



“DE BLOOM”

Parte II

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

Alumno: Gonzalo Iván Morales Quintana
Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Agosto 2016

TABLA DE CONTENIDOS

Tabla de Contenidos	i
Resumen Ejecutivo	iv
I. Oportunidad de Negocio	1
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	2
III. Descripción de la Empresa y su Propuesta de Valor	3
IV. Plan de Marketing	4
V. Plan de Operaciones	5
5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones.....	5
5.2. Flujo de Operaciones	7
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación	8
5.4. Dotación	9
VI. Equipo del Proyecto	12
6.1 Equipo Gestor	12
6.2 Estructura Organizacional	12
VII. Plan Financiero	13
7.1 Flujo de Caja Proyectado	13
7.2 Estados de Resultados Proyectados	13
7.3 Balance Proyectado	14
7.4 Evaluación Financiera	15
7.5 Plan de Inversiones	15
7.6 Valor Terminal	15
7.7 Ratios de la Industria	16
7.8 Análisis de Sensibilidad	16
VIII. Riesgos críticos	17
IX. Propuesta al Inversionista	18
9.1 Estructura Societaria:	18
9.2 Financiamiento:	18
9.3 Retorno para el Inversionista:	18

X. Conclusiones	19
XI. Bibliografía	20
Anexo 1: Precios de Flores en Mercado de Mayoristas	22
Anexo 2: Oferta de Competidores, Productos y Precios de Venta a Público	22
Anexo 2.b: Presentación de los Productos Disponibles Actualmente en el Mercado	23
Anexo 3: Consumo Per Cápita de los Principales Mercados Mundiales.....	23
Anexo 4: Resumen de Resultados, Estudio de Mercado Interno de Flores de Corte, EMG Consultores - ODEPA	24
Anexo 5: Resultados de Estudio de la Sociedad Americana de Floristas Sobre Actitudes y Comportamiento del Consumidor Acerca de la Compra de Flores	25
Anexo 6: Resultados de la Encuesta	28
Anexo 7: Análisis PESTEL.....	31
Anexo 8: Análisis de 5 Fuerzas de Porter.....	38
Anexo 9: Distribución de Valor en la Cadena de Abastecimiento	40
Anexo 10: Florerías vs Cementerios por Comuna	40
Anexo 11: Listado de Florerías Online	41
Anexo 12: Análisis de Competidores.....	41
Anexo 13: Lienzo del Modelo de Negocios de “De Bloom”	47
Anexo 14: Lienzo de la Propuesta de Valor de “De Bloom”	47
Anexo 15: Presentación de Productos	50
Anexo 16: Detalle de Configuración de Productos.....	52
Anexo 17: RSE y Sustentabilidad, Teoría de la Pirámide de Archie Carroll.....	53
Anexo 18: Segmentos de Clientes	54
Anexo 19: Función Estratégica de Productos y sus Precios	55
Anexo 20: Sistema de Embalaje y Almacenamiento.....	55
Anexo 21: Esquema de Gestión de Marcas.....	56
Anexo 22: Modelo Brand Total	56
Anexo 23: Emociones Asociadas al Desarrollo de Marca.....	57
Anexo 24: Asociaciones de Marca.....	58
Anexo 25: Elementos de Marca.....	59
Anexo 25.b: Tienda Física	61
Anexo 26: Detalle de Estimación de Demanda	62

Método 1: Cantidad Probable de Celebraciones.....	62
Método 2: Participación de Mercado	63
Método 3: Encuesta.....	63
Método 4: Tasa de Conversión.....	64
Anexo 27: Tasas de Conversión por Categoría	66
Anexo 28: Tasas de Conversión según Origen.....	67
Anexo 29: Simulación de Campaña Adwords	68
Anexo 30: Presupuesto y Cronograma de Marketing.....	69
Anexo 31: Tablas de Supuestos.....	71
Anexo 32: Estimación de Ventas	73
Anexo 33: Estimación de Ingresos	73
Anexo 34: Estimación de Costos de Productos.....	74
Anexo 35: Estimación de Gastos de Administración y Ventas.....	76
Anexo 36: Flujo de Caja Proyectado.....	78
Anexo 37: Cálculo de Tasa de Descuento.....	79
Anexo 38: Betas de Referencia	80
Anexo 39: Plan de Inversiones.....	81
Anexo 39.b: Determinación del Requerimiento de capital	81

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento tiene por objetivo describir el plan de negocios para el desarrollo de un canal de venta minorista de flores para regalo “De Bloom”.

El modelo de negocios se apunta a la venta de flores envasadas a través de una tienda virtual y tiendas físicas ubicadas en pasillos de malls.

La industria de las flores en Chile se caracteriza por su gran tamaño (aproximadamente USD 70 millones), una gran cantidad de competidores poco profesionalizados y altamente fragmentados, productos poco diferenciados y con márgenes elevados (cerca al 50%) y una estructura de clientes altamente atomizada, lo que permite vislumbrar la posibilidad de una reestructuración de la industria, por medio de fusiones o adquisiciones, o el crecimiento orgánico de alguno de los actores de la industria, a consecuencia de la profesionalización y creación de barreras de entrada.

A lo largo de este documento se analiza el mercado, sus tendencias, preferencias de compra, y se identifica el segmento objetivo, “El Amoroso” (clientes que buscan flores para regalar a personas con quienes poseen un alto vínculo emocional), como el más atractivo en términos de negocio, tanto por su tamaño, disposición a pagar y la posibilidad de generar una propuesta de valor ad-hoc (“Nuestros productos son flores para regalo de excelente presentación, mayor duración, fáciles de adquirir y de entrega rápida”).

El producto logra diferenciarse de la oferta existente por su mayor duración (debido a la incorporación de un pack de hidratación y por las características del envase), su presentación (sencilla, moderna y de gran atención a los detalles), y su servicio de entrega rápido y flexible, adicionalmente, la estrategia de puntos de venta facilita la compra del producto y entrega visibilidad a la marca.

Como una forma de reducir riesgos, generar aprendizaje y desarrollar ventajas competitivas de forma gradual, el plan de crecimiento se estructura en 3 etapas: desarrollo del canal *online*, apertura de tiendas físicas en Santiago y el desarrollo de una red de distribuidores en regiones.

Financieramente, el negocio se muestra atractivo con requerimiento financiero total de \$45 MM, un VAN al 5º año de \$83 MM, 45% de TIR y un payback de 1,7 años, pero con una alta sensibilidad al volumen de venta (Apalancamiento Operativo = 4).

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De Bloom busca desarrollar un canal minorista de flores para regalo, enfocando su propuesta de valor a un conjunto de características que mejoren de forma notoria, la presentación, duración y cuidado del producto, así como en lo relativo al servicio.

Se consideran aspectos relativos al producto, experiencia de compra, servicio de entrega, así como en las fases previas a la compra, como son la búsqueda y comunicación con el potencial comprador y usuario.

Según un estudio publicado por la ODEPA (diciembre 2007 ¹), las claves para el desarrollo de la categoría están fuertemente vinculadas a actividades de comunicación y marketing, indicando que, en caso de trabajarse de manera correcta, el mercado interno de flores de corte, podría pasar de 70 a 88 millones de dólares por año, principalmente por un aumento del consumo per cápita, actualmente US\$ 4.4 en Chile ².

Por la naturaleza de uso del producto (regalo), así como por su significado, De Bloom debe considerar 3 tipos de necesidades:

- Las funcionales, que se relacionan con el proceso de compra y el uso (medianamente satisfechas).
- Las emocionales, relacionadas a la necesidad de comunicar y materializar sentimientos (poco desarrolladas).
- Las sociales, que se relacionan con el estatus y ego, tanto del comprador como del receptor o usuario (poco desarrollado).

Para resolver estos puntos, se desarrollan una serie de atributos relativos al producto y servicio (duración, calidad, comodidad y rapidez), así como a la marca y comunicación (branding, elegancia, modernidad, significado).

El detalle de este capítulo se encuentra en la **Parte I del presente Plan de Negocios**.

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.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

La industria de las flores presenta bajos niveles de consumo per cápita en Chile, llegando apenas a 4.4 USD/año (Anexo 3), muy inferior a lo observado en países desarrollados o de ingresos similares a Chile, lo que deja en evidencia una oportunidad para desarrollar la industria a través de la innovación y nuevas estrategias. Según Odepa, el mercado alcanzó ventas por USD 70 millones en 2007 y la demanda podría expandirse hasta un 24%, si se realizan esfuerzos para aumentar la frecuencia y monto de compra o para generar mayor valor agregado, e identifica en el GSE ABC1 las mayores oportunidades para crecimiento³.

De acuerdo al análisis desarrollado en Anexo 8, la industria de venta minorista de flores para regalo en Chile presenta un atractivo medio, sin embargo, se observa una posibilidad de consolidación, por medio de fusiones y adquisiciones; o bien, por 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.

Según cifras del último censo del comercio⁴, en Santiago existen 549 florerías, las que se concentran principalmente en el Terminal de Flores, cercanías a cementerios y comunas del sector oriente y Santiago (ver detalle en Anexo 10).

En internet es posible encontrar cerca de 50 tiendas *online* (Anexo 11) con despacho en Santiago (las principales se analizan en Anexo 12). La disposición visual de las tiendas es desordenada y poco cuidada, enfocándose en ofertas y empujar la venta.

En términos de clientes se observan dos grandes *clusters*, hombres que compran para regalar y mujeres que compran para decorar. Además de lo anterior, la compra de flores está altamente asociada con la asistencia a funerales o cementerios.

De acuerdo a las características de la oferta, competidores y clientes, se observa una oportunidad de desarrollo en el segmento relacionado con flores para regalo.

El detalle de este capítulo se encuentra en la **Parte I del presente Plan de Negocios**.

³ Mercados Agropecuarios N° 186 - ODEPA - Enero de 2008

⁴ Realizado entre diciembre de 2007 y abril de 2008 por Mapcity.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU PROPUESTA DE VALOR

El modelo de negocios de De Bloom se centra en la venta minorista de flores para regalo a través de tiendas online y físicas, estas últimas ubicadas en lugares de alta concurrencia y visibilidad, principalmente *malls*.

El producto es de alta calidad y posee elementos de marca reconocibles, además características funcionales relacionadas a la duración, comodidad y rapidez de adquisición.

El segmento de cliente escogido, “El Amoroso” (ver Anexo 18), está compuesto preferentemente por hombres que buscan un regalo de alto impacto personas especiales (principalmente su pareja o madre).

La propuesta de valor de De Bloom es: **“Nuestros productos son flores de regalo de excelente presentación y mayor duración, fáciles de adquirir y de entrega rápida”**.

Para cumplir 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 canales de venta son tienda *online*, venta telefónica e islas en pasillos de *malls*, las que sirven como una plataforma de venta, así como de promoción de marca. La entrega se realiza a través de Uber o Cabify, permitiendo velocidad y flexibilidad en el despacho.

Considerando que en un comienzo no existen ventajas competitivas, el desarrollo de estas se realizará en 3 etapas que se relacionan con: (1) los atributos diferenciadores del producto / servicio, (2) el alcance y visibilidad de las tiendas físicas y (3) el desarrollo de una red de distribuidores en regiones.

El detalle de este capítulo se encuentra en la **Parte I del presente Plan de Negocios**.

IV. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing de De Bloom está basado en el modelo de negocios, las oportunidades observadas en el mercado y el modelo de segmentación aplicado, el cual considera 2 variables: grado de vinculación entre el cliente y usuario final (emocional o funcional), y el objetivo funcional del producto (decoración o regalo). Ver detalle en Anexo 18.

El segmento objetivo “El Amoroso”, que corresponde más atractivo en términos de tamaño, disposición a pagar, margen y posicionamiento a desarrollar (flores de alta calidad con personalidad moderna), genera mayor impacto. En este segmento, es donde además se requieren menos habilidades relativas al diseño floral (debilidad de De Bloom) y son más relevantes las relativas *ecommerce* y marketing tradicional (fortalezas de De Bloom).

Se desarrollan 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, rosa o tulipán).

En relación al producto, las flores irán hidratadas individualmente por medio de kit de hidratación que incrementa la duración de las flores y envases de diseño delicado y moderno. Ver Anexos 15 y 16.

La fijación de precios es en función del precio de mercado y la disposición a pagar indicada en las encuestas. Sin embargo, consideran 3 bandas de precio con distintas funciones estratégicas: señalizador, generador de margen y generador de rotación (ver Anexo 19).

La estrategia comunicacional está enfocada en redes sociales, acciones de relaciones públicas y Adwords, su objetivo es dar a conocer la marca y productos, así como ayudar al posicionamiento de la misma. Los aspectos claves para el desarrollo de marca se detallan en los anexos 15, 16, 19, 21, 22, 23, 24, 25 y 25.b.

La estimación de la demanda se explica en detalle en anexo 26.

El detalle de este capítulo se encuentra en la **Parte I del presente Plan de Negocios**.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

La estrategia de operaciones se estructura en etapas en función del nivel de ventas y aprendizaje alcanzado, de manera de lograr un uso correcto y eficiente de los recursos disponibles, así como un correcto nivel de calidad y satisfacción.

La escalabilidad de las operaciones se realizará de acuerdo a lo indicado en el punto 3.3, iniciándose con una tienda virtual con alcance sólo en la Región Metropolitana, para luego continuar escalando hasta lograr alcance nacional, tanto en formato virtual como físico.

5.1.1 Procesos

Los procesos necesarios para el correcto funcionamiento del negocio, se realizan en distintas locaciones y pueden ser realizados por personal interno o externo, dependiendo del grado de especialización que se requiera en cada etapa.

5.1.1.1 Abastecimiento:

Se realiza por personal propio, en el Terminal de Flores de Santiago. Para el desarrollo de esta actividad, se requiere un vehículo para el traslado de flores y materiales a dependencias de la empresa, además de equipos de frío para conservación de las flores. Esta actividad será realizada de manera compartida entre el Administrador General, que negociará con proveedores, y personal de operaciones que realizará el trabajo en terreno.

5.1.1.2 Preparación de Productos:

Corresponde a todas las actividades de manejo y preparación del producto previo a la venta y consiste en el manejo y envasado de las flores, así como la incorporación de elementos de marca. Estas actividades se realizan de forma centralizada en las oficinas de la empresa, el tamaño de esta operación está relacionada con el volumen de ventas y para su ejecución se requieren personal dedicado (floristas), mesones y herramientas de trabajo.

Una vez que se finaliza el proceso, las flores se almacenan como “Producto Terminado” y se disponen para envío a tiendas o clientes.

5.1.1.3 Ventas:

La actividad de ventas se realiza básicamente de 2 formas: **presencial y no presencial**. La venta presencial se realiza en las **tiendas físicas** ubicadas en *malls*, en este caso, el producto se encuentra almacenado en la tienda bajo condiciones de temperatura

controlada. En estos casos, el personal de ventas toma el pedido, realiza el cobro y entrega el producto o agenda el envío, dependiendo del requerimiento del cliente.

La venta no presencial (**online**) se realiza por diversos medios (sitio web, telefónica, *email*), en este caso el producto se encuentra en stock en las oficinas de la empresa o tienda física. El personal de apoyo toma el pedido, verifica stock, forma de pago y coordina el envío. El cliente tiene la opción de retirar en tienda o recibir en una dirección indicada. Estas actividades se realizan en el mismo lugar físico donde se preparan los productos.

Además de las actividades operativas, se realizan una serie de actividades de apoyo a la venta, descritas en el punto 4.6.

5.1.1.4 Logística de Salida:

Las actividades de logística de salida consideran el envío de los productos terminados a clientes o a las tiendas físicas. En el primer caso, el envío se realizará por personal externo, a través de Uber, Cabify o Chilexpress, mientras que, en el segundo caso, el envío será por personal propio, pero existirá la posibilidad de envío vía Uber.

5.1.2 Recursos

Los recursos necesarios para el desarrollo de la operación serán Físicos, Tecnológicos y Humanos y podrán ser propios, arrendados o subcontratados, dependiendo de su nivel de uso y especificidad.

5.1.2.1 Recursos Físicos: Se consideran 1 camioneta (propia o arrendada), 3 módulos de venta (tiendas físicas) y 1 oficina (arrendada). Además de equipos de refrigeración (propios), mobiliario y herramientas de trabajo (computadores, tijeras).

5.1.2.2 Recursos Tecnológicos: Se considera el uso de recursos propios (sitio web, tienda virtual, sistema de administración), y de terceros (servidor web, redes sociales, servidor de correo). Los recursos propios serán desarrollados internamente y los recursos de terceros pueden ser gratuitos o pagados (ver detalle de costos en Anexos 35 y 39).

5.1.2.3 Recursos Humanos: Se consideran como personal interno, 1 Administrador General, 1 Jefe de Operaciones y Logística, 3 floristas y 2 operadores. De forma externa se consideran 1 Abogado, 1 Contador, 1 *Community Manager*. El detalle de las funciones y estructura se encuentra en los puntos 5.4 y 6.2.

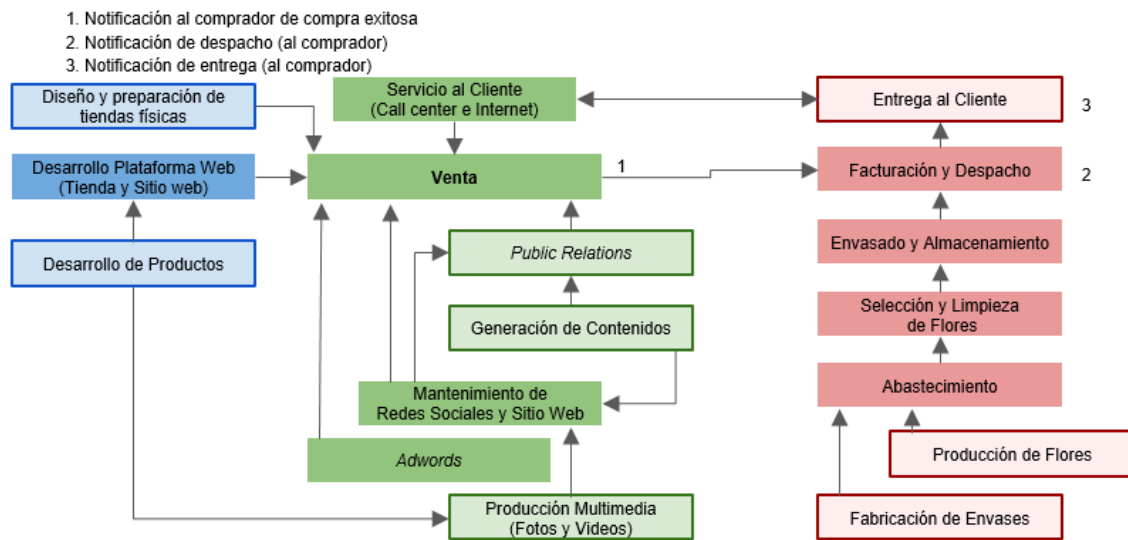
5.2. FLUJO DE OPERACIONES

El proceso se inicia con el desarrollo de la infraestructura y productos, los cuales deben ser revisados de forma periódica. Una vez que se cuenta con la infraestructura y stock de materias primas, se comienza con el proceso de difusión por medio de publicidad en Google Adwords, acciones de promoción y *engagement* (concursos, invitaciones a compartir y comentar contenidos) a través de redes sociales, para lo cual es necesario previamente producir contenidos (fotos, videos y textos) que serán difundidos a través del blog del sitio web, redes sociales (Facebook, Google+, Twitter, Instagram y YouTube) y publicaciones en prensa (*public relations*).

En paralelo, se adquirirán materias primas, flores y elementos necesarios para completar el producto (empaques, packs de hidratación y papelería). El almacenamiento de producto terminado o en proceso se hará en estantes refrigerados. Una vez que el cliente realiza una compra, se completa el proceso mediante la facturación y despacho de los mismos.

El proceso de entrega es realizado por empresas externas como Uber, Cabify o servicios de *courier*. Durante el proceso, el comprador recibirá 3 notificaciones vía email o teléfono, dependiendo del método compra (web o telefónico), la primera al completar el pedido, en la que se confirmará la compra, la segunda al momento del despacho del producto y la tercera al momento de la entrega del mismo. En caso que el cliente lo desee podrá realizar seguimiento vía web o telefónico del estado de sus pedidos.

Adicionalmente, los clientes que se encuentren registrados podrán recibir recordatorios con algunos días de anticipación a fechas que agenden como fechas importantes, así como programar el envío de algún producto con anticipación. El flujo de las operaciones se esquematiza en la Figura 1.



Nota: Las actividades que se muestran en un color serán realizadas internamente, las actividades que se ilustran en dos colores serán externalizadas.

Figura 1.: Flujo de Operaciones

5.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

El plan de desarrollo se estructura en 5 etapas, en las que se busca generar aprendizaje, validar el modelo, consolidar el conocimiento y capitalizar los aprendizajes y recursos para continuar con el escalamiento en la etapa siguiente. Estas etapas se describen a continuación:

5.3.1. Etapa Validación del Producto: Consiste en una versión de prueba (Beta), en la que se evaluará el producto, su comportamiento y se obtendrán aprendizajes para mejorar el servicio. Duración estimada 1 mes.

5.3.2. Tienda Online: Desarrollo del canal online (sitio web propio), aprendizaje y nuevos productos, construcción de marca y generación de ventas. Duración estimada 1 año.

5.3.3. Crecimiento por medio de Tiendas Física: Desarrollo de tiendas en lugares de alta visibilidad (*malls* Parque Arauco, Costanera Center, Alto las Condes), desarrollo de conocimiento e imagen de marca dentro del grupo objetivo. Duración estimada 3 años.

5.3.4. Desarrollo de Distribuidores: crecimiento en regiones y ciudades más pequeñas por medio de distribuidores.

5.3.5. Consolidación o Venta: Evaluar la posibilidad de diversificación relacionada mediante integración vertical y/o integración horizontal o venta del negocio.

5.4. DOTACIÓN

La planificación del capital humano está pensada en dos etapas, la primera para soportar un modelo de venta *online* donde la operación y gestión se realiza en la oficina central, y una segunda etapa que integra tiendas físicas. Para cumplir con las necesidades de personal hay que considerar los puntos del siguiente cuadro:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planificación de área RH	Externo				
Diseño de cargos	Interno				
Proceso de reclutamiento	Externo				
Entrenamiento	Interno				
Evaluación de desempeño		Interno	Interno	Interno	Interno
Remuneraciones y beneficios	Interno	Interno	Interno	Interno	Interno

FUENTE: Elaboración Propia.

5.4.1. Diseño de Cargos

El diseño de cargos se realizará internamente antes de comenzar la operación comercial. La dotación y perfiles necesarios para el inicio de la actividad son los siguientes:

5.4.1.1. Administrador General: Será el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar los planes de la empresa para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el corto, mediano y largo plazo. Además de mantener el enfoque con la estrategia operativa y comercial. Su lugar de trabajo es en la oficina central de la empresa, le reportan de forma directa el Jefe de Operaciones y Logística y profesionales externos (Contador, Abogado y *Community Manager*).

5.4.1.2. Jefe de Operaciones y Logística: Será el encargado de controlar los procesos de ventas y operaciones, así como de planificar, desarrollar y controlar los procesos de la cadena de abastecimiento y logística. Su lugar de trabajo es en la oficina central, teniendo que ir a terreno para controlar la gestión en los puntos de venta. Reporta de forma directa al Administrador General y está a cargo del personal de operaciones (3 personas) y vendedores en puntos de venta (3 personas).

5.4.1.3 *Community Manager (externo):* Será el responsable de planificar e implementar la estrategia digital, teniendo como principales funciones administrar el sitio web mediante la

generación de contenidos, gestionar redes sociales e impulsar actividades de publicidad digital en distintos medios, a su vez tendrá que monitorear de forma constante las métricas y analítica digital para mantener los principales *KPI's* para la toma de decisiones. Reporta de forma al administrador general y no tiene personal de la empresa a su cargo.

5.4.1.4. Abogado (externo): Será el encargado de apoyar el inicio de la actividad comercial, generar los contratos para el personal y establecer las políticas de derecho comercial asociadas al negocio. Reporta de forma directa al administrador general y no tiene personal de la empresa a su cargo.

5.4.1.5. Contador (externo): Responsable de la contabilidad general, pago y retención de impuestos, mantención de remuneraciones. Reporta de forma directa al administrador general y no tiene personal de la empresa a su cargo.

5.4.1.6. Operador: Encargado de recibir flores en oficina central, acopio, empaquetado, embalaje y despacho de cada producto terminado a usuario y tiendas. Su lugar de trabajo será la oficina central de la empresa. Deberán estar capacitados en la preparación de los productos (corte, acondicionamiento y embalaje de flores), y uso del sistema del sistema de administración de pedidos. Reportan de forma directa al jefe de operaciones y logística.

5.4.1.7. Florista: Encargada de la selección de flores, empaquetado, embalaje y registro fotográfico de cada producto. Su lugar de trabajo será la oficina central de la empresa. Para esta labor se privilegiarán mujeres por ser más delicadas en la manipulación de las flores. Reportan de forma directa al jefe de operación y logística.

5.4.1.8. Vendedor: Encargados de la atención presencial de clientes en el punto de venta, tendrá el entrenamiento para empaquetar y entregar la mejor experiencia. Desempeñarán sus funciones en tiendas físicas. Se requerirá 1 vendedor por cada tienda física. Deberán estar capacitados en atención al cliente y uso del sistema del sistema de administración de pedidos. Reportan directamente al jefe de operaciones.

Cargos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador General	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones y Logística	-	1	1	1	1
Ventas	2	3	3	3	3
Operadores	2	2	2	2	2
Community Manager	Externo	1	1	1	1
Contador	Externo	Externo	1	1	1
Abogado	Externo	Externo	Externo	Externo	Externo
Plantilla Total	5	8	9	9	9

5.4.2. Proceso de Reclutamiento y Entrenamiento

La actividad de reclutamiento se encargará a una empresa externa, mientras que el entrenamiento se realizará de forma interna. Para el reclutamiento se entregarán las fichas con la identificación de cada cargo (descripción, funciones, responsabilidades y conocimientos), la inducción se realizará en la empresa y para el desarrollo de competencias y habilidades se trabajarán en cada caso según la tabla adjunta:

	Cargo	Método	Lugar	tiempo
Técnica de entrenamiento	Operario	Instrucción	Puesto de trabajo	Inducción
	Florista	Instrucción	Puesto de trabajo	Inducción
		Desarrollo de Habilidades	Fuera del trabajo	después del ingreso
	Vendedoras	Instrucción	Puesto de trabajo	Inducción
		Desarrollo de Habilidades	Fuera del trabajo	después del ingreso
	Community	Información	Puesto de trabajo	Inducción
	Jefe de operaciones	Información	Puesto de trabajo	Inducción
		Desarrollo de Capacidades	Fuera del trabajo	después del ingreso

5.4.4. Evaluación de Desempeño, Remuneraciones y Beneficios

La evaluación de desempeño se comenzará a aplicar desde el término del primer año de operación y tiene como objetivo medir la gestión del personal y alinearlos con la estrategia de la empresa, la realización y evaluación estará a cargo del jefe directo.

Las remuneraciones serán establecidas sobre los promedios de mercado, sin embargo, la empresa mantendrá un sueldo mínimo superior a los \$400.000 líquidos, cumpliendo con el compromiso que tiene con sus trabajadores que declara bajo sus pilares de responsabilidad social empresarial.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 EQUIPO GESTOR

Gabriel Gonzalez: Socio y Asesor Externo. Ingeniero Comercial, MBA con 9 años de experiencia en marketing digital. Posee además experiencia en innovación, *ecommerce*, gestión de redes sociales, Adwords y campañas generadoras de *Free Media*. Se ha desempeñado en empresas nacionales y multinacionales con responsabilidad sobre puntos de venta, logística y marketing.

Gonzalo Morales: Socio y Asesor Externo. Ingeniero Mecánico, Magister en Marketing, MBA con 8 años de experiencia en ventas, marketing y evaluación de proyectos, y más de 15 años de experiencia en diseño de arquitecturas web (tiendas virtuales, bases de datos) y optimización de sitios web. Se ha desempeñado como gerente de ventas en empresas multinacionales enfocadas en retail y B2B.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional, así como las decisiones serán centralizadas y se transmitirán al personal de operaciones y vendedores para su ejecución. Dada la naturaleza del negocio (estandarizar una experiencia de usuario y producto) se debe mantener un alto control en la ejecución, ya que las operaciones de preparación de productos serán realizadas de forma manual. Es una estructura simple debido a los pocos niveles que existen entre el Gerente General y funcionarios de operaciones y venta.

El organigrama se muestra en el siguiente gráfico, se espera que en la etapa de consolidación del negocio, el Contador pase a tener un cargo al interior de la organización.

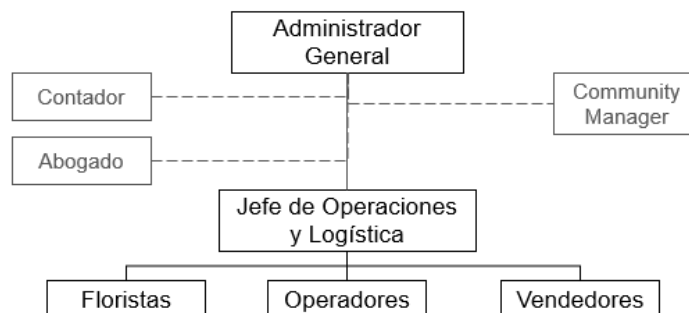


Figura 2: Organigrama de "De Bloom"

VII. PLAN FINANCIERO

Dentro de los supuestos utilizados para el desarrollo del análisis financiero se consideran, un IPC anual del 4%, sueldo mínimo actual de 250.000 con incremento anual de 10%, IVA 19%, impuestos según reforma tributaria, depreciación normal según tablas del SII, precios de flores según máximo del último año, entre otras que se detallan en Anexo 31.

El financiamiento se realizará con aporte de capital por \$45 MM y sin financiamiento externo (sin deuda).

El flujo de caja del proyecto se muestra en la siguiente tabla. El detalle por mes y los detalles de ingresos y egresos se muestran en los Anexos 32, 33, 34, 35, 36 y 39.

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

Considerando la información presentada en los Anexos 32, 33, 34, 35, 36 y 39, los estados de resultados y balance para cada periodo, se muestran a continuación.

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
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

La evaluación financiera se realizó bajo un escenario de financiamiento sin deuda. Se aplica una tasa de descuento de 13,1% de acuerdo a lo indicado en Anexo 37.

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

El plan de inversiones contempla la adquisición de los equipos necesarios para la puesta en marcha y operación del proyecto. En total se consideran inversiones por un total de \$35 MM durante los 5 años de evaluación, las que se concentran principalmente entre el año 1 y 2. El detalle por mes se presenta en el Anexo 39.

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

Para calcular el valor terminal, se utilizó el flujo de caja libre del año 5 y se proyectó a 5 años, considerando un crecimiento anual (CAGR) de 3%, durante los siguientes 5 periodos. El valor obtenido se descontó a la tasa de descuento calculada en Anexo 37 (13,1%) y el valor se llevó al año 5, obteniéndose un **valor terminal de \$ 297 millones**.

Periodo	6	7	8	9	10	VT
FC	80.364	82.775	85.259	87.816	90.451	297.244
FC Descontado	71.056	64.711	58.932	53.669	48.876	

Cifras en miles de pesos.

7.7 RATIOS DE LA INDUSTRIA

Debido a la inexistencia de información de competidores en el mercado nacional, las comparaciones se realizan frente al principal minorista de flores en Estados Unidos (1-800-flowers.com).

Las cifras analizadas para 1-800-flowers.com corresponden datos obtenidos desde *Yahoo Finance* en relación a los últimos resultados publicados por la empresa el 27 de marzo de 2016. Para De Bloom, corresponden a los datos al término del periodo de evaluación (año 5), considerando un valor de mercado igual al valor terminal.

	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

Para sensibilizar el proyecto, se consideró el escenario base y se aplicaron variaciones en ventas (en unidades). Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla.

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%

Si bien el VAN es negativo para escenarios más pesimistas (ventas bajo 17% de lo proyectado). Al desarrollar el proyecto en etapas, sería posible acotar la inversión inicial y conseguir financiamiento externo, una vez que el negocio esté generando flujos positivos, con lo que sería posible conseguir un VAN positivo en todos los escenarios.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Los riesgos del negocio fueron categorizados en 4 dimensiones las que están relacionadas directamente con una perspectiva financiera, de atención a clientes (calidad) y de procesos internos (eficiencia):

1. Generación de utilidades: Relacionado al manejo y control adecuado de costos y generación del nivel óptimo de ventas para cada etapa.
2. Servicio: Asociado al servicio de entrega, logística y experiencia de compra.
3. Procesos: Asociado a material primas, mermas y rotación de personal
4. Innovación: Innovar en producto, servicio y desarrollo de nuevos canales de atención y distribución.

El detalle de los factores críticos de riesgo se muestra en el siguiente cuadro:

Objetivo	Problemática	Factores a Atender
Generación de utilidades	Generar Volumen de Ventas	1) Mantener presencia en malls 2) Asegurar nivel de demanda online (estrategia de promoción y buscadores)
	Control de costos	1) Control de stock, abastecimiento y mermas. 2) Abastecimiento de materias primas
Superioridad en servicio	Producto	1) Calidad de flores y correcto empaque 2) Duración del producto (flores)
	Experiencia de compra	1) Correcto funcionamiento de Sitio web y tienda virtual 2) Cobertura (Logística) // Cumplimiento de tiempos de entrega 3) Capacidad y perfil del personal (operacional, marketing y ventas)
Eficiencia en procesos	Mermas y rotación de personal	1) Sistema de administración interno 2) Mantención y motivación (sistema de incentivo) 3) Estructura organizacional simple
Innovación	Mantener posicionamiento y diferenciación	1) Incorporación de mejoras al producto 2) Desarrollo de nuevos canales de venta 3) Monitoreo de la industria y mercado (CRM)

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

El mercado de venta minorista de flores para regalo en Chile, se encuentra actualmente poco desarrollado, por una parte, se observa una relativa dificultad a la hora de adquirir flores para regalo, por otra, el diseño de los mismos es tosco y poco elegante, lo que reduce la probabilidad y frecuencia de compra.

El potencial del negocio, se aprecia atractivo, con una industria de al menos USD 70 MM, siendo el segmento de regalo aproximadamente un 25% del total, los competidores son poco profesionalizados, existe gran cantidad de proveedores y los márgenes son elevados (cercaos al 50%).

Se observan oportunidades en la mejora del producto y accesibilidad a los puntos de venta, aumento de la experiencia de compra *online*, eficiencia operacional y buen manejo del marketing digital.

9.1 ESTRUCTURA SOCIETARIA:

Se considera una sociedad por acciones (SPA), debido a la facilidad que ésta presenta para la incorporación de socios o venta de participaciones.

9.2 FINANCIAMIENTO:

El financiamiento se realizará en un 100% con recursos propios, se considera una inversión inicial de \$45 MM, los que serán aportados por los socios.

9.3 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA:

Los indicadores de rentabilidad VAN y TIR se muestran en el capítulo 7. El VAN estimado del proyecto es de \$82,8 MM, mientras que la TIR es de 45%. Se espera obtener flujos acumulados por \$212 MM al 5º año y un valor terminal de \$ 297 millones al final del periodo de evaluación, considerando una tasa de descuento del 13,1% (Anexo 37).

X. CONCLUSIONES

Considerando los análisis realizados y teniendo como base los siguientes puntos, se concluye que la oportunidad de ingresar al negocio de las flores de corte para regalo es medianamente atractiva, esto principalmente porque.

- Las características de la industria (tamaño, competencia, clientes y configuración) combinadas con los aspectos económicos de la misma, que se reflejan en un alto margen bruto del producto (cerca al 50%), hacen de este un negocio atractivo.
- De la investigación de mercado, se observa un segmento (El Amoroso) poco desarrollado y por tanto, existen oportunidades de mejorar su experiencia con relación al producto por medio de mejoras en los atributos del producto y servicio.
- Los principales riesgos del negocio son: no alcanzar el volumen de venta proyectado y el ingreso o reacción de competidores (debido a las bajas barreras de entrada).

Por ello, el crecimiento debe realizarse en etapas, centrándose en generar aprendizaje del negocio, para desarrollar gradualmente ventajas competitivas, reduciendo los riesgos inherentes al crecimiento y limitando la inversión necesaria.

Como una forma de reducir los riesgos, es fundamental desarrollar una estrategia de comunicación y producto que resulte atractiva para el segmento objetivo, logrando además un grado de visibilidad suficientemente alto para alcanzar el volumen de ventas requerido por el negocio.

Desde un punto de vista financiero y bajo los supuestos considerados, el proyecto se muestra atractivo ya que con una inversión relativamente baja (\$45 MM), es posible generar un retorno positivo para el inversionista (VAN al 5º año de \$83 MM, 45% de TIR, payback de 1,7 años y un valor terminal de \$297 MM), bajo distintos escenarios analizados ⁵. Existe además la posibilidad de limitar los riesgos y mejorar los ratios financieros al conseguir financiamiento externo la apertura de tiendas físicas.

⁵ Ver detalle en punto 7.8: Análisis de Sensibilidad.

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_vanRijswijk_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	Sin especificar	Sin especificar	Sin especificar	Sin especificar	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

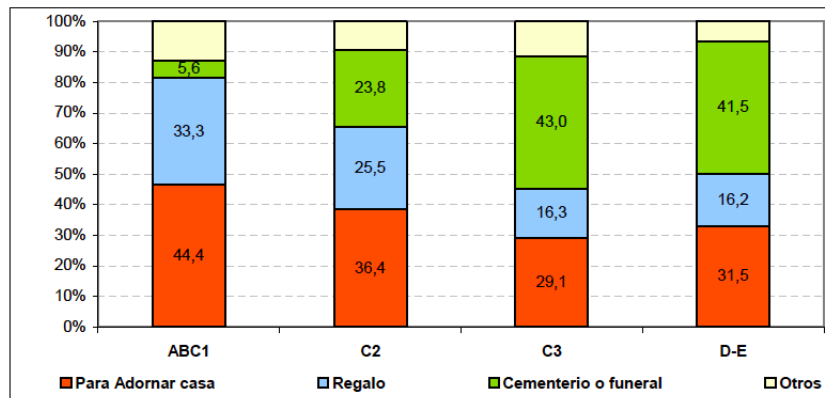
Fuente: ASOCOLFLORES (2009)

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

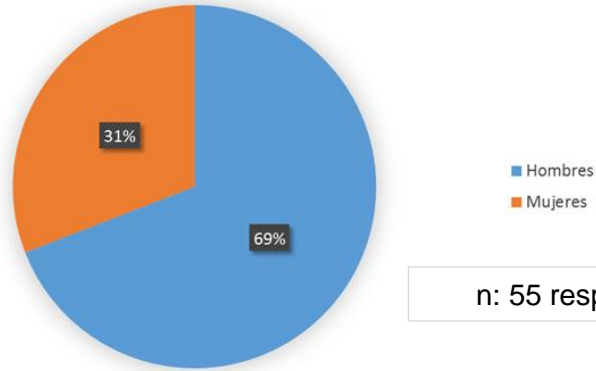
Cuatro elementos clave emergen como motivadores para mantener a los consumidores de vuelta

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)

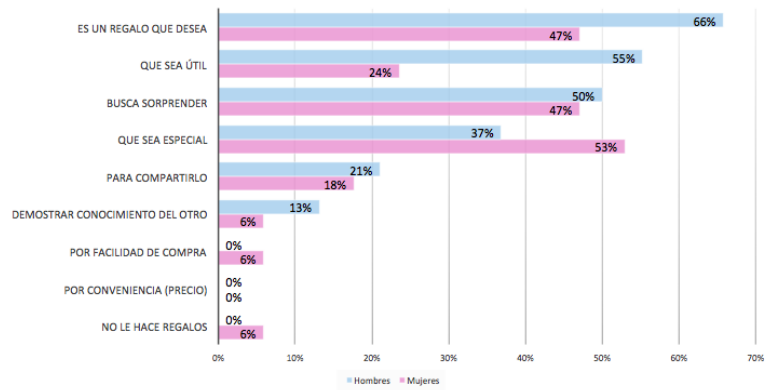
ANEXO 6: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Composición de la muestra

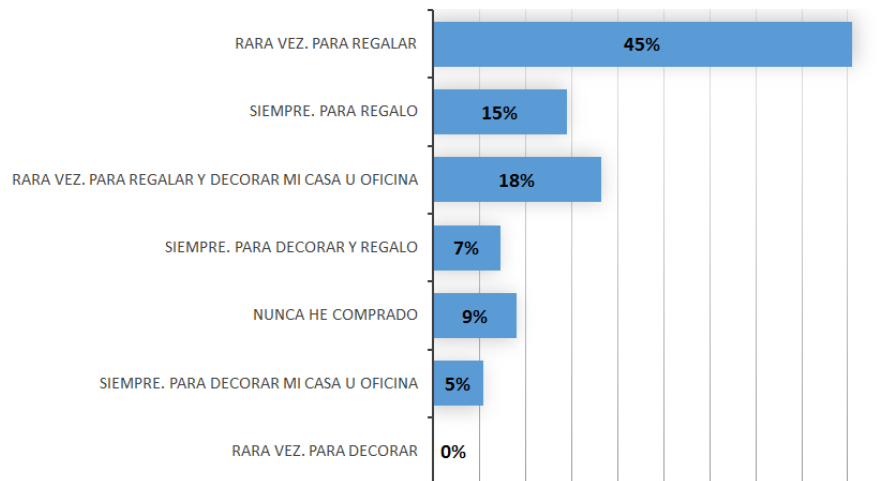


n: 55 respuestas

Criterios de Elección de Regalos a su Pareja

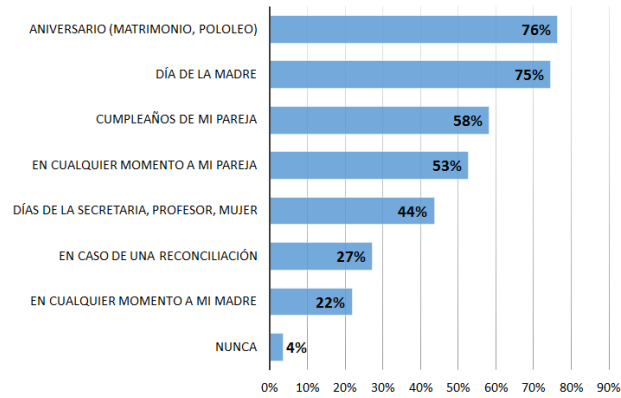


¿Compra usted flores?

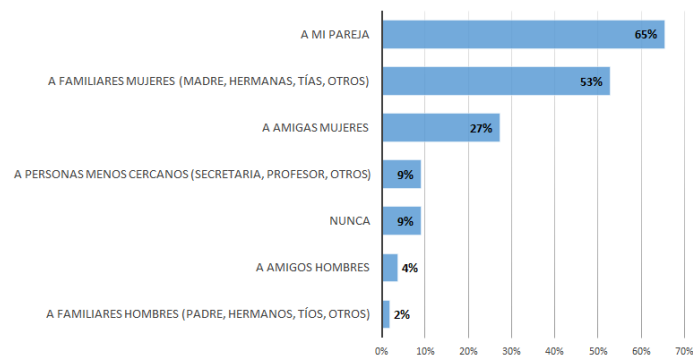


Anexo 6 (continuación)

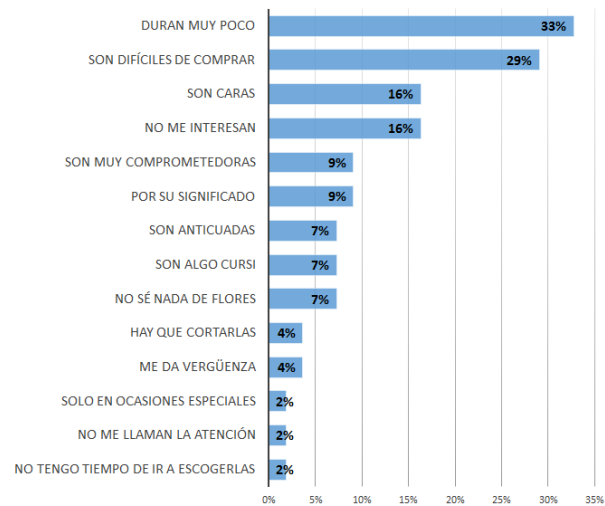
¿En qué ocasión regalaría flores?



¿Alguna vez USTED HA REGALADO flores?

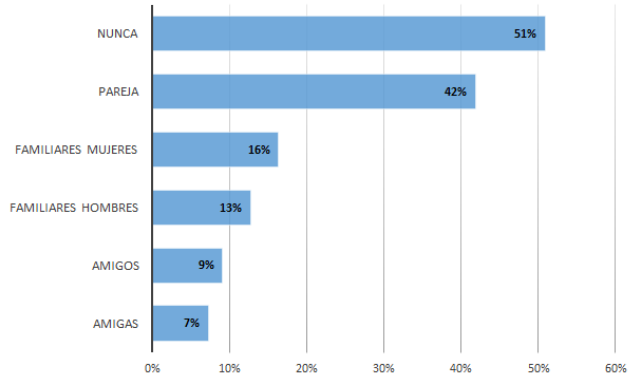


¿Qué hace que no compre flores, o en caso de hacerlo, no compre más a menudo?

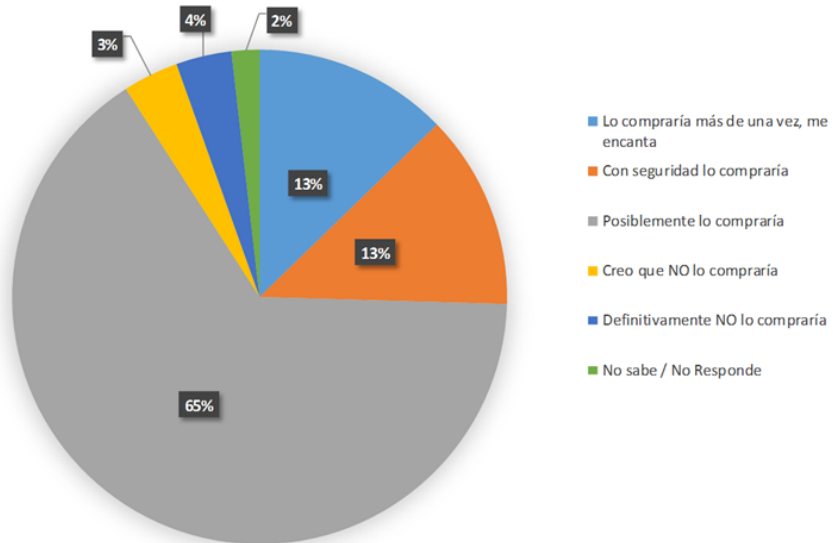


Anexo 6 (continuación)

¿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 dólares⁶, 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 ingreso⁷.

⁶ Fuente: Pulso 7-10-2015

⁷ 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 ⁸ 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.
-

⁸ 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 aire⁹. 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.

⁹ 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) ¹⁰.

¹⁰ 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.

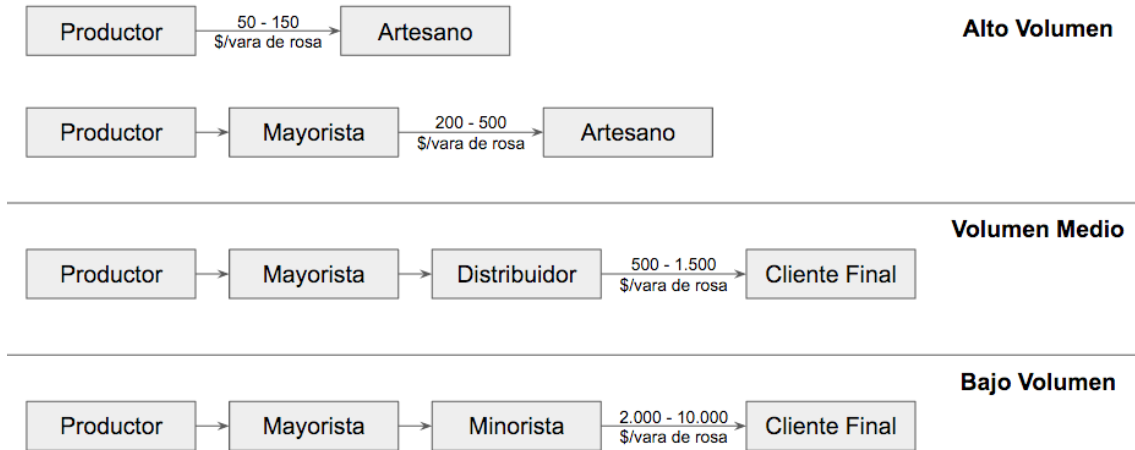
Rivalidad de la Industria: Media

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
floranet.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		

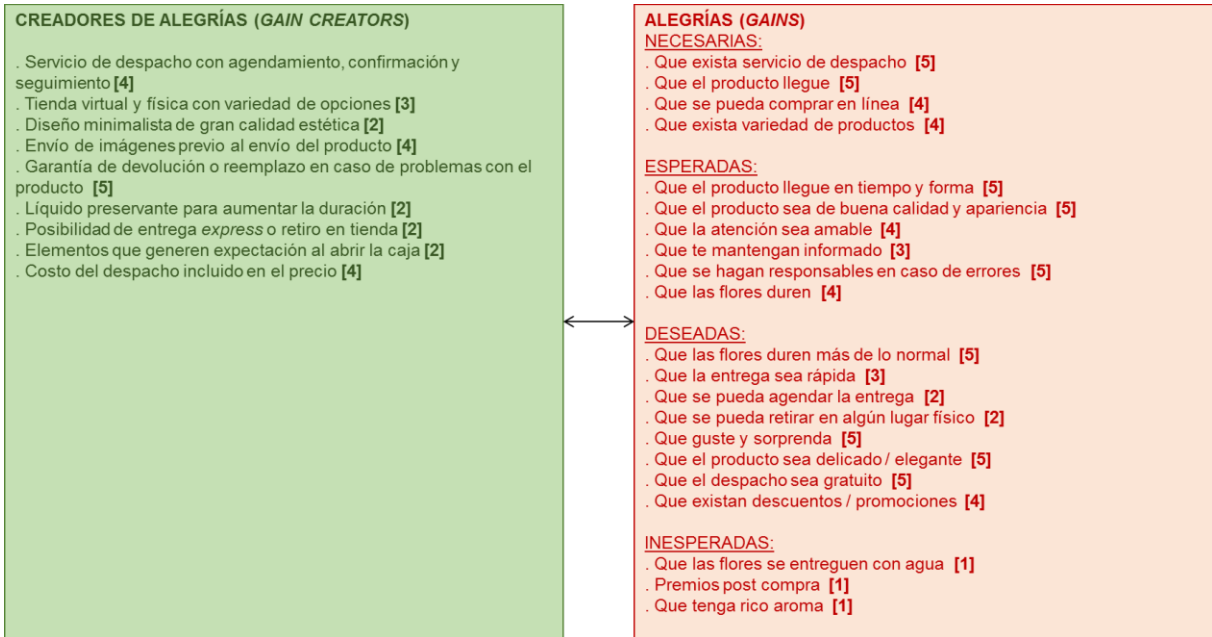
ANEXO 14: LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR DE “DE BLOOM”

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)

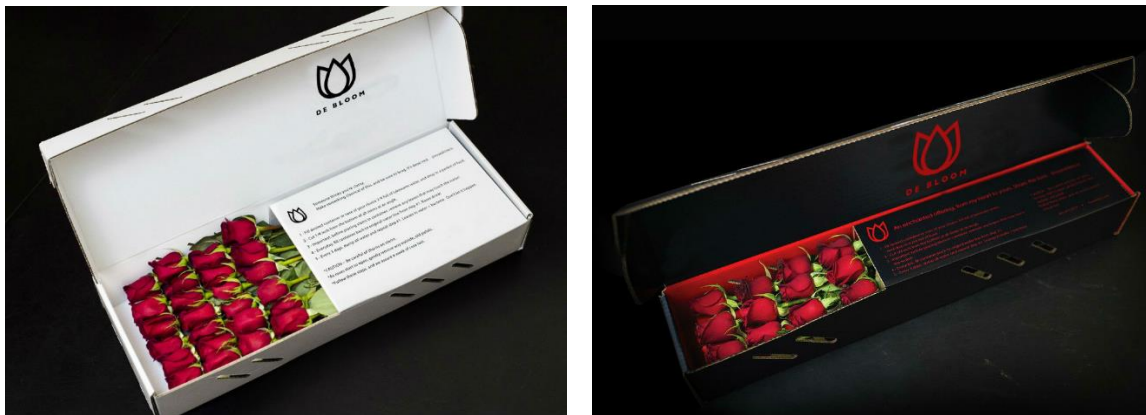


Anexo 14 (continuación)



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

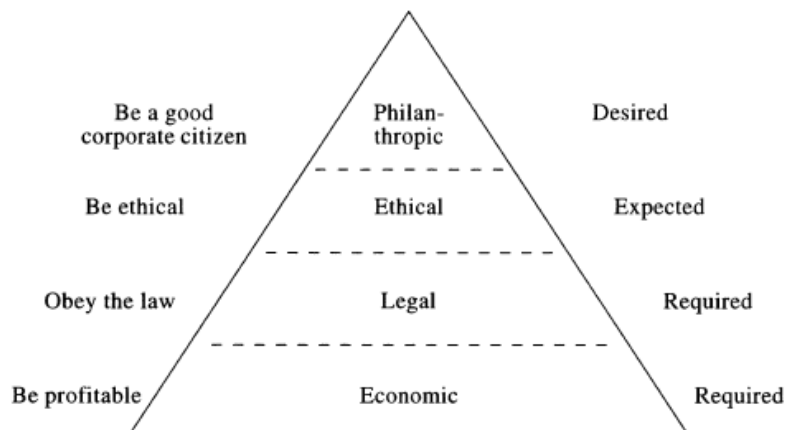
Fuente: Elaboración propia

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.

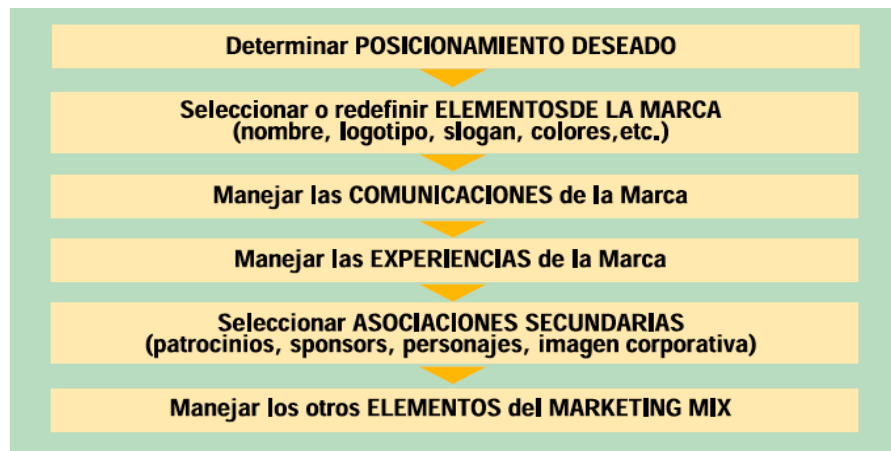


2.



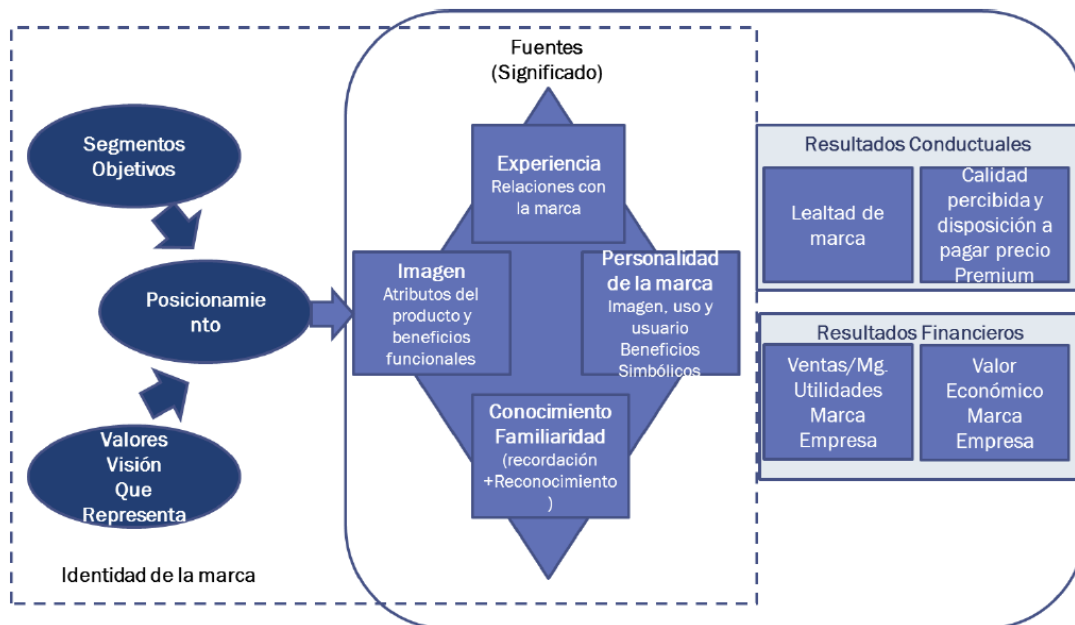
1. Sistema de embalaje (procona) con cierre y tapa de ventilación
2. Método de Almacenamiento, transporte y mantención refrigerada

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

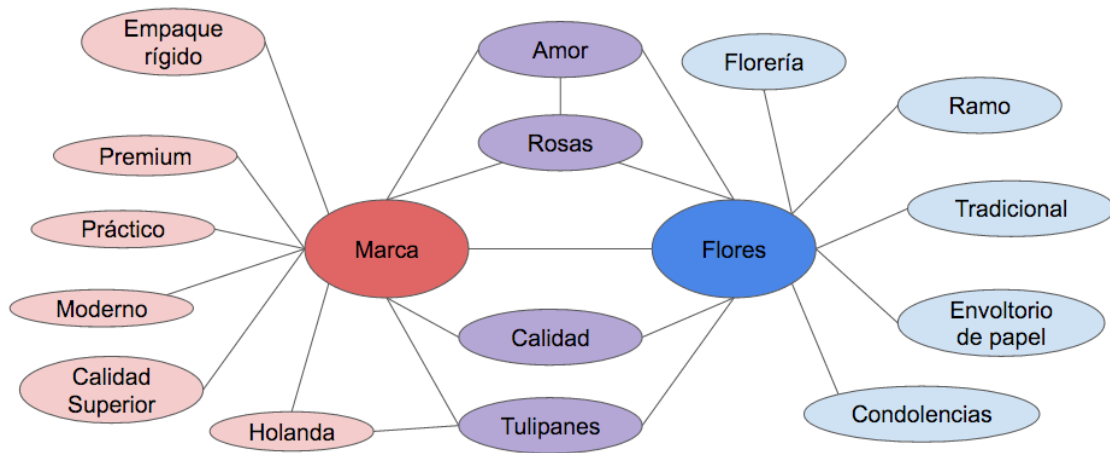
Según Lynn R. Kahle *et al.* (1988, citado por Kevin Keller, 2008) existen 6 tipos importantes de emociones relacionadas con el desarrollo de marca: calidez, diversión, excitación, seguridad, aprobación social y autorrespeto. De estas, las 3 primeras son experienciales e inmediatas, mientras que las 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 26: 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)¹¹, 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.

¹¹ 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%

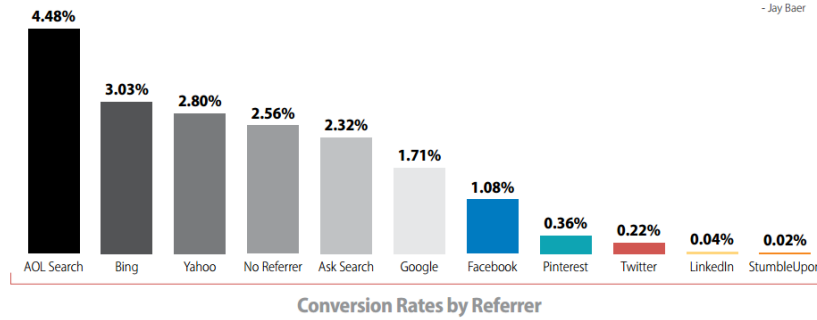
Fuente: Top 500 Internet Retailers Guide – Versión 2010

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

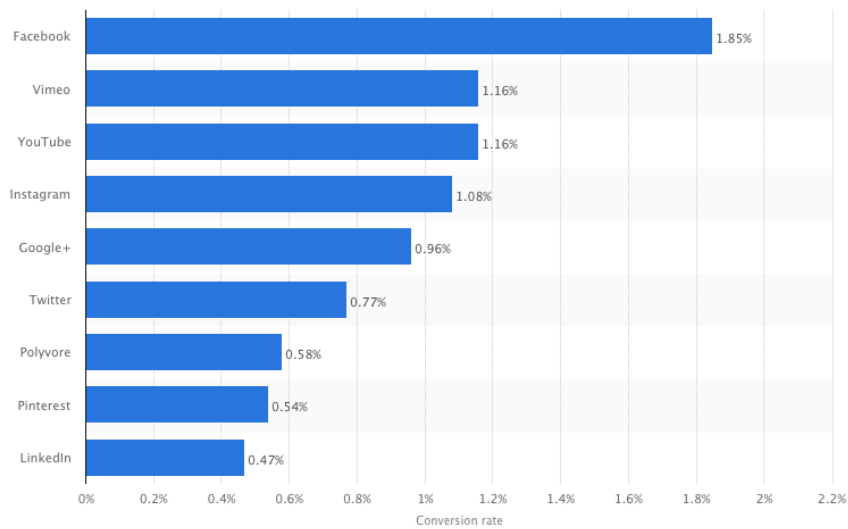
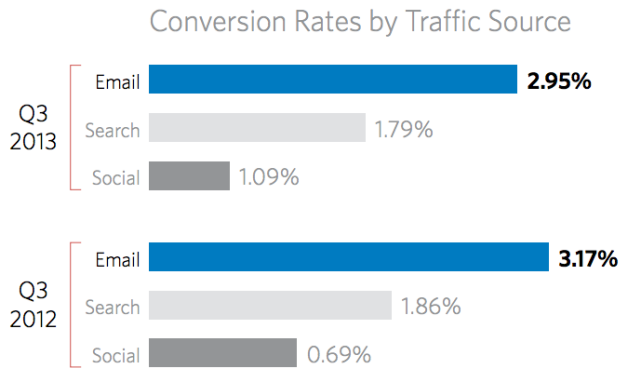
Tienda	Categoría	oct-08	nov-08	ene-09	may-09	dic-09
ProFlowers	Flores	26,70%	30,60%	27,30%	38,60%	31,1%
Metrostyle	Ropa Femenina	.	23,60%	.	.	25,7%
Amazon.com	Multidepartamento	.	.	17,20%	.	23,7%
QVC	Multidepartamento	20,00%	21,60%	.	.	21,1%
Office Depot	Art. Oficina	28,20%	21,60%	21,10%	28,00%	20,2%
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

ANEXO 31: TABLAS DE SUPUESTOS

Tabla: Variables Externas que Afectan la Evaluación

Año	2016	2017	2018	2019	2020
IPC	4%	4%	4%	4%	4%
UF	26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
IVA	19%	19%	19%	19%	19%
Tasa de Impuesto	22,5%	24,0%	25,0%	25,5%	27,0%
Sueldo Mínimo	250.000	275.000	302.500	332.750	366.025
Sueldo Patronal máx. (UF)	74,3	74,3	74,3	74,3	74,3

Fuente: Elaboración propia

Tabla: Incremento de Ventas según Fechas Importantes

Fechas Clave	Mes	% Incremento Ventas
Día de San Valentín	Febrero	50%
Día de la Madre	Mayo	50%
Día de la Secretaria	Diciembre	10%
Día de la Mujer	Marzo	10%

Fuente: Elaboración propia

Tabla: Supuestos de Ventas por Apertura de Tiendas

Venta Adicional al Primer Mes	Bloom Box 25	Bloom Box 16	Bloom Box 9	Bloom Pot 25	Bloom Cube 16	Design Box 6
Parque Arauco	2	10	100	50	50	50
Costanera	2	5	50	50	50	50
Alto Las Condes	2	5	50	50	50	50

Fuente: Elaboración propia

Anexo 31 (continuación)

Tabla: Supuestos de Ventas por Producto

Venta adicional por lanzamiento de producto	Ventas 1º mes	% inc. Mes 1º año	% inc. 2º año	% inc. 3º a 5º año
Bloom Box 25	2	5%	10%	5%
Bloom Box 16	40	5%	10%	5%
Bloom Box 9	35	5%	10%	5%
Bloom Pot 25	30	5%	10%	5%
Bloom Cube 16	30	5%	10%	5%
Design Box 6	120	5%	10%	5%

Fuente: Elaboración propia

Tabla: Depreciación de Equipos

Depreciación	Normal	Acelerada
Refrigeradores	9	3
Vehículos	7	2
Muebles	7	2
Sistemas computacionales y computadores	6	2
Televisores	6	2
Herramientas	3	1

Fuente: SII

Tabla: Otros Supuestos

Otros Supuestos
Incremento de precio 10% a comienzos del año 3, 5% en año 4 y 7% en año 5
Todas las depreciaciones serán normales, según tabla del SII
Todos los reajustes de costo no indexados por UF se incrementan en función del IPC al 1º de enero de cada año
Ventas son al contado
No se ofrecerá opción de pago en cuotas con TC.
Pago a proveedores al contado.
Arriendos de oficinas 1 año por anticipado.
2 meses de garantía para arriendos de locales.
Incrementos de remuneraciones de 5% anual sobre IPC a contar del año 3.

ANEXO 32: ESTIMACIÓN DE VENTAS

Venta en Unids	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept
Bloom box 25	0	2	5	5	7	5	7	8	8
Bloom box 16	0	40	44	46	69	48	60	62	64
Bloom box 9	0	0	0	30	45	31	82	85	86
Bloom pot 25	0	0	0	30	45	31	82	85	86
Bloom cube 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bloom design 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unidades	0	42	49	111	166	115	231	240	244

Venta en Unids	Oct	Nov	Dic	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Bloom box 25	8	8	10	73	169	178	186	196
Bloom box 16	66	68	75	642	1.139	1.196	1.256	1.319
Bloom box 9	89	92	145	685	2.717	2.852	2.995	3.145
Bloom pot 25	89	92	145	685	2.683	2.817	2.958	3.106
Bloom cube 16	0	0	120	120	2.332	2.449	2.571	2.700
Bloom design 6	0	0	120	120	2.332	2.449	2.571	2.700
Unidades	252	260	615	2.325	11.372	11.940	12.537	13.164

ANEXO 33: ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Venta en Unids	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept
Bloom box 25	0	134	336	336	471	336	471	538	538
Bloom box 16	0	1.513	1.664	1.739	2.609	1.815	2.269	2.345	2.420
Bloom box 9	0	882	1.891	1.966	2.950	2.042	4.664	4.891	4.992
Bloom pot 25	0	0	0	882	1.324	912	2.412	2.500	2.529
Bloom cube 16	0	0	0	504	756	521	1.378	1.429	1.445
Bloom design 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Miles \$	0	2.529	3.891	5.429	8.109	5.626	11.193	11.702	11.924

Venta en Unids	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bloom box 25	538	538	672	4.908	11.368	13.130	14.476	15.489
Bloom box 16	2.496	2.571	2.836	24.277	43.076	49.753	54.853	58.692
Bloom box 9	5.218	5.445	8.218	43.160	150.008	173.259	191.018	204.389
Bloom pot 25	2.618	2.706	4.265	20.147	79.901	92.286	101.746	108.868
Bloom cube 16	1.496	1.546	2.437	11.513	45.091	52.080	57.418	61.437
Bloom design 6	0	0	2.017	2.017	39.193	45.268	49.908	53.402
Miles \$	12.366	12.807	20.445	106.021	368.637	425.776	469.418	502.277

ANEXO 34: ESTIMACIÓN DE COSTOS DE PRODUCTOS

Producto 1: Bloom box 25:

Ítem	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bloom box 25	Caja 25 Rosas Importadas	1	35.100	35.100
Flores	Rosas Importadas	25	600	15.000
Caja	Caja Grande Clásica	1	2.500	2.500
Florero	Florero Peltre Grande	1	13.200	13.200
Tubos hidratación	Tubos Hidratación	25	120	3.000
Esponja de Protección	Esponja de protección	1	300	300
Sello Holográfico	Sello de autenticidad	1	300	300
Etiqueta Adhesiva	Etiqueta con logo	1	300	300
Caja Exterior Protectora	Caja cartón corrugado exterior	1	500	500

Precio de Venta	Precio Neto	% Margen Bruto	Margen Bruto \$
80.000	67.227	56%	37.731

Producto 2: Bloom box 16:

Ítem	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bloom box 16	Caja 16 Rosas Importadas	1	15.420	15.420
Flores	Rosas Importadas	16	600	9.600
Caja	Caja Grande Clásica	1	2.500	2.500
Tubos hidratación	Tubos Hidratación	16	120	1.920
Esponja de Protección	Esponja de protección	1	300	300
Sello Holográfico	Sello de autenticidad	1	300	300
Etiqueta Adhesiva	Etiqueta con logo	1	300	300
Caja Exterior Protectora	Caja cartón corrugado exterior	1	500	500

Precio de Venta	Precio Neto	% Margen Bruto	Margen Bruto \$
45.000	37.815	66%	24.857

Producto 3: Bloom box 9:

Ítem	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bloom box 16	Caja 9 Rosas Importadas	1	12.880	12.880
Flores	Rosas Importadas	9	600	5.400
Caja	Caja Grande Clásica	1	5.000	5.000
Tubos hidratación	Tubos Hidratación	9	120	1.080
Esponja de Protección	Esponja de protección	1	300	300
Sello Holográfico	Sello de autenticidad	1	300	300
Etiqueta Adhesiva	Etiqueta con logo	1	300	300
Caja Exterior Protectora	Caja cartón corrugado exterior	1	500	500

Precio de Venta	Precio Neto	% Margen Bruto	Margen Bruto \$
30.000	25.210	57%	14.387

Anexo 34 (continuación)

Producto 4: Bloom pot 25:

Ítem	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bloom pot 25	Balde 25 Rosas Nacional	1	15.600	15.600
Flores	Rosas Importadas	9	600	5.400
Caja	Caja Grande Clásica	1	5.000	5.000
Tubos hidratación	Tubos Hidratación	9	120	1.080
Esponja de Protección	Esponja de protección	1	300	300
Sello Holográfico	Sello de autenticidad	1	300	300
Etiqueta Adhesiva	Etiqueta con logo	1	300	300
Caja Exterior Protectora	Caja cartón corrugado exterior	1	500	500

Precio de Venta	Precio Neto	% Margen Bruto	Margen Bruto \$
35.000	29.412	55%	16.303

Producto 5: Bloom cube 16:

Ítem	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bloom cube 16	Cubo 16 Rosas Nacional	1	10.420	10.420
Flores	Rosa Nacional	16	400	6.400
Caja	Cubo Moderno Colores	1	700	700
Tubos hidratación	Tubos Hidratación	16	120	1.920
Esponja de Protección	Esponja de protección	1	300	300
Sello Holográfico	Sello de autenticidad	1	300	300
Etiqueta Adhesiva	Etiqueta con logo	1	300	300
Caja Exterior Protectora	Caja cartón corrugado exterior	1	500	500

Precio de Venta	Precio Neto	% Margen Bruto	Margen Bruto \$
20.000	16.807	48%	8.050

Producto 6: Bloom design 6:

Ítem	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bloom cube 16	Caja 6 Flores Nacional	1	5.770	5.770
Flores	Rosa Nacional	6	400	2.400
Caja	Caja Blanca c/ Ilustraciones	1	1.250	1.250
Tubos hidratación	Tubos Hidratación	6	120	720
Esponja de Protección	Esponja de protección	1	300	300
Sello Holográfico	Sello de autenticidad	1	300	300
Etiqueta Adhesiva	Etiqueta con logo	1	300	300
Caja Exterior Protectora	Caja cartón corrugado exterior	1	500	500

Precio de Venta	Precio Neto	% Margen Bruto	Margen Bruto \$
20.000	16.807	71%	11.958

ANEXO 35: ESTIMACIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Ítem	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Arriendo Oficina	4.284	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Comunes Oficina	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Arriendo Locales (islas)	0	0	0	0	0	0	796	796	796
Garantías x arriendos	0	0	0	0	0	3.182	0	0	0
Arriendo Vehículos	510	510	510	510	510	510	510	510	510
Bencina	204	204	204	204	204	204	204	204	204
TAG	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Estacionamientos	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Agua	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Electricidad	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Internet	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Teléfonos Red Fija	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Celular	15	15	15	31	46	46	61	61	61
Alarma Oficina	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Art. Escritorio	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Servidor web (Hosting)	82	0	0	0	0	0	0	0	82
Muestras Producto	657	0	0	0	0	0	0	0	0
Adwords	153	459	153	153	306	153	306	306	306
Servidor de correo	7	7	7	7	7	7	11	11	11
Producción de video	1.530	0	0	0	0	0	0	0	0
Producción de Fotografías de Apoyo	408	0	0	408	0	0	0	0	0
Webpay (mantención)	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Comisión Medios de Pago	0	48	74	103	154	107	213	223	227
Servipag (mantención)	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Red Compra (arriendo equipo)	0	0	0	0	0	0	44	44	44
Suministros impresora	71	0	0	71	0	0	71	0	0
Papel Impresora	5	5	5	10	15	15	20	20	20
Comisiones por venta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Folletería	461	0	0	0	0	461	0	0	0
Sitio web - Tienda virtual	408	0	0	0	0	0	0	0	0
Material Gráfico Oficinas	0	255	255	0	0	0	0	0	0
Branding Vehículos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Gastos (Imprevistos)	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Total	9.460	2.168	1.888	2.162	1.907	5.351	2.901	2.839	2.925

Anexo 35 (continuación)

Ítem	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Oficina	0	0	0	4.284	4.455	4.634	4.819	4.819
Gastos Comunes Oficina	61	61	61	734	764	794	826	826
Arriendo Locales (islas)	796	796	1.591	5.569	28.132	30.979	32.218	33.507
Garantías x arriendos	0	3.182	0	6.365	3.310	0	0	0
Arriendo Vehículos	510	510	510	6.120	0	0	0	0
Bencina	204	204	204	2.448	2.546	2.648	2.754	2.754
TAG	64	64	64	765	796	827	861	861
Estacionamientos	115	115	115	1.377	1.432	1.489	1.549	1.549
Agua	15	15	15	184	191	199	207	207
Electricidad	31	31	31	367	382	397	413	413
Internet	36	36	36	428	446	463	482	482
Teléfonos Red Fija	15	15	15	184	191	199	207	207
Celular	61	61	61	536	764	794	826	826
Alarma Oficina	31	31	31	367	382	397	413	413
Art. Escritorio	15	15	15	184	191	199	207	207
Servidor web (Hosting)	0	0	0	163	85	88	92	92
Muestras Producto	0	0	0	657	0	0	0	0
Adwords	306	306	306	3.213	3.182	3.310	3.614	3.786
Servidor de correo	11	14	14	114	178	185	193	193
Producción de video	0	0	0	1.530	3.182	3.310	3.442	3.442
Producción de Fotografías de Apoyo	0	0	0	816	849	883	918	918
Webpay (mantención)	39	39	39	468	486	506	526	526
Comisión Medios de Pago	235	244	389	2.019	7.019	8.107	8.938	9.563
Servipag (mantención)	39	39	39	468	486	506	526	526
Red Compra (arriendo equipo)	44	44	88	307	1.551	1.708	1.776	1.776
Suministros impresora	71	0	71	357	1.262	1.390	1.446	1.446
Papel Impresora	20	20	20	179	154	165	172	172
Comisiones por venta	0	0	0	0	5.275	9.469	10.613	11.425
Folletería	0	461	0	1.384	2.398	1.996	2.075	2.075
Sitio web - Tienda virtual	0	0	0	408	0	0	0	0
Material Gráfico Oficinas	0	0	0	510	0	0	0	0
Branding Vehículos	0	0	0	0	316	0	341	341
Otros Gastos (Imprevistos)	204	204	204	2.448	2.546	2.648	2.754	2.754
Total	2.923	6.507	3.920	44.951	72.950	78.288	83.205	86.104

ANEXO 36: FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Cifras en miles de pesos

Periodo	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Utilidad después de Impto.		-8.548	-4.748	-3.274	-2.774	-945	-2.618	-1.477	-1.128
Depreciación		24	24	28	34	34	55	55	55
Amortización		0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre		-8.524	-4.724	-3.246	-2.740	-911	-2.562	-1.421	-1.072
Inversiones	-15.030	-2.840	-340	-357	-789	0	-5.352	0	0
KT	-29.068								
Aporte de Socios	-45.000								
Flujo de Caja del Periodo		-11.363	-5.064	-3.603	-3.529	-911	-7.914	-1.421	-1.072
Flujo de Caja Acumulado		33.637	28.573	24.969	21.440	20.529	12.615	11.194	10.121

Periodo	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de Impto.	-1.065	-798	-892	2.531	-25.735	49.384	54.233	67.609	76.225
Depreciación	55	55	77	77	575	2.342	2.458	2.552	2.645
Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre	-1.010	-743	-815	2.608	-25.161	51.726	56.692	70.161	78.870
Inversiones	0	0	-5.352	0	0	-16.308	-1.890	-847	-847
KT					0	0	0	0	0
Aporte de Socios					0	0	0	0	0
Flujo de Caja del Periodo	-1.010	-743	-6.167	2.608	-25.161	35.419	54.801	69.314	78.024
Flujo de Caja Acumulado	9.111	8.369	2.202	4.810	4.810	40.228	95.030	164.344	242.368

ANEXO 37: CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO

Para calcular la tasa de descuento se utiliza el método CAPM.

$$K = R_f + \beta (R_m - R_f) + L$$

Donde:

- K : Tasa de descuento
- R_f : Tasa libre de riesgo (en este caso, es la tasa de bonos del Banco Central en pesos BCP-5: 4.2%)
- β : Factor de riesgo asociado a la industria, sin deuda financiera (en este caso, se considera Retail General, que de acuerdo a Damodaran ¹² presenta un factor beta desapalancado de 0,90¹³)
- R_m : Prima por riesgo de mercado (se considera la rentabilidad anual del IGPA, teniendo en cuenta un periodo de 8 años, se obtiene un valor de 8,6%).

Fecha	Precio Cierre	Rentabilidad Anual
02-01-2009	11.551,69	
04-01-2010	16.781,10	45%
03-01-2011	23.147,53	38%
02-01-2012	20.049,80	-13%
02-01-2013	21.253,09	6%
02-01-2014	18.213,39	-14%
02-01-2015	18.870,20	4%
04-01-2016	17.898,78	-5%
	Promedio	8,6%
	R _m	8,6%

Tabla: cálculo de la prima por riesgo de mercado.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Bolsa de Santiago.

- L : Corresponde al premio por liquidez, se utiliza 5%.

Considerando los datos obtenidos, se puede calcular la tasa de descuento K.

$$K = 13,1\%$$

¹² http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html (Anexo 41).

¹³ El valor obtenido es consistente con el beta desapalancado de 1-800-flowers.com (Nasdaq:FLWS), ver detalle en Anexo 41.

ANEXO 38: BETAS DE REFERENCIA

En el siguiente cuadro se muestran los datos obtenidos entregados por Damodaran para la industria de referencia (Betas por sector: Retail General).

	Indicador
Industry Name	Retail (General)
Number of firms	19
Beta	1.16
D/E Ratio	39.49%
Tax rate	24.75%
Unlevered beta	0.90
Cash/Firm value	3.12%
Unlevered beta corrected for cash	0.92
HiLo Risk	0.2935
Standard deviation of equity	46.87%

El siguiente cuadro muestra los Beta apalancado y desapalancado obtenidos de distintas fuentes para la empresa 1-800-flowers.com (NASDAQ: FLWS).

Fuente (año)	Beta Apalancado	Beta Desapalancado
sec.gov (2001)	0,77	0,76
sec.gov (2006)	0,86	0,91
eurofinancials.com (2014)	-	0,67
somemorespace.com (2016)	-	0,83

ANEXO 39: PLAN DE INVERSIONES

Cifras en miles de pesos

Ítem	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Refrigerador Vertical Chico	303	0	0	0	0	0	0	0	0
Refrigerador Vertical Grande	0	0	0	789	0	0	0	0	0
Camionetas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Computadores	413	0	0	0	0	413	0	0	0
Impresoras	206	0	0	0	0	206	0	0	0
Escritorios	97	0	0	0	0	0	0	0	0
Sillas Oficina	73	0	0	0	0	0	0	0	0
Mesa de Trabajo	73	0	0	0	0	0	0	0	0
Racks bodega	133	0	0	0	0	0	0	0	0
Sillones Oficina	133	0	133	0	0	0	0	0	0
Televisor Punto de Venta	0	0	224	0	0	224	0	0	0
Webpay (integración)	341	0	0	0	0	0	0	0	0
Servipag (integración)	341	0	0	0	0	0	0	0	0
Construcción Punto de Venta (isla)	0	0	0	0	0	1.020	0	0	0
Preparación Oficina (remodelación)	357	0	0	0	0	0	0	0	0
Preparación Punto de Venta (isla)	0	0	0	0	0	306	0	0	0
Preparación Punto de Venta (tienda)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Herramientas	30	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Periodo	2.500	0	357	789	0	2.169	0	0	0

Ítem	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Refrigerador Vertical Chico	0	0	0	303	0	0	0	0
Refrigerador Vertical Grande	0	0	0	789	821	853	0	0
Camionetas	0	0	0	0	8.571	0	0	0
Computadores	0	413	0	1.238	1.288	893	464	464
Impresoras	0	206	0	619	429	0	232	232
Escritorios	0	0	0	97	0	0	0	0
Sillas Oficina	0	0	0	73	76	79	82	82
Mesa de Trabajo	0	0	0	73	0	0	0	0
Racks bodega	0	0	0	133	138	0	0	0
Sillones Oficina	0	0	0	265	0	0	0	0
Televisor Punto de Venta	0	224	0	673	233	0	0	0
Webpay (integración)	0	0	0	341	0	0	0	0
Servipag (integración)	0	0	0	341	0	0	0	0
Construcción Punto de Venta (isla)	0	1.020	0	2.040	1.061	0	0	0
Preparación Oficina (remodelación)	0	0	0	357	0	0	0	0
Preparación Punto de Venta (isla)	0	306	0	612	318	0	0	0
Preparación Punto de Venta (tienda)	0	0	0	0	0	0	0	0
Herramientas	0	0	0	30	63	66	68	68
Total Periodo	0	2.169	0	7.985	12.998	1.890	847	847

ANEXO 39.B: DETERMINACIÓN DEL REQUERIMIENTO DE CAPITAL

Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
+ Ingreso por Ventas	0	2.769	4.476	6.298	9.379	6.904	12.811
- Compra Mercadería	-8.417	-895	-1.236	-4.098	-2.966	-2.220	-5.545
- Pago Remuneraciones	-2.609	-3.226	-3.226	-3.226	-3.226	-3.226	-4.461
- Gastos Administración	-9.460	-2.168	-1.888	-2.162	-1.907	-2.168	-2.901
- Pago Impuestos	0	0	0	0	0	0	0
- Total Egresos	-20.486	-6.289	-6.350	-9.487	-8.099	-7.615	-12.906
= Superavit / Déficit mes	-20.486	-3.520	-1.874	-3.188	1.279	-710	-96
= Superavit / Déficit ACUMULADO	-20.486	-24.006	-25.880	-29.068	-27.789	-28.499	-28.595
Inversiones Depreciables	-2.143	0	-357	-789	0	-1.863	0
Inversiones No Depreciables	-697	-340	0	0	0	-3.488	0
Total, Inversiones	-2.840	-340	-357	-789	0	-5.352	0
Requerimiento Financiero	-23.326	-27.186	-29.416	-33.394	-32.115	-38.177	-38.272

Anexo 39.b (continuación)

Periodo	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
+ Ingreso por Ventas	13.826	14.159	14.670	15.193	23.598	124.084
- Compra Mercadería	-4.743	-5.881	-6.416	-6.134	-9.008	-57.558
- Pago Remuneraciones	-4.461	-4.461	-4.461	-4.461	-5.079	-46.126
- Gastos Administración	-2.839	-2.925	-2.923	-3.325	-3.920	-38.586
- Pago Impuestos	0	-157	-1.013	-732	-735	-2.636
- Total Egresos	-12.043	-13.424	-14.813	-14.652	-18.741	-144.905
= Superavit / Déficit mes	1.783	735	-143	541	4.857	-20.822
= Superavit / Déficit ACUMULADO	-26.812	-26.077	-26.220	-25.679	-20.822	-20.822
Inversiones Depreciables	0	0	0	-1.863	0	-3.727
Inversiones No Depreciables	0	0	0	-3.488	0	-6.977
Total, Inversiones	0	0	0	-5.352	0	-10.704
Requerimiento Financiero	-36.490	-35.755	-35.898	-40.708	-35.851	-35.851

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingreso por Ventas	124.084	436.578	506.203	558.257	597.446
- Compra Mercadería	-57.558	-180.824	-197.045	-220.249	-225.980
- Pago Remuneraciones	-46.126	-82.303	-100.769	-103.765	-112.829
- Gastos Administración	-38.586	-69.641	-78.288	-83.205	-86.104
- Pago Impuestos	-2.636	-35.315	-53.404	-68.201	-79.830
- Total Egresos	-144.905	-368.083	-429.507	-475.420	-504.786
= Superavit / Déficit mes	-20.822	68.495	76.696	82.837	92.661
= Superavit / Déficit ACUMULADO	-20.822	47.673	124.369	207.206	299.867
Inversiones Depreciables	-3.727	-12.680	-1.890	-847	-847
Inversiones No Depreciables	-6.977	-3.628	0	0	0
Total, Inversiones	-10.704	-16.308	-1.890	-847	-847
Requerimiento Financiero	-35.851	16.336	91.141	173.132	264.946