

⁴ World Floriculture Map 2015 - Radobank Industry Note #475, January 2015 - Radobank

⁵ Mercados Agropecuarios N° 186 - ODEPA - Enero de 2008

2.1.1 Análisis PESTEL

A continuación, se presenta un resumen de los principales puntos del análisis, el detalle se encuentra disponible en el [Anexo 7](#).

Del análisis realizado no se observan grandes implicancias, sin embargo, los puntos más relevantes son: riesgo (moderado) de incremento en la competencia debido al crecimiento del comercio electrónico y los bajos costos tecnológicos, y una oportunidad de aprovechar la infraestructura logística existente en el país para extender el alcance geográfico del negocio sin necesidad de intermediarios.

Dimensión	Riesgos	Exigencias	Oportunidades
Política	Reforma Laboral: posibilidad de formación de sindicatos con 8 trabajadores.	Reforma Tributaria: Incremento en el impuesto a las utilidades hasta 27%.	No se observan.
Económica	Desaceleración económica que afecte al consumo. Posible incremento de costo de flores ecuatorianas por tipo de cambio USD/CLP.	No se observan.	Flores colombianas de mejor calidad a bajo costo por paridad CLP/COP. (incremento en margen)
Social	Castigo social en caso de actuar de manera poco ético o irresponsable.	Comportamiento ético y justo, con el medioambiente, trabajadores y sociedad en general.	Posible incremento en el consumo de flores a medida que aumenta el ingreso per cápita
Tecnológica	El comercio electrónico podría incrementar la competencia con otras categorías de producto. Bajos costos de mantenimiento de las plataformas de venta <i>online</i> podrían facilitar el ingreso de nuevos competidores.	Necesidad de contar con una plataforma de venta amigables con <i>smartphones</i> , así como características que entreguen alta seguridad y faciliten el proceso de venta en línea.	Aprovechar infraestructura logística existente en el país para extender el alcance geográfico del negocio sin necesidad de intermediarios. Posibilidad de utilizar redes sociales como herramienta para generación de tráfico y conocimiento del producto (poco utilizado en categoría).

Dimensión	Riesgos	Exigencias	Oportunidades
Ecológica / Ambiental	Retrasos en despachos debido a congestión vehicular en Santiago o falta de capacidad de entrega debido tiempos de desplazamiento o episodios de emergencia ambiental. Escasez o incremento en el costo de las flores debido a los efectos del cambio climático (fenómenos como El Niño o La Niña).	Utilización de la mayor cantidad de elementos reciclables, biodegradables, compostables o reutilizables como parte del empaque.	Posibilidad de construir una marca percibida como ambientalmente responsable por medio de evaluación y mejora del impacto generado.
Legal	Garantías debido a productos dañados o entregados fuera de plazo, principalmente para envíos fuera de la región metropolitana	Necesidad de informar datos de contacto para corregir errores durante la compra. Necesidad de entregar información sobre el contrato celebrado. Necesidad de informar limitaciones al derecho a retracto y de entregar información clara y detallada en catálogos online, así como la necesidad de exigir la aceptación de los términos de compra.	No se observan.

Para hacer frente a los riesgos y oportunidades más relevantes, se desarrollará una estrategia de promoción basada en la visibilidad y accesibilidad de los puntos de venta (tanto virtuales como físicos), y en el desarrollo de aspectos distintivos del producto y servicio (duración de las flores, presentación del producto, velocidad de entrega).

2.1.2 Análisis de 5 Fuerzas de Porter

2.1.2.1 Definición de la Industria: Venta minorista de flores para regalo en Chile.

2.1.2.2. Atractivo de la Industria: Media

Teniendo en cuenta el análisis desarrollado (ver Anexo 8), la industria aparenta ser poco

atractiva, sin embargo, existen características que hacen de ésta un lugar inestable a mediano o largo plazo, donde pueden ocurrir cambios que modifiquen su estructura.

Impacto sobre el Atractivo de la Industria	Factores
Disminuyen su Atractivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran cantidad de competidores. ✓ Bajos costos de cambio. ✓ Bajas barreras de entrada y salida. ✓ Gran cantidad y fuerza de productos sustitutos.
Aumentan su Atractivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tamaño: sobre USD 70 MM. ✓ Gran cantidad de proveedores. ✓ Clientes atomizados y de bajo volumen. ✓ Inexistencia de marcas o competidores dominantes. ✓ Bajo grado de profesionalización de los competidores (con excepciones). ✓ Márgenes elevados (cercaos al 50%).

FUENTE: Elaboración propia en base a Anexo 8.

Se observa entonces una oportunidad de consolidar la industria ya sea por medio de adquisiciones y fusiones; o bien, por medio de un crecimiento orgánico enfocado en la profesionalización de la categoría y la generación de barreras de entrada (asociadas a marca y canal de distribución) o una combinación de las anteriores. De estas dos, la alternativa de crecer orgánicamente requiere menor inversión, lo que considerando los altos márgenes de la industria permitiría un mayor retorno y menor riesgo. En definitiva, se trata de una industria que se encuentra lista para una consolidación y quien o quienes logren materializarla podrán hacerse de una porción importante de ésta.

2.2 COMPETIDORES

Según cifras del último censo del comercio, realizado entre diciembre de 2007 y abril de 2008 por Mapcity. En la Región Metropolitana, existen 549 florerías, presentando gran concentración en 15 comunas (45% del total de comunas de la RM) que albergan el 85% de las florerías de la región, mientras que las restantes 18 comunas (55%) concentran sólo el 15%. La mayor concentración se encuentra en la comuna de Independencia con 174 locales (32% del total) debido a la existencia del Terminal de Flores, luego están las comunas de Recoleta, Lo Espejo, La Florida, Puente Alto, Huechuraba y La Cisterna que por su cercanía a cementerios agrupan 185 locales (34% del total), luego las comunas del

sector oriente y Santiago (Las Condes, Providencia, Vitacura, Ñuñoa, La Reina, Lo Barnechea, Peñalolén), que en total suman 106 locales (19% del total), y las restantes 18 comunas que en total agrupan 84 (15% del total). Ver detalle en Anexo 10.

Por otra parte, a través de internet es posible encontrar alrededor de 50 florerías online (ver Anexo 11) que realizan servicio de *delivery* en Santiago, algunas de las cuales además hacen envíos a regiones por medio de alianzas con florerías regionales. Los precios en este formato de tienda varían entre \$10.000 y \$250.000, aunque los precios más comunes van desde \$25.000 a \$65.000 por un arreglo o ramo de flores, más gastos de envío dependiendo del monto, lugar de envío y tienda. En términos de disposición visual, las tiendas virtuales se enfocan en gran medida en empujar la venta, lo que queda de manifiesto por su estructura principalmente en listados de productos, con precios y en algunos casos promociones. Al momento de la compra, la mayoría de las tiendas ofrecen la opción de agregar productos relacionados (*cross-selling*). La categorización de las tiendas se realiza por ocasión (romance, cumpleaños, graduaciones, etc.), o por producto (ramo, arreglo, floreros, cajas, etc.). Sólo algunas tiendas ofrecen la opción de pago mediante Webpay, el resto ofrece pago mediante Caja Vecina o Servipag y la mayoría ofrece como alternativa o única opción el pago mediante transferencia electrónica. En términos visuales, su diseño es poco moderno y sobrecargado de información, lo que puede dificultar el proceso de compra.

Los principales actores de este formato son Floramour SPA, Grupales Ltda., Rosa Linda, Rosatel y Aquarantus, los que se analizan en detalle más adelante.

En la oferta de productos se aprecia poca diferenciación y una competencia centrada básicamente en las mismas dimensiones, principalmente precio, disponibilidad y diseño del *bouquet*, siendo en este último donde se observa más diferencia y énfasis por parte de los competidores. De cualquier forma, la presentación de los productos es tosca, anticuada y poco elegante, en la mayoría de los casos se confunde tamaño del arreglo con valor percibido por el cliente. En términos de materiales utilizados en los arreglos, destacan el celofán, mimbre, cáñamo, vidrio, loza, papel o tela (ver Anexo 2. b).

Además de las florerías, existe una serie de sustitutos que compiten directa o indirectamente con las flores para regalo, algunos incluso complementan el producto, como es el caso de los chocolates, producto muy utilizado para incrementar el *ticket* promedio.

El siguiente cuadro resume las fortalezas y debilidades de los principales competidores para De Bloom. El análisis detallado se encuentra en Anexo 12.

Competidor	Fortalezas	Debilidades
Aquarantus	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 7 tiendas físicas con buena ubicación y look. ✓ 7 años de experiencia en la industria. ✓ Presencia en el retail (Jumbo, Unimarc, Falabella). ✓ Estrategia de crecimiento bien definida. ✓ Equipo gestor profesional. ✓ Producto atractivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategia digital poco desarrollada. ✓ Tienda virtual de bajo nivel tecnológico. ✓ Cobertura sólo en sector oriente de Santiago. ✓ SEO en Google poco desarrollado.
Rosalinda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 9 años de experiencia en la industria. ✓ Estrategia digital bien desarrollada (web y redes sociales). ✓ Tienda virtual atractiva y de buen nivel tecnológico. ✓ Gran visibilidad <i>online</i> (publicidad en Adwords y Adsense) ✓ Flota de vehículos para despacho. ✓ Amplio portafolio de productos. ✓ Integrado verticalmente con productores de flores. ✓ Buen SEO en Google. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee tiendas físicas. ✓ Productos poco diferenciados.
Rosatel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo gestor con experiencia internacional (opera en Chile, México y Perú). ✓ Alianzas con bancos para promoción de la marca. ✓ Presencia en retail (falabella.cl, ripley.cl y modulo propio en mall florida center). ✓ Buena ubicación de tienda física. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca inversión publicitaria <i>online</i>. ✓ Productos poco elegantes.
Grupales Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 10 años de trayectoria. ✓ Amplio portafolio de productos. ✓ Visibilidad <i>online</i> (fuerte inversión en Adwords). ✓ Buen SEO en Google. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos poco diferenciados. ✓ Tiendas virtuales poco atractivas y de bajo nivel tecnológico. ✓ Estrategia digital poco desarrollada.
Floramour SPA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 20 años de trayectoria. ✓ Amplio portafolio de productos. ✓ Alianzas con florerías para despacho nacional e internacional. ✓ Gran experiencia en diseño de arreglos florales. ✓ Flota de vehículos para despacho. ✓ Buen SEO en Google. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos poco diferenciados. ✓ Tiendas virtuales poco atractivas y de bajo nivel tecnológico. ✓ Estrategia digital poco desarrollada.

FUENTE: Elaboración propia en base a análisis detallado en Anexo 12.

2.3 CLIENTES

La situación actual del consumo de flores se enmarca bajo un concepto de decoración, conmemoración y celebración de hitos en la vida de las personas (nacimientos, cumpleaños, días especiales como el de la madre / mujer / secretaria, entre otros). Donde se observan principalmente dos grandes *clusters*, los hombres que compran para regalar y las mujeres que compran para decorar.

La ODEPA, en uno de sus estudios ⁶, establece 4 tipologías de consumidores en función de su ciclo de vida o grado de madurez relacionada al producto:

Tipo consumidor	Desconocedor	Principiante	Maduro	Aburrido
Motivadores de compra / no compra	Falta de conocimiento o disponibilidad.	Fechas puntuales.	Decoración. Precio o diferenciación.	Pérdida de interés.
Consumo dominante	Para otros.	Para otros, eventualmente para sí.	Para si, para otros.	Para otros.
Barreras	Son regalo para mujer. Me comprometen.	¿Y si no le gustan?	No son lo suficiente diferenciadas.	Están algo caras...

FUENTE: Elaboración propia en base a Estudio de Odepa.

De acuerdo a la ODEPA, el segmento más importante en términos de género son las mujeres con un 75%, mientras que, en términos de uso, son los que compran para adornar su casa u oficina (35%), por asistencia a un funeral o cementerio (27%) y para regalarlas (23%). Al segmentar por género, los hombres compran principalmente para regalo (36% de los casos), mientras que las mujeres (40%) para adornar su casa u oficina. Cuando se adquieren para regalo, 42% de los compradores regalan flores porque piensan que éstas son más elegantes, el 21% porque piensa que la persona que recibe las flores, le gustan, o porque las flores son más románticas (18% de los encuestados).

Los canales minoristas más importantes son los puestos de flores (kioscos de flores) y las florerías: entre ambos superan el 40% de las respuestas. Luego se encuentran los cementerios (14%) o los supermercados (11,2%). En términos socioeconómicos el

⁶ Estudio de Evaluación del Potencial del Mercado Interno de las Flores - EMG Consultores, ODEPA - Diciembre 2007

consumo en supermercados es mayor en el segmento ABC1, mientras que en segmentos más bajos aumentan el consumo en cementerios.

Las flores más demandadas son, la rosa (34% de los encuestados), clavel (26%), y liliium (15%). Los segmentos de mayor ingreso, consumen más flores “no tradicionales”, mientras en los de menor ingreso, el clavel es el más consumido.

El precio de la flor también es importante para los consumidores, lo que es transversal a todos los niveles socioeconómicos. Los hombres declaran en mayor medida que no compran flores porque se les “olvida” (42,5% de las respuestas), mientras que, para las mujeres, el factor precio es el más relevante (36%).

Por otra parte, según un estudio de la SAF (Sociedad Americana de Floristas), las principales oportunidades del mercado, son las siguientes (ver detalle en Anexo 5):

- Las mujeres recuerdan la última vez que le regalaron flores (92%).
- Los consumidores de flores compran plantas de floración y arreglos florales.
- Que el producto sea de calidad y cuente con garantía.
- Que sea de fácil acceso.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU PROPUESTA DE VALOR

3.1 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocios de De Bloom se centra en la venta minorista de flores en formato *online* y tiendas físicas ubicadas en lugares de alta concurrencia y visibilidad, principalmente *malls*. El producto es de alta calidad y posee elementos de marca reconocibles, además de detalles cuidadosamente preparados.

Para desarrollar el modelo de negocio y sus aspectos distintivos, se recurrió al método de diseño de propuestas de valor ⁷ de Alexander Osterwalder, el cual se complementa perfectamente con el modelo Canvas⁸ del mismo autor. El detalle del proceso se encuentra en los Anexos 13 y 14.

3.1.1 Modelo Canvas

3.1.1.1 Segmento de Clientes: El segmento de cliente al que se dirige De Bloom es “El Amoroso” (ver 4.2), compuesto preferentemente por hombres que buscan un regalo de alto impacto personas especiales (principalmente su pareja o madre), debido a la posibilidad de generar un producto estandarizado, más atractivo para el cliente, de menor sensibilidad a precio y por consiguiente de mayor margen. Se buscará un conjunto de productos para una ocasión de consumo de flores que esté relacionada con asociaciones positivas.

3.1.1.2 Propuesta de Valor: **“Nuestros productos son flores de regalo de excelente presentación y mayor duración, fáciles de adquirir y de entrega rápida”.**

Para lograr esta promesa, De Bloom se enfoca en dos dimensiones, la primera pensando en el producto, el que por medio de flores de mayor duración (por el uso de un kit de hidratación), y excelente presentación (que se ve reflejada en una serie de detalles aplicados en términos de *branding*), buscan entregar un regalo de calidad superior.

La otra referida al servicio, donde se busca asegurar una compra rápida, segura, con alternativas de pago, agilidad en la entrega y retroalimentación constante al cliente.

Los beneficios y elementos distintivos del producto y servicio, se describen en detalle en los Anexos 14, 15 y 16).

⁷ Diseñando la propuesta de valor - Alexander Osterwalder - 2014

⁸ Generación de modelos de negocio - Alexander Osterwalder - 2010

3.1.1.3 Canales: El canal no presencial corresponde en gran medida al sitio web donde los puntos de contacto con el cliente son el formulario del carro de compra, chat de contacto, *email* y teléfono. El canal presencial en cambio corresponde a las tiendas físicas, las cuales estarán situadas al interior de *malls* o en lugares de alta afluencia de público, atendidas por floristas. Este canal, busca promover y posicionar la marca para la creación de barreras de entrada.

3.1.1.4 Relaciones con Clientes: En una primera etapa para el canal no presencial la relación con clientes será automatizada a través del sitio web y luego personalizada para las compras en tiendas. La atención del sitio web, si bien es automatizada durante el proceso de compra, permite la posibilidad de interactuar vía telefónica con personal de atención a clientes para realizar consultas relativas al proceso de envío, compra o entrega. La comunicación de marketing será a través del sitio web, chat integrado al mismo, redes sociales (principalmente Facebook, Instagram, YouTube, entre otras), y por medio de acciones de *public relations* en medios (principalmente medios escritos online). Además de la comunicación de marketing, la marca comunicará elementos de *branding* y del posicionamiento deseado a través del empaque, tienda y elementos incorporados al producto.

3.1.1.5 Actividades Clave: Las actividades claves en gran medida están relacionadas con la gestión en la operación del producto (selección de flores y correcto empaquetado), gestión del sitio web y redes sociales a través del *community manager* y gestión de abastecimiento (control de *stock* y despacho). En relación directa con el servicio se debe asegurar la velocidad y seguridad con los medios de pago, retroalimentación con el cliente (fotografías de producto previo al envío, gestión de *delivery* confirmando envío/entrega, así como también personalizando los mensajes bidireccionales entre el usuario y cliente). Por último, en términos de investigación de mercado se encuentran actividades de medición de satisfacción de clientes (control de calidad), exploración de tendencias de mercado y seguimiento de competidores.

3.1.1.6 Recursos Clave: Los recursos clave son, el sitio web, el sistema de administración interno que contempla control de *stock*, seguimiento de pedidos y envíos, plataforma de interacción con el cliente, donde se entrega información relativa a la compra, en el cual el cliente podrá realizar seguimiento, trazabilidad, generación de saludos, visualización de fotos del producto enviado, comprobación de autenticidad, detalles del envío, medios de pago como Transbank, Servipag, Webpay, Presto, Ripley, ABC Din, Paris, Jumbo y CMR.

Recursos humanos, principalmente *community manager*, floristas y personal de operaciones. Las tiendas físicas (módulos) y equipos de conservación.

3.1.1.7 Socios Clave: Se dividen en 3 grupos, los que apoyan en la creación del producto, los que apoyan en la entrega y los que apoyan en el despliegue de la marca. En el primer grupo se encuentran los floristas que arman las cajas con flores, en el grupo de logística de salida se encuentran los servicios de *delivery* en Santiago (Uber Rush, Cabify) y *courier* para entregas en regiones (Chilexpress) y el grupo de difusión que se realizara a través de alianzas con Bancos para otorgar beneficios a sus clientes.

3.1.1.8 Fuentes de Ingreso: La principal fuente de ingresos es la venta de flores para regalos. Por otra parte, existen otros productos complementarios como los floreros (incluidos como parte del producto, en ciertas opciones) y conservantes (para aumentar la vida de la flor).

3.1.1.9 Estructura de Costos: Los principales costos son el mantenimiento de un centro de operaciones y las tiendas físicas (arriendo y gastos asociados), el personal de las tiendas, *back office* asociado a la venta online y preparación de productos, la mantención de vehículos (combustible, mantenciones, arriendo o adquisición de vehículos), los costos asociados a la logística de salida (*courier* y *delivery*) y los costos directos de los productos (flores, empaques y accesorios).

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.2.1 Misión

Entregar flores para regalo de excelente presentación y mayor duración, que sean fáciles de adquirir y de rápida entrega.

3.2.2 Visión

Convertirnos en el líder en venta de flores para regalo en Chile, alcanzando cobertura de tiendas a nivel nacional y una marca reconocida y valorada por nuestros clientes.

3.2.3 Valores

Calidad: Nos esforzamos cada día para que nuestros productos y servicio sean de gran calidad, de acuerdo a las expectativas de nuestros clientes.

Integridad: Actuamos con honestidad, rectitud y respeto, tanto con nuestros clientes, proveedores, competidores y con la comunidad.

Simplicidad: Tanto nuestros productos como nuestro servicio son fáciles de usar y de acceder para nuestros clientes.

Elegancia: Nuestros productos y servicio son delicados, de diseño simple y bien cuidado.

Innovación: Continuamente buscamos la forma de mejorar la satisfacción de nuestros clientes por medio de productos originales e innovadores.

3.2.4 Matriz FODA

<p>Factores Externos</p> <p>Factores Internos</p>	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>O1. Existe potencial de mercado O2. Posibilidad de desarrollar mercado en regiones sin intermediarios O3. Alto margen O4. Posibilidad de generar nuevas asociaciones para la categoría</p>	<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>A1. Ingreso de nuevos competidores (bajas barreras de entrada) A2. Cambio de estrategia de competidores actuales A3. Bajo precio de los sustitutos A4. Modelo de negocio imitable</p>
<p><u>FORTALEZAS</u></p> <p>F1. Modelo de negocio innovador</p> <p>F2. Producto diferenciado (calidad y empaque)</p> <p>F3. Equipo gestor con gran experiencia en <i>ecommerce</i></p> <p>F4. Producto de mayor duración</p>	<p>F1-F2-F4-O1-O4: Generar contenido para PR en espacios de promoción a la innovación (revistas de negocios y medios masivos).</p> <p>F1-O2: Desarrollar alianzas con empresas de delivery en regiones para ofrecer entregas <i>express</i>.</p> <p>F1-F2-O2: Desarrollar tiendas propias o alianzas en regiones.</p> <p>F3-O1-O3: Impulsar el crecimiento inicial por medio del <i>ecommerce</i>, generando alta visibilidad y tasa de conversión para la tienda <i>online</i>.</p>	<p>F2-A1-A2-A4: Fortalecer la marca mediante tiendas propias, publicidad y generación de contenido (PR y RRSS).</p> <p>F1-F2-A1-A4: Generar alianzas o franquicias para apertura de nuevas tiendas especialmente en regiones.</p> <p>F2-F4-A3: Trabajar la comunicación para reducir asociaciones negativas relacionadas al producto.</p> <p>F3-A1: Trabajar el desarrollo técnico y publicitario de la tienda <i>online</i> para liderar en SEO y SEM en la categoría.</p>
<p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>D1. Poca experiencia en la industria</p> <p>D2. Alta inversión en tiendas offline</p>	<p>D1-O4: Desarrollar un producto y estrategia que permita competir en dimensiones distintas a las que opera actualmente la industria.</p> <p>D2-O1-O3: Reinvertir para acelerar el crecimiento, consolidar marca y generar barreras de entrada por medio de presencia en los principales centros comerciales.</p>	<p>D1-D2-A1-A2: Desarrollar una hoja de ruta a largo plazo que contemple innovación permanente y formas de reacción frente al cambio de estrategia de actuales participantes o ingreso de nuevos competidores.</p> <p>D1-A1-A2-A4: Desarrollar una segunda marca para proteger el terreno de la marca principal.</p>

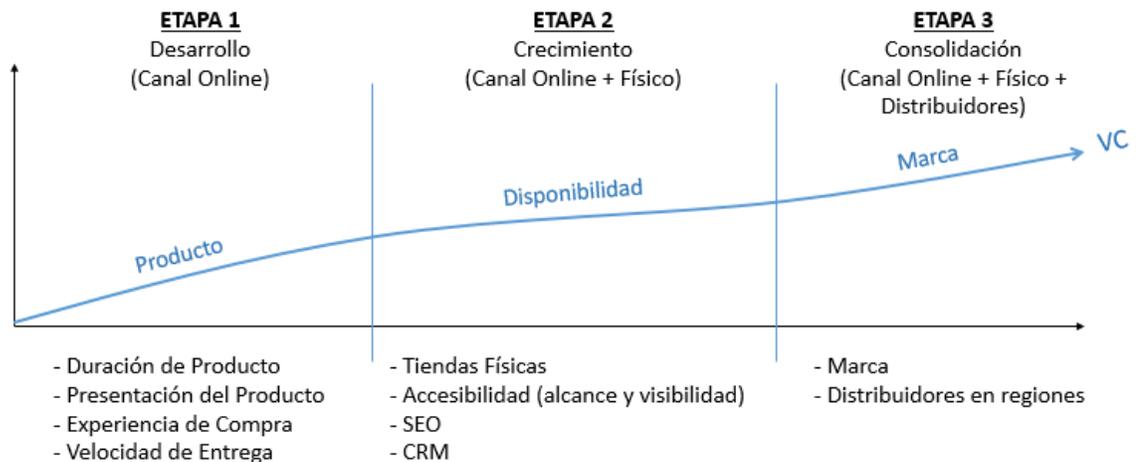
3.2.5 Construcción de Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva de De Bloom en un horizonte de 5 años será construida por etapas (razones: necesidad de capital para posicionar marca y maduración del negocio).

La primera etapa considera los aspectos distintivos del producto (duración y presentación) y servicio (experiencia de compra y *delivery*), además de la trayectoria del equipo gestor en marketing digital, esto permitirá aprovechar la baja profesionalización que existe actualmente en la industria.

La segunda etapa, está orientada a penetrar mercado amplificando el alcance y visibilidad mediante la incorporación de tiendas físicas, además se incorporará una estrategia de CRM que pretende fidelizar y buscar nuevos clientes, con el objetivo de hacer frente a la posible copia de atributos del producto.

La tercera etapa busca aprovechar y consolidar el posicionamiento de marca a través del desarrollo de distribuidores en regiones.



FUENTE: Elaboración Propia

3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

El plan de crecimiento y escalamiento del negocio se estructura en etapas, que se describen a continuación.

3.3.1 Etapa de Desarrollo (Corto Plazo): Duración estimada en 1 año.

Objetivos: Validar comercialmente el producto:

- Lograr ventas por 200 unidades/mes (\$5 MM) al 6º mes de operación.

- Lograr ventas por 2.300 unidades al primer año (\$124 MM).
- Lograr 3.000 visitas/mes a sitio web al 6º mes de operación.
- Lograr una tasa de conversión superior al 6% luego del 6º mes de operación.

Acciones: Inicialmente se elaborará un número limitado de productos (50 a 100 unidades), que se enviarán como muestra a familiares, amigos y otros interesados, a los que posteriormente se encuestará para evaluar el producto y servicio. En ciertos casos se avisará del envío, mientras que en otros será enviado por sorpresa de manera de probar y evaluar las percepciones, reacciones y servicio de entrega. Se harán envíos a distintas ciudades del país de manera de evaluar el servicio de *courier*, así como el estado de conservación o deterioro de los productos en distintas zonas y tiempos de envío.

Desarrollo de acciones de promoción online para generar conocimiento y posicionamiento de marca y venta de productos, trabajar la comunicación y vínculo con el grupo objetivo, desarrollo de acciones de PR (*public relations*), buscar formas de generar recompra e incrementar el ticket promedio (cantidad o venta cruzada), encontrar nuevos segmentos o formas de utilización del producto, mejora de procesos, preparar el lanzamiento de la tienda física.

Canal de venta: Tienda virtual y venta telefónica.

Productos: 2 líneas de producto: Caja clásica y Balde clásico. (ver Anexo 17).

Instalaciones o equipos requeridos: Vehículo propio o arrendado, oficina para reuniones, taller para preparación de productos, equipo de conservación de flores, mini set fotográfico para publicidad y muestra previo envío de productos a clientes, sistemas informáticos.

3.3.2 Etapa de Crecimiento (Largo Plazo): Duración estimada en 3 años.

Objetivos: Crecimiento y posicionamiento en el mercado:

- Conseguir 3 tiendas físicas luego del 2º año de operación.
- Conseguir ventas netas por \$360MM anuales al 2º año de operación.
- Lanzar 6 productos dentro de los primeros 2 años de operación.
- Conseguir ventas netas superiores a \$400MM anuales al 3º año.

Acciones: Introducir el producto en centros comerciales con tiendas propias, mejorar el servicio mediante asesoría presencial durante el proceso de compra, continuar con la construcción de marca.

Iniciar la expansión con la apertura de tiendas en distintos centros comerciales en Santiago, ampliar la cantidad y profundidad de productos con nuevos formatos y versiones.

Canal de venta: Tienda virtual, venta telefónica y tienda física distintos *malls* de Santiago (Parque Arauco, Costanera Center, Alto Las Condes). Se evaluará la posibilidad de venta a empresas.

Producto: Se incorporan nuevas líneas de producto: Caja y Cubo Modernos. (ver Anexo 17), los que incorporan nuevas variedades de flores y diseños.

3.3.2 Etapa de Consolidación: A contar del 5º año.

Objetivos: Consolidar el posicionamiento de marca y desarrollar distribuidores.

- Conseguir alianzas con al menos 5 florerías en las principales ciudades del país al cabo de 1 año (Viña del mar – Valparaíso, Concepción, Antofagasta, La Serena, Rancagua).

- Terminar el 5º año con ventas netas sobre los \$500 MM.

Acciones: En esta etapa se buscará realizar alianzas con florerías en regiones a fin de obtener la distribución de productos De Bloom.

Canal de venta: Tienda virtual, venta telefónica y tienda física en Santiago (Parque Arauco, Costanera Center y Alto Las Condes) y alianzas para distribución en regiones.

Producto: No se proyectan lanzamientos de nuevos productos.

3.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD

La estrategia de RSE y Sustentabilidad de De Bloom considera 6 aspectos relacionados directamente con el desarrollo del negocio, ya sea desde un punto de vista orgánico o necesario para la organización, porque reducen riesgos potenciales, así como generan un mejor clima interno, o bien porque apoyan al crecimiento o notoriedad del negocio.

3.4.1 Gobierno de la Organización (R. Legal, Ética): Se fomentará el respeto, la ética y el cuidado por las políticas de RSE y Sustentabilidad.

3.4.2 Salud y Seguridad (R. Legal, Ética, Económica): Se realizarán estudios de prevención de riesgos e impacto en la salud para las distintas áreas, no se utilizarán sustancias tóxicas o dañinas a la salud o el medioambiente. Se tomarán medidas para evitar cualquier impacto a la salud de las personas.

3.4.3 Preservación Medioambiental (R. Ética, Legal): Los materiales que se utilicen en los empaques serán reciclables o reutilizables y amigables con el medio ambiente, se

mantendrá un uso eficiente del recurso hídrico.

3.4.4 Ética Comercial (R. Ética, Social): Existirá un compromiso ético con los microempresarios, a quienes se apoyará en sus negocios, respetándose condiciones de precio y pago justas. Idealmente el pago a proveedores de pequeño tamaño será al contado, y nunca en un plazo mayor a 30 días.

3.4.5 Relación con Proveedores y Colaboradores (R. Ética, Social): Se apoyará de forma permanente a los microempresarios (proveedores de flores) en lo relativo a administración del negocio, prestando capacitación y asesoría constante en términos de finanzas, marketing o logística. Por otra parte, se trabajará en promover el arte, apoyando tanto a artistas emergentes o consagrados a facilitar su trabajo por medio del lanzamiento de ediciones especiales conmemorativas, apoyándolos tanto económicamente como promocionalmente.

3.4.6 Remuneraciones (R. Ética): Mientras sea económicamente posible, se buscará mantener remuneraciones sobre el nivel definido como “sueldo ético” (actualmente \$400.000).

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

- Validación comercial, logrando ventas netas por 200 unidades/mes (\$5 MM) al 6º mes de operación.
- Lograr 3.000 visitas/mes a sitio web al 6º mes de operación.
- Lograr una tasa de conversión superior al 6% luego del 6º mes de operación.
- Lograr la apertura de la primera tienda física al 8º mes de operación.
- Lograr conocimiento de marca de 10% del GO en Santiago luego de 12 meses.
- Posicionarse dentro del GO como la mejor marca en términos de calidad (duración, presentación, elegancia, frescura) y nivel de satisfacción (funcional, afectiva, servicio), al cabo de 12 meses.
- Lograr el lanzamiento de 6 productos dentro de los primeros 12 meses.
- Lograr el posicionamiento dentro de los 10 primeros lugares en búsquedas relativas a flores en Google y Bing al cabo de 1 año.

4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Se segmentará en base a 2 variables que consideran las motivaciones del consumidor y el uso que este le dará al producto. Estas variables son Grado de Vinculación y Objetivo Funcional.

- Grado de Vinculación: Describe el grado de afecto o cercanía que el cliente tiene con relación al uso o usuario final del producto. El grado de vinculación va desde lo Emocional a lo Funcional.
- Objetivo Funcional: Describe el uso funcional que el comprador le dará al producto, el cual puede ser decorativo o de regalo.

Los segmentos de cliente resultantes se grafican a continuación y se detallan en el Anexo 18. Los datos que sirven como base para definir este modelo de segmentación se mencionan en los Anexos 3, 4, 5 y 6.

Grado de Vinculación

		Emocional	Funcional
Objetivo Funcional	Regalo	<p>EL AMOROSO</p> <p>Normalmente hombres que regalan flores a sus parejas o madres.</p> <p><u>Productos típicos:</u> ramos, arreglos. <u>Etapa madurez cliente:</u> todas</p>	<p>EL EMPLEADOR PREOCUPADO</p> <p>Empresas que buscan regalos para sus empleados en fechas u ocasiones especiales (Nacimientos, día de la mujer, día de la secretaria).</p> <p><u>Producto típico:</u> arreglos. <u>Etapa madurez cliente:</u> desconocedor, principiante</p>
	Decoración	<p>EL DECORADOR</p> <p>Personas que buscan decorar un espacio especial, normalmente su hogar u oficina, son principalmente mujeres.</p> <p><u>Productos típicos:</u> flores a granel, plantas. <u>Etapa madurez cliente:</u> maduro, y en menor medida principiante.</p>	<p>EL PROFESIONAL</p> <p>Personas que se dedican profesionalmente a decorar ambientes para eventos y empresas (hoteles, restaurantes, oficinas, eventos).</p> <p><u>Productos típicos:</u> flores a granel, arreglos. <u>Etapa madurez cliente:</u> maduro</p>

Nota: La etapa de madurez se obtiene de las 4 tipologías de ODEPA definidas en el punto 2.3.

FUENTE: Elaboración Propia.

La estrategia de desarrollo de negocio y productos se enfocará en el segmento “El Amoroso”, ya que corresponde al segmento más atractivo en términos de tamaño, disposición a pagar, margen y en el cual el posicionamiento a desarrollar (flores de alta calidad con personalidad moderna y refinada) genera un mayor impacto. Adicionalmente, en este segmento, es donde se hacen menos necesarias las habilidades relativas al diseño floral (debilidad de De Bloom) y son más relevantes las relativas al diseño, *ecommerce* y marketing tradicional (fortalezas de De Bloom).

4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y SERVICIO

Considerando que, en el segmento objetivo existen diferencias de preferencia y uso, se desarrollarán 3 líneas de producto, con distinta amplitud y formato.

Las principales diferencias entre estas, están en el tipo de empaque, diseño del mismo, tipo y procedencia del producto (flor nacional o importada).

4.3.1 Tipos de Flor

Se consideran solamente flores de tallo firme, recto, con bulbo compacto (rosa, tulipán, mini rosa, cala, girasol).

4.3.2 Mayor Duración

Todas las flores irán hidratadas individualmente por medio de un tubo de vidrio o plástico transparente, relleno de una solución de agua especial (agua glucosada, con agentes fungicidas y bactericidas) que incremente la duración de las flores. Adicionalmente se incluirán kits hidratantes de repuesto, pensando en mantener la flor viva por el mayor tiempo posible. Ver detalle de configuración de productos en Anexos 15 y 16.

4.3.3 Presentación del Producto

A diferencia de los actuales productos disponibles en el mercado, se considera solamente 1 tipo de flor por contenedor y se eliminan los materiales rústicos (como madera, mimbre, cáñamo, esponja, otros), sustituyéndolos por cartón de buena terminación y diseño.

Existen dos posibles opciones de envase (cajas y baldes), las que pueden ser de diseño clásico o moderno, diferenciándose entre sí por sus ilustraciones y colores.

Internamente las flores irán protegidas por papel estraza impreso con el logo de la marca, una etiqueta de sellado en la caja, sello de autenticidad holográfico y caja protectora exterior para envíos fuera de Santiago.

4.3.4 Experiencia de Compra

En términos de servicio, la venta se realizará por internet o tienda física.

El cliente tendrá la posibilidad de pagar con tarjetas de débito, crédito, transferencias de fondos o efectivo, a través de distintas plataformas (WebPay, Servipag, Presto, Ripley, AbcDin, Cencosud y CMR).

Cada producto tendrá un código único de identificación, con el que el cliente podrá trazar la originalidad del producto, tipo de flores y fechas de envío, así como incorporar algún mensaje personal al destinatario. El usuario (receptor) podrá agradecer el regalo mediante un mensaje personalizado, el que se enviará (vía *email*) al remitente desde el sitio web de De Bloom.

4.3.5 Envío Rápido

Para posibilitar una entrega rápida, el despacho se realizará por medio de Uber Rush, Cabify, Servicio de Radiotaxi o por servicio de *courier* a regiones (Chilexpress). En caso de envío por servicios masivos como Chilexpress, el producto se enviará en una caja de protección exterior una mejor protección.

4.3.6 Envío Programado

Los clientes que deseen, podrán inscribirse a un envío programado de flores, o a un servicio de recordatorio vía *email* de fechas importantes, los clientes podrán inscribir en su perfil un listado de personas indicando fechas importantes para enviar recordatorios previos a las fechas indicadas.

En términos de desarrollo de productos, se considera un plan de desarrollo gradual dependiendo del éxito de cada línea de producto, este plan considera principalmente variaciones en el tamaño y diseño del empaque (colores e ilustraciones). El detalle del plan de desarrollo de productos se encuentra en el punto 3.3.

4.4 ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de fijación de precios a seguir es de precio de mercado. Sin embargo, dentro del portafolio de productos se identifican distintos grupos de producto con distintas funciones estratégicas (ver Anexo 19).

4.4.1 Señalizador: El precio inicial para este producto será de \$80.000, y corresponde a la caja clásica de mayor tamaño (35 rosas).

4.4.2 Generador de Margen: Corresponde a los productos de rotación intermedia, y alto margen. Son productos de la línea clásica en caja o balde, con tamaños entre 15 y 25 flores, con precios entre \$30.000 y \$45.000.

4.4.3 Generador de Volumen: Es el precio definido para los productos de mayor rotación. Tiene como función generar volumen y llegar a segmentos que no están dispuestos a pagar por un producto más de mayor precio. Se diferencia del resto por el tamaño (el más pequeño), y por su diseño moderno, sirviendo además como producto introductorio para clientes potenciales no involucrados con la categoría (desconocedores y principiantes). En términos temporales, no se contempla variación de precios ni ofertas. Se considera la

introducción de nuevas líneas de producto, como reflejo del comportamiento de la demanda o acciones competitivas.

4.4.4 Respuesta a Nuevos Competidores: En el caso de nuevos competidores existen 2 posibilidades. Competidores con producto de menor valor que amenacen la categoría, en tal caso se desarrollará una segunda marca, de manera de defender el mercado principal, con un producto más sencillo y de menor calidad percibida a un precio más bajo.

En caso de ingresar competidores con una propuesta de valor similar y precio similar. Se desarrollaría un nuevo formato señalizador de mayor precio, de manera de posicionarse como la marca de mayor precio en el mercado. Es posible en este caso incorporar elementos adicionales que permitan aumentar el valor percibido (ej. sello lacre, florero de gran calidad y diseño).

A fin de establecer el mayor grado de satisfacción de clientes, se considerará una política de garantía que contemple desde la reposición sin costo del producto, hasta la devolución del dinero y reposición del producto, en caso de existir errores o problemas en la entrega.

4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Con el fin de mantener un mayor control sobre la calidad del producto, así como de mantener un mayor margen de venta, la distribución se realizará dentro de lo posible de forma directa por medio de canales propios o a través de empresas dedicadas a este tipo de servicio. En una primera etapa la venta se realizará a través de una tienda virtual, luego se considera la apertura de una isla de pasillo en distintos *malls* (Parque Arauco, Costanera Center y Alto Las Condes).

Desde el punto de vista operativo, las actividades de logística de entrada se realizan en vehículos propios, los que se abastecen en el Mercado de Flores de Independencia, las flores se transportan en recipientes especiales dentro de un vehículo cerrado usando un sistema procona (ver Anexo 20). Las actividades de logística de salida, se realizan a través de Uber Rush o Cabify para entregas en Santiago y en Chilexpress y/o en asociación con radiotaxis zonales en regiones.

La manipulación se realizará por personal entrenado (principalmente mujeres) que seleccionarán las flores, clasificándolas entre primera y segunda calidad, además de acondicionar la flor para mantener su calidad. Las flores se almacenan en frío (entre 0 y 2 °C) y son mantenidas por medio de una solución de agua azucarada y fungicida. Al

momento del despacho, se incorpora el pack de hidratación, envase y de ser necesario el empaque de transporte.

4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

4.6.1 Estrategia de Comunicación

Entre los principales objetivos de marketing están el conocimiento y posicionamiento de marca, para ello es necesario promover la marca e instalar la idea de un producto de calidad y altamente diferenciado.

A través de imágenes, videos en alta resolución y artículos de prensa cuidadosamente seleccionados, se transmitirán los conceptos que reforzarán la imagen de marca. El diseño de toda la comunicación y recursos gráficos debe ser simple, minimalista y de buen diseño, de manera de reforzar la calidad y posicionamiento deseado.

La estrategia comunicacional se ejecutará en etapas y a través de distintos medios como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, *Blogs* propio y de terceros. Por medio de acciones de *public relations* en distintos medios *online*, además de concursos tendientes a viralizar el contenido a través de redes sociales y blogs. El principal objetivo de estas estrategias es dar a conocer la marca y productos, así como ayudar al posicionamiento de la misma.

La construcción de marca es clave para el éxito del proyecto, por esto la estrategia de difusión y posicionamiento se desarrolla considerando el Esquema de Gestión de Marcas (S. Olavarrieta, 2000) (Anexo 21), el modelo Brand Total (S. Olavarrieta 2002) (Anexo 22).

4.6.1.1 Posicionamiento:

Como primer paso, se definen 2 ejes de posicionamiento que constituyen la base para la construcción de las estrategias comunicacionales y de venta.

El posicionamiento será construido en base a los atributos del producto y servicio. Los ejes de posicionamiento escogidos son:

- Producto: En términos de duración de las flores y presentación del producto (preocupación por los detalles).
- Satisfacción: Se medirá en términos de experiencia del cliente (rapidez en la entrega, estado del producto recibido, retroalimentación al comprador), y facilidad de compra (disponibilidad, usabilidad del sitio web, accesibilidad/visibilidad de tiendas, medios de pago).

4.6.1.2. Asociaciones y Elementos de Marca:

La estrategia de desarrollo de marca, tanto en su comunicación, como en los elementos de marca busca asociaciones con elementos compartidos con la categoría flores (amor, rosas, calidad, tulipanes) y otros aspectos con los que busca diferenciarse de la categoría (empaques rígidos, prácticos, modernos, calidad superior, Holanda), ver detalle en Anexo 24. Todas las asociaciones y elementos de marca buscan contribuir al posicionamiento descrito en el punto anterior. El detalle de los elementos de marca (nombre, eslogan, colores, logotipo, personalidad de marca, entre otros) se explica en el Anexo 25.

4.6.1.3. Tono y Estilo de Comunicación:

El tono será cálido, cercano, afectuoso y cordial, que se permita un grado de complicidad. El estilo moderno e inteligente.

4.6.2 Estrategia de Venta

4.6.2.1. Forma de Venta:

La naturaleza del negocio es de venta al detalle, por internet y en tienda física.

En una primera etapa la venta se realizará exclusivamente por la vía *online*, donde se entregan las características del producto y servicio de entrega, el cliente se auto atenderá seleccionando las características del producto, pago y condiciones de despacho.

En una segunda etapa, se considera la apertura de una tienda tipo isla en mall Parque Arauco, donde la atención será personalizada. El dependiente podrá guiar al cliente sobre las opciones disponibles, usos y productos relacionados.

Además, será posible que los clientes que compren por internet, finalicen el proceso de compra retirando directamente en la tienda.

4.6.3 Estrategia Digital

La estrategia digital de De Bloom se enfoca en conseguir la mayor visibilidad posible a fin de incentivar la conversión y potenciar el conocimiento de marca. Para ello se consideran 4 áreas de desarrollo.

4.6.3.1 Área 1: Encontrabilidad:

El objetivo es hacer que el sitio web (y tienda virtual) sea fácil de encontrar por diversos medios y permita ahorro de tiempo en la búsqueda. Para ello se consideran, desde el diseño

del sitio web, técnicas de posicionamiento en buscadores para fortalecer el SEO del sitio, además del análisis de datos para optimizar el uso publicidad *online* (SEM). Bajo este enfoque la presencia en distintas redes sociales toma relevancia para potenciar el SEO.

4.6.3.2 Área 2: Masividad:

El objetivo a desarrollar en esta etapa es generar la mayor cantidad de tráfico al sitio, considerando dos grupos de usuarios, el primero es el que está buscando el producto (generando prospectos), y el segundo que no busca el producto, pero llega al sitio por medio de contenidos relacionados que pudieran ser de su interés o curiosidad, en este caso no necesariamente se genera una venta, pero si conocimiento de marca y posible viralización del contenido.

Para ello la estrategia se enfoca en buscadores (Google, Bing y Yahoo!), a través SEM (para conseguir prospectos), y en generación de contenidos para lograr tracción en redes sociales, acciones de relaciones públicas en sitios de alto tráfico (referidos) y mejorar el posicionamiento (SEO).

4.6.3.3 Área 3: Conversión:

Para incrementar la conversión se trabajará principalmente en SEM, y en aspectos relativos a la generación de confianza (proceso de compra y seguridad del sitio), recordación (email marketing) y facilidad de compra.

4.6.3.4 Área 4: Relacionamiento:

Para mantener el relacionamiento con clientes y prospectos, se utilizarán los medios digitales que permiten entregar información de manera bidireccional y segmentada a la base de clientes. En este sentido se consideran las redes sociales, email marketing, comunicación multicanal (teléfono, email, chat), así como las comunicaciones generadas durante el proceso de seguimiento de compras.

Estrategia	Técnica	Objetivo	Área			
			1	2	3	4
SEO	Generación de contenidos	Relevancia de contenidos	X	X		X
	Títulos de páginas dinámicos		X			
	Uso de URLs amigables		X			
	Uso de sitemap		X			
	Análisis de palabras clave		X			
	Jerarquización de textos		X			
	Presencia en distintas redes sociales (Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Instagram, Pinterest)	Autoridad del sitio	X	X		X
	Relaciones públicas (referidos)		X	X	X	
	Servidor de carga rápida	Velocidad de carga	X		X	
	Optimización de imágenes		X		X	
	Minificación de código (html, css)		X		X	
	Correcta configuración del servidor (.htaccess)		X			
	Versión acelerada para móviles (AMP)		X			
	Sitio web responsivo	Navegabilidad	X		X	
	Uso de meta etiquetas		X			
	Usabilidad del sitio (diseño)				X	
Uso de etiquetas schema.org	X			X		
Uso de Google Analytics	Medición y Optimización	X	X	X		
SEM	Uso de estrategias long tail	Conversión	X	X	X	
	Segmentación de anuncios		X	X	X	
	Optimización geográfica		X	X	X	
	AB testing				X	
	Remarketing				X	
	Display		X	X	X	
Otros	Certificados SSL (sitio seguro)	Conversión			X	
	Compra segura (Webpay, Servipag, etc.)				X	
	Email Marketing				X	
	Botón de compra rápida				X	
	Newsletters	Relacionamiento				X
	Comunicación multicanal (teléfono, email, chat)					X
	Seguimiento de compras					X

FUENTE: Elaboración Propia.

4.6.4. Estrategia en punto de venta

De forma de apoyar la estrategia de crecimiento se abrirán tiendas físicas (ver Anexo 25.b) a partir del primer año, estas tienen como objetivo ser un elemento de comunicación como vitrina de nuestros productos y apoyar el posicionamiento de marca.

La identidad que De Bloom quiere construir con estos puntos de venta es una imagen que sea percibida por el consumidor como de excelencia, calidad y diseño. Los puntos que se deben asegurar son:

4.6.4.1. Visibilidad y Accesibilidad: Estar en lugares de alto tráfico y fácil acceso.

4.6.4.2. Propuesta de Posicionamiento: Patrones de marca que permitan asociar la tienda *online* con el punto de venta físico.

4.6.4.3. Exhibición de Producto: Muestra del producto con flores reales que permitan ver el producto terminado.

4.6.4.4. Merchandising: Imágenes de flores, con marca y mensajes emocionales.

4.6.4.5. Estrategia de Venta: Venta directa.

4.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL

Debido a la poca información disponible en relación a demanda, mercado potencial y competencia en el mercado, se hace difícil realizar estimaciones por algún método específico, por lo que, es necesario contrastar las valorizaciones obtenidas con diversas alternativas imperfectas de datos y métodos⁹, para de esta forma considerar un rango de opciones donde se sitúe el escenario más probable. La demanda potencial y crecimiento, se estiman considerando la forma en que se estructura la estrategia de crecimiento y escalamiento, así como los métodos de valorización. En todos los casos se consideran condiciones y los casos pesimistas, de manera de estresar la evaluación.

El siguiente cuadro muestra un resumen de las valoraciones obtenidas por los 4 métodos detallados en el Anexo 26, el cual permite conocer una estimación de los niveles de venta en función de distintos canales y etapas de crecimiento.

⁹ Ganar sin competir y por suerte, Lado B, Patricio del Sol, pág. 78, caso Hacienda Santa Martina.

Método	Etapa	Venta Mínima (MM \$)	Venta Máxima (MM \$)
Método 1: Cantidad de Celebraciones	tienda física	414	2.972
Método 2: Participación de mercado	tienda física	150	150
Método 3: Encuesta	tienda física	234	520
Método 4: Tasa de Conversión Adwords*	tienda virtual	59	118

* El método 4 considera solamente las ventas que se realicen a través de publicidad pagada en Google (SEM), no tiene en cuenta las ventas que se generen por tráfico orgánico (redes sociales, SEO).

FUENTE: Elaboración Propia

4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA

El siguiente cuadro muestra el presupuesto y cronograma de marketing, el detalle por mes se muestra en el Anexo 30.

Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Atracción	SEM Adwords	3.213	3.182	3.310	3.614	3.786
	SEO - SEM Generación de contenidos y PR	5.440	8.486	14.710	15.298	15.910
	Productos de Muestra	657	0	0	0	0
	Dominio y Hosting Web	163	85	88	92	92
Convicción	Video Producción de Videos	1.530	3.182	3.310	3.442	3.442
	SEO Producción de Sitio web - Tienda online	408	0	0	0	0
	Producción de Fotografías de Apoyo	816	849	883	918	918
Venta	Medios de Pago WebPay - Mantenimiento	468	486	506	526	526
	WebPay - Integración	682	0	0	0	0
	Red Compra - Arriendo Equipos	307	1.551	1.708	1.776	1.776
	Comisiones (Webpay - Red Compra - Servipag)	2.019	7.019	8.107	8.938	9.831
	Construcción de tienda (isla)	2.652	1.379	0	0	0
	Arriendo tienda en mall (isla)	6.365	3.310	0	0	0
	Personal de ventas	11.732	23.484	26.985	26.985	29.341
TOTAL		36.451	53.013	59.605	61.589	65.623

V. PLAN DE OPERACIONES¹⁰

5.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

Estos serán organizados en función de la proyección de ventas y curva de aprendizaje, el tamaño de las operaciones está pensado en un modelo online y luego de tiendas físicas en la Región Metropolitana.

5.1.1 Proceso: El proceso se modela en 4 etapas, (1) abastecimiento de materias primas, el cual se hará de forma directa en el terminal de flores de Santiago; (2) preparación del producto; (3) venta a través del sitio web, teléfono, mail y tienda física; (4) distribución a través de Uber o Cabify.

5.1.2 Recursos: Podrán ser físicos (camionetas), tecnológicos (sitio) y humanos (personal).

5.2. FLUJO DE OPERACIONES

Comienza asegurando el stock inicial para luego dar paso a la difusión, la cual se realizará a través de Google, redes sociales y relaciones públicas. El proceso de compra se realizará a través del sitio web, culminando con la entrega.

5.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

Comienza con una primera etapa de validación de concepto, luego se incorpora la tienda online, luego tres tiendas físicas en malls, para continuar con el desarrollo del canal de venta a través de distribuidores y culmina con la integración (horizontal o vertical) o venta.

5.4. DOTACIÓN

5.4.1. Diseño de Cargos: Internos (Administrador, Jefe de Operaciones, Operador, Florista y Vendedor) y externos (Abogado, Contador y Community Manager).

5.4.2. Proceso de Reclutamiento y Entrenamiento: El reclutamiento se realizara con un proveedor externo y se entrenaran por personal de la empresa.

5.4.4. Evaluación de Desempeño, Remuneraciones y Beneficios: La evaluación de desempeño se realizará de forma anual por el jefe directo y existirá un sueldo ético superior a \$400.000 líquido para cualquier cargo.

¹⁰ Detalle se encuentra en Parte II del plan de negocio De Bloom

VI. EQUIPO DEL PROYECTO¹¹

6.1 EQUIPO GESTOR

Gabriel Gonzalez: Socio, ingeniero comercial, experto en marketing digital y activación de campañas en Google Adwords y redes sociales.

Gonzalo Morales: Socio, Ingeniero Mecánico, experto en diseño de sitios web, arquitectura de la información y ventas.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La línea de mando será vertical con personal interno y externo, la estructura será liviana y se ilustra en el siguiente organigrama:



Figura 2: Organigrama de "De Bloom"

¹¹ Detalle se encuentra en Parte II del plan de negocio De Bloom

VII. PLAN FINANCIERO¹²

La inversión inicial será de \$45.000.000, de los cuales \$15.030.000 corresponden a inversiones y \$29.970.000 estarán destinados a capital de trabajo.

7.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de Impuesto		-25.735	49.384	54.233	67.609	76.225
Depreciación		575	2.342	2.458	2.552	2.645
Amortización		0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre		-25.161	51.726	56.692	70.161	78.870
Inversiones	-15.030	0	-16.308	-1.890	-847	-847
Capital de Trabajo	-29.970	0	0	0	0	0
Aporte de Socios	-45.000	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA		-25.161	35.419	54.801	69.314	78.024

7.2 ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

ESTADO DE RESULTADOS	2017 M CLP	2018 M CLP	2019 M CLP	2020 M CLP	2020 M CLP
Ventas	106.021	368.637	425.776	469.418	502.277
Costo de Ventas	-53.852	-176.770	-192.912	-208.245	-219.636
Resultado Bruto	52.169	191.867	232.864	261.174	282.641
Gastos de Adm y Ventas	-77.329	-131.915	-157.609	-166.007	-175.578
Depreciaciones	-575	-2.342	-2.458	-2.552	-2.645
Resultado Operacional	-25.735	57.610	72.797	92.615	104.418
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuestos	-25.735	57.610	72.797	92.615	104.418
Impuesto a la Renta	0	-8.226	-18.563	-25.006	-28.193
Resultado Neto	-25.735	49.384	54.233	67.609	76.225

7.3 BALANCE PROYECTADO

ACTIVOS	2017	2018	2019	2020	2021
Caja y Bancos	9.149	61.336	136.141	218.132	309.946
Cta. x Cobrar	2.828	8.520	9.609	10.724	11.413
Existencias	5.012	4.550	3.660	6.901	5.712

¹² Detalle se encuentra en Parte II del plan de negocio De Bloom

Varios Deudores	0	0	0	0	0
Impuestos	1.617	2.894	2.977	3.296	3.381
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Pagos Anticipados	0	0	0	0	0
Total, Activos Corrientes	18.606	77.300	152.387	239.053	330.452
Inv. Emp. Relacionada	0	0	0	0	0
Garantías no corrientes	6.365	9.674	9.674	9.674	9.674
Propiedades, Plantas y Equipos, neto	6.110	13.948	13.006	11.014	8.369
<i>Valor origen</i>	<i>6.684</i>	<i>16.864</i>	<i>18.381</i>	<i>18.941</i>	<i>18.941</i>
<i>Depreciación acumulada</i>	<i>575</i>	<i>2.917</i>	<i>5.375</i>	<i>7.927</i>	<i>10.572</i>
Cta. x Cobrar no corriente	0	0	0	0	0
Cta. x Cobrar Relacionada no corriente	0	0	0	0	0
Total, Activos No Corrientes	12.475	23.622	22.680	20.689	18.043
Total, Activos	31.080	100.922	175.067	259.742	348.495

PASIVOS		2017	2018	2019	2020	2021
Deuda Bancaria corriente		0	0	0	0	0
Cta. x Pagar corriente		3.605	6.623	7.198	8.283	8.257
Provisiones y Retenciones		4.325	11.587	19.682	28.529	37.376
Impuestos		3.885	14.063	25.305	32.438	36.145
Cta. Relacionadas corriente		0	0	0	0	0
Otros corrientes		0	0	0	0	0
Deuda L.P. porción corriente		0	0	0	0	0
Total, Pasivos Corrientes		11.815	32.273	52.184	69.250	81.779
Deuda Bancos no corriente		0	0	0	0	0
Cta. x Pagar no corriente		0	0	0	0	0
Cta. Relacionadas no corriente		0	0	0	0	0
Otros no corrientes		0	0	0	0	0
Total, Pasivos No Corrientes		0	0	0	0	0
Total, Pasivos Exigibles		11.815	32.273	52.184	69.250	81.779
Capital Pagado		45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Resultado Acumulados		0	0	0	0	0
Utilidad del Periodo		0	-25.735	23.649	77.883	145.491
Total, Patrimonio Neto		-25.735	49.384	54.233	67.609	76.225
Total, Pasivos y Patrimonio		19.265	68.649	122.883	190.491	266.716

7.4 EVALUACIÓN FINANCIERA

Tipo de Evaluación	VAN (miles \$)	TIR (%)	Payback (años)	ROI (%)	Pto. Equilibrio (un/año)
Puro (sin deuda)	82.845	45,2	1,7	489%	12.220 (5º año)

Tipo de Evaluación	Requerimiento Financiero Total (miles \$)	Inv. en Activos (miles \$)	Capital de Trabajo, KT (miles \$)
Puro (sin deuda)	45.000	15.030	29.970

7.5 PLAN DE INVERSIONES

Inversión Proyectada (miles de pesos)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones Depreciables	-7.016	0	-12.680	-1.890	-847	-847
Inversiones No Depreciables	-8.014	0	-3.628	0	0	0
Total, Inversiones	-15.030	0	-16.308	-1.890	-847	-847

7.6 VALOR TERMINAL

Considerando un crecimiento anual (CAGR) de 3%, se obtendrá un monto de \$297.244.000

7.7 RATIOS DE LA INDUSTRIA

Por la escasa información en Chile se utilizó el principal minorista de flores en estados Unidos:

	1-800-flowers.com (MM USD)	De Bloom (MM CLP)
Valor de Mercado	551	297
Ventas	1.170	502
Utilidad Neta	37,19	76
EBITDA	84,16	107
Utilidad Neta / Ventas	3,2 %	15,1 %
EBITDA / Ventas	7,2 %	21,3 %
Valor de Mercado / Ventas	0,47	0,59
Valor de Mercado / EBITDA	6,51	2,77
Valor de Mercado / Utilidad Neta	14,82	3,91

7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Variable	Resultados				
	Requerimiento Financiero (miles \$)	VAN (miles \$)	TIR (%)	Payback (meses)	ROI (%)
0%	45.000	82.845	45,2%	1,7	489%
5%	44.000	109.583	55,0%	1,5	606%
10%	44.000	130.579	62,6%	1,4	672%
-5%	45.000	57.608	36,3%	1,9	398%
-10%	46.000	31.955	26,4%	2,3	296%
-17%	48.000	0	13,1%	2,7	168%

VIII. RIESGOS CRÍTICOS¹³

Los riesgos estriban en 4 dimensiones:

1. Generación de utilidades: Mantener la estructura de recursos humanos liviana, control de stock para tener la menor merma posible, control de costo de arriendo de metro cuadrado de tiendas físicas, mantener alineada la proyección de venta y evitar el hacer promociones.
2. Servicio: La propuesta de valor se sustenta en el servicio, donde ese debe mantener la calidad y duración de las flores, el empaque debe estar excelentemente confeccionado y la distribución debe ser rápida y flexible para el cliente.
3. Proceso: La gestión es transversal a todas las actividades del negocio y entre ellas se destaca gestión de compra, gestión de pedido, gestión de logística de entrega, gestión de sitio web y redes sociales, confección de los empaques.
4. Innovación: Es un factor relevante para una empresa que debe construir su ventaja competitiva, por lo que la investigación de mercado y rapidez en la adaptación de nuevas tendencias y desarrollo de producto es fundamental.

¹³ Detalle se encuentra en Parte II del plan de negocio De Bloom

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA¹⁴

Se observa un mercado que tiene oportunidades de desarrollo en Chile, el consumo per cápita actual es de US\$4.4, la industria se estima en USD \$70 MM, donde el segmento objetivo se proyecta un segmento objetivo de USD \$ 20 MM.

Se observa márgenes superiores al 50% y es una industria de alta liquidez.

Dado la oferta actual observada en los sitios web y tiendas físicas existe una oportunidad de desarrollar este mercado incorporando mejoras al producto (duración y empaque), velocidad y flexibilidad en la entrega y mejorando la accesibilidad para encontrar la tienda física y sitio web.

9.1 ESTRUCTURA SOCIETARIA

Sociedad por acciones.

9.2 FINANCIAMIENTO

Financiamiento de \$45 MM a través de recursos propios por parte de los socios.

9.3 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

VAN = \$83 MM

TIR = 45%

Tasa de descuento = 13,1%

Valor terminal = \$297 MM

Payback = 1,7 años

¹⁴ Detalle se encuentra en Parte II del plan de negocio De Bloom

X. CONCLUSIONES

- ✓ El proyecto es atractivo debido a su tamaño de mercado, retornos para los inversionistas positivos, payback menor a 2 años y bajas barreras de salida.
- ✓ El segmento objetivo es atractivo dado su tamaño, tiene disposición a pagar, es el que concentra un margen superior al segmento de decoración, es el que está presente en todos los *clusters* del ciclo de vida del cliente según estudio de la ODEPA.
- ✓ Es un modelo de negocio que no tiene ventajas competitivas iniciales, sin embargo estas se pueden desarrollar en etapas lo que permite disminuir el riesgo y aprender del negocio.
- ✓ El escalamiento en tiendas físicas debe ser acotado dado que la apertura de locales así como el personal hacen que la estructura de costo sea muy pesada y disminuya considerablemente el resultado neto.
- ✓ Uno de los principales riesgos del negocio son las bajas barreras de entrada y la gran cantidad de competidores existentes, por lo que la investigación e innovaciones al producto son claves al momento de mitigar estos riesgos.
- ✓ En conclusión el proyecto es realizable debido a su baja inversión y al utilizar financiamiento externo el atractivo mejora.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- ANTHONY, R. y GOVINDARAJAN, V. (2007). Sistemas de Control de Gestión (12º ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- ARIELY, D. (2008), Predictably Irrational (1ª ed.) New York: Harper Perennial.
- BELCH, G. y BELCH, M. (2008). Publicidad y Promoción – (6º ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- BORLANDO, M. (2014). Construyendo Marcas con Fans – (1ª ed.) Chile: JC Sáez Editor SpA.
- CALKINS, T. (2005). Kellogg on Branding (1º ed.) USA: Wiley.
- CAÑADA, E. [s.a.], La Soberanía Alimentaria en el Mundo. Recuperado de <http://www.edualter.org/material/sobirania/soberania.pdf>
- DEL SOL, P. (2014). Ganar sin Competir y por Suerte (6ª ed.) Chile: El Mercurio Aguilar.
- NAUDON, M. (2014). Ya no más Excusas: ¡Viva el romanticismo virtual! – El Mercurio, Nota de Prensa, 18 de mayo de 2014. Recuperado de <http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={99544c0f-3ba2-4599-a953-6bf3628f8dc4}>
- EMG CONSULTORES (2007). Estudio de Evaluación del Potencial del Mercado Interno de las Flores - Elaborado para ODEPA. Recuperado de http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1369683980EstudioFlores2007.pdf
- GARCÍA UCEDA, M. (2011). Las Claves de la Publicidad (7º ed.) Madrid: ESIC Editorial.
- HAX, A. y MAJLUF, N. (2014). Lecciones en Estrategia (1ª ed.) Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- HAX, A. (2015). El Modelo Delta (1º reimpresión) Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- KELLER, K. (2008). Administración Estratégica de Marca (3º ed.) México: Pearson Educación.
- LOVELOCK, C. y WIRTZ, J. (2009). Marketing de Servicios (6º ed.) México: Pearson Educación.

- MORENO, M. (2014). El Gran Libro del Community Manager (4ª ed.) Barcelona: Grupo Planeta.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2014). Generación de Modelos de Negocios (11º ed.) Barcelona: Grupo Planeta.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA, G. y SMITH, A. (2015). Diseñando la Propuesta de Valor (2º ed.) Barcelona: Grupo Planeta.
- RADOBANK, January (2015). World Floriculture Map 2015 - Radobank Industry Note #475. Recuperado de https://www.rabobank.com/en/images/World_Floriculture_Map_2015_vanRijswick_Jan2015.pdf
- RADOBANK (2015). World Floriculture Map - FloraHolland. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/images/2015-World-Floriculture-Map-Rabobank-FloraHolland.pdf>
- REVISTA QUE PASA (2015). Los Compromisos de Chile en la Cumbre Climática de París, Edición Online, diciembre 2015. Recuperado de <http://www.quepasa.cl/articulo/actualidad/2015/12/los-compromisos-de-chile-en-la-cumbre-climatica-de-paris.shtml/>
- SAAVEDRA, C. (2014). El Desafío del Marketing para Empresas Industriales (1º ed.) Chile: Editorial Atenas.
- SAPAG, N., SAPAG, R. y SAPAG, J.M. (2008), Preparación y Evaluación de Proyectos (6º ed.) México: McGraw-Hill Education.
- SERNAC (2014). Guía de Alcance Jurídico y de Buenas Prácticas Comerciales en materia de Comercio Electrónico. Recuperado de <http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2013/03/Gu%C3%ADa-de-alcance-jur%C3%ADdico-y-de-buenas-pr%C3%A1cticas-comerciales-en-materia-de-comercio-electr%C3%B3nico.pdf>
- THALER, R. (1994). Quasi Rational Economics (1º ed.) New York: Russel Sage Foundation.
- ULWICK, A. (2005). What Customers Want (1ª ed.) USA: McGraw-Hill.
- ZALTMAN, G. (2004). Cómo Piensan los Consumidores (1ª ed.) Barcelona: Ediciones Urano.

ANEXO 1: PRECIOS DE FLORES EN MERCADO DE MAYORISTAS

Producto	Rosa	Rosa	Rosa	Rosa	Rosa	Tulipán	Girasol
Variedad	Mini spray	Sin especificar					
Calidad	Primera 40 cms.	Primera 40 cms.	Primera 40 cms.	Primera 70 cms.	Primera 70 cms.	Primera	Primera
Unidad de comercialización	\$/paquete 20 varas	\$/paquete 25 varas	\$/paquete 25 varas	\$/paquete 25 varas	\$/paquete 25 varas	\$/paquete 10 varas	\$/paquete 10 varas
Origen	Nacional	Importada(o)	Nacional	Importada(o)	Nacional	Nacional	Nacional
Precio Máximo	7.250	10.000	8.000	14.000	9.500	7.000	4.000
Máximo por vara	Semana 41 - 2015 363	Semana 49 - 2015 400	Semana 34 - 2015 320	Semana 5 - 2016 560	Semana 18 - 2015 380	Semana 51 - 2015 700	Semana 6 - 2015 400
Precio Mínimo	3.750	5.000	3.875	8.500	6.875	4.500	1.750
Mínimo por vara	Semana 8 - 2016 188	Semana 13 - 2015 200	Semana 4 - 2016 155	Semana 13 - 2015 340	Semana 4 - 2016 275	Semana 41 - 2015 450	Semana 15 - 2015 175
Var% Máx / Min	93%	100%	106%	65%	38%	56%	129%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de estadísticas de Odepa.

ANEXO 2: OFERTA DE COMPETIDORES, PRODUCTOS Y PRECIOS DE VENTA A PÚBLICO

Sitio web: www.floreriafloramour.cl

Precios más comunes: \$30.000 - \$65.000



Sitio web: www.docerosas.cl

Precios más comunes: \$20.000 - \$35.000



Sitio web: www.lafloreria.cl

ANEXO 2.B: PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DISPONIBLES ACTUALMENTE EN EL MERCADO



ANEXO 3: CONSUMO PER CÁPITA DE LOS PRINCIPALES MERCADOS MUNDIALES

(Cifras en USD)

País	Per cápita	País	Per cápita
Suiza	114,1	Italia	39,0
Noruega	86,3	España	30,6
Holanda	76,5	Estados Unidos	29,2
Japón	75,2	Eslovenia	23,7
Reino Unido	65,4	Grecia	22,3
Dinamarca	64,0	Hungría	19,5
Australia	55,7	Portugal	19,5
Bélgica	54,3	República Checa	16,7
Irlanda	52,9	Eslovaquia	13,9
Suecia	52,9	Polonia	11,1
Alemania	50,1	Croacia	9,7
Finlandia	48,7	Rumania	7,0
Francia	41,8	Rusia	7,0

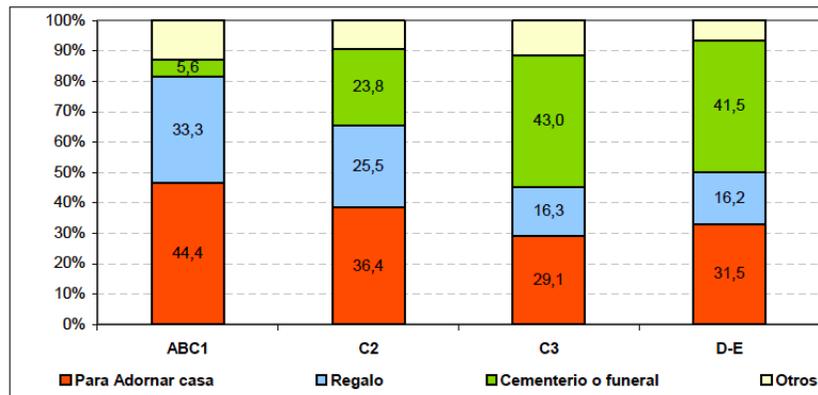
Fuente: ASOCOLFLORES (2009)

ANEXO 4: RESUMEN DE RESULTADOS, ESTUDIO DE MERCADO INTERNO DE FLORES DE CORTE, EMG CONSULTORES - ODEPA

Distribución de Consumidores: Razones para no consumo frecuente

Categorías	Total		Hombres	Mujeres
	Encuestas	%	%	%
Son caras	27	33,3%	29,0%	36,0%
Son de mala calidad	-	-	-	-
No tengo florerías cerca	9	11,1%	9,7%	12,0%
Duran muy poco	2	2,5%	-	4,0%
Se me olvida, no tengo costumbre	30	37,0%	45,2%	32,0%
Prefiero comprar otros regalos	9	11,1%	12,9%	10,0%
Otro	3	3,7%	3,2%	4,0%
No responde	1	1,2%	-	2,0%
Total	81	100,0%	100,0%	100,0%

Tipos de consumidores por nivel socioeconómico



Distribución de consumidores: motivos de compra por sexo y tramo de edad

Categoría	Sexo		Edad			
	Hombre	Mujer	Entre 15 y 29 años	30 a 45 años	46 a 60 años	61 años y más
Número de casos válidos	139	461	133	156	175	125
Categorías	%	%	%	%	%	%
Para hacer un regalo por nacimiento, bautizo, matrimonio	11,5%	6,1%	7,5%	9,0%	8,0%	4,8%
Para hacer un regalo por cumpleaños o aniversario	25,9%	13,0%	24,8%	19,2%	10,9%	8,0%
Por festejo de día de secretaria, de la madre o similar	6,5%	3,7%	9,0%	7,1%	0,6%	1,6%
Para adornar la casa u oficina	18,7%	40,6%	29,3%	34,0%	40,0%	40,0%
Para un funeral o cementerio	20,9%	29,7%	16,5%	23,1%	31,4%	38,4%
Fue un encargo (de un amigo, jefe o familiar)	0,7%	0,2%	0,8%	-	0,6%	-
Otro	15,8%	6,7%	12,0%	7,7%	8,6%	7,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Estudio de Mercado Interno de Flores de Corte, EMG Consultores – ODEPA

ANEXO 5: RESULTADOS DE ESTUDIO DE LA SOCIEDAD AMERICANA DE FLORISTAS SOBRE ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ACERCA DE LA COMPRA DE FLORES

Conozca al actual consumidor de flores

¡Los consumidores aman los regalos florales! Usted ofrece un gran producto y un servicio impecable, pero ¿Qué significa esto para los consumidores? ¿Qué es lo que realmente motiva a los consumidores a comprarle? Un estudio realizado por la Sociedad Americana de Floristas (safnow.org) responde estas preguntas y más.

Realizado en 2005, el Estudio sobre Actitudes y Comportamiento del Consumidor acerca de la Compra de Flores de SAF, examina las creencias y percepciones de los productos florales, patrones de compra, preferencias de lugar, motivaciones y barreras para comprar flores. El estudio se compone de dos fases:

- Cualitativa: Cuatro focus group de consumidores de flores, segmentados por sexo y edad (25-54).
- Cuantitativa: Encuesta telefónica con alcance nacional en Estados Unidos, a 800 consumidores, entre 25 y 55 años, que compraron flores para regalo al menos 2 veces durante el último año.

Un Regalo Realmente Memorable

- El 92% de las mujeres recuerdan la última vez que recibieron flores.
- El 97% de los encuestados recuerda la última vez que regalaron flores.

Un Positivo Impulso Emocional

- El 88% de los encuestados dice que un regalo de flores cambia su estado de ánimo para mejor.
- El 83% dice que le gustaría recibir flores de forma sorpresiva.
- El 86% dice que recibir flores los hace sentir especiales.
- El 99% dice que la persona que regala flores es considerado/a.
- El 89% cree que la persona que regala flores es sofisticado/a.

Qué Compran los Consumidores

En el último año, los encuestados reportaron que habían comprado los siguientes regalos florales:

- 99% plantas con flores
- 88% arreglos florales
- 80% flores sueltas o manojos
- 16% camas de plantas exteriores o plantas de jardín

Anexo 5 (continuación)

- 14% una mezcla de plantas verdes y flores en una cesta o una fuente de jardín

Detalles Demográficos

- Los hombres gastan más en regalos florales. Más hombre que mujeres compran rosas y arreglos florales de US\$ 30 ó más.
- Las mujeres compran un amplio rango de regalos florales a bajo costo. Más mujeres que hombres compran flores sueltas o manojos de bajo costo, arreglos florales, plantas de jardín y fuentes para jardín.
- Los consumidores jóvenes, bajo 35 años, eligen flores sueltas o manojos de bajo costo. Tienen menos ingresos disponibles, no están familiarizados con los tipos de flores y necesitan más orientación en la selección de arreglos florales.

Lugares Más Frecuentados

- Los florerías locales son los más comúnmente frecuentados por los consumidores. El 91% compra regalos florales de florerías locales, al menos una vez al año; 63% compra flores frescas como regalos más frecuentemente desde un florista local comparado con otros lugares.
- Los encuestados reportan la calidad del producto, servicio y valor como beneficios claves de comprar flores en una tienda.
- Más hombres (87%) confían en florerías locales para regalo que mujeres (82%),
- En general, los consumidores que compran en florerías tienen altos niveles de ingresos (sobre US\$ 50,000 ó más anualmente), casados y predominantemente caucásicos.

Los Supermercados y Enfermerías también son Populares

- El 43% compra flores para regalos en supermercados, citando conveniencia y ahorro como razones principales.
- E 59% compra plantas con flores en enfermerías o tiendas de jardinería, vs 39% que compra en florerías. Más mujeres (32%) compra flores para regalo en enfermerías que hombres (21%).

Ventas Online

- Pocos consumidores dicen comprar flores para regalar a través de internet o servicios online. Los consumidores que lo hacen (7% de los encuestados) son predominantemente hombres, con nivel de ingresos anuales de US\$100,000 ó más.
- Los consumidores dicen que los beneficios de los servicios de florerías online incluyen: la facilidad y conveniencia de comprar 24/7, la habilidad de ver el catálogo de opciones y precios, y la disponibilidad de flores exóticas o difíciles de encontrar.

La Calidad del Producto es lo más Importante

Los consumidores consideran estos factores importantes cuando escogen donde comprar un regalo floral.

- Calidad y frescura de las flores (Prioridad #1: 93%)

Anexo 5 (continuación)

- Garantía de Producto (88%)
- Conveniencia, facilidad de ordenar (83%)
- Relación Precio - valor ("value for money") (77%)
- Servicio de entrega (77% en el mismo día, 75% local, 50% fuera de la ciudad)
- Consejo y recomendaciones (69%)
- Diseño profesional (67%, más mujeres)
- Amplio rango de productos / arreglos (67%)
- Posibilidad de ver un rango de regalos / precios (60%)

Barreras a la Compra: ¿Por qué no compran más flores?

- El 42% dice que las flores "no duran mucho"
- El 35% dice que las flores "son muy caras o muy lujosas"
- El 45% dice que "no siempre piensa en regalar flores"
- El 52% de los encuestados que trabajan a tiempo completo dice que las florerías no ofrecen horarios convenientes para compra.

Motivadores de Compra

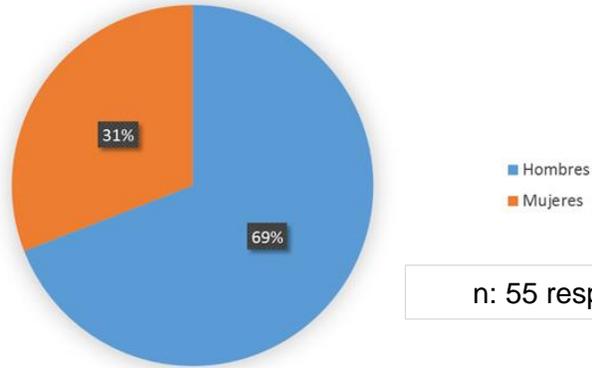
Cuatro elementos clave emergen como motivadores para mantener a los consumidores de vuelta

1. Dedicación: un compromiso demostrado por la calidad superior de producto, un excelente valor y un servicio excepcional.
2. Especialidad: alcance y profundidad de la experiencia profesional, competencia y buen gusto.
3. Credibilidad: cadenas grandes, establecidos o "marcas" que gozan de una mayor conciencia entre los consumidores, que a su vez inspiran cierta confianza.
4. Conveniencia: Facilidad de acceso - fotos de los arreglos y productos; opciones de pedido expandidas; opciones de entrega en el mismo día o a larga distancia- así como posibilidad de compra rápida.

Fuente: Sociedad de Floristas Americanos (safnow.org)

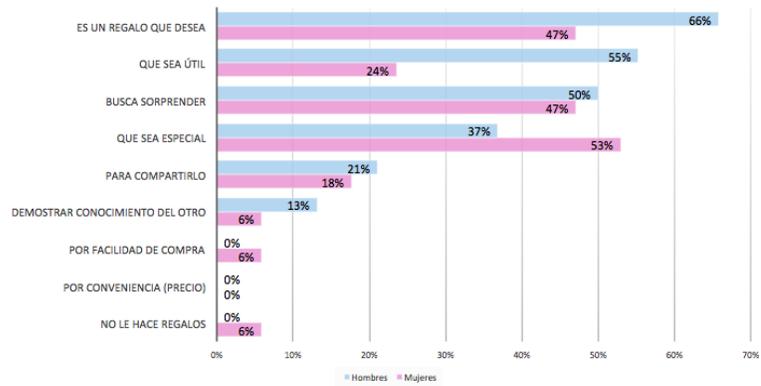
ANEXO 6: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Composición de la muestra

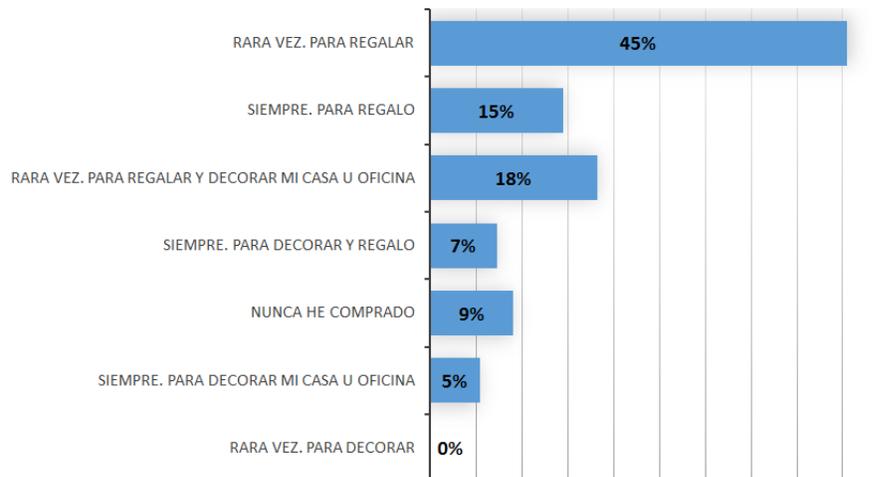


n: 55 respuestas

Criterios de Elección de Regalos a su Pareja

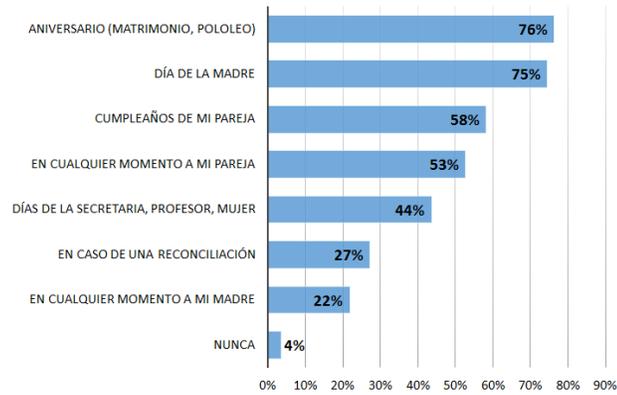


¿Compra usted flores?

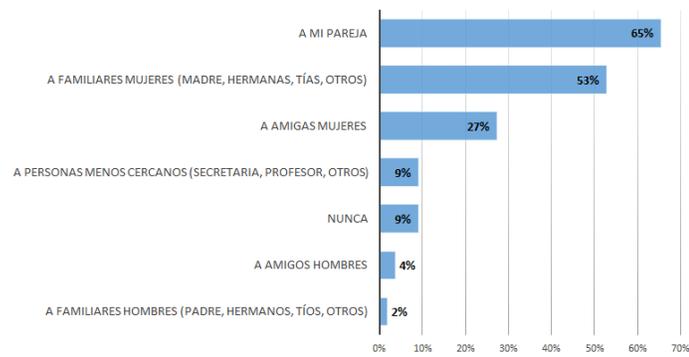


Anexo 6 (continuación)

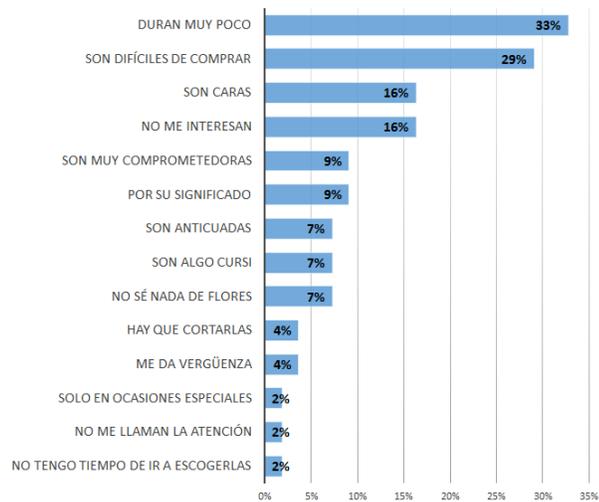
¿En qué ocasión regalaría flores?



¿Alguna vez USTED HA REGALADO flores?

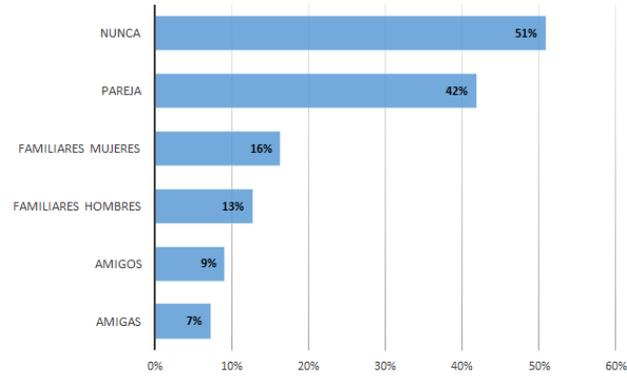


¿Qué hace que no compre flores, o en caso de hacerlo, no compre más a menudo?

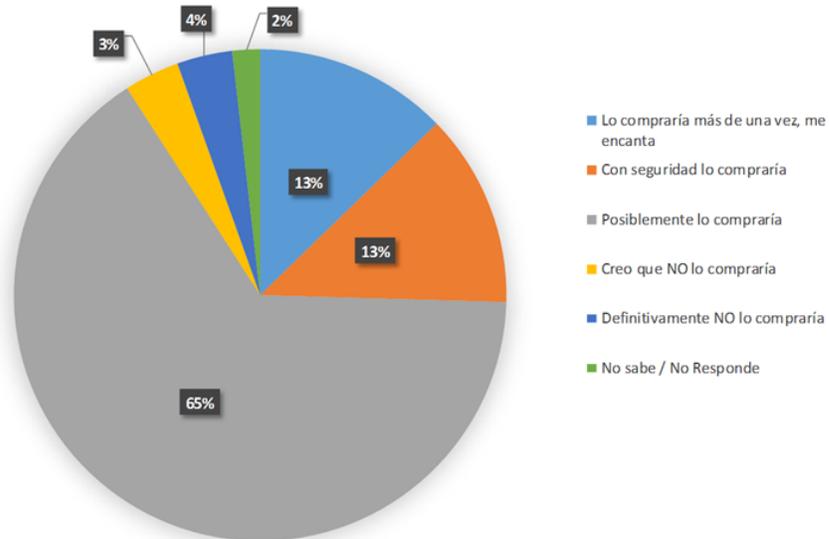


Anexo 6 (continuación)

¿Alguna vez A USTED LE HAN REGALADO flores?



Aceptación del Producto / Probabilidad de Compra



Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta

ANEXO 7: ANÁLISIS PESTEL

Político:

Actualmente existe una serie de reformas impulsadas por el gobierno que afectan distintas áreas de la economía, las que más destacan son las reformas educacional, tributaria y laboral. El principal punto de la reforma educacional es entregar gratuidad en la educación, para lograr el financiamiento de este objetivo, se ha impulsado la reforma tributaria, cuyo elemento principal es la eliminación del Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), que es utilizado por las empresas para aplazar el pago de impuestos sobre los beneficios que se retienen para las inversiones, así como cambios al sistema de tributación y en la base de impuestos de primera categoría quedando en 22,5% para 2015, 24% para 2016 y 25,5% para 2017 y 27% desde 2018 en adelante.

La reforma laboral, actualmente en discusión, establece cambios en la forma en que se pueden conformar sindicatos en empresas de menos de 25 trabajadores, indicando que se requerirían 8 trabajadores para su conformación. Adicionalmente prohíbe la existencia de grupos negociadores en empresas donde existan sindicatos.

Por otra parte, el actual código laboral establece que se puede negociar materias referidas a remuneraciones u otros beneficios en especie o en dinero, además de las condiciones comunes de trabajo. La reforma laboral agrega a estas dos categorías nuevas posibilidades: pactos de jornada especial, planes de igualdad de oportunidades, planes de igualdad de género, creación y mantención de beneficios de bienestar, acuerdos de capacitación, mecanismos de resolución de controversias, acuerdos para el ejercicio de la corresponsabilidad parental, acuerdos para conciliar trabajo y responsabilidades familiares.

Otros de los aspectos relevantes del proyecto tienen que ver con los beneficios que se produzcan de la negociación colectiva, los que solo podrán extenderse a los no sindicalizados si el sindicato está de acuerdo; además de la imposibilidad de realizar reemplazo funciones de los trabajadores que no se adhieran a una eventual huelga, sino solamente cambios de horarios o turnos de los mismos; y la negociación interempresa que fue recientemente rechazada por el Senado.

Riesgos:

- Posibilidad de formación de sindicatos con un mínimo de 8 trabajadores.

Exigencias:

- Incremento en el impuesto a las utilidades, quedando en 24% para 2016, 25,5% para 2017 y 27% desde 2018 en adelante.

Oportunidades:

- No se observan.

Económico:

La actual situación de los *commodities*, especialmente el cobre, ha afectado el desempeño de la economía nacional. Si bien el PIB chileno aún presenta crecimiento, los constantes recortes en las expectativas tanto del Banco Central, como de otras instituciones, sumado a la baja en la

Anexo 7 (continuación)

producción del sector minero han afectado la confianza del consumidor. El Índice de Percepción Económica de enero de 2016 publicado por Adimark, fue de 34.3 puntos, 2.7 puntos menos que en diciembre de 2015.

Por otra parte, según cifras entregadas por el INE, el Índice de Producción Industrial registró una caída de 8,3% en el trimestre noviembre 2015 - enero 2016, comparado con el mismo periodo del año anterior, siendo el peor indicador en siete años. La caída se explica principalmente por el índice de Producción Minera, que disminuyó 12,6% en doce meses, mientras que el Índice de Producción Manufacturera, cayó un 4,6% en el mismo periodo.

En términos de comercio internacional, los tratados de libre comercio con países productores de flores permiten el ingreso de materias primas a bajo costo, lo que permite importar productos de mayor calidad a precios competitivos con los de origen nacional. La apreciación del dólar frente al peso chileno hace que los productos importados pierdan competitividad por efecto del tipo de cambio, especialmente con económicas dolarizadas como Ecuador. Sin embargo, la apreciación del peso chileno frente a otras monedas hace que este efecto se compense, principalmente con relación al peso colombiano, que ha caído cerca de un 15% frente al peso chileno en el último año (Colombia es uno de los principales productores de flores del mundo).

Riesgos:

- Existe riesgo de una desaceleración económica que podría afectar el consumo interno.
- Posible incremento de precios en flores ecuatorianas.

Exigencias:

- No se observan.

Oportunidades:

- Posibilidad de comprar materias primas de alta calidad a bajo costo, principalmente flores colombianas.

Social:

El país tiene una población aproximada de 18 millones de habitantes, con una marcada tendencia urbana, 89% según datos del Banco Mundial. Uno de los principales debates en términos sociales se centra en la desigualdad, el país posee el mayor ingreso per cápita de la región con 23.563 dólares¹⁵, sin embargo, presenta una fuerte desigualdad de riqueza, encontrando que más del 30% de la riqueza se concentra en el 1% más rico, mientras que el 81% más pobre concentra sólo el 34.4% del ingreso¹⁶.

¹⁵ Fuente: Pulso 7-10-2015

¹⁶ La parte del León: Nuevas estimaciones de la participación de los súper ricos en el ingreso de Chile - Ramón López, Eugenio Figueroa, Pablo Gutiérrez - Departamento de Economía - U. de Chile - Marzo, 2013

Anexo 7 (continuación)

El consumidor se encuentra más informado, exigente y empoderado, dispone de menos tiempo y con cada vez mayor conciencia ecológica. Las personas se encuentran más conectadas especialmente por medios digitales y redes sociales. Desde un punto de vista demográfico se experimenta un envejecimiento de la población, mayor poder adquisitivo y movilidad social.

Riesgos:

- Castigo social y/o de consumidores en caso de actuar de manera poco ética o responsable.

Exigencias:

- Mantener un comportamiento ético y justo, con el medioambiente, trabajadores y sociedad en general.

Oportunidades:

- Posible incremento en el consumo de flores a medida que aumenta el ingreso per cápita.

Tecnológico:

El uso de *smartphones*, redes sociales, tarjetas de crédito, pago en línea, seguridad en transacciones y transferencias electrónicas ha impulsado el comercio electrónico. En 2015 el comercio electrónico habría llegado a ventas cercanas a 2.300 millones de dólares, lo que representa un 15% de crecimiento con respecto a 2014, según indica la Cámara de Comercio de Santiago ¹⁷ y es el sector que más creció en 2015.

De acuerdo a datos de la Subtel, a septiembre de 2015, la penetración de teléfonos móviles en Chile llega a 23 millones de abonados, mientras que en internet (móvil y fijo) esta cifra llegó a un 66,8%, equivalente a 12 millones de accesos. Por otra parte, el estudio Chile 3D de GfK Adimark, indica que el 61% de los teléfonos celulares son *smartphone*.

Desde el punto de vista logístico, el país cuenta con una buena infraestructura tanto física como de servicios, existiendo varias empresas de logística de altos estándares, las que están en condiciones de ofrecer servicios de entrega en 24 horas o menos a todo Chile y en el día dentro de Santiago.

Riesgos:

- El crecimiento del comercio electrónico podría incrementar la competencia con otras categorías de producto.
- Bajos costos de mantenimiento de las plataformas de venta online podrían facilitar el ingreso de nuevos competidores.
-

¹⁷ Comunicado E-Commerce Day, 27 de Mayo de 2015 - Cámara de Comercio de Santiago

Anexo 7 (continuación)

Exigencias:

- Necesidad de contar con una plataforma de venta amigables con *smartphones*, así como características que entreguen alta seguridad y faciliten la venta en línea.

Oportunidades:

- Posibilidad de aprovechar la infraestructura logística existente en el país para extender el alcance geográfico del negocio sin necesidad de intermediarios.
- Posibilidad de utilizar redes sociales como una herramienta para generación de tráfico y conocimiento del producto y marca (no muy utilizado en la categoría).

Ecológico / Ambiental:

En términos ambientales, Santiago presenta altos índices de congestión vehicular y polución en el aire, lo que genera, por una parte, dificultades de desplazamiento dentro de la ciudad, principalmente en horarios punta, así como episodios de preemergencia o emergencia ambiental, donde se restringe la circulación de vehículos con sello verde.

El calentamiento global, así como los fenómenos de El Niño y La Niña, generan eventos de sequía o inundaciones, afectando positiva o negativamente la disponibilidad de agua para regadío y las zonas aptas para el cultivo.

A nivel global se discute sobre las implicancias y desafíos que enfrenta el planeta en términos de contaminación ambiental y calentamiento global, los gobiernos se han comprometido a cuotas de reducción de emisiones al año 2030. Chile por su parte se ha comprometido a reducir sus emisiones un 30% para el 2030, lo que implica una reducción de entre 35% y 45% por unidad de PIB con respecto al año 2007. Para lograrlo se establecen una serie de iniciativas, entre las que figuran una agenda nacional de energía, estrategia de construcción sustentable, impuestos a la emisión de CO₂ y a la venta de vehículos livianos en función del rendimiento de los mismos, entre otros.

Por otra parte, existe cada vez más mayor conciencia ecológica y preocupación por el planeta, existiendo agrupaciones y ONG preocupadas por el medioambiente que cuentan con gran poder de promoción y convocatoria, llegando en algunos casos a retrasar o suspender proyectos que presenten alto impacto al medioambiente.

El cultivo de flores, genera impacto medio ambiental en diversos aspectos, donde destacan el uso de agua y pesticidas, que afectan el suelo donde se aplican, y en caso de utilizar productos no permitidos también podrían generarse impactos en el aire¹⁸. Por esto es importante, controlar las condiciones en las que se realiza el cultivo a fin de reducir este impacto y hacerlo lo más amigable posible con el medioambiente.

¹⁸ La Soberanía Alimentaria en el Mundo - Ernest Cañada / edualter.org.

Anexo 7 (continuación)

Riesgos:

- Retrasos en despachos debido a congestión vehicular en Santiago o falta de capacidad de entrega debido tiempos de desplazamiento o episodios de emergencia ambiental.
- Los efectos del cambio climático o fenómenos como El Niño o La Niña, podrían generar escasez o incremento en el costo de las flores.

Exigencias:

- Utilización de la mayor cantidad de elementos reciclables, biodegradables o reutilizables como parte del empaque.

Oportunidades:

- Posibilidad de construir una marca percibida como ambientalmente responsable por medio de evaluación y mejora del impacto generado.

Legal:

Desde un punto de vista legal, una de las leyes de mayor relevancia es la 19.496 sobre Protección de los Derechos de los Consumidores, que establece una serie de derechos especiales que en general buscan que los consumidores tengan un nivel de protección transparente y efectiva que no sea inferior al nivel de protección que se otorga en otras formas de comercio. Estos son, el derecho a retracto (artículo 3 bis letra b: el derecho del consumidor a poder poner término en forma unilateral, y en el plazo de 10 días corridos contados desde la recepción del producto, a menos que el proveedor haya dispuesto expresamente lo contrario o que no se dé cumplimiento a lo establecido en el artículo 12 A, en tal caso el plazo se amplía a 90 días), derechos en materia de formación del consentimiento (artículo 12 A: el consentimiento no se entenderá formado si el consumidor no ha tenido previamente un acceso claro, comprensible e inequívoco de las condiciones generales del contrato y la posibilidad de almacenarlos o imprimirlos), derechos en materia de comunicaciones promocionales o publicitarias (artículo 28 B: establece la posibilidad de parte del consumidor de solicitar el cese de envío de comunicación publicitaria en caso de solicitarlo), derechos especiales en materia de información (artículo 32: indica que toda la información del producto debe entregarse en idioma castellano, en términos comprensibles y de acuerdo a la moneda en curso. El proveedor deberá informar, de manera inequívoca y fácilmente accesible, los pasos que deben seguirse para celebrar el contrato, e informará, cuando corresponda, si el documento electrónico en que se formalice el contrato será archivado y si éste será accesible al consumidor. Indicará, además, su dirección de correo postal o electrónico y los medios técnicos que pone a disposición del consumidor para identificar y corregir errores en el envío o en sus datos), derecho en materia de competencia (artículo 50 A: en caso de juicios, el juez de policía local competente corresponde al de la comuna donde se haya celebrado el contrato, en caso de ventas por internet, de la comuna de residencia del comprador) ¹⁹.

¹⁹ Guía de Alcance Jurídico y de Buenas Prácticas Comerciales en materia de Comercio Electrónico - SERNAC, Noviembre 2014.

Anexo 7 (continuación)

Por otra parte, el Código del Trabajo, fija la regulación que sirve de base para normar la existencia y desarrollo de la relación laboral. En este sentido, además de entregar definiciones de conceptos elementales en materia laboral, se establecen una serie de derechos y obligaciones irrenunciables tanto para trabajadores como empleadores desde que se suscribe un contrato de trabajo, tales como, cláusulas mínimas que deberá contener el contrato de trabajo y la necesidad de escriturar el mismo, indicando que el empleador que no haga constar por escrito el contrato dentro del plazo de 15 días de incorporado el trabajador, o dentro de 5 días tratándose de contratos por obra o de duración inferior a 30 días, será sancionado con multa a beneficio fiscal. Asimismo, la falta de contrato escrito hará presumir legalmente que son estipulaciones del mismo, aquellas que declare el trabajador. En caso de empresas con más de 25 trabajadores, se establece un máximo de extranjeros, el que no podrá ser superior al 15% de la plantilla.

Por otra parte, en relación a la duración, distribución de la jornada de trabajo y sus descansos, se define la jornada de trabajo como el tiempo durante el cual el trabajador debe prestar efectivamente sus servicios de conformidad al contrato de trabajo, estableciendo que la jornada ordinaria no debe exceder de 45 horas semanales, con mención de quienes se encuentran excluidos de la limitación antedicha (gerentes, administradores, apoderados con facultades de administración, aquellos que trabajen sin fiscalización superior inmediata o los que presten servicios a distintos empleadores). Por otra parte, la cantidad de horas señalada no podrá distribuirse semanalmente en más de 6 y menos de 5 días. La normativa indica que podrá excederse la jornada ordinaria en caso necesario y aquel tiempo trabajado en exceso deberá pagarse con recargo legal, esto es lo que se denomina jornada extraordinaria y podrá pactarse solo para atender necesidades o situaciones temporales de la empresa.

Adicionalmente, el Código del Trabajo regula las materias relacionadas a las remuneraciones y su protección, feriados legales, reglamento interno y las cláusulas mínimas que deberá contener, organizaciones sindicales y procedimiento de negociación colectiva.

Asimismo, el Código del Trabajo regula los procedimientos judiciales que tienen lugar en caso de existir controversia entre las partes durante la relación laboral o luego de terminada ésta, así como aquellos tendientes a la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores.

Por último, el Código del Trabajo contempla un procedimiento de reclamación de multas y demás resoluciones administrativas, para efectos de conocer los reclamos que las empresas pueden efectuar respecto de las multas cursadas por la Dirección del Trabajo, derivadas de hechos constatados en el ejercicio de sus facultades fiscalizadoras.

Riesgos:

- Garantías debido a productos dañados o entregados fuera de plazo, principalmente para envíos fuera de la región metropolitana.

Anexo 7 (continuación)

Exigencias:

- Necesidad de informar datos de contacto para corregir errores durante la compra.
- Necesidad de entregar información sobre el contrato celebrado.
- Necesidad de informar sobre limitaciones al derecho a retracto y de entregar información clara y detallada en catálogos *online*, así como la necesidad de exigir la aceptación de los términos de compra.
- Para empresas con más de 25 trabajadores, se establece un máximo de 15% de trabajadores extranjeros.

Oportunidades:

- No se observan.

ANEXO 8: ANÁLISIS DE 5 FUERZAS DE PORTER

Amenaza de Nuevos Entrantes: Alta

Debido a la alta disponibilidad de materias primas, bajos costos de adquisición de estas (principalmente flores), altos márgenes, y fragmentación de los competidores, la posibilidad de nuevos entrantes es alta. Para aumentar las barreras de entrada y reducir el impacto de nuevos entrantes, así como la reacción de los competidores, se debe trabajar fuertemente en el desarrollo de la marca, lo que implica inversiones en puntos de venta físicos, en innovación permanente en productos y servicios, junto a procesos eficientes y amigables.

Amenaza de Productos Sustitutos: Alto

Debido a que las flores compiten con productos como chocolates, discos musicales, cosméticos, joyas, restaurantes, entre otros sustitutos destinados a regalo respecto de los cuales existe bajo costo de cambio, precios más bajos, poca lealtad de los consumidores o alta inversión en publicidad, la amenaza de los sustitutos se debe trabajar desde el lado emotivo y memorable que implica recibir flores, eliminando las percepciones negativas que se les asocian.

Poder de Negociación de Proveedores: Bajo

En términos de proveedores, se aprecian 2 grandes categorías, los proveedores de flores y los de empaque. Los proveedores de flores se organizan en un mercado fuertemente atomizado (alrededor de 400 pequeños productores e importadores) con bajo grado de desarrollo y enfocados principalmente en la eficiencia productiva y logística, el poder de estos es bajo, principalmente en las variedades más comunes (rosas, girasoles, clavel, entre otras). Por otra parte, el poder negociador de los proveedores se ve influenciado por el volumen de compra, normalmente las transacciones son de bajo volumen lo que aumenta en parte el poder de estos. De cualquier forma, su poder negociador es bajo.

Poder de Negociación de los Compradores: Alto

Bajo las actuales condiciones de la industria, el poder de negociación de los compradores es alto, ya que existe facilidad de cambio cuando existan opciones de compra y entrega disponibles en el lugar donde se encuentre el cliente (la mayoría de las tiendas actualmente funcionan sólo online), los proveedores actuales realizan entrega de flores dentro de un área de cobertura limitada y los consumidores pueden comparar precios en línea. Los productos consiguen poca diferenciación en variedad y diseño.

Productos Complementarios: Bajo

Los elementos que complementan más fuertemente el producto son los que sirven para su

Anexo 8 (continuación)

exposición posterior, como floreros u otros contenedores.

Actualmente los competidores de la industria utilizan algunos productos complementarios para incrementar el ticket promedio, estos van desde floreros y canastos decorativos, hasta globos, chocolates, peluches y botellas de vino o espumante, pero no existe un grado de complementariedad elevado en relación al producto propiamente tal.

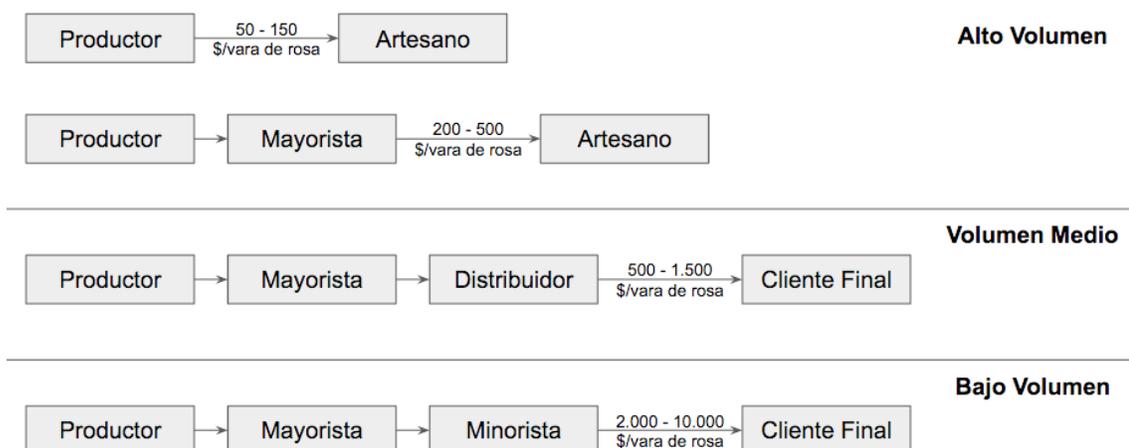
Rivalidad de la Industria: Media

En el canal digital y tradicional existen muchos competidores con productos similares y con baja gestión en pre y post venta, el principal generador de tráfico a los sitios web es el posicionamiento en buscadores y la publicidad online, la que es pobremente utilizada por los participantes, siendo el método más común la publicación de Adwords de Google.

Al analizar las tiendas y productos de los distintos competidores, se aprecia baja diferenciación en términos de propuesta de valor, todos compiten en las mismas dimensiones, sin diferenciadores claros. Los principales diferenciadores del producto son, la cantidad y tipo de flor, el diseño del *bouquet* (arreglo floral) y tipo de contenedor (florero), mientras que las tiendas (tanto *online* como físicas) están netamente enfocadas a la venta, presentando vitrinas desordenadas, con gran cantidad de productos e información, pero poco enfocadas en la experiencia de compra o la navegación.

Si bien existe una gran cantidad de competidores y el producto es perecible, no se observan “ofertas” o competencia en precio. Las barreras de salida y los costos fijos son bajos, lo que radica en altos márgenes, lo que indica que existe una rivalidad media entre los competidores de la industria.

ANEXO 9: DISTRIBUCIÓN DE VALOR EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO



ANEXO 10: FLORERÍAS VS CEMENTERIOS POR COMUNA

Comuna	Florerías	Cementerios	Mercados de Flores	Población	% Población	Hab/Florería	ABC1	C2	ABC1+C2
Independencia	174	0	2	65.479	1%	376	6,20%	22,40%	28,60%
Recoleta	95	3	1	148.220	3%	1.560	3,00%	15,50%	18,50%
Lo Espejo	32	1	0	112.800	2%	3.525	0,60%	7,50%	8,10%
La Florida	29	0 *	0	365.563	7%	12.606	11,70%	25,00%	36,70%
Las Condes	23	0	0	249.893	5%	10.865	48,60%	30,70%	79,30%
Providencia	20	0	0	120.874	2%	6.044	35,90%	38,30%	74,20%
Santiago	20	1	0	200.792	4%	10.040	9,70%	31,70%	41,40%
Maipú	20	3	0	463.103	9%	23.155	7,50%	27,20%	34,70%
Vitacura	16	0	0	81.499	1%	5.094	58,60%	28,50%	87,10%
Puente Alto	13	3	0	492.603	9%	37.893	4,30%	19,80%	24,10%
Nuñoa	11	0	0	163.511	3%	14.865	28,70%	35,10%	63,80%
La Reina	8	0	0	96.762	2%	12.095	40,60%	26,50%	67,10%
Huechuraba	8	2	0	74.070	1%	9.259	9,80%	11,00%	20,80%
La Cisterna	8	0 *	0	85.118	2%	10.640	8,70%	23,80%	32,50%
Lo Barnechea	4	0	0	72.278	1%	18.070	43,20%	14,30%	57,50%
Peñalolén	4	0	0	216.060	4%	54.015	11,10%	14,00%	25,10%
San Miguel	2	0	0	78.872	1%	39.436	16,10%	26,20%	42,30%
Otras Comunas (16)	62	11	0	2.346.090	43%	37.840			
Total	549	24	3	5.433.587	100%	9.897			

* Comunas que en algún punto limitan cementerio de comunas vecinas

Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Censo del Comercio (Mapcity), INE y Adimark

ANEXO 11: LISTADO DE FLORERÍAS ONLINE

<u>Tiendas de Floramour SPA:</u>	<u>Otras Florerías:</u>	
florerias.cl	rosalinda.cl	floriamarite.cl
flor.cl	aquarantus.cl	florcitas.cl
floreriafloramour.cl	pouparina.cl	enamoraconrosas.cl
floronet.cl	floreriagreengarden.cl	floresimpresas.cl
800flores.cl	floresprovidencia.cl	losgirasoles.cl
telerosas.cl	abcflores.cl	florcitas.cl
	floresfinas.cl	florexpress.cl
<u>Tiendas de Grupales Ltda.:</u>	exoticasflores.cl	florerias5terre.cl
docerosas.cl	rosasexpress.cl	floristeriajivyi.cl
floresadomicilio.cl	lafloreria.cl	petale.cl
enviodeflores.cl	eljardinderosas.cl	lafloreriadechile.com
corazonesservice.cl	floresyrosas.cl	premiumflorist.com/chile
rosasadomicilio.cl	florespurolove.cl	daflores.com/chile
floristel.cl	atelierdeflores.cl	twins.cl
enviaflores.cl	floreriaalylaura.cl	entrerosas.cl
cajaderosas.cl	toulouse.cl	
rosasyflores.cl	melian.cl	
rosatel.cl	florissima.cl	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 12: ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Considerando la naturaleza del negocio, los atributos más relevantes para el éxito en la industria están definidos por: la accesibilidad de las tiendas, estética del producto y experiencia de la empresa en la industria.

En función de esto y teniendo en cuenta el segmento al que se dirigen (flores para regalo), se han seleccionado los principales actores del mercado que cumplan con estos criterios definidos como se indica a continuación.

Accesibilidad: cantidad de tiendas (físicas o virtuales), ubicación y visibilidad (ubicación de tiendas, posicionamiento en buscadores, inversión publicitaria).

Estética del producto: diseño, presentación y elegancia de los productos ofrecidos.

Experiencia en la industria: años de experiencia en la industria.

Anexo 12 (continuación)

AQUARANTUS:

Atributos Generales	
Cantidad de tiendas físicas	7
Cantidad de tiendas online	1
Cantidad de productos exhibidos	Más de 50
Años de experiencia	7
Cobertura de entrega	Sólo sector oriente de Santiago
Redes sociales	Facebook
Características de sus Productos	Arreglos modernos, elegantes y de buen look. Ofrecen sólo flores. Enfocados en decoración y regalo, variedad de flores acotada, foco en lo estético y elegante.
Otros	Proyecto financiado por Corfo innova. Fuerte presencia en el retail en Santiago (Jumbo, Unimarc, Falabella.cl). Baja inversión en publicidad online. Tienda principal de excelente diseño.
Atributos Tienda Virtual	
Sitio web responsivo	No
Medios de pago	Transferencia electrónica (tienda online) Efectivo y tarjetas (tiendas físicas)
Urls amigables	No
Norma schema.org	No
Valoración Google PageSpeed Insights	Experiencia usuario móvil: 61% (Medio) Experiencia usuario Escritorio: 52% (Medio) Velocidad: 56% (Medio)
Valoración Pagespeed score	F (14%) – Muy Bajo
Valoración YSlow score	C (74%) – Medio
Atributos Tienda Física	
Ubicación	Hotel W Clínica Las Condes Jumbo Alto Las Condes Jumbo Lo Castillo Unimarc Santa María de Manquehue Unimarc Américo Vespucio Unimarc Los Leones
Presentación	Moderna, elegante, con atención a los detalles

Anexo 12 (continuación)

ROSALINDA:

Atributos Generales	
Cantidad de tiendas físicas	No tiene
Cantidad de tiendas online	1
Cantidad de productos exhibidos	Más de 150
Años de experiencia	9
Cobertura de entrega	Santiago y Viña del Mar
Redes sociales	Facebook, Twitter, Google+, Instagram, YouTube
Características de sus Productos	Productos y arreglos tradicionales, poco diferenciados. Ofrecen flores, licores, chocolates y peluches. Enfocados principalmente en regalo.
Otros	Familia de productores de flores. Equipo gestor con experiencia en <i>ecommerce</i> . Fuerte inversión en publicidad <i>online</i> a través de distintas plataformas. Foco en Logística y Experiencia (flota de vehículos para reparto).
Atributos Tienda Virtual	
Sitio web responsivo	No
Medios de pago	Tarjetas de débito y crédito (Webpay y Khipu) Servipag (tarjetas CMR, Ripley, Cencosud) Depósitos o Transferencias electrónicas
Urls amigables	Si
Norma schema.org	Si
Valoración Google PageSpeed Insights	Experiencia usuario móvil: 100% (Excelente) Experiencia usuario Escritorio: 65% (Medio) Velocidad: 85% (Bueno)
Valoración Pagespeed score	A (93%) – Alto
Valoración YSlow score	C (73%) – Medio
Atributos Tienda Física	
Ubicación	Santiago Centro
Presentación	n/a (no enfocado a la venta minorista)

Anexo 12 (continuación)

ROSATEL:

Atributos Generales	
Cantidad de tiendas físicas	2
Cantidad de tiendas online	1
Cantidad de productos exhibidos	Más de 100
Años de experiencia	20
Redes sociales	Facebook, Twitter
Cobertura de envío	Santiago y Viña del mar
Características de sus Productos	Cajas de flores para regalo modernas pero poco elegantes y arreglos tradicionales para decoración. Sólo 2 tipos de flores (rosas y tulipanes). Ofrecen flores, peluches, chocolates y licores. Se enfocan en regalos y en menor medida en decoración.
Otros	Rosatel es una franquicia de origen peruano que se encuentra presente en Perú, Chile y México. Alianzas con Banco Security, Banco de Chile, CrediChile. Presencia en Ripley.cl, Falabella.cl y módulo propio en Mall Florida Center.
Atributos Tienda Virtual	
Sitio web responsivo	Si
Medios de pago	Webpay (tarjetas de débito y crédito) Contra Factura (para empresas) Servipag (tarjetas CMR, Ripley, Cencosud) Transferencia Electrónica o Depósito Efectivo (en tienda física)
Urls amigables	Si
Norma schema.org	Si
Valoración Google PageSpeed Insights	Experiencia usuario móvil: 99% (Excelente) Experiencia usuario Escritorio: 49% (Medio) Velocidad: 41% (Bajo)
Valorización Pagespeed score	D (66%) – Bajo
Valorización YSlow score	D (62%) – Bajo
Atributos Tienda Física	
Ubicación	Vitacura Mall Florida Center
Presentación	Tienda en mall visible y llamativa.

Anexo 12 (continuación)

GRUPALES LTDA:

Atributos Generales	
Cantidad de tiendas físicas	No tiene
Cantidad de tiendas online	10
Cantidad de productos exhibidos	Más de 200
Años de experiencia	10
Cobertura de envío	Sólo Santiago
Redes sociales	No tiene
Características de sus Productos	Productos y arreglos tradicionales, poco diferenciados. Ofrecen flores, licores, chocolates y peluches. Enfocados principalmente en regalo.
Otros	Varias tiendas virtuales, distintas entre sí. Call center para pedidos telefónicos y atención de clientes. Alta inversión en Adwords.

Atributos Tienda Virtual	
Sitio web responsivo	Solo en 3 de 10 tiendas
Medios de pago	Tarjetas de débito y crédito (Webpay y DineroMail) Servipag (tarjetas CMR, Ripley, Cencosud) Depósitos o Transferencias electrónicas
Urls amigables	Si
Norma schema.org	No
Valoración Google PageSpeed Insights	Experiencia usuario móvil: 66% (Medio) Experiencia usuario Escritorio: 37% (Bajo) Velocidad: 50% (Bajo)
Valorización Pagespeed score	F (13%) – Muy Bajo
Valorización YSlow score	C (76%) - Medio

Anexo 12 (continuación)

FLORAMOUR:

Atributos Generales	
Cantidad de tiendas físicas	1
Cantidad de tiendas online	6
Cantidad de productos exhibidos	Más de 200
Años de experiencia	20
Cobertura de entrega	Santiago, Regiones e Internacional (por medio de alianzas con florerías regionales)
Redes sociales	No tiene
Características de sus Productos	Productos y arreglos tradicionales, poco diferenciados. Ofrecen flores, licores, chocolates y peluches. Se enfocan principalmente en regalo y en menor medida en decoración.
Otros	Call center bilingüe. Flota de vehículos propios (para reparto). Gran experiencia en diseño de arreglos florales (posee a un campeón mundial en la disciplina). Miembro de la red Teleflor Internacional y FTD Florist's Transworld Delivery.
Atributos Tienda Virtual	
Sitio web responsivo	No
Medios de pago	Webpay (tarjetas de débito y crédito) Contra Factura (para empresas) Transferencia Electrónica o Depósito Efectivo (en tienda física)
Urls amigables	No
Norma schema.org	No
Valoración Google PageSpeed Insights	Experiencia usuario móvil: 66% (Medio) Experiencia usuario Escritorio: 9% (Muy Bajo) Velocidad: 28% (Muy Bajo)
Valorización Pagespeed score	F (21%) – Muy Bajo
Valorización YSlow score	C (78%) - Medio
Atributos Tienda Física	
Ubicación	Subsuelo Edificio Giratorio, Providencia
Presentación	Tienda poco visible, desordenada, de diseño anticuado y poco atractivo.

ANEXO 13: LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE “DE BLOOM”

SOCIOS: - ALIANZA BENEFICIOS CLIENTES BANCO ITAU Y BANCO SECURITY - SERVICIO DE DELIVERY (UBER / CABIFY) - FLORISTAS	ACTIVIDADES CLAVE: - CONFECCIÓN DE ENVASES DE FLORES (DISEÑO Y EMPAQUE) - GESTIÓN DE PEDIDO - GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO - GESTIÓN DE REDES SOCIALES - GESTIÓN DE SITIO Y MEDIOS DE PAGO - GESTIÓN DE DELIVERY - INVESTIGACIÓN DEL MERCADO RECURSOS CLAVE: - SITIO WEB Y TIENDA VIRTUAL - REDES SOCIALES - RECURSOS HUMANOS (FLORISTAS, COMMUNITY MANAGER, PERSONAL DE OPERACIONES) - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CRM - STOCK (ONTIME Y ONLINE) - MEDIOS DE PAGO: TRANSBANK, SERVIPAG, WEBPAY, PRESTO RIPLEY, ABC, PARIS, CMR, JUMBO	PROPUESTA DE VALOR: 1. PRODUCTO: CAJA DE FLORES PARA REGALO - CALIDAD DE PRODUCTO - DURACIÓN AUMENTADA - EMPAQUE - PRESENTACIÓN - EXHIBICIÓN - MARCA 2. SERVICIO: ENTREGA DE FLORALE A DOMICILIO - SITIO WEB - AGILIDAD EN LA ENTREGA - PROCESO DE COMPRA RÁPIDO - SEGURIDAD DE PAGO - RETROALIMENTACIÓN (MENSAJE DE RESPUESTA) - CONFIRMACIÓN DE LA ENTREGA	RELACIONES: WEB: - SITIO WEB - GOOGLE ADWORDS - REDES SOCIALES (COMUNIDAD Y LEADS) PRESENCIAL: - TIENDA FÍSICA CANALES WEB - TIENDA ONLINE - CHAT - EMAIL - TELÉFONO PRESENCIAL: - FLORISTA	SEGMENTO: AMOROSO (cliente) USUARIOS: - MUJERES - PAREJA - MADRE - AMIGA - COMPAÑERA DE TRABAJO
ESTRUCTURA DE COSTOS: - FLORES DE CORTE - DISEÑADORES - DELIVERY - EMPAQUES - TIENDAS (FÍSICA / VIRTUAL) - STAFF (COMMUNITY MANAGER) - PUBLICIDAD / ADWORDS / REDES SOCIALES - OFICINA / VEHICULO		FUENTES DE INGRESOS: - VENTA DE PRODUCTOS (CAJAS, ARREGLOS) - VENTA DE ACCESORIOS - VENTA DE INSUMOS (CONSERVANTE DE FLORES) - VENTA DE DELIVERY DE PRODUCTOS		

ANEXO 14: LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR DE “DE BLOOM”

PRODUCTO / SERVICIO CARACTERÍSTICAS: . Flores frescas y bien cuidadas [5] . Excelente calidad y terminaciones [4] . Seguimiento de entrega en línea y telefónico [3] . Presentación elegante y cuidada [2] . Florero de gran calidad y diseño (en algunas opciones) [5] . Flores empacadas (no visibles a simple vista) [3] . Posibilidad de incorporar mensajes dentro del producto [1] . Posibilidad de adjuntar fotos o videos [3] . Instrucciones de mantenimiento y cuidado [1] . Flores frescas y almacenadas bajo temperatura controlada [1] . Pack de hidratación especial para aumentar duración [2] . Aroma agradable al abrir el empaque [2] . Compra telefónica, web o por Facebook [3] . Compra en tienda física [2] BENEFICIOS: . Distintas opciones para distintas ocasiones [3] . Distintas opciones de precio [4] . Posibilidad de recoger en punto de entrega [2] . Posibilidad de cancelación hasta antes del envío [3] . Marca de respaldo y status [3] . Mayor duración [5] . Garantía de entrega con opción de devolución [5] . Posibilidad de compra en tienda establecida [2] . Variedad de opciones, colores y tamaños [4]	TRABAJOS DEL CLIENTE (CUSTOMER JOB) FUNCIONALES: . Buscar opciones de regalo [3] . Buscar regalo que cumpla con el objetivo (compromiso) [4] . Buscar opciones de compra de flores [3] . Buscar información sobre el regalo (flores) [2] . Revisar información del producto [2] . Comparar precios [3] . Buscar información sobre forma y tiempo de entrega [2] . Realizar la compra del producto [1] . Verificar que la compra se realizó [1] . Hacer seguimiento de entrega y despacho [4] . Recoger el producto [4] . Contacto por error de compra o cancelación [4] . Concretar un momento memorable (ej: pedir matrimonio) [5] SOCIALES: . Quedar bien con su ser querido (pareja / madre) [5] . Ser considerado como una persona preocupada [4] . Ser considerado como amoroso [5] . Destacar dentro del entorno [5] . No ser visto como tacaño [3] . Diferenciarse (único con este tipo de regalo) [4] PERSONALES / EMOCIONALES: . Sentirse bien con el ser querido [4] . Reforzar la relación (ganar puntos) [5] . Mejorar la relación [5] . Hacer feliz al otro (que sienta sorpresa, felicidad) [4] . Decorar el entorno / ambiente [2] . Despertar sentimientos [3] . Sentirse bien (orgulloso) por el regalo [3]
---	---

Anexo 14 (continuación)

PRODUCTOS / SERVICIOS [Continuación]
EXPERIENCIA:
<u>Previo a la compra</u>
. Promoción en sitios / blogs de tendencias, regalos [1]
. Acciones de <i>Public Relations</i> para apoyar el conocimiento [3]
. Promoción en redes sociales [2]
. Promoción en Adwords [5]
. Posibilidad de revisar comentarios de usuarios en sitio web y redes sociales [5]
<u>Durante la compra</u>
. Descripción detallada del producto [2]
. Productos sugeridos por ocasión de regalo [3]
. Proceso de entrega explicado claramente [3]
. Proceso de compra sencillo [5]
. Compra en pocos pasos [5]
. Pago seguro (Redcompra, Servipag, TC, Transferencia Elec.) [5]
. Tienda accesible desde cualquier dispositivo con internet [4]
. Sitio web amigable para móviles (<i>responsive</i>) [4]
. Tienda física de estilo neutro, colores cálidos, aroma agradable y exhibición ordenada. [2]
. Personal entrenado y amable. [3]
<u>Posterior a la compra</u>
. Correo de confirmación de compra [3]
. Confirmación de compra, envío y entrega. [4]
. Posibilidad de comentar en sitio web y redes sociales [1]
. Posibilidad de participar en el proceso de entrega (aviso justo antes de la entrega) [3]
<u>Uso / Apertura</u>
. Suave y agradable aroma al abrir el envase. [4]
. Varias capas antes de develar las flores (generación de expectativa) con papel de alta calidad y esponja de protección bajo tapa. [2]
. Sello holográfico de garantía y autenticidad. [1]
. Etiqueta exterior corporativa. [1]
. Embalaje de protección exterior. [2]
. Tallos ocultos bajo estructura de cartón. [1]
. Respiradores exteriores. [1]
. Cartón de alto gramaje. [2]
. Manual de cuidado dentro de estuche de papel. [2]
. Serigrafías de alta definición. [1]

TRABAJOS DEL CLIENTE (CUSTOMER JOB) [Continuación]
COMPRADOR DE VALOR:
. Compra rápida [2]
. Búsqueda del producto adecuado [3]
. Seguridad en la compra [5]
. Simpleza en la compra (facilidad) [3]
. Buena relación calidad/precio [5]
. Feedback durante el proceso [3]
. Disponibilidad [3]
. Durabilidad [3]
. Atractivo visual [4]
. Confianza [4]
. Comodidad [3]
. Satisfacción [5]
. Variedad de opciones [4]
. Respaldo [4]
. Ayuda y orientación [1]
COCREACIÓN DE VALOR:
. Necesidad de expresar / opinar [1]
. Participar en el diseño (personalización) [2]
. Participar en el proceso (de entrega y diseño) [1]
. Necesidad de recomendar [1]
. Compartir su experiencia [1]
TRANSFERIDOR DE VALOR:
. No aplica

ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES (PAIN RELIEVERS)
. Varias opciones de producto y precio [4]
. Envío a regiones [2]
. Fotografías en alta resolución y nivel de detalle [5]
. Tienda estructurada de forma limpia y sencilla [2]
. Distintos productos según grado de compromiso [4]
. Garantía de calidad (devolución o cambio) [5]
. Envío por por cuenta propia, Uber Rush o Chilexpress overnight [2]
. Proceso de verificación de dirección previo al envío [3]
. Confirmación telefónica previo al envío y envío de imágenes [3]
. Empaque protector y discreto [4]
. Garantía por entrega fuera de tiempo [5]

FRUSTRACIONES (PAINS)
OBSTÁCULOS
. Pérdida de tiempo (búsqueda, compra) [2]
. Precio elevado [4]
. Accesibilidad geográfica [4]
. Inmediatez de entrega [2]
. Inseguridad con características / calidad [4]
. Confusión / desorden en la compra de productos [3]
PROBLEMAS:
. Quedar mal (regalo fuera de lugar) [4]
. Que nadie reciba (no hay nadie) [5]
. Percibido como no Ad-hoc [3]
. Que el producto se rompa [5]
. Que no llegue (horario, dirección) [5]
. Producto equivocado [5]
. Pasearse con flores a la vista de todos [3]
RIESGOS
. No entrega (desconfianza) [3]
. Desconfianza por calidad [3]
. Inseguridad del pago online [2]
. Mal uso de datos [3]
. Rechazo del producto [2]
. Entrega a otra persona [1]
. Entrega fuera de tiempo [3]
. Mala presentación del producto [4]

Anexo 14 (continuación)

CREADORES DE ALEGRÍAS (GAIN CREATORS)

- . Servicio de despacho con agendamiento, confirmación y seguimiento [4]
- . Tienda virtual y física con variedad de opciones [3]
- . Diseño minimalista de gran calidad estética [2]
- . Envío de imágenes previo al envío del producto [4]
- . Garantía de devolución o reemplazo en caso de problemas con el producto [5]
- . Líquido preservante para aumentar la duración [2]
- . Posibilidad de entrega *express* o retiro en tienda [2]
- . Elementos que generen expectativa al abrir la caja [2]
- . Costo del despacho incluido en el precio [4]

ALEGRÍAS (GAINS)

NECESARIAS:

- . Que exista servicio de despacho [5]
- . Que el producto llegue [5]
- . Que se pueda comprar en línea [4]
- . Que exista variedad de productos [4]

ESPERADAS:

- . Que el producto llegue en tiempo y forma [5]
- . Que el producto sea de buena calidad y apariencia [5]
- . Que la atención sea amable [4]
- . Que te mantengan informado [3]
- . Que se hagan responsables en caso de errores [5]
- . Que las flores duren [4]

DESEADAS:

- . Que las flores duren más de lo normal [5]
- . Que la entrega sea rápida [3]
- . Que se pueda agendar la entrega [2]
- . Que se pueda retirar en algún lugar físico [2]
- . Que guste y sorprenda [5]
- . Que el producto sea delicado / elegante [5]
- . Que el despacho sea gratuito [5]
- . Que existan descuentos / promociones [4]

INESPERADAS:

- . Que las flores se entreguen con agua [1]
- . Premios post compra [1]
- . Que tenga rico aroma [1]

ANEXO 15: PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS

Caja Clásica:



Imágenes referenciales

Balde Clásico:



Imagen Referencial

Anexo 15 (continuación)

Packs de Hidratación:



Imagen Referencial

ANEXO 16: DETALLE DE CONFIGURACIÓN DE PRODUCTOS

Línea de Producto	Caja Clásica	Balde Clásico	Moderna
Tipo de flor	Rosa Importada	Rosa Importada Tulipán	Rosa Nacional Mini Rosa Nacional Tulipán Cala Girasol
Tamaños disponibles	35, 25, 15 flores	25 flores	6, 16 flores
Diseño	Clásico	Clásico	Diseños e Ilustraciones modernas
Tipo de envase	Caja rectangular cerrada	Balde cilíndrico abierto	Caja rectangular cerrada / Cubo abierto
Colores disponibles	rojo, blanco, naranja rojo-blanco, naranja-blanco, rojo-naranja-blanco	rojo, blanco, naranja rojo-blanco, naranja-blanco, rojo-naranja-blanco	monocolor o multicolor en varias opciones según temporada
Pack de hidratación	Individual por cada flor + kit de reemplazo individual	Individual por cada flor + kit de reemplazo individual	Individual por cada flor + kit de acondicionamiento para agua potable
Otros elementos	Papel estraza impreso con marca Etiqueta de sellado para caja Sello de autenticidad holográfico Caja protectora exterior para envíos fuera de Santiago	Papel estraza impreso con marca Sello de autenticidad holográfico	Papel estraza impreso con marca Etiqueta de sellado para caja Sello de autenticidad holográfico Caja protectora exterior para envíos fuera de Santiago

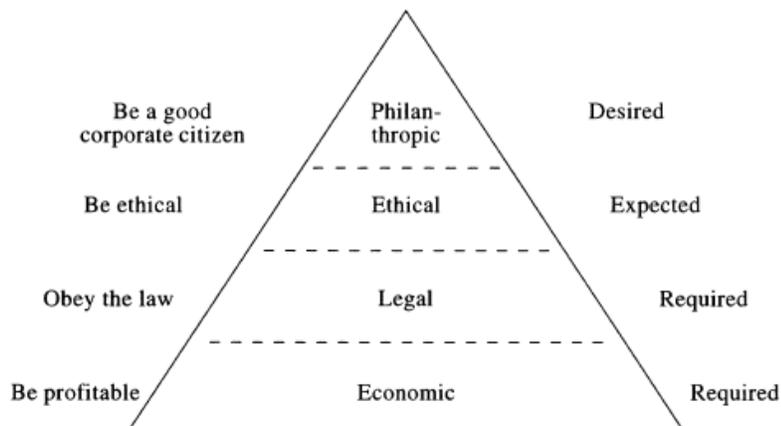
Fuente: Elaboración propia

ANEXO 17: RSE Y SUSTENTABILIDAD, TEORÍA DE LA PIRÁMIDE DE ARCHIE CARROLL

La estrategia de Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad de una empresa debe estar alineada con su estrategia de negocio, de esta forma además de contribuir al bienestar social, sus acciones generan retorno para la empresa a fin de ayudar a la obtención de ventajas competitivas a través de prácticas y acciones vinculadas a la estrategia de negocios de la compañía. En caso contrario, se trataría de acciones de filantropía que, si bien podrían generar impacto positivo tanto en la sociedad, como en la imagen de la empresa, al no estar alineadas con la estrategia empresarial de esta, podrían ser consideradas como gastos ineficientemente realizados, en vez de inversiones que apoyen al negocio.

De acuerdo a la teoría de la pirámide de Archie Carroll (1991), existen cuatro clases de responsabilidades sociales de las empresas, vistas como una pirámide. Hay responsabilidades que se encuentran en el fondo de la pirámide que son, por tanto, la base sobre la que se apoyan las responsabilidades de la cúspide. La más básica es la responsabilidad económica, que tiene que ver con la rentabilidad y beneficios generados, la segunda es la legal, que tiene que ver con el cumplimiento de las leyes y regulaciones, estas dos son consideradas como básicas para el correcto desempeño del negocio, posteriormente está la responsabilidad ética, que tiene que ver con un sentido de ética y justicia, y por último están las responsabilidades sociales o filantrópicas, que tienen que ver con la mejora de la calidad de vida de la comunidad, ser un buen ciudadano corporativo y que deben estar alineadas con el negocio.

Carroll's (1991) Pyramid of Corporate Social Responsibility



Source: A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons* (July–August 1991): 39–48.

ANEXO 18: SEGMENTOS DE CLIENTES

El Amoroso (vinculación: emocional - objetivo funcional: regalo):

Este segmento está compuesto principalmente por hombres adultos, entre 25 y 45 años, que compran ramos, arreglos o flores en unidad para regalar principalmente a su pareja o madre. Compran en volúmenes pequeños y de forma esporádica, principalmente por internet, en florerías, en la calle o supermercados. Poseen un poder adquisitivo medio o alto, y es el segmento con mayor disposición a pagar (generalmente hasta \$50.000). La compra se realiza porque piensan que las flores son elegantes, románticas, son del gusto de la persona a la que desean regalarle. Por lo general no tienen un gran conocimiento del producto. Se estima que este segmento corresponde aproximadamente al 23% de los clientes.

El Decorador (vinculación: emocional - objetivo funcional: decoración):

Principalmente son mujeres adultas, normalmente casadas, que compran para adornar su casa o por visita al cementerio, principalmente compran flores sueltas de distintas variedades y colores, en volúmenes pequeños o medios. La compra se realiza principalmente en kioscos de flores, florerías, supermercados, en la feria o en cementerios. La frecuencia de compra es alta, cerca del 20% compra todas las semanas, mientras que el 60% compra al menos una vez al mes. El 40% restante compra entre 2 y 6 veces al año. Su disposición a pagar es media, generalmente entre \$3.000 y \$10.000 dependiendo del volumen y variedad y su motivador de compra es mantener ese lugar especial bien decorado. Por lo general poseen un mayor conocimiento de flores que el segmento anterior. Corresponde al principal segmento en términos de volumen, con aproximadamente un 60% de los clientes.

Empleador Preocupado (vinculación: funcional - objetivo funcional: regalo):

Corresponde a empresas o ejecutivos de empresas de distintos tamaños que compran flores en ramos o arreglos, en ocasiones especiales para reconocer a sus trabajadores por distintos motivos, entre los más destacados están el día de la secretaria, día de la mujer, premiaciones o nacimientos. Los volúmenes de compra son variables, dependiendo de la ocasión y el tamaño de la empresa. Compran principalmente en florerías y poseen una disposición a pagar alta o media, dependiendo del volumen. La frecuencia de compra es baja y su motivador principal es hacer un regalo especial a su o sus trabajadores, para motivar y ser percibidos como un empleador preocupado. Es el segmento que menos conocimiento tiene del producto.

Es el segmento más pequeño y representa aproximadamente el 1% de los clientes.

El Profesional (vinculación: funcional - objetivo funcional: decoración):

Son personas o microempresas dedicadas a la producción de eventos o decoración de ambientes, por lo que las flores son un insumo para su negocio. Compran flores sueltas de distintas variedades y colores, normalmente en volúmenes medios o altos. Realizan la compra principalmente en mercados mayoristas, como el Mercado de las Flores de Independencia o directamente con el productor. La frecuencia de compra puede ser semanal o mayor dependiendo del enfoque y tamaño de su negocio. Su principal motivador de compra es satisfacer la necesidad de su cliente y generar utilidad para su negocio. De todos los segmentos, es el que posee mayor conocimiento del producto y menor disposición a pagar. Corresponde aproximadamente al 15% de los clientes.

ANEXO 19: FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE PRODUCTOS Y SUS PRECIOS

	Caja Clásica	Balde Clásico	Moderno
Señalizador	\$80.000 35 rosas Despacho incluido	-	-
Generador de margen	\$45.000 25 rosas Despacho incluido	\$35.000 Balde 25 flores (2 versiones) Despacho no incluido	-
	\$30.000 15 rosas Despacho no incluido		-
Generador de Volumen	-	-	\$20.000 Caja 6 flores Despacho no incluido
	-	-	\$20.000 Cubo 16 flores Despacho no incluido

ANEXO 20: SISTEMA DE EMBALAJE Y ALMACENAMIENTO

1.

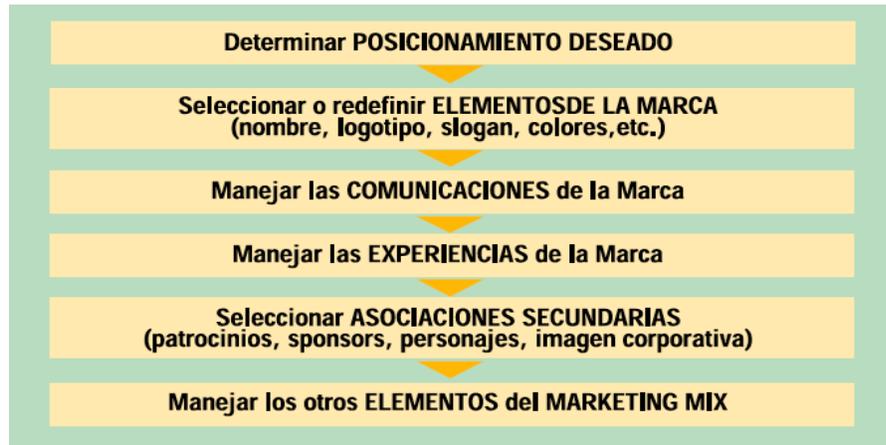


2.



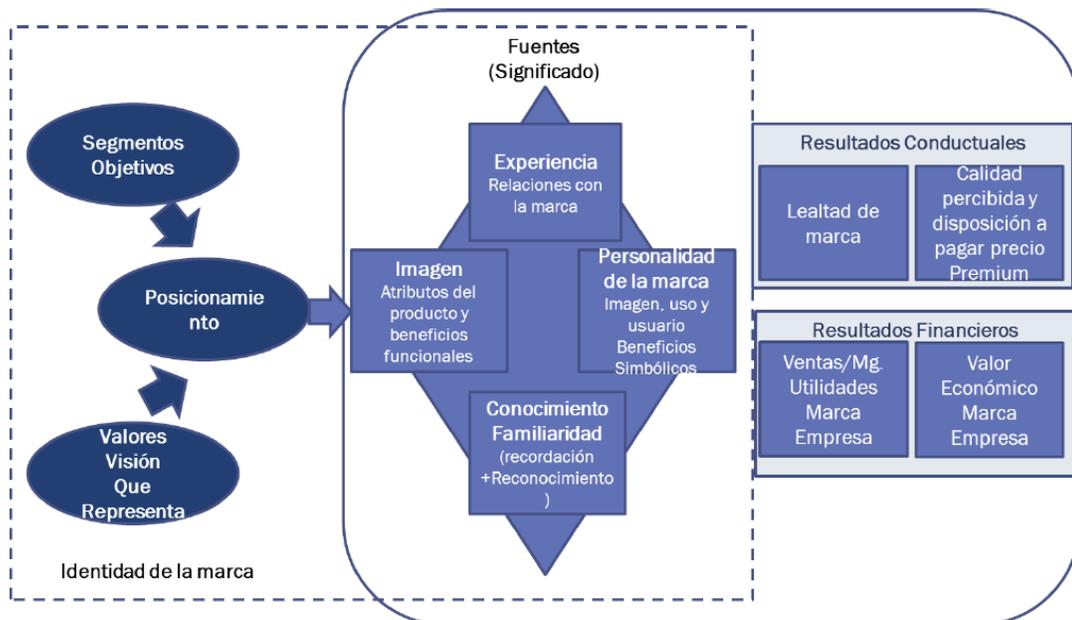
1. Sistema de embalaje (procona) con cierre y tapa de ventilación
2. Método de Almacenamiento, transporte y mantención refrigerada

ANEXO 21: ESQUEMA DE GESTIÓN DE MARCAS



Fuente: Sergio Olavarrieta - Cómo crear marcas de valor

ANEXO 22: MODELO BRAND TOTAL



Modelo BRANDTotal – Sergio Olavarrieta

ANEXO 23: EMOCIONES ASOCIADAS AL DESARROLLO DE MARCA

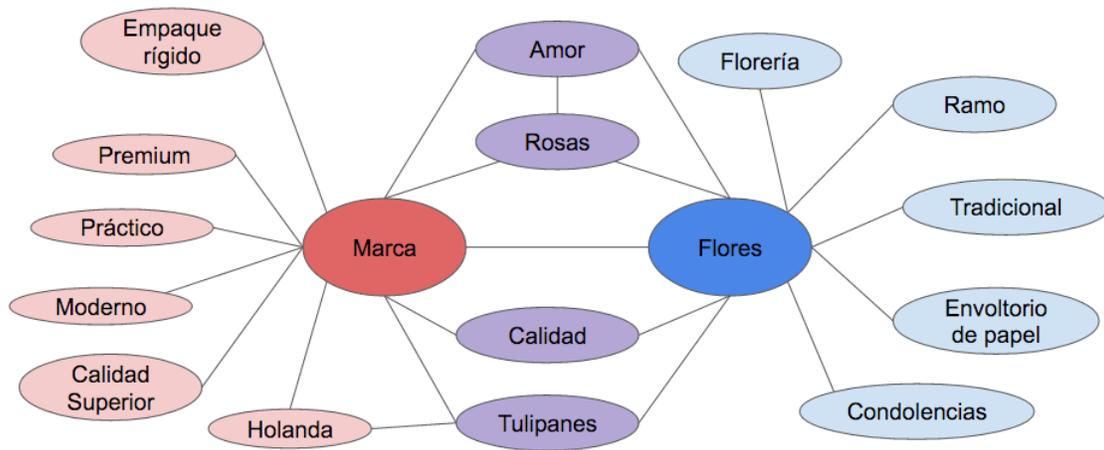
Según Lynn R. Kahle *et al.* (1988, citado por Kevin Keller, 2008) existen 6 tipos importantes de emociones relacionadas con el desarrollo de marca: calidez, diversión, excitación, seguridad, aprobación social y autorrespeto. De estas, las 3 primeras son experienciales e inmediatas, mientras que las 3 últimas son privadas y perdurables. De estas se considerarán la calidez, autorrespeto y aprobación social, como claves para el desarrollo de la comunicación de marca.

1. Calidez: La marca evoca tipos de sentimientos tranquilizadores y hace que los consumidores perciban una sensación de calma o paz. Éstos pueden sentirse sentimentales, amorosos o afectivos en torno a una marca. Hallmark es un tipo de marca asociado con la calidez.
2. Diversión: Tipos de sentimientos optimistas hacen que los consumidores se sientan divertidos, despreocupados, alegres, juguetones, joviales, etc. Disney es una marca que suele asociarse con diversión.
3. Excitación: La marca hace que la gente se sienta revitalizada y experimente algo especial. Aquellas que evocan emoción pueden generar una sensación de júbilo, de “estar vivo”, de ser fantástico, sexy, etc. MTV es una marca que muchos adultos y jóvenes consideran excitante.
4. Seguridad: La marca produce un sentimiento de seguridad, comodidad y autoconfianza. Como resultado, los consumidores no experimentan la preocupación que de otra manera probablemente sentirían. Los seguros Allstate son una marca que comunica seguridad a muchos.
5. Aprobación Social: Los consumidores sienten que otros verán de manera favorable su apariencia y comportamiento, etc. Esta aprobación puede ser resultado del reconocimiento directo por parte de los demás que el consumidor usa la marca, o puede ser menos directo y ser resultado de la atribución a los consumidores del uso del producto. Mercedes es una marca que puede simbolizar para los consumidores la aprobación social.
6. Autorrespeto: La marca hace que los consumidores se sientan bien consigo mismos y experimenten un sentido de orgullo, logro o satisfacción. Una marca como el detergente de lavandería Tide puede lograr que muchas amas de casa la vinculen con “hacer lo mejor para la familia”.

Los primeros tres tipos de sentimientos son experienciales e inmediatos, y su nivel de intensidad va en aumento. Los últimos tres son privados y perdurables y con cada uno aumenta su nivel de seriedad.

Fuente: Branding, Administración Estratégica de Marca (Tercera Edición), Kevin Keller, 2008. (págs. 70 y 71).

ANEXO 24: ASOCIACIONES DE MARCA



ANEXO 25: ELEMENTOS DE MARCA

Nombre: Considerando el posicionamiento deseado, las asociaciones de marca y características propias del nombre que lo hagan fácil de recordar. El nombre debe transmitir exclusividad, calidad y estilo. Para lograrlo se busca un nombre armónico, fácil de pronunciar, que se conecte con las asociaciones de marca deseadas y que se encuentre asociado a la categoría. El nombre elegido es “De Bloom”, corresponde a la pronunciación en holandés de “la flor” y busca asociar la marca con el mayor productor mundial de flores, Holanda, país altamente reconocido por su flor emblema el tulipán.

Atributos de Marca: Calidad superior, Elegancia, Modernidad, Exclusividad, Diseño, Belleza, Precio elevado.

Valores de Marca: Calidad, Integridad, Simpleza, Elegancia e Innovación.

Beneficios de Marca: Exclusividad, Experiencia gratificante, Estatus, Duración, Facilidad de Compra y Transporte.

Mantra de Marca: Para desarrollar una marca que se conecte tanto con la propuesta de valor, como el posicionamiento deseado y los valores de la marca. Se desarrolla un Mantra de marca. Según Keller (2008), el Mantra de marca es la articulación del “corazón y el alma” de la marca, una frase corta de tres o cinco palabras que captura la esencia o espíritu irrefutable o de su posicionamiento. Es similar al “esencia de la marca” o su “promesa principal”, y su propósito es asegurar que todos los empleados y socios de marketing comprendan qué es lo que la marca representa más fundamentalmente para los clientes, de manera que puedan ajustar sus acciones en consecuencia. El mantra de marca comunica lo que la marca es y lo que no es. El mantra de la marca se define en función de 3 componentes: el complemento emocional, el complemento descriptivo y la función de marca.

Mantra de la Marca = Estilo (Complemento Emocional) + Refinado (Complemento Descriptivo) + Moderno (Función de marca)

Eslogan: El eslogan debe cumplir intrínsecamente dos funciones principales, por un lado, debe ser una forma de comunicar la propuesta de valor de la marca y por otro debe actuar como una invitación a adquirir el producto. Todo esto en un tono cálido e inspirador que ayude al posicionamiento de la marca.

De Bloom, “El placer de sorprender”

Colores: Los colores a utilizar y que predominarán en la comunicación de marca deben transmitir la sensación de elegancia, calidad superior, calidez, pasión, delicadeza, modernidad, estilo. Los colores seleccionados son y algunas asociaciones de estos son las siguientes.

- Negro / Gris Oscuro: Elegancia, Sofisticación, Calidad, Exclusividad, Moda, Precio Alto
- Blanco: Bondad, Simplicidad, Pureza

Anexo 25 (continuación)

- Rojo: Pasión, Amor
- Dorado: Calidad, Premium

Logotipo: El logotipo es el contorno del bulbo de un Tulipán junto con el nombre de la marca en su base.



Personalidad de marca: La personalidad de marca se expresa cuando la marca se comunica con su público (clientes y usuarios actuales o potenciales), por lo que definirla permite claridad al momento de elegir el tono y estilo de los mensajes y comunicación en general. A continuación, se describe la personalidad de marca de De Boom.

De Bloom es un hombre joven de 35 años, profesional, inteligente, exitoso, honesto, moderno, vanguardista, sociable, tiene claro cómo sorprender, equilibra bien el buen gusto y el lujo, no pasa desapercibido, es elocuente, cercano y empático.

Si la marca Fuera:

- Ciudad: New York
- Animal: Caballo Hannoveriano
- Personaje: Bradley Cooper
- Vehículo: BMW



Tono y Estilo de la comunicación: El tono debe ser Cálido, Cercano, Afectuoso y Cordial, que se permita un grado de complicidad. El estilo moderno e inteligente.

Posibles personajes para realizar activaciones de marca: Jordi Castell, Soledad Onetto, Diana Bolocco, Francisca Urrejola.

ANEXO 25.B: TIENDA FÍSICA

Imágenes Referenciales de las Tiendas Físicas (islas para *malls*).



ANEXO 27: DETALLE DE ESTIMACIÓN DE DEMANDA

MÉTODO 1: CANTIDAD PROBABLE DE CELEBRACIONES

Una forma de estimar la posible demanda, es considerar el número de celebraciones que se realizan al año en las que sería factible regalar flores, que corresponden al grupo objetivo y la probabilidad de compra. El siguiente cuadro muestra una estimación de la cantidad de veces que se estima podría generarse un regalo de arreglos florales dentro del grupo objetivo. Dentro de cada uno de los escenarios planteados a continuación, es necesario considerar un porcentaje de penetración o participación específica para cada caso a fin de estimar las ventas.

	Nacional	Santiago	Sector Oriente	Sector Oriente y Principales Ciudades de V y VI Regiones	Sector Oriente y Principales Ciudades del País
Nº Mujeres mayores a 25 años	6.046.567	2.259.101	527.273	825.389	1.943.506
% Personas con ingresos altos (GSE: ABC1)	6%	10%	33%	24%	15%
% Personas con ingresos medio - altos (GSE: ABC1-C2)	23%	31%	64%	52%	21%

Regalo a Mujeres en Relación de Pareja (Aniversario o Cumpleaños)

% Personas que vive en pareja (casados o no)	53%	53%	53%	53%	53%
Estimación de Probabilidad de regalar flores	2%	2%	2%	2%	2%
Cantidad potencial convivientes	14.403	7.381	3.557	4.524	4.302
Estimación de mujeres solteras en una relación sentimental	40%	40%	40%	40%	40%
Estimación de Probabilidad de regalar flores	2%	2%	2%	2%	2%
Cantidad potencial no convivientes	10.932	5.603	2.700	3.434	3.265
Cantidad potencial total	25.335	12.984	6.256	7.957	7.567

Regalo a Mujeres en día de la Madre

Estimación de mujeres madres sobre 25 años	60%	60%	60%	60%	60%
Estimación de Probabilidad de regalar flores	2%	2%	2%	2%	2%
Cantidad potencial de madres	16.398	8.404	4.049	5.150	4.898
Cantidad total (madres + parejas)	41.734	21.388	10.306	13.108	12.464

Regalo a Mujeres en ocasión de pedir Matrimonio

Matrimonios celebrados en 2013 (tasa nacional 0,35%)	61.441	24.080	5.068	8.238	20.321
Estimación de Probabilidad de regalar flores	10%	10%	10%	10%	10%
Cantidad potencial	1.389	746	324	428	427

Día de San Valentín

Estimación de probabilidad a mujeres convivientes	2%	2%	2%	2%	2%
Estimación de probabilidad a mujeres no convivientes	5%	5%	5%	5%	5%
Cantidad potencial (convivientes + no convivientes)	50.411	25.835	12.449	15.833	15.056

Alcance de la Estimación (Unidades / Año)	Nacional	Santiago	Sector Oriente	Sector Oriente y Principales Ciudades de V y VI Regiones	Sector Oriente y Principales Ciudades del País
Demanda Máxima Estimada	118.869	60.953	29.335	37.327	35.514
Demanda Potencial (Aniversario o Cumpleaños + Día de la Madre)	67.069	34.372	16.562	21.065	20.031
Demanda Potencial (Día de San Valentín + Día de la Madre)	92.145	47.223	22.755	28.941	27.521
Demanda Potencial (50% Día de San Valentín + 50% Aniversario + Día de la Madre + Petición de Matrimonio)	80.995	41.544	19.983	25.432	24.203

Anexo 26 (continuación)

Alcance de la Estimación (MM \$ / Año) (considerando ticket promedio de \$25.000)	Nacional	Santiago	Sector Oriente	Sector Oriente y Principales Ciudades de V y VI Regiones	Sector Oriente y Principales Ciudades del País
Demanda Máxima Estimada	2.972	1.524	733	933	888
Demanda Potencial (Aniversario o Cumpleaños + Día de la Madre)	1.677	859	414	527	501
Demanda Potencial (Día de San Valentín + Día de la Madre)	2.304	1.181	569	724	688
Demanda Potencial (50% Día de San Valentín + 50% Aniversario + Día de la Madre + Petición de	2.025	1.039	500	636	605

MÉTODO 2: PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La estimación por el método de participación de mercado se puede realizar de forma relativamente sencilla, considerando que existen datos relacionados a las ventas anuales de flores. Según información obtenida de la Base de Datos del Servicios de Impuestos Internos (Estadísticas de Empresas por Rubro Económico), las empresas dedicadas a la “Venta al por Menor de Flores, Plantas, Árboles, Semillas y Abonos” vendieron el año 2014 cerca de 95 millones de dólares, los que se distribuyen en 2.367 empresas agrupadas en 6 categorías por nivel de ventas, donde la categoría que genera menor nivel de ventas vende en promedio 2 millones de pesos al año, mientras que en la categoría de mayor facturación, las ventas promedio son de aproximadamente de 880 millones de pesos por año. Se tiene además como antecedente el estudio realizado por la ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias) que indica que las ventas de Flores en el año 2007 habrían alcanzado los 70 millones de dólares.

Categoría	Cantidad	Venta Aprox. CLP	Venta Aprox. USD	Venta Total USD	% Share Promedio	% Share Categoría
Micro 1	1.187	1.970.724	3.583	4.253.180	0,004%	4%
Micro 2	641	8.838.846	16.071	10.301.273	0,017%	11%
Micro 3	412	29.354.600	53.372	21.989.264	0,056%	23%
Pequeña 1	77	85.955.966	156.284	12.033.835	0,164%	13%
Pequeña 2	26	171.120.653	311.128	8.089.340	0,327%	8%
Pequeña 3	24	883.364.455	1.606.117	38.546.813	1,687%	40%
TOTAL	2.367			95.213.705	100%	100%

Considerando estas cifras, es posible estimar una participación de mercado asociada a alguna posible posición de mercado. Teniendo en cuenta que las 3 categorías más importantes, 127 empresas (el 5% del total de participantes) concentran el 62% del mercado generando ventas por USD 59 millones (participación promedio de las 127 empresas en los USD 59MM es de 0,8%). Considerando que se pudiesen alcanzar ventas por la mitad que el promedio de estas (0,4%), el nivel de ventas anual sería de **150 millones de pesos anualmente**, lo que significa realizar 6.000 ventas/año con un *ticket* promedio de \$25.000 (16,7 ventas/día).

MÉTODO 3: ENCUESTA

Otra forma de estimar la posible demanda es utilizar los datos de la encuesta en lo relativo a posibilidad de compra y asignar una probabilidad a los resultados obtenidos. De acuerdo a los

Anexo 26 (continuación)

datos de la encuesta realizada, el 90% de los encuestados indicó que existía alguna probabilidad que adquiriera el producto. El 10% de los encuestados indicó que “le encanta el producto y que lo compraría más de una vez” (probabilidad asignada: 60%), el 13% indicó que “con seguridad lo compraría” (probabilidad asignada: 40%), el 67% indicó que posiblemente lo compraría (probabilidad asignada: 10%), mientras que el 10% restante indicó que “creo que no lo compraría” o “definitivamente no lo compraría” (probabilidad asignada: 0%). Asignando estas probabilidades al grupo de más altos ingresos (ABC1), y considerando una probabilidad de alcance de 30% se obtienen algunas estimaciones para cada caso evaluado.

	Nacional	Santiago	Sector Oriente	Sector Oriente y Principales Ciudades de V y VI Regiones	Sector Oriente y Principales Ciudades del País
Nº Mujeres mayores a 25 años	6.046.567	2.259.101	527.273	825.389	1.943.506
% Personas con ingresos altos (GSE: ABC1)	6%	10%	33%	24%	15%
Probabilidad Ponderada (casos)	69.269	40.438	31.146	35.459	52.183
Probabilidad Ponderada (Alcance 30%)	20.781	12.131	9.344	10.638	15.655
Venta Estimada (ticket promedio \$25.000)	519.521.037	303.284.309	233.595.121	265.940.336	391.373.521

MÉTODO 4: TASA DE CONVERSIÓN

De acuerdo al Nielsen Online MegaView Report, la categoría flores es una de las que presenta mejor tasa de conversión en tiendas online, alcanzando cifras por sobre el 20% de forma permanente para las tiendas líderes del mercado en EEUU y un promedio de 7,8% para la categoría flores y regalos, siendo la categoría con mejor tasa de conversión promedio (ver Anexos 25 y 26).

Considerando las estimaciones de Google Adwords, con 1 aviso básico en Adwords es posible alcanzar un tráfico de 11 y 22 visitas diarias en Santiago y a nivel nacional con una inversión de 1.000 \$/día (Anexo 27), lo que generaría un tráfico de 330 y 660 visitantes al mes respectivamente. Al incrementar la cantidad de avisos es posible incrementar también el tráfico por esta vía. Según la estimación realizada por Google al día se generan cerca de 600 consultas por las categorías relacionadas a flores en Santiago y cerca de 1.000 a nivel nacional.

Considerando el potencial del canal y algunas estadísticas de *ecommerce* (tasas de rebote, abandono y conversión)²⁰, es posible estimar un nivel de demanda potencial para la tienda *on-line*, la que podría alcanzar ventas por entre **59 y 118 millones de pesos**, con una tasa de conversión de 6% (bajo el promedio de la categoría), dependiendo si el alcance geográfico es local (Región Metropolitana) o Nacional.

²⁰ Información de internet (Shopping cart abandonment: online retailers' biggest headache is actually a huge opportunity - BusinessInsider.com // What is a good analytics bounce rate - Techwyse.com // Bounce Rate Demystified - Kissmetrics.com // Cart Abandonment Rate Statistics - Barilliance.com // Cart Abandonment - Listrak.com // Cart Abandonment Rate Statistics - Baymard Institute baymard.com)

Anexo 26 (continuación)

	Santiago	Chile	Santiago	Chile
Cantidad de Avisos Publicados	1	1	10	10
Visitas Día	11	22	110	220
Visitas Mes	330	660	3.300	6.600
Tasa Rebote	60%	60%	60%	60%
Rebote	198	396	1.980	3.960
Prospectos	132	264	1.320	2.640
Tasa Abandono Temprano	70%	70%	70%	70%
Abandono Temprano	92	185	924	1.848
Potencial Cliente	40	79	396	792
Tasa Abandono Tardío	50%	50%	50%	50%
Abandono Tardío	20	40	198	396
Compradores	20	40	198	396
Tasa de Conversión	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Monto Promedio Venta	25.000	25.000	25.000	25.000
Costo por Visitante	91	45	91	45
Costo por Venta	1.515	758	1.515	758
Venta Mensual	495.000	990.000	4.950.000	9.900.000
Costo Mensual	30.000	30.000	300.000	300.000
Venta Anual	5.940.000	11.880.000	59.400.000	118.800.000
Costo Anual	360.000	360.000	3.600.000	3.600.000

ANEXO 27: TASAS DE CONVERSIÓN POR CATEGORÍA

Conversion rates 15 categorías	% Conversion
Flowers and Gifts	7.83%
Food and Drug	5.77%
Office Supplies	5.75%
Health and Beauty	5.59%
Books/Music/Video	3.37%
Specialty (Non-Apparel)	3.31%
Mass Merchant	2.95%
Apparel and Accessories	2.92%
Computers and Electronics	2.28%
Sporting Goods	2.21%
Toys and Hobbies	2.18%
Jewelry	2.14%
Housewares and Home Furnishings	2.11%
Hardware and Home Improvement	2.03%
Automotive Parts	1.96%

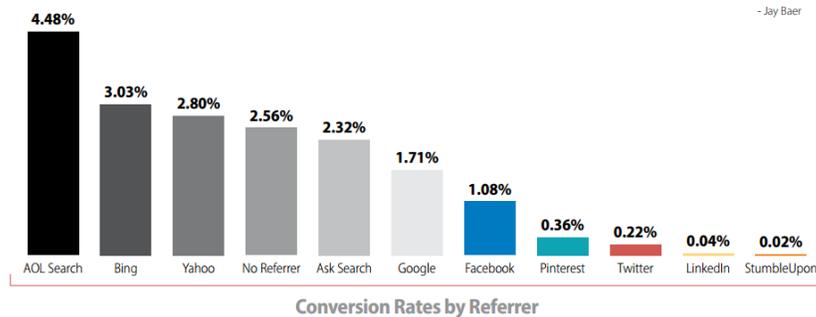
Fuente: Top 500 Internet Retailers Guide – Versión 2010

Los 11 participantes de la categoría	Ranking	Producto
1-800-Flowers.com Inc.	40	Flores
FTD Group Inc.	59	Flores
Potpourri Group Inc.	145	Flores
Hallmark Cards Inc.	147	Regalos
American Greetings Corp.	160	Tarjetas de Saludo
PersonalCreations.com	207	Regalos
The Vermont Teddy Bear Co.	223	Osos de Peluche
The Yankee Candle Co. Inc.	342	Velas
JustFlowers.com Inc.	387	Flores
GiftTree.com	437	Flores y Regalos
GourmetGiftBaskets.com	461	Regalos Comestibles

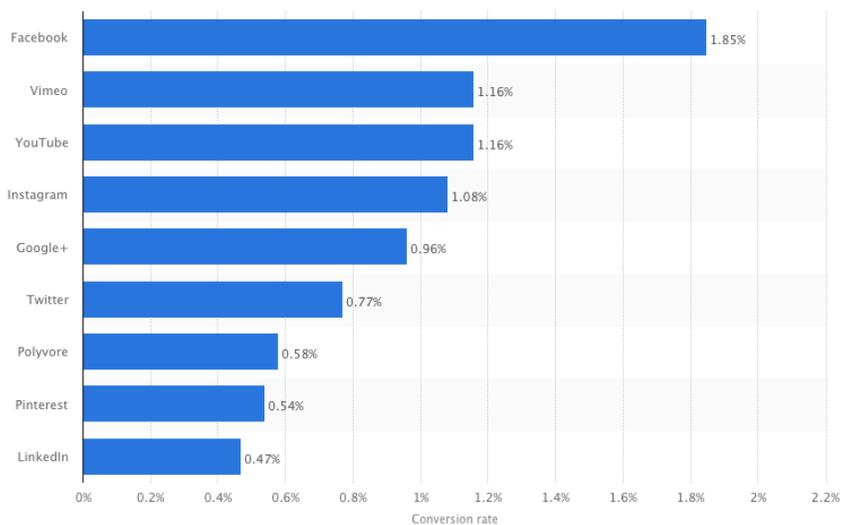
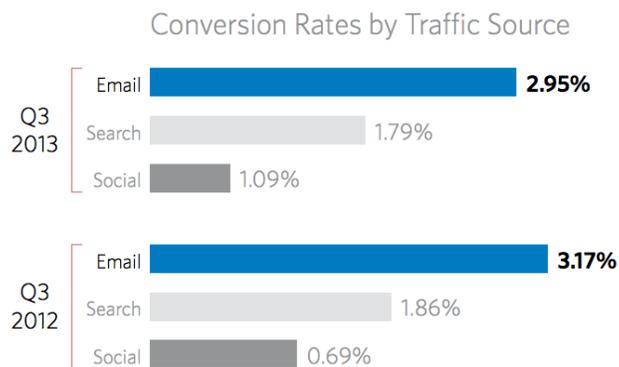
Tienda	Categoría	oct-08	nov-08	ene-09	may-09	dic-09
ProFlowers	Flores	26,70%	30,60%	27,30%	38,60%	31,1%
Metrostyle	Ropa Femenina	.	23,60%	.	.	25,7%
Amazon.com	Multidepartamento	.	.	17,20%	.	23,7%
QVC	Multidepartamento	20,00%	21,60%	.	.	21,1%
Office Depot	Art. Oficina	28,20%	21,60%	21,10%	28,00%	20,2%
LL Bean	Ropa	17,10%	21,50%	.	.	.
Tickets.com	Tickets	.	20,10%	.	.	.
Coldwater creek	Ropa Femenina	22,4%
vitacost.com	Suplementos Alimenticios	.	.	20,40%	25,00%	23,0%
Blair.com	Ropa	21,10%	18,90%	21,80%	23,40%	.
Quixtar	Cuidado Personal	.	.	22,40%	23,40%	.
Roamans	Ropa Femenina	21,40%	.	.	22,60%	20,4%
Lands End	Ropa	20,70%	18,40%	.	.	19,3%
1800flowers.com	Flores	.	17,80%	.	20,50%	.
Woman within	Ropa Femenina	.	.	.	19,60%	.
Victoria Secret	Ropa Interior Femenina	19,20%
Spiegel	Ropa Femenina	.	.	.	18,20%	.
Sportman Guide	Art. Caza	.	16,80%	.	.	.

Fuente: Nielsen

ANEXO 28: TASAS DE CONVERSIÓN SEGÚN ORIGEN



Fuente: Smart Insights.com – E Commerce Conversion Rates



Fuente: Monetate - ECommerce Quarterly Report

ANEXO 29: SIMULACIÓN DE CAMPAÑA ADWORDS

Alcance en Región Metropolitana:

1. Decida cuánto va a invertir

Presupuesto	1.000,00 CL\$ al día	
--------------------	----------------------	---

2. Elija un público objetivo

Ubicaciones	Santiago, Región Metropolitana, Chile	
--------------------	---------------------------------------	---

Redes	Red de Búsqueda, Red de Display	
--------------	---------------------------------	---

Palabras clave	florería envío de flores enviar flores arreglos florales florerías ramo de rosas	
	flores online ramos de rosas comprar flores rosas a domicilio envío de flores en santiago	
	flores premium florería online envío de flores a regiones flores por suscripción	

Cobertura potencial diaria
Solo para la Red de Búsqueda

11+ clics
595+ impresiones

Alcance Nacional:

1. Decida cuánto va a invertir

Presupuesto	1.000,00 CL\$ al día	
--------------------	----------------------	---

2. Elija un público objetivo

Ubicaciones	Chile	
--------------------	-------	---

Redes	Red de Búsqueda, Red de Display	
--------------	---------------------------------	---

Palabras clave	florería envío de flores enviar flores arreglos florales florerías ramo de rosas	
	flores online ramos de rosas comprar flores rosas a domicilio envío de flores en santiago	
	flores premium florería online envío de flores a regiones flores por suscripción	

Cobertura potencial diaria
Solo para la Red de Búsqueda

22+ clics
1K+ impresiones

Fuente: Pronóstico de Google Adwords

ANEXO 30: PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE MARKETING

Concepto			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Atracción	SEM	Adwords	153	459	153	153	306	153
	SEO - SEM	Generación de contenidos y PR	453	453	453	453	453	453
		Productos de Muestra	657	0	0	0	0	0
		Dominio y Hosting Web	82	0	0	0	0	0
Convicción	Video	Producción de Videos	1.530	0	0	0	0	0
	SEO	Producción de Sitio web - Tienda online	408	0	0	0	0	0
		Producción de Fotografías de Apoyo	408	0	0	408	0	0
Venta	Medios de Pago	WebPay - Mantenimiento	39	39	39	39	39	39
		WebPay - Integración	682	0	0	0	0	0
		Red Compra - Arriendo Equipos	0	0	0	0	0	0
		Comisiones (Webpay - Red Compra - Servipag)	0	48	74	103	154	107
		Construcción de tienda (isla)	0	0	0	0	0	1.326
		Arriendo tienda en mall (isla)	0	0	0	0	0	3.182
		Personal de ventas	617	617	617	617	617	617
TOTAL			5.029	1.617	1.337	1.774	1.570	5.878

Concepto			Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Atracción	SEM	Adwords	306	306	306	306	306	306
	SEO - SEM	Generación de contenidos y PR	453	453	453	453	453	453
		Productos de Muestra	0	0	0	0	0	0
		Dominio y Hosting Web	0	0	82	0	0	0
Convicción	Video	Producción de Videos	0	0	0	0	0	0
	SEO	Producción de Sitio web - Tienda online	0	0	0	0	0	0
		Producción de Fotografías de Apoyo	0	0	0	0	0	0
Venta	Medios de Pago	WebPay - Mantenimiento	39	39	39	39	39	39
		WebPay - Integración	0	0	0	0	0	0
		Red Compra - Arriendo Equipos	44	44	44	44	44	88
		Comisiones (Webpay - Red Compra - Servipag)	213	223	227	235	244	389
		Construcción de tienda (isla)	0	0	0	0	1.326	0
		Arriendo tienda en mall (isla)	0	0	0	0	3.182	0
		Personal de ventas	1.235	1.235	1.235	1.235	1.235	1.852
TOTAL			2.290	2.300	2.386	2.313	6.829	3.128

Anexo 30 (continuación)

Concepto			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Atracción	SEM	Adwords	3.213	3.182	3.310	3.614	3.786
	SEO - SEM	Generación de contenidos y PR	5.440	8.486	14.710	15.298	15.910
		Productos de Muestra	657	0	0	0	0
		Dominio y Hosting Web	163	85	88	92	92
Convicción	Video	Producción de Videos	1.530	3.182	3.310	3.442	3.442
	SEO	Producción de Sitio web - Tienda online	408	0	0	0	0
		Producción de Fotografías de Apoyo	816	849	883	918	918
Venta	Medios de Pago	WebPay - Mantenimiento	468	486	506	526	526
		WebPay - Integración	682	0	0	0	0
		Red Compra - Arriendo Equipos	307	1.551	1.708	1.776	1.776
		Comisiones (Webpay - Red Compra - Servipag)	2.019	7.019	8.107	8.938	9.831
		Construcción de tienda (isla)	2.652	1.379	0	0	0
		Arriendo tienda en mall (isla)	6.365	3.310	0	0	0
		Personal de ventas	11.732	23.484	26.985	26.985	29.341
TOTAL			36.451	53.013	59.605	61.589	65.623