



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA CADENA  
DE FLORERÍAS EN EL SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO, CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**LUIS ALBERTO DIAZ DE LA FUENTE**

**PROFESOR GUIA:  
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
RODRIGO IGOR CANTILLANA DEL RÍO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

## RESUMEN

El presente plan de negocios, expone el diseño de implementación de una cadena de florerías en el sector oriente de Santiago, que permita aprovechar las oportunidades que el mercado nacional de las flores de corte ofrece actualmente.

El objetivo es instalar las primeras tres florerías en las comunas de Ñuñoa, Las Condes y Vitacura, en donde existen interesantes oportunidades de generar un contacto cercano y emocional con los clientes. Estas tiendas se complementan con los canales on-line, de página web y aplicación móvil, para brindar un servicio de excelencia que posibilite a los amantes de las flores de corte, un espacio en donde sus necesidades por esta ornamentación - elegante y natural- encuentren una respuesta única y satisfactoria.

El plan de negocios establece un marco conceptual con un fuerte contenido del mundo del *retail*. Esto es así ya que los modelos y conceptos tradicionales no dan cuenta de los desafíos actuales de esta industria en todos sus ámbitos.

La metodología propuesta se desarrolla en 11 etapas, dispuestas a cubrir las dimensiones para conocer la industria, con todos los actores relevantes que existen en ella, con el objeto de determinar un acabado diagnóstico de las características fundamentales de los clientes y sus requerimientos. La estrategia pretende situar el foco en el cliente y la innovación, realizar un completo plan comercial (las 7P), un idóneo sistema organizacional y establecer un plan de operaciones que se configure también en función de las necesidades del cliente. Con todo lo anterior, se desarrolla el diseño de implementación del plan de negocios propuesto.

El desafío del plan de negocios consiste en establecer una propuesta de valor única en el mercado, considerando todos los factores críticos de éxito identificados (clientes, organización, procesos, productos, ambiente, proveedores y operaciones).

El plan financiero y de inversiones plantea una recuperación de la inversión para el año 6 de funcionamiento, y el análisis de costo beneficio consigna que el *break-even* está dado por un volumen de venta de 52.480 productos anuales, considerando un precio promedio de \$9.990, siendo las principales variables determinantes del flujo de caja el precio promedio de los productos, el volumen de producción y, finalmente, el costo de las materias primas.

Respecto de los criterios de decisión financiera se destaca que el VAN, al año 7 de funcionamiento será de \$11.270.388, a una tasa de descuento del 17.5%, y una TIR de 19.8%, justificando con ello la validez de su implementación.

Finalmente se plantea el desafío (a futuro) de desarrollar estrategias de expansión hacia nuevos mercados y espacios geográficos, con canales de atención de clientes que resulten novedosos y atractivos para su mercado objetivo.

## DEDICATORIA

*No conocemos metas y sólo somos un camino.*

Martin Heidegger

A mi familia, fuente de sentido, protección y cariño.

## **AGRADECIMIENTOS**

Ese gran hombre universal que fue Goethe nos enseñó que “el agradecimiento es lo mejor del hombre”. Porque quien agradece es quien reconoce lo que se le regala; el que agradece es quien reconoce que es amado. Por eso, no hay mayor felicidad que saberse amado; y no hay nada que exprese mejor el saberse amado que el agradecimiento.

Es por ello que agradezco, infinitamente, la generosa ayuda, disposición, cariño y comprensión de Paola, mi mujer.

A mis compañeros de estudio que tan cordial y apasionadamente me ayudaron, aclarando conceptos, resolviendo dudas y problemáticas, en el transcurso de llevar a cabo esta tesis.

A todos los profesores del programa, por su excelente disposición a escuchar mis dudas y observaciones.

Finalmente, agradezco a cada uno de los que, apasionada y desinteresadamente, me aportaron con sus perspectivas a entender y pensar este asombroso mercado de las flores de corte.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.-INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2.-PLANTEAMIENTO DE TESIS. ....</b>	<b>2</b>
2.1.-OBJETIVO GENERAL.....	2
2.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	2
2.3.-FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	2
2.4.-PREGUNTAS CLAVES. ....	3
2.4.-ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR. ....	4
2.5.-MARCO CONCEPTUAL. ....	5
2.6.-METODOLOGÍA. ....	7
<b>3.-ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA.....</b>	<b>10</b>
3.1.-ANÁLISIS PEEST. ....	10
3.1.1.- <i>Análisis Político y Legal.</i> ....	10
3.1.2.- <i>Análisis Económico.</i> .....	11
3.1.3.- <i>Análisis Sociocultural.</i> .....	13
3.1.4.- <i>Análisis Tecnológico.</i> ....	15
3.1.5.- <i>Síntesis y conclusiones del análisis PEEST.</i> .....	16
3.2.-REQUISITOS NORMATIVOS PARA INSTALAR UNA FLORERÍA EN CHILE.....	17
3.3.-ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNACIONAL DE LAS FLORES DE CORTE.....	18
3.3.1.- <i>Características del comercio mundial de flores de corte.</i> ....	18
3.3.2.- <i>Tendencias del mercado Mundial de flores de corte.</i> ....	19
3.4.-ANÁLISIS COMPETITIVO DEL MERCADO DE FLORES DE CORTE EN CHILE.....	20
3.4.1.- <i>Proveedores de flores.</i> .....	21
3.4.2.- <i>Competidores.</i> .....	24
3.4.3.- <i>Complementos y Sustitutos.</i> ....	27
3.4.4.- <i>Márgenes de comercialización.</i> ....	27
3.4.5.- <i>El sistema de las cinco fuerzas del modelo Delta.</i> .....	28
<b>4.-ESTUDIO DE LOS CLIENTES DE FLORES SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO... 30</b>	
4.1.-FUENTE SECUNDARIA: ESTUDIO ODEPA & EMG. ....	30
4.2.-FUENTE PRIMARIA: ENCUESTA.....	32
4.2.1.- <i>Cálculo de la muestra.</i> ....	32
4.2.2.- <i>Cuestionario.</i> .....	33
4.2.3 <i>Principales hallazgos de los resultados de la Encuesta.</i> ....	35
<b>5.-LA ESTRATEGIA PARA LA CADENA DE FLORERÍAS.....</b>	<b>40</b>
5.1.-LAS TAREAS ESTRATÉGICAS PARA LA CADENA DE FLORERÍAS.....	40
5.2.-POTENCIAL INNOVADOR.....	40
5.2.1.- <i>Dimensiones de cara al cliente.</i> ....	41
5.2.2.- <i>Dimensiones internas.</i> ....	42
5.3.-SEGMENTACIÓN DE CLIENTES Y PROPOSICIÓN DE VALOR. ....	43
5.4.-LAS COMPETENCIAS DESEADAS PARA LA CADENA DE FLORERÍAS.....	45
5.4.1.- <i>Competencia por diferenciación.</i> ....	46
5.4.2.- <i>Competencia por redefinición de la relación con el cliente.</i> .....	46
5.4.3.- <i>Competencia por integración de clientes.</i> .....	47
5.4.4.- <i>Competencia por Intercambio Dominante.</i> ....	47
5.5.-FORMULACIÓN DECLARATIVA. ....	48
5.5.1.- <i>Misión.</i> .....	48
5.5.2.- <i>Visión.</i> ....	48

5.5.3.-Valores.....	49
5.5.4.-Declaración del alcance del producto.....	49
5.5.5.-Declaración del alcance del servicio.....	49
5.6.-LA AGENDA ESTRATÉGICA.....	50
<b>6.-EL PLAN DE LAS 7P.....</b>	<b>50</b>
6.1.-PRIMERA P EL POSICIONAMIENTO.....	51
6.1.1.-Segmentación Geográfica.....	51
6.1.2.-Segmentación Demográfica.....	51
6.1.2.-Segmentación Psicográfica.....	51
6.1.3.-Targeting.....	52
6.1.4.-Posicionamiento.....	52
6.2.-SEGUNDA P LA PLAZA.....	52
6.3.-TERCERA P EL PRODUCTO.....	56
6.4.-CUARTA P EL PRECIO.....	57
6.5.-QUINTA P LA PROMOCIÓN.....	58
6.3.-SEXTA P EL PROCESO.....	60
6.3.-SEPTIMA P EL PERSONAL.....	61
<b>7.-LA ORGANIZACIÓN DE LA CADENA DE FLORERÍAS.....</b>	<b>62</b>
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA.....	62
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	63
<b>8.-IMPLEMENTACIÓN OPERACIONAL Y TECNOLÓGICA DE LA CADENA DE FLORERÍAS.....</b>	<b>64</b>
8.1.- PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	64
8.4.-LOGÍSTICA Y MANEJO DEL INVENTARIO.....	67
8.3.-PROCESO DE COMPRA Y ABASTECIMIENTO.....	69
8.4.-PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE.....	69
8.5.-PROCESOS DE TRASPORTES EXTERNALIZADOS.....	71
8.6.-HORARIOS DE ATENCIÓN DE LA CADENA DE FLORERÍAS.....	71
8.7.-LAYOUT Y CAPACIDADES.....	71
8.8.-SOPORTE TECNOLÓGICO PARA LA CADENA DE FLORERÍAS.....	73
8.9.-DEFINICIÓN DE KPIS.....	73
<b>9.-PLAN DE CALIDAD PARA LA CADENA DE FLORERÍAS.....</b>	<b>74</b>
<b>10.-DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>75</b>
<b>11.-PLAN FINANCIERO E INVERSIONES.....</b>	<b>76</b>
11.1.-INVERSIONES.....	76
11.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y RAZÓN SOCIAL DE LA CADENA DE FLORERÍAS.....	77
11.3.-COSTO DE MATERIAS PRIMAS, OPERACIONALES Y GASTOS DE FUNCIONAMIENTO.....	77
11.4.-FLUJO DE CAJA.....	78
11.5.-ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	78
11.6.-TASA DE DESCUENTO.....	79
11.7.-DETERMINACIÓN DE CRITERIOS DE DECISIÓN DE PROYECTO VAN, TIR Y PAY-BACK.....	79
11.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON ESCENARIOS DE RIESGO BAJO MODELO MONTECARLO.....	80
.....	80
<b>12.-CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>13.-BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>85</b>
<b>14.-ANEXOS.....</b>	<b>86</b>

14.1.-ANEXO A. CADENA DE VALOR INTERNACIONAL DE FLORES DE CORTE. ....	86
14.2.-ANEXO B. EL RADAR DE LA INNOVACIÓN PARA EL SECTOR <i>RETAIL</i> .....	87
14.3.-ANEXO C. MODELO XSMARTRETAIL PARA NEGOCIOS MINORISTAS. ....	88
14.4.-ANEXO D. MODELO SCOR PARA CADENAS DE VALOR. ....	89
14.5.-ANEXO E. PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS. ....	90
14.6.-ANEXO F. DATOS DEMOGRÁFICOS DEL SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO. ....	91
14.7.-ANEXO G. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS REMUNERACIONES. ....	92
14.8.-ANEXO H. RESULTADOS DEL ÍNDICE ICV SOBRE CALIDAD DE VIDA. ....	93
14.9.-ANEXO I. PRECIOS DE PRODUCTORES NACIONALES.....	94
14.10.-ANEXO J. LISTADO DE FLORERÍAS SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO.....	95
14.11.-ANEXO K. FORMULARIO DE ENCUESTA. ....	96
14.12.-ANEXO L. RESPUESTAS DE LA ENCUESTA ..... 101	101
14.13.-ANEXO M. BREVE COMENTARIO DEL MODELO DELTA. ....	111
14.14.-ANEXO N. RESULTADOS EVALUACIÓN RADAR DE INNOVACIÓN-.....	112
14.15.-ANEXO O. ASIGNACIÓN DE PRIORIDADES A IMPULSOS ESTRATÉGICOS.....	115
14.16.-ANEXO P. MATRIZ DE DECISIÓN DE UBICACIÓN DE FLORERÍAS.....	116
14.17.-ANEXO Q. MERCADO DE LOS STRIP CENTERS.....	117
14.18.-ANEXO R. FORMULACIÓN DE PRODUCTO RAMO DE LA SEMANA. ....	119
14.19.-ANEXO S. LOS PASOS DEL FLUJO DE ATENCIÓN AL CLIENTE. ....	120
14.20.-ANEXO T. ORGANIGRAMAS DE LA CADENA DE FLORERÍAS. ....	121
14.21.-ANEXO U. MANEJO DEL INVENTARIO DE FLORES.....	122
14.22.-ANEXO V. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE COMPRA Y ABASTECIMIENTO Y GESTIÓN DE CONTRATOS CON PROVEEDORES. ....	124
14.23.-ANEXO W. LAYOUT DE TIENDAS. ....	126
14.24.-ANEXO X. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y SOPORTE TECNOLÓGICO. ....	127
14.25.-ANEXO Y. MAPA DE KPIs PARA LA CADENA DE FLORERÍAS Y TRATAMIENTO DE ENCUESTA.....	128
14.26.-ANEXO Z. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. ....	130
14.27.-ANEXO AA. DETALLES DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA. ....	131
14.28.-ANEXO AB. DETALLE DE LAS INVERSIONES. ....	135
14.29.-ANEXO AC. DETALLE INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO. ....	138
14.30.-ANEXO AD. ESQUEMA DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS. ....	139
14.31.-ANEXO AE. DETALLE DE PRÉSTAMO BANCARIO. ....	139
14.32.-ANEXO AF. PRINCIPALES PROVEEDORES. ....	140
14.33.-ANEXO AG. COSTOS DE MATERIAS PRIMAS Y COMPLEMENTARIOS.....	141
14.34.-ANEXO AH. COSTOS RAMOS DE FLORES. ....	142
14.35.-ANEXO AI. DETALLE COSTOS OPERACIONALES Y GASTOS DE FUNCIONAMIENTO. ...	143
14.36.-ANEXO AJ. PROYECCIÓN DE COSTOS OPERACIONALES Y GASTOS.....	145
14.37.-ANEXO AK. FLUJO DE CAJA DE LA CADENA DE FLORERÍAS. ....	146
14.38.-ANEXO AL. ANÁLISIS DE VARIABLES CRÍTICAS EN FLUJO DE CAJA ESPERADO.....	147
14.39.-ANEXO AM. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO. ....	148

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. EVOLUCIÓN DE HABITANTES SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO.....	14
TABLA 2. PARTICIPACIÓN PAÍSES EXPORTADORES DE FLORES. ....	20
TABLA 3. RENDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN. ....	22
TABLA 4. PRECIOS DEL PRODUCTOR.....	22
TABLA 5. FACTORES RELEVANTES DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS DESTACADOS EN EL SECTOR ORIENTE RM. ....	26
TABLA 6. METODOLOGÍAS UTILIZADAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EMG S.A. ....	30
TABLA 7. AGENDA ESTRATÉGICA DE LA CADENA DE FLORERÍAS.....	50
TABLA 8. FIJACIÓN DE PRECIOS ESTÁNDAR PARA LA CADENA DE FLORERÍAS.....	58
TABLA 9. DATOS DE CONSUMO POTENCIAL PARA EL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO .....	64
TABLA 10. ESCENARIO DE DEMANDA PARA EL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO. ....	65
TABLA 11. ESCENARIOS DE DEMANDA POR JUICIO EXPERTO.....	66
TABLA 12. RANGO DE ANÁLISIS EN LAS VARIABLES CRÍTICAS. ....	78
TABLA 13. ESCENARIO DE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO. ....	80

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. CRECIMIENTO DEL SECTOR COMERCIO VS PIB (VARIACIÓN % REAL ANUAL). .....	12
ILUSTRACIÓN 2. VENTAS DEL COMERCIO AL POR MENOR DE BIENES DURABLES Y NO DURABLES (% REAL RESPECTO AL AÑO ANTERIOR). .....	12
ILUSTRACIÓN 3. EVOLUCIÓN EN LAS TASAS DE INTERÉS (2002-2014). .....	13
ILUSTRACIÓN 4. % DE PARTICIPACIÓN DE LOS PAÍSES EXPORTADORES EN EL MERCADO MUNDIAL DE FLORES AÑO 2013. ....	19
ILUSTRACIÓN 5. CADENA DE VALOR DE LAS FLORES DE CORTE EN CHILE. ....	21
ILUSTRACIÓN 6. RENDIMIENTO PROMEDIO DE VARAS DE FLORES POR CADA HECTÁREA EN UN AÑO. ..	22
ILUSTRACIÓN 7. PRECIOS HISTÓRICOS FLORES DE CORTE TERMINAL DE FLORES DE SANTIAGO (10 VARAS). .....	23
ILUSTRACIÓN 8. PARTICIPACIÓN DE FLORERÍAS EN SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO. ....	25
ILUSTRACIÓN 9. MÁRGENES DE EXPLOTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR. ....	28
ILUSTRACIÓN 10. EL SISTEMA DE LAS 5 FUERZAS DEL MODELO DELTA .....	29
ILUSTRACIÓN 11. FUENTES ESTUDIO DE LOS CLIENTES DE FLORES. ....	30
ILUSTRACIÓN 12. DISTRIBUCIÓN DE CONSUMIDORES POR NIVEL SOCIOECONÓMICO. ....	32
ILUSTRACIÓN 13. SECCIONES DE LA ENCUESTA. ....	33
ILUSTRACIÓN 14. FRECUENCIA DE COMPRA DE FLORES DE LOS ENCUESTADOS. ....	35
ILUSTRACIÓN 15. MOTIVO DE LA FRECUENCIA DE COMPRA. ....	36
ILUSTRACIÓN 16. PREFERENCIA DE CANAL DE VENTA POR GRUPO ETARIO. ....	37
ILUSTRACIÓN 17. PRECIO MÁXIMO POR RAMO DE 10 VARAS DE FLORES FAVORITAS .....	38
ILUSTRACIÓN 18. TAREAS ESTRATÉGICAS PARA LA CADENA DE FLORERÍAS .....	40
ILUSTRACIÓN 19. RADAR DE LA INNOVACIÓN PARA EL <i>RETAIL</i> DE FLORES, SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO. ....	41
ILUSTRACIÓN 20. MATRIZ DE SEGMENTACIÓN DE POTENCIALES CLIENTES. ....	43
ILUSTRACIÓN 21. PROPOSICIÓN DE VALOR PARA SEGMENTOS 1 Y 2. ....	44
ILUSTRACIÓN 22. PROPOSICIÓN DE VALOR PARA SEGMENTOS 3 Y 4 .....	44
ILUSTRACIÓN 23. COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DE LA CADENA DE FLORERÍAS. ....	45
ILUSTRACIÓN 24. LA LÓGICA DE LA EMPRESA EXTENDIDA DE LA CADENA DE FLORERÍAS. ....	47
ILUSTRACIÓN 25. LOGO DE LA CADENA DE FLORERÍAS. ....	52
ILUSTRACIÓN 26. VISTA INTERIOR TIENDA VIVAN LAS FLORES. ....	53
ILUSTRACIÓN 27. VISTA INTERIOR (ÁNGULO INTERIOR) TIENDA VIVAN LAS FLORES. ....	53
ILUSTRACIÓN 28. VISTA EXTERIOR TIENDA VIVAN LAS FLORES. ....	54
ILUSTRACIÓN 29. VISTA EXTERIOR ALEJADA TIENDA VIVAN LAS FLORES. ....	54
ILUSTRACIÓN 30. DISEÑO DE SITIO WEB TIENDA VIVAN LAS FLORES. ....	55
ILUSTRACIÓN 31. DISEÑO DE APLICACIÓN PARA SMARTPHONES. ....	55
ILUSTRACIÓN 32. CICLO DE VIDA DE UNA FLOR EN FUNCIÓN DE LA CADENA TRADICIONAL DE ENTREGA AL CLIENTE. ....	56
ILUSTRACIÓN 33. CICLO DE VIDA DE LA FLOR EN FUNCIÓN DE LA CADENA DE VIVAN LAS FLORES. ....	56
ILUSTRACIÓN 34. EL PRODUCTO DE VIVAN LAS FLORES. ....	56
ILUSTRACIÓN 35. PRODUCTOS DE VIVAN LAS FLORES .....	57
ILUSTRACIÓN 36. COMUNIDAD VIRTUAL PARA CADENA DE FLORERÍAS. ....	59
ILUSTRACIÓN 37. FLUJO DE ATENCIÓN AL CLIENTE. ....	60
ILUSTRACIÓN 38. CARACTERÍSTICAS A DESARROLLAR EN EL PERSONAL DE VENTA. ....	61
ILUSTRACIÓN 39. AGRUPACIÓN HORIZONTAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	63
ILUSTRACIÓN 40. RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN PARA PRONÓSTICO DE DEMANDA AÑO 1. ....	65
ILUSTRACIÓN 41. RESULTADOS DE SIMULACIÓN DE DEMANDA. ....	66
ILUSTRACIÓN 42. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS PARA LA CADENA DE FLORERÍAS. ....	67
ILUSTRACIÓN 43. CONFIGURACIÓN DE LA RED LOGÍSTICA DE LA CADENA DE FLORERÍAS. ....	68
ILUSTRACIÓN 44. PROCESO COMPRA Y ABASTECIMIENTO. ....	69
ILUSTRACIÓN 45. PROCESO DE ATENCIÓN DE CLIENTES EN MEDIOS DIGITALES (WEB Y APP). ....	70
ILUSTRACIÓN 46. PROCESO DE SERVICIO POSVENTA. ....	70

ILUSTRACIÓN 47. IMAGEN DE LA BODEGA TIPO PRESENTE EN CASA MATRIZ.....	72
ILUSTRACIÓN 48. LAYOUT DE BODEGA .....	72
ILUSTRACIÓN 49. ESQUEMA DEL SISTEMA DE SOPORTE TECNOLÓGICO E INFORMACIÓN. ....	73
ILUSTRACIÓN 50. KPI DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES. ....	73
ILUSTRACIÓN 51. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE CALIDAD PARA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008.....	74
ILUSTRACIÓN 52. SECUENCIA GENERAL DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN. ....	75
ILUSTRACIÓN 53. EVOLUCIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS DE LA CADENA DE FLORERÍAS. ....	77
ILUSTRACIÓN 54. ANÁLISIS TORNADO DEL FLUJO DE CAJA ESPERADO.....	79
ILUSTRACIÓN 55. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD MÉTODO MONTECARLO .....	80
ILUSTRACIÓN 56. SIMULACIÓN DE MONTECARLO PARA EL VAN A VALOR 0. ....	81
ILUSTRACIÓN 57. SIMULACIÓN DE MONTECARLO PARA VAN A VALOR BASE.....	81
ILUSTRACIÓN 58. GRÁFICO SPIDER DE LAS VARIACIONES DEL VAN EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES CRÍTICAS.....	82

## 1.-Introducción.

La industria internacional de flores de corte es muy dinámica, tanto por la variedad de sus productos como por sus volúmenes de comercio. Posee un crecimiento anual que, en los últimos diez años, ha variado entre 6% al 9%. Por otro lado, con el paso de los años, se ha vuelto más diversa por el creciente número de actores que se han incorporado. De hecho, hoy en día son cerca de 120 países los que participan activamente en la comercialización de diversos tipos de flores de corte<sup>1</sup>.

Dentro de la cadena de valor internacional de la venta de flores de corte se destacan -especialmente- los proveedores (abonos, fertilizantes, plaguicidas, etc.), productores (cultivadores), vendedores mayoristas, exportadores, transportistas (expertos en transporte con mantención de temperatura) y los comercializadores (*retail*)<sup>2</sup>.

La diversidad de tipos de flores de corte en el mercado mundial es enorme, destacándose, entre otros, los *lilliums*, las rosas y los tulipanes. Los formatos de venta son infinitamente variados y en estricta dependencia al mercado específico en donde estos productos se ofrecen<sup>3</sup>.

Muchos expertos señalan que el mercado de las flores de corte presenta una gran oportunidad para Chile, ya que el consumo interno per cápita sólo bordea los 4 dólares, bastante distante con el consumo per cápita de Europa y Estados Unidos que bordea los 20 y 35 dólares, respectivamente<sup>4</sup>.

Esta oportunidad ha sido aprovechada por los productores (cultivadores) locales, que se han concentrado en exportar sus productos, no así las florerías (*retail*) presentes en el país. Estas últimas, presentan una ineficiente capacidad de comercialización, como también una nula capacidad de desarrollo, innovación y empleo de tecnologías en sus capacidades comerciales<sup>5</sup>.

Por todas estas razones, el plan de negocios se concentra en la implementación de una cadena de florerías en Santiago de Chile, cuyo objetivo sea encantar a los consumidores capitalinos para que prefieran esta elegante forma de ornamentación, logrando posicionar la marca como líder en su mercado objetivo, aprovechando aspectos no desarrollados por el *retail* actual.

---

<sup>1</sup> Olha Martsynovska, 2011. Global Floriculture Industry Value Chain, Lund University, School of Economics

<sup>2</sup> Para más información ver Anexo A.

<sup>3</sup> Agenda para la Innovación Agraria, 2013. Ministerio de Agricultura Chile, 3p.

<sup>4</sup> Robles E., G. 2004. Mercado nacional e internacional de flores de corte y floricultura campesina, Infoagro, 8p.

<sup>5</sup> Robles E., G. 2004. Mercado nacional e internacional de flores de corte y floricultura campesina. Infoagro, 15p.

## 2.-Planteamiento de Tesis.

### 2.1.-Objetivo general.

Diseñar un plan de negocios para la implementación de una cadena de florerías en la ciudad de Santiago de Chile, que posibilite la oferta de una nueva alternativa de flores de corte, cuyos productos sean de calidad y que establezca una experiencia de compra acogedora y cercana, aprovechando las oportunidades que ofrece la industria en cuanto a la carencia de mayores estándares de calidad y servicio, con la finalidad de obtener una rentabilidad y crecimiento que sea sustentable en el tiempo.

### 2.2.-Objetivos específicos.

- Crear una cadena de florerías que busque, por medio de sus colaboradores, un vínculo emocional con sus clientes, transmitiendo y cuidando en ofrecer una experiencia única en el mercado nacional, cuyo nivel de satisfacción de clientes sea superior al 70%.
- Hacer del negocio un modelo que busque continuamente el éxito de toda la cadena de valor, ya que se entiende que la sustentabilidad sólo es posible con el compromiso y el trabajo de todos los actores de la cadena. Para esto, se busca obtener una rotación de proveedores menor del 10% anual.
- Crear un modelo de negocio que busque la innovación constante, logrando superar las expectativas de los clientes y generando continuamente, nuevas formas de diferenciación (servicio, canales, productos, etc.). Se espera que exista al menos una iniciativa por cada dimensión relevante del negocio (tienda, producto, canales, logística, etc.) para cada año.
- Lograr las ventas necesarias con el fin de generar la rentabilidad y recuperación de la inversión en un tiempo menor a los 8 años.

### 2.3.-Factores críticos de éxito.

Conforme a las características del mercado de las flores de corte, la complejidad del mundo del *retail* y los objetivos planteados para el plan de negocios, los factores críticos de éxito son los siguientes:

- **Clientes:** dado que se busca lograr un vínculo emocional con los clientes, resulta fundamental saber quiénes son, cuáles son sus gustos, preferencias y decisiones.



- **Organización:** lograr el vínculo emocional con los clientes sólo es posible mediante una organización ágil y eficiente, por lo que este factor es determinante para el éxito del negocio.
- **Procesos:** la atención a los clientes, así como todas las relaciones que se establecen con los proveedores y aliados estratégicos resulta ser fundamental para cumplir con los objetivos del plan de negocios.
- **Producto:** en el mundo del *retail* uno de los factores centrales para el éxito son los productos que se ofrecen, considerando la variedad, el precio y los elementos diferenciadores.
- **Ambiente:** ya sea en la tienda, la página web o bien en la aplicación para *smartphones*, el ambiente en donde se interactúa con los clientes no puede ser dejado al azar. Este espacio es decisivo.
- **Proveedores:** existe una gran variedad de productores de flores de corte en Chile, no obstante, lograr acuerdos de precio y calidad de los productos y plazos de entrega es determinante para el éxito del plan de negocios.
- **Operaciones:** Diseñar un sistema operacional que en función de las expectativas y preferencias de los clientes se establezca un trabajo coordinado y eficiente entre todos los actores de la cadena de operaciones (proveedores, tiendas, entre otros).

## 2.4.-Preguntas claves.

Para poder ordenar las interrogantes esenciales que se tienen del plan de negocios, las preguntas claves se ordenaron en función de las dimensiones relevantes a las que se debe dar respuesta:

- Propuesta de valor:

¿Qué valor proporcionaremos a nuestros clientes?, ¿Qué problemas ayudaremos a nuestros clientes a solucionar?, ¿Qué necesidades de nuestros clientes satisficemos?, ¿Qué paquetes de productos y servicios ofreceremos a cada segmento de mercado?

- Segmento de Mercado:

¿Para quién crearemos valor con los productos que la cadena de florerías ofrecerá?, ¿Cuáles serán nuestros clientes más importantes?

- Canales:

¿Qué canales prefieren nuestros distintos segmentos de mercado?, ¿Cómo estableceremos contacto con los clientes?, ¿cómo se integrarán en las actividades diarias de los clientes?

- Relación con los clientes:

¿Qué tipo de relación estableceremos con los clientes?, ¿Qué tipo de relación esperarán los diferentes segmentos de mercado?, ¿Cuál es su costo?

- Precio y fuentes de ingreso:

¿Qué precio están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿Por qué pagan actualmente?, ¿Cuánto reportarán los diferentes productos al total de ingresos?

- Cadena de Valor:

¿Qué actores clave requiere nuestra cadena de valor?, ¿Cómo se establecerá la relación con los proveedores?

- Asociaciones claves:

¿Quiénes serán nuestros socios clave?, ¿Qué valor adquiriremos de nuestros socios claves?

## 2.4.-Alcance del tema a abordar.

La tesis que se propone abordar, desarrolla un plan de negocios cuyo objetivo es establecer los tres primeros locales especializados en flores de corte en la ciudad de Santiago de Chile, ubicados en lugares donde exista un buen acceso para los clientes de la capital (tanto nacionales como extranjeros), en sectores donde las personas acudan en busca de productos innovadores, entretenidos y en un grato ambiente.

Los temas que **no** se incluyen en esta tesis son:

- El cultivo de las flores con las que se elaborarán los productos de las florerías.
- La posibilidad de extender las florerías a otras ciudades de Chile u otros países de la región.
- La venta de otros productos de adornos, como son flores artificiales, maceteros, canastos y otros.
- La puesta en marcha del negocio.

## 2.5.-Marco conceptual.

Dado que el plan de negocio que se contempla desarrollar es una cadena de florerías, es necesario el uso intensivo de modelos y referentes teóricos del mundo del *retail*, junto con ello se asume el desafío de integrar estos modelos con el uso de herramientas de innovación para este tipo de industria. Conforme a esto los referentes serán:

- **El Radar de la Innovación para el Retail:** este modelo, creado por Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Iñigo Arroniz, de Kellogg School of Management en Northwestern University, presenta un enfoque con uso intensivo en innovación para la implementación de un plan de negocios en el mundo del *retail*. La idea central del modelo es desarrollar las virtudes, de una tienda minorista, en función de ocho dimensiones clave para lograr una propuesta de valor diferenciadora<sup>6</sup>.
- **Plan de Negocios para una tienda Minorista:** conforme a lo establecido en el libro "*Por qué unas tiendas venden y otras no (Claves del éxito en retail)*". Los autores del texto, Luis Lara y Jorge Mas, como destacados consultores del mundo del *retail*, nos explican cómo se debe establecer el entendimiento de la complejidad del *retail*, así como también establecer el plan de negocios que proporcione la excelencia en el punto de venta y, finalmente, cómo transformar a los clientes en verdaderos fans de la tienda.
- **Análisis PEEST:** este modelo es empleado en una gran variedad de libros de *retail management*, por tanto con él se buscará determinar cómo impactará una cadena de florerías en Chile, tanto en su entorno político, económico, social, legal y tecnológico.
- **El Modelo Delta:** dado que el *retail* de las flores de corte en Chile está fuertemente atomizado, el modelo Delta de Arnoldo Hax, brinda la posibilidad de basar la estrategia en función de los clientes y no en la competencia existente. Esto último brinda un lenguaje y horizonte de posibilidad excelente para formular la estrategia de la cadena de florerías propuesta.

---

<sup>6</sup> Para más información ver Anexo B

- **El modelo XSMARTRETAIL:** dado que el mundo del *retail* es extremadamente competitivo y complejo, los modelos tradicionales de marketing basados en las 4P, no son capaces de brindar una respuesta favorable en estos tiempos, por lo que los autores Luis Lara y Jorge Mas (del libro *Por qué unas tiendas venden y otras no*), presentan un modelo que establece las 7 P del *retail*<sup>7</sup>. El beneficio de este modelo consiste en aportar, al plan de negocios, acciones rápidas (*quick wins*), mejoras y propuestas flexibles y un presupuesto racional.
- **La Quinta Disciplina en la práctica:** para reforzar el tratamiento de las personas y la organización, se emplearán los conceptos del libro *La Quinta Disciplina en la Práctica*, del autor Peter Senge.
- **El Modelo SCOR:** Para establecer un correcto análisis y diseño de la cadena de suministro para la cadena de florerías, se utilizará el modelo SCOR, de la *Supply-Chain Council*, el cual es un *framework* (o andamiaje) de procesos que permitirán enfocar la gestión, desde su representación hasta su configuración<sup>8</sup>.
- **Evaluación Financiera:** a objeto de evaluar el alcance financiero del plan de negocios, se considerará el modelo de evaluación de inversiones presente en el libro *Principios de Finanzas Corporativas* de los autores Brealey, Myers y Allen.
- **El Diamante de la Excelencia Operacional:** con el fin de establecer un adecuado plan de implementación, se empleará este modelo, presente en el libro que lleva el mismo nombre, del autor Antonio Kovasevic.

Como soporte a los modelos planteados, se emplearán textos relativos al mundo del *retail* tales como: *Retail Management*, del autor Guillermo D'Andrea y *Retailing Managment* del los autores Michael Levy y Barton Weitz.

---

<sup>7</sup> Ver Anexo C

<sup>8</sup> Ver Anexo D

## **2.6.-Metodología.**

A continuación se presenta la propuesta metodológica, la cual consiste en 11 etapas que se exponen a continuación:

### **Etapa 1.-Planificación de la Tesis.**

Los objetivos de esta primera etapa son: la elección del tema de tesis, recopilación de información sobre el tema escogido, identificación del objetivo general y objetivos específicos, alcance del tema, marco conceptual y metodología a emplear en el trabajo de tesis.

Las actividades que se consideran son: Planteamiento del trabajo de tesis, presentación del tema a abordar, recepción de *feedback* e identificación de variables críticas.

### **Etapa 2.-Análisis del entorno y de la industria.**

En esta etapa se establecen como objetivos: la definición del mercado nacional de flores de corte, datos relevantes de este mercado.

Las actividades que se consideran son: analizar el entorno sobre el mercado de las flores de corte en Chile, breve descripción del mercado mundial de las flores de corte, investigar la cadena de valor de la industria de las flores de corte en Chile y catalogar a los operadores del mercado actual.

### **Etapa 3.-Estudio de los clientes de flores.**

El objeto de esta etapa es la identificación, a través de fuentes primarias y secundarias, de los gustos y preferencias de los amantes de las flores de corte.

Las actividades que se consideran son: análisis de estudios estadísticos y exploratorios existentes sobre los gustos por flores de corte en Chile, construcción de encuestas para identificar preferencias y gustos de consumidores nacionales de flores de corte.

### **Etapa 4.-Elaboración de la estrategia para la cadena de florerías.**

Los objetivos de esta etapa son: generar la estrategia para la cadena de florerías, identificando los operadores existentes en el mercado, realizar un análisis en profundidad del plan de negocios propuesto a objeto de definir por qué existiremos (misión), en qué creeremos y cómo nos comportaremos (valores), qué queremos ser (visión) y finalmente determinar y definir nuestro posicionamiento.

Las actividades que se consideran son: análisis competitivo de los actores del mercado actual (clientes, competidores, proveedores, complementos y sustitutos), diseñar la declaración de la cadena de florerías (misión, visión, valores), análisis y síntesis de las dimensiones de innovación para la cadena de florerías y definir el posicionamiento.

Se considera además la implementación del radar de la innovación, ya referido y contenido en el Anexo B.

#### **Etapa 5.-El plan de las 7P.**

Insistiendo en el hecho de que un plan de marketing tradicional no brinda todas las respuestas necesarias para el mundo del *retail*, se plantea el desarrollo de las 7P, cuyos objetivos son: desarrollar el mapa de flujo de las 7P (plaza, producto, personal, proceso, precio, promoción, posicionamiento) para la cadena de florerías propuesta.

Las actividades que se consideran son: elaborar un plan de acción para hacer efectivo el diseño de cada una de las 7P para el plan de negocios.

Esta etapa se desarrollara en función del modelo XSMARTRETAIL, ya referido y contenido en el Anexo C.

#### **Etapa 6.-La organización de la cadena de florerías.**

Los objetivos de esta etapa son: establecer el diseño organizacional, definiendo las funciones, roles y asignaciones claves.

Las actividades que se consideran son: establecer la estructura organizacional y diseñar las funciones organizacionales.

Para esta etapa se emplearán los conceptos establecidos en el libro *La Quinta Disciplina en la Práctica*, del autor Peter Senge.

#### **Etapa 7.-Implementación Operacional y Tecnológica de la cadena de florerías.**

Los objetivos que se establecen en esta etapa son: el diseño y la estrategia de la cadena de suministro del plan de negocios, como también evaluar la disposición de tecnologías para establecer procesos más inteligentes e innovadores.

Las actividades que se consideran son: establecer la estrategia de la cadena de suministro en función de la tensión estratégica (necesidades de los clientes versus las disposiciones operacionales), diseñar la implementación de las partes de la cadena (proveedores, creación de productos, entrega, etc.) y establecer el plan de implementación de las tecnologías que se incorporarán a cada proceso diseñado y el respectivo servicio asociado.

Para esta etapa se considera emplear el modelo SCOR de la Supply-Chain Council y el uso del modelo del diamante de la excelencia organizacional de los autores Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso.

#### **Etapa 8.-Plan de calidad para la cadena de florerías.**

Los objetivos que se establecen en el plan de calidad son: establecer los estándares de calidad en función de todos los procesos críticos del plan de negocio propuesto.

Las actividades que se consideran son: mapear los procesos críticos del negocio, diseñar un plan y política de calidad, diseñar los procedimientos e instrucciones de trabajo.

Esta etapa considera el uso de la norma ISO 9001:2008.

#### **Etapa 9.-Diseño de la implementación de la Cadena de Florerías.**

Los objetivos de esta etapa son: establecer las fases necesarias para implementar la cadena de florerías y los proyectos estratégicos que se llevarán a cabo para un adecuado cumplimiento de los objetivos planteados.

Las actividades que se consideran son: Elaborar la carta Gantt de las etapas de implementación

#### **Etapa 10.-Plan Financiero e Inversiones.**

Para esta etapa se consideran los siguientes objetivos: elaborar la estrategia financiera, establecer las bases de cálculo, las cuentas de resultados, presupuestos, etc.

Las actividades que se consideran son: establecer la estrategia financiera para la cadena de florerías, desarrollar los modelos de bases de cálculos, cuenta de resultado provisional, inversiones necesarias dado el diseño de negocios, necesidades financieras y de uso de fondos.

Esta etapa considera el uso del modelo de evaluación de inversiones presente en el libro *Principios de Finanzas Corporativas* de los autores Brealey, Myers y Allen.

#### **Etapa 11.-Conclusiones.**

En esta última etapa se considera la entrega del plan de negocios completo, las principales conclusiones y la bibliografía empleada.

### **3.-Análisis del entorno y la industria.**

#### **3.1.-Análisis PEEST.**

##### **3.1.1.-Análisis Político y Legal.**

Actualmente en Chile la institución político administrativa fundamental que vela sobre la industria de las flores de corte es el Ministerio de Agricultura, el cual -mediante su oficina de estudios y políticas agrarias (ODEPA)- busca proporcionar información nacional, regional e internacional; para que los distintos actores nacionales de la actividad silvoagropecuaria tomen mejor sus decisiones.

Dentro de las labores que lleva a cabo la ODEPA se destacan, entre otras: colaborar en las propuestas de política públicas del sector, fomentar estudios técnicos, cooperación financiera internacional para fomentar emprendimientos en el sector y prestar servicios gratuitos a toda la comunidad nacional en materias silvoagropecuarias.

Por otro lado, en una iniciativa público-privada se creó, el año 2005, el Consejo para la Innovación Agraria. Este consejo está encabezado por el ministro de Agricultura y otros actores relevantes, tanto del mundo privado como del ámbito académico e investigación. El objetivo de este consejo es aportar a la industria agraria del país en temas como la innovación, la formación de recursos humanos y las tecnologías a objeto de elaborar una “estrategia país” que busque consolidar a Chile como un actor relevante en materia agrícola a nivel mundial.

El trabajo del Consejo para la Innovación Agraria, se ha basado en un conjunto de comisiones efectuadas por expertos de las distintas áreas del mundo agrícola, como es el caso de la producción de flores de corte en Chile.

Actualmente, todas estas comisiones son coordinadas por la Fundación para la Innovación Agraria, entidad supeditada al Ministerio de Agricultura.

Estas comisiones han trabajado elaborando prioridades de innovación en los diversos ámbitos, generando con ello el impulso adecuado para financiar, por parte del estado, los proyectos más significativos para aumentar el nivel competitivo de la industria agrícola Chilena.

Para el caso de las flores de corte, los fondos concursables (que se han generado de estas comisiones) están asociados fundamentalmente al productor de flores de corte por un monto total que supera los tres mil millones de pesos, en un período de tiempo que va desde el año 1996 hasta la fecha<sup>9</sup>. Sin perjuicio de lo anterior, también se han

---

<sup>9</sup> Para más información ver los datos disponibles en la biblioteca digital de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA): <http://www.fia.gob.cl/Informaci%C3%B3n/BibliotecaDigital.aspx>



destinado esfuerzos en conocer y promover el consumo de flores de corte en los consumidores nacionales mediante iniciativas y estudios relacionados con éstos<sup>10</sup>.

Finalmente, cabe destacar la incidencia de la reforma tributaria que se está tramitando en el Congreso Nacional<sup>11</sup>. Este proyecto de ley busca establecer un marco de tributación preferencial para las *Pymes*. El proyecto entiende por *Pymes* a todas aquellas empresas cuyos ingresos anuales del giro no superen las UF 60.000 y que cumplan determinados requisitos relacionados con la naturaleza de sus inversiones y sus controladores. A diferencia del régimen para las *Pymes* actual, el proyecto no distingue entre tipos sociales para efectos de acceder a este beneficio<sup>12</sup>.

Los beneficios más relevantes que contiene este régimen especial son los siguientes: tributación en base a flujos de caja, pagos provisionales mensuales, reglas de incentivo al ahorro, exenciones de impuesto adicional a determinados servicios contratados en el exterior y plazo para enterar débito fiscal (IVA extendido).

### 3.1.2.-Análisis Económico.

Actualmente Chile vive una evidente desaceleración económica. El crecimiento de sólo un 2.6% en los primeros cuatro meses del presente año, distan bastante de la tasa de crecimiento promedio del año 2013 que alcanzó un nivel en torno al 5.3% anual<sup>13</sup>.

Esta fase declinante del ciclo económico se manifiesta con fuerza sobre las expectativas de los consumidores, los créditos y el comercio exterior. Al mismo tiempo, su lado más oscuro no ha logrado permearse todavía a los indicadores del mercado laboral; sin embargo, ya se empieza a observar un incremento en los niveles de trabajo independiente (no asalariado) y un claro estancamiento del nivel de empleo asalariado<sup>14</sup>.

Este debilitamiento en la creación de puestos de trabajo asalariado, acompañado de un incremento en los empleos no asalariados, evidentemente generará mayores niveles de desocupación que -a juicio experto- conllevará tasas de desempleo en torno al 6,6% promedio al año.

---

<sup>10</sup> Para más información ver el sitio web de ODEPA: [www.odepa.cl](http://www.odepa.cl)

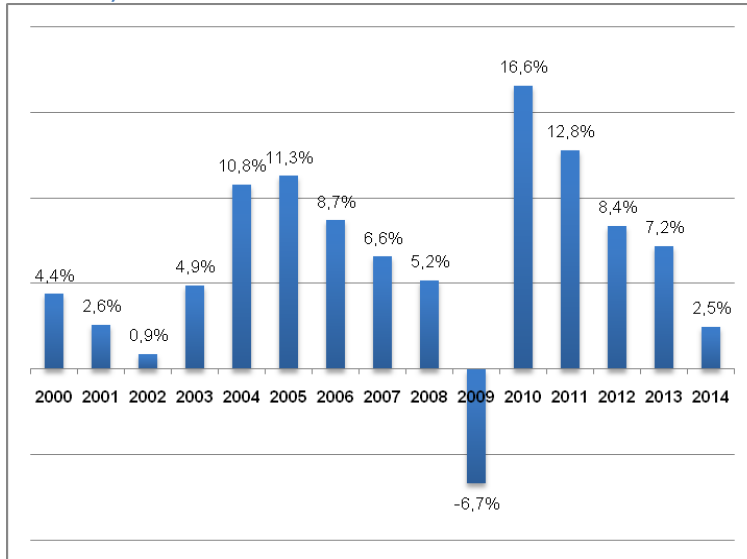
<sup>11</sup> Para más información ver el link: <http://reformatributaria.gob.cl/>

<sup>12</sup> Para más información sobre el proyecto de reforma tributaria ver el link: [http://www.camara.cl/pley/pley\\_detalle.aspx?prmID=9702&prmBL=9290-05](http://www.camara.cl/pley/pley_detalle.aspx?prmID=9702&prmBL=9290-05)

<sup>13</sup> Estas cifras han sido obtenidas del informe trimestral de cuentas nacionales del Banco Central, para más información ver: <http://www.bcentral.cl/publicaciones/indextema.htm>

<sup>14</sup> Ver anexo E.

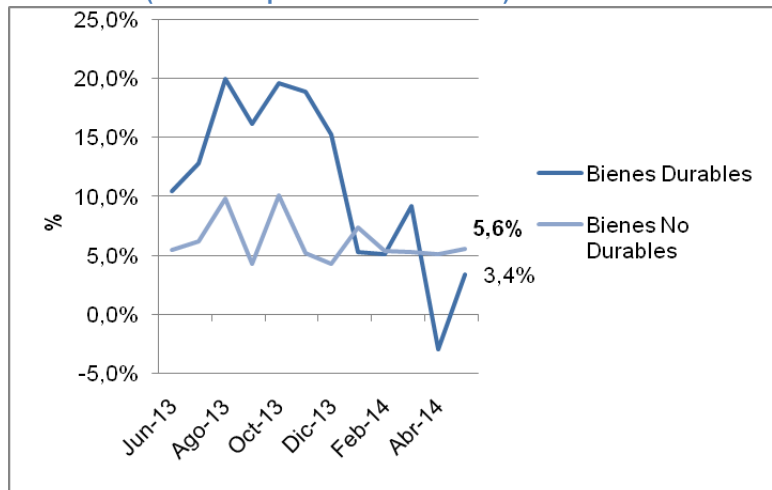
**Ilustración 1. Crecimiento del sector comercio vs PIB (variación % real anual)<sup>15</sup>.**



Otro escenario que se evidencia- como se grafica en la Ilustración 1- es la clara correlación en la caída de los ingresos asalariados y cómo ésta afecta los volúmenes de crecimiento del comercio minorista.

A pesar de esta tendencia a la baja en el crecimiento económico nacional, no se han visto mermadas las ventas de bienes durables (ver Ilustración 2). Si bien el alza registrada en las ventas de bienes durables en el mes de Mayo del presente año, se explica por el efecto “mundial de fútbol”, en el corto plazo los niveles en los volúmenes de venta debieran decaer y, para el caso de los bienes no durables, los volúmenes de venta nacionales se mantendrán estables.

**Ilustración 2. Ventas del comercio al por menor de bienes durables y no durables (% real respecto al año anterior)<sup>16</sup>.**



<sup>15</sup> Fuente: Informe Económico de la Cámara de Comercio de Santiago, Julio de 2014. <http://www.ccs.cl/prensa/2014/07/IEE-Consumo2014.pdf>

<sup>16</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), para más información ver: [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_economicas/ivcm/series\\_estadisticas.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/ivcm/series_estadisticas.php)

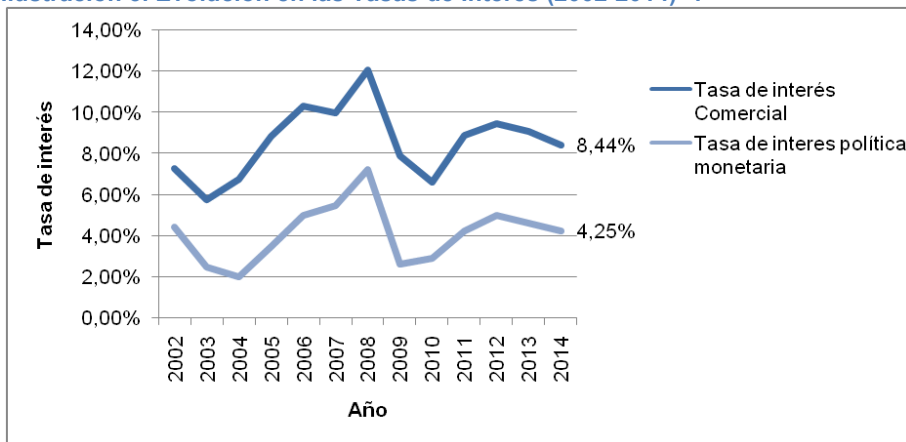
Sin duda que el comercio minorista ha sido un impulsor destacado en el crecimiento económico de los últimos años y una dimensión líder en los avances en productividad y eficiencia.

Por otro lado, la Organización Mundial de Comercio (OMC), ha evidenciado una notable expansión del comercio nacional en los últimos treinta años, donde los volúmenes de mercancías transadas se cuadruplicaron, vale decir, un crecimiento del doble sobre la producción mundial<sup>17</sup>.

Cabe destacar que el PIB per cápita de Chile, ajustado por paridad de poder de compra, alcanzará los US \$20.000 para este año 2014, superando los niveles de naciones como México y Turquía<sup>18</sup>.

Otra gran oportunidad que presenta la Economía Nacional tiene que ver con la tendencia a la baja en las tasas de interés, tal como se aprecia en la Ilustración 3. Este comportamiento a la baja en las tasas tiene su fundamento en el hecho de evitar, por parte del Banco Central, un debilitamiento en los precios o un posible escenario de deflación, ayudando también a revitalizar la economía e incentivar las exportaciones.

**Ilustración 3. Evolución en las Tasas de Interés (2002-2014)<sup>19</sup>.**



### 3.1.3.-Análisis Sociocultural.

Dado que el plan de negocios consiste en una cadena de florerías para el sector oriente de Santiago, este análisis se concentra en las características socioculturales presentes en las comunas de este sector de la región metropolitana.

<sup>17</sup> Para mayor información de los datos ver el sitio web de la OMC:  
[http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/statis\\_bis\\_s.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22params%22:{%22langParam%22:%22es%22}}](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/statis_bis_s.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22params%22:{%22langParam%22:%22es%22}})

<sup>18</sup> Para más información ver el boletín del Fondo Monetario Internacional (FMI):  
<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2014/car042414bs.htm>

<sup>19</sup> Fuente: Datos estadísticos del Banco Central de Chile, para más información ver el link:  
<http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

En primer lugar se observa como el número de habitantes del sector oriente de la región Metropolitana, se ha incrementado de modo sostenido hasta llegar actualmente a un número de habitantes que sobrepasan las ochocientas mil personas. La Tabla 1 exhibe la evolución del número de habitantes desde el censo de 1997 al de 2012<sup>20</sup>.

**Tabla 1. Evolución de habitantes sector oriente de Santiago<sup>21</sup>.**

Comuna	Censo 1992	Censo 2002	Censo 2012	% Var. 92-02	% Var. 02-12
La Reina	91.847	96.434	92.010	5%	-5%
Las Condes	205.359	246.474	284.342	20%	15%
Lo Barnechea	46.444	73.931	98.540	59%	33%
Nuñoa	170.093	162.481	195.300	-4%	20%
Providencia	106.770	117.020	131.708	10%	13%
Vitacura	77.343	80.389	84.179	4%	5%
				(% Var. Promedio)	
TOTAL	697856	776729	886079	11%	14%

Cabe destacar la gran tasa de crecimiento que ha sostenido continuamente en el tiempo la comuna de Lo Barnechea. Este gran crecimiento en el número de habitantes se explica, fundamentalmente, por la gran dinámica de proyectos inmobiliarios en el sector de La Dehesa. Este barrio ha logrado posicionarse como un polo muy atractivo para el mundo del *retail*<sup>22</sup>.

Por otro lado, resulta interesante constatar que el nivel de salarios, en las principales comunas del sector oriente de la capital, son los más altos de Chile<sup>23</sup>. En efecto, el ingreso de Vitacura supera en cinco veces al de la comuna de menor ingreso en Chile que es Paredones<sup>24</sup>.

Al mismo tiempo son estas comunas las que presentan las mejores condiciones para una mejor calidad de vida<sup>25</sup>.

Otra dimensión relevante de comentar está en cómo han evolucionado los estilos de vida de los consumidores chilenos.

Es interesante observar los resultados del último estudio sobre los estilos de vida de los consumidores Chilenos, efectuado por Gfk Adimark para el año 2014<sup>26</sup>, titulado como “medición del capital de marca” o también conocido como “Chile 3D”. Uno de los

<sup>20</sup> ver Anexo F.

<sup>21</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE):

[http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/estudios\\_y\\_documentos/estudios\\_y\\_documentos.php](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/estudios_y_documentos/estudios_y_documentos.php)

<sup>22</sup> Para mayor información sobre las oportunidades del *retail* en esta zona de la región metropolitana ver el interesante artículo de el periódico el Pulso en:

<http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2013/06/11-25097-9-la-dehesa-un-nuevo-iman-para-el-retail.shtml>

<sup>23</sup> Para más información, ver el interesante artículo publicado en el periódico La Tercera:

<http://diario.latercera.com/2011/11/14/01/contenido/negocios/10-90434-9-sueldos-de-habitantes-del-sector-oriente-de-rm-y-norte-minero-duplican-promedio.shtml>

<sup>24</sup> Ver Anexo G.

<sup>25</sup> Ver anexo H.

<sup>26</sup> Todo el análisis de los estilos de vida está basado en los resultados del estudio “Medición del capital de marca”, llevado a cabo por la consultora Gfk Adimark, para más información ver el link: <http://www.chile3d.cl/estilos.html>

comportamientos más notables, evidenciado en el estudio en comento, está en que los consumidores realizan compras para premiarse a sí mismos sin remordimientos. Por otro lado, se evidencia un mayor poder adquisitivo, con especial énfasis en las mujeres. Las preferencias que más se han incrementado en los consumidores chilenos están en el ocio, artículos suntuarios, belleza y alimentación.

Sin duda el estudio referido evidencia que la estructura de consumo de los chilenos ha cambiado. En efecto, el incremento sistemático de los salarios en el tiempo ha traído como consecuencia un cambio de hábitos de consumo incorporándolos en su vida diaria.

Según los expertos de Gfk de Adimark, los chilenos están sosteniendo de forma evidente la preferencia por marcas y productos *Premium*. Hoy podemos hablar con total certeza que los consumidores nacionales son más exigentes (tienen derechos que pueden exigir), hacen prevalecer sus preferencias y expectativas sobre cada producto<sup>27</sup>.

Todo lo anterior, ha establecido una nueva ecuación de valor, en donde los datos proporcionados por los clientes, más los hallazgos psicométricos, permiten determinar que el proceso decisional ha rebajado el valor preponderante del precio y se han erigido nuevos factores determinantes, como la atención, la calidad de servicio, la experiencia de compra y la imagen proyectada, entre otros.

### 3.1.4.-Análisis Tecnológico.

Dado que el año 2012 entró en vigencia la nueva ley de incentivo tributario a la investigación y Desarrollo (I&D), se generó una inversión de casi veinticuatro mil millones de pesos para el año 2013. Este monto es bastante superior al registrado en el período establecido entre los años 2007 al 2012, el cual sólo alcanzó la cifra de siete mil seiscientos veintiséis millones<sup>28</sup>.

No obstante, y a pesar de que las cifras son muy auspiciosas, las empresas chilenas hasta la fecha distan bastante, en cuanto a inversión en investigación y desarrollo, a sus pares de otras naciones. De este modo, si Chile invierte el 0.5% de su Producto Interno Bruto (PIB) en proyectos de investigación y desarrollo, sus pares de la OCDE -en promedio- alcanzan un nivel de inversión en torno al 2.3% del PIB<sup>29</sup>.

Por otro lado, el nivel de conectividad a internet, por parte de los usuarios nacionales, ubican a Chile por sobre el promedio OCDE. En efecto, Chile ha logrado un notable crecimiento en las conexiones a internet, pasando de una penetración de 7.3, a

---

<sup>27</sup> Estos comentarios del estudio Chile 3D y el estudio en sí, son gracias a la entrevista realizada a Andrea Schalchli, Jefa de Estudios de Gfk Adimark, el pasado 6 de agosto del 2014.

<sup>28</sup> Para más información sobre la nueva ley de fomento a la I&D ver el artículo de CORFO, en el link: <http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/noticias/2014/febrero-2014/inversion-en-investigacion-y-desarrollo-id-se-triplica-gracias-a-nueva-ley?CodTemplate=20120119160315>

<sup>29</sup> Para más información en torno a I&D ver el estudio OCDE en el siguiente link: <http://www.oecd.org/about/secretary-general/lanzamiento-de-tres-estudios-en-el-contexto-del-proceso-de-adhesion-de-colombia.htm>

43.6 accesos cada 100 habitantes desde diciembre de 2010 a mayo de 2014, logrando más que cuadruplicar la penetración de los últimos tres años<sup>30</sup>.

Los datos anteriores evidencian que el 70% de los hogares en Chile se conectan a accesos de internet de banda ancha y el 95% poblacional posee algún servicio de telecomunicaciones<sup>31</sup>.

En cuanto al acceso de telefonía móvil, Chile exhibe una sólida senda de crecimiento, que para el año 2013 alcanzó un número de aparatos celulares que superó los veintitrés millones de equipos, con un nivel de abonados que significó 134.2 suscripciones por cada 100 abonados<sup>32</sup>.

Por otra parte, con respecto a las tecnologías de información, resulta bastante llamativo que el acceso para todo tipo de empresas en servicios, arquitectura y aplicaciones tecnológicas de gran nivel competitivo, sea una realidad. Conforme a esto, el 85% del software se está desarrollando para estar en el servicio de Nube (*cloud*), por lo que más empresas están moviendo sus sistemas informáticos a la Nube para beneficiarse de todas sus ventajas<sup>33</sup>. De este modo, la Nube es para toda *Pyme* un verdadero trampolín en el cual puede acceder a un sin número de servicios y aplicaciones que fomentan el nivel de gestión, tanto de las operaciones internas como de sus clientes, y todo ello con un ahorro significativo en costos por administración de sistemas, mantención y actualización de aplicaciones. Por otro lado, se evita caer en problemas de auditorías y de transgresión de normas relacionadas con la información.

Finalmente, trasladar la arquitectura TI hacia la Nube permite gestionar volúmenes cada vez mayores de información, traduciéndose esto en un mayor nivel de conocimiento del negocio, los clientes y los resultados económicos, en un tiempo notablemente superior al pasado<sup>34</sup>.

### 3.1.5.- Síntesis y conclusiones del análisis PEEST.

Se constata con el análisis PEEST que los factores críticos del ambiente para instalar una cadena de florerías, en el sector oriente de la región metropolitana, resultan ser bastante estables e incentivadores para este tipo de emprendimientos.

En función de lo analizado en cada dimensión, se puede establecer una breve conclusión de las oportunidades estratégicas que envuelve el entorno para la cadena de florerías.

---

<sup>30</sup> Para más información sobre los niveles de conectividad de los países miembros del OCDE ver el link: <http://www.oecd.org/sti/broadband/broadband-statistics-update.htm>

<sup>31</sup> Ibidem, nota precedente.

<sup>32</sup> Para más información ver informe de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL) en el link: <http://www.subtel.gob.cl/estudios-y-proyectos4/estudios-2013/3251>

<sup>33</sup> Para más información ver el artículo de *The Economist* "A world of Connections", en el link: <http://www.economist.com/node/15351002>

<sup>34</sup> Para más información ver el artículo de la revista InfoWek en el link: <http://www.infoweek.biz/la/2013/10/software-en-la-nube/>

- Todos los incentivos para el negocio e innovación de las flores de corte en Chile se centran –principalmente- en el Ministerio de Agricultura, y los esfuerzos están puestos en el productor de flores y el consumo nacional.
- Por otro lado, la reforma tributaria es un excelente incentivo para un proyecto como la cadena de florerías.
- A pesar de la desaceleración económica que experimenta Chile actualmente, el panorama es alentador dado el estable nivel de consumo de los chilenos.
- Los principales indicadores económicos, en especial las tasas de interés que tiene el país, presentan un escenario propicio para realizar una inversión como la de una cadena de florerías.
- El número de habitantes y hogares en la región Metropolitana permiten establecer un escenario bastante atractivo de potenciales clientes para la cadena de florerías.
- El estilo de vida y las tendencias que experimentan actualmente los consumidores nacionales, otorgan un escenario bastante propicio para innovar en la industria de las flores de corte.
- El uso de la internet y telefonía en Chile es de gran nivel, lo que permite establecer variados canales de comunicación con potenciales clientes.
- Actualmente en Chile existe un nivel de plataforma tecnológica para gestionar empresas, como el servicio de Nube, que facilita el uso intensivo de tecnología de la información para un nivel mayor de competencia.

### **3.2.-Requisitos normativos para Instalar una florería en Chile.**

Actualmente en Chile todo proyecto de emprendimiento puede acceder a realizar los pasos para instalar un negocio ingresando al sitio web [www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl), perteneciente al Ministerio de Economía. En este sitio se selecciona el tipo de sociedad que se quiere conformar, debiendo completar un formulario *on line* sobre los datos de la sociedad, tales como los antecedentes de los socios, razón social, el giro del negocio y el capital que dispondrá la empresa. La novedad de este proceso más expedito se logra gracias a la utilización de la firma electrónica, que permite identificar, con un buen nivel de fidelidad, a las personas que componen a la sociedad.

Luego de realizado el trámite en el sitio web referido, un software convierte toda la información ingresada en un documento definitivo que es enviado al Servicio de Impuestos Internos (SII), lo que permite la evaluación de los antecedentes, a objeto de obtener la iniciación de actividades asignando un RUT.

Finalmente con la obtención del RUT, se pueden realizar operaciones mediante el uso de facturas electrónicas o en papel.

Cabe destacar que este nuevo sistema permite crear diferentes tipos de sociedades (Ltda., EIRL y SpA), también permite su modificación, división, transformación, fusión, rectificación y saneamiento. Se proyecta, además, que para el año 2015 el sistema permita crear Sociedades Anónimas Cerradas.

Sin perjuicio de todas las posibilidades que ofrece este sistema, el sistema antiguo (trámite de inscripción de sociedad, iniciación de actividades, entre otros) seguirá operativo<sup>35</sup>.

### **3.3.-Análisis del mercado internacional de las flores de corte.**

Si bien es cierto que el plan de negocios propuesto es para implementar una cadena de florerías en Santiago de Chile, y por tanto el objetivo central es focalizar el esfuerzo en entender el mercado nacional; no deja de ser importante reconocer el contexto internacional en donde se ubica la industria nacional de flores de corte.

En el presente apartado se realiza un breve análisis de las principales características, y cadena de valor, a modo de establecer una idea de cómo el mercado mundial de flores de corte se ha desarrollado en los últimos años.

#### **3.3.1.-Características del comercio mundial de flores de corte<sup>36</sup>.**

El mercado de flores de corte, tanto en sus actividades de producción como de comercialización, en la actualidad está presente en casi 150 países en todo el mundo. La Unión Europea concentra el mayor consumo per cápita en el mundo, seguido por países como Estados Unidos y Japón.

Las características que se destacan en el mercado mundial de flores de corte son:

- Holanda es el principal país productor y comercializador de flores de corte en el mundo. Este país posee el más grande centro de acopio y distribución a nivel mundial, el cual para vender y distribuir las flores provenientes de lugares como Sudamérica, África y otros lugares de Europa, establece un sistema de subastas, con el cual consigue entregar a los principales centros de consumo de todo el mundo, flores de corte de distintas variedades y precios.

---

<sup>35</sup> Para mayor información visitar el link: <http://www.tuempresaenundia.cl>

<sup>36</sup> En este apartado se sigue el Estudio de evaluación del potencial del mercado interno de las flores.2007. ODEPA, Chile, p2.

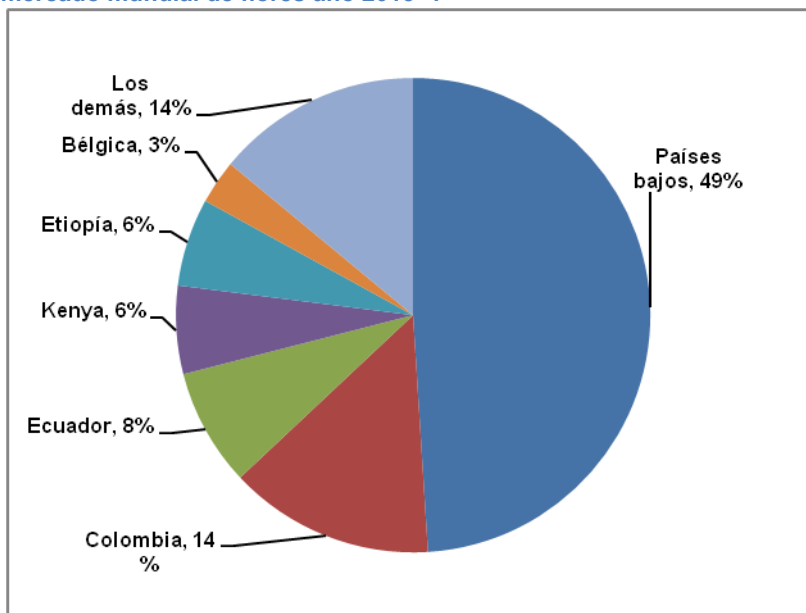


- Existen otros importantes consumidores a nivel mundial como Alemania, Japón, Reino Unido, Estados Unidos, Suecia, etc. En estos países el consumo per cápita promedio supera los 50 dólares.
- Colombia y Ecuador, a nivel sudamericano, se han posicionado como líderes en la producción y comercialización de flores de corte. Estos países se han especializado en la producción de Rosas. Para esto último han implementado tecnología de punta y han invertido fuertemente en capacitar a sus trabajadores. El efecto ha sido llegar a ser líderes en la región, con productos de alta calidad y a un precio competitivo, siendo su principal cliente Estados Unidos.
- Actualmente Chile es un actor secundario a nivel internacional y sus envíos de flores de corte son principalmente a Estados Unidos.

### 3.3.2.-Tendencias del mercado Mundial de flores de corte.

Como se aprecia en la Ilustración 4, los Países Bajos tienen un claro predominio en el mercado internacional alcanzando una participación del 49%.

Ilustración 4. % de participación de los países exportadores en el mercado mundial de flores año 2013<sup>37</sup>.



<sup>37</sup> Fuente: Informe elaborado por Paloma Cortez Eguillor, profesional de ODEPA, Ministerio de Agricultura.

Como se puede apreciar en la Tabla 2, el comercio internacional de flores de corte presenta una clara tendencia al alza en el volumen de exportaciones, con un nivel que -en total- para el año 2012 alcanzó un monto superior a los nueve mil millones de dólares.

**Tabla 2. Participación países exportadores de flores<sup>38</sup>.**

Exportador	2009	2010	2011	2012	2013	Tendencia
Mundo	7355	7589	9082	9292	s/i	Alza
Países bajos	3620	3692	4973	4602	3814	Baja
Colombia	1049	1240	1251	1270	1335	Alza
Ecuador	547	608	680	771	831	Alza
Kenya	421	396	454	598	s/i	Alza
Etiopía	132	144	169	526	S/l	Alza
Bélgica	166	249	260	251	248	Baja
Chile	2,9	3,7	3,4	2,6	2,9	Alza

Si bien es cierto que la tendencia que exhiben las exportaciones a nivel mundial es de un sostenido crecimiento, la participación de los Países Bajos presenta una clara tendencia a la baja, por lo que el auge mundial en las exportaciones de flores de corte se debe más bien a la participación cada vez más activa de los países externos a la comunidad Europea, como Colombia, Ecuador y Kenya.

### 3.4.-Análisis competitivo del mercado de flores de corte en Chile.

Para profundizar en la industria de las flores de corte en Chile, es fundamental hacer un análisis de cada operador del mercado, catalogándolo según sus características relevantes.

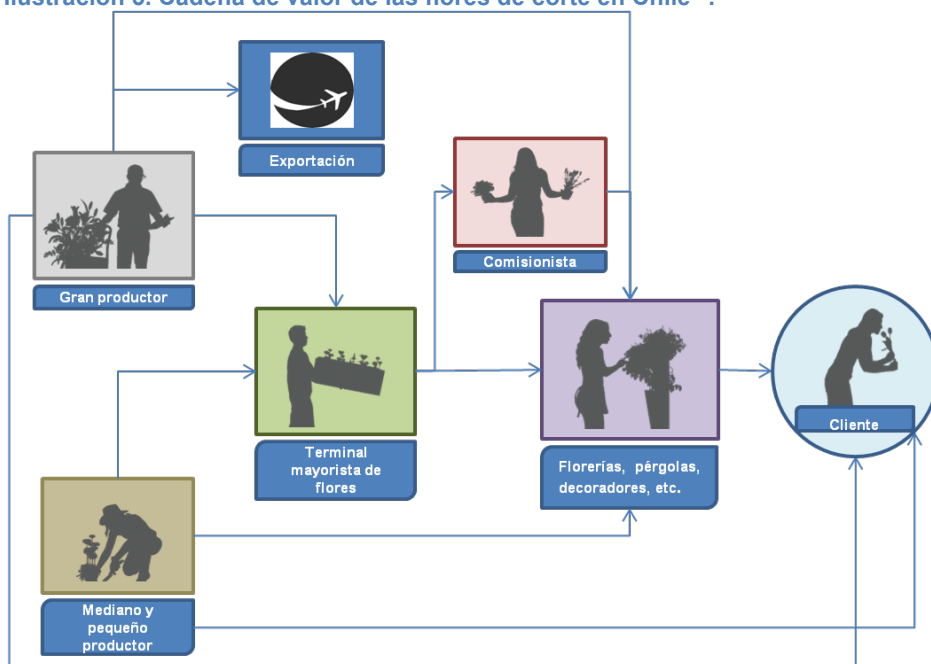
En las siguientes líneas se presentará un breve estudio de los proveedores (productores de flores y mayoristas), competidores (florerías, pérgolas, entre otros), complementos y sustitutos existentes en la industria nacional<sup>39</sup>.

La Ilustración 5 presenta la actual cadena de valor en Chile considerando a los actores relevantes de la misma:

<sup>38</sup> Fuente: Elaboración propia en función de datos de ODEPA.

<sup>39</sup> Este análisis competitivo se basa en el modelo de actores y competencias presente en el libro *“Por qué unas tiendas venden y otras no”*, 2012, Editorial Libros de Cabecera S.L.

Ilustración 5. Cadena de valor de las flores de corte en Chile<sup>40</sup>.



### 3.4.1.-Proveedores de flores.

Actualmente en Chile, como se puede apreciar en la Ilustración 5, los proveedores de flores para tiendas minoristas, son fundamentalmente los mayoristas y -en menor medida- los productores nacionales, tanto de gran tamaño como medianos y pequeños.

A continuación se efectúa un análisis de cada uno de ellos.

#### a) Productores:

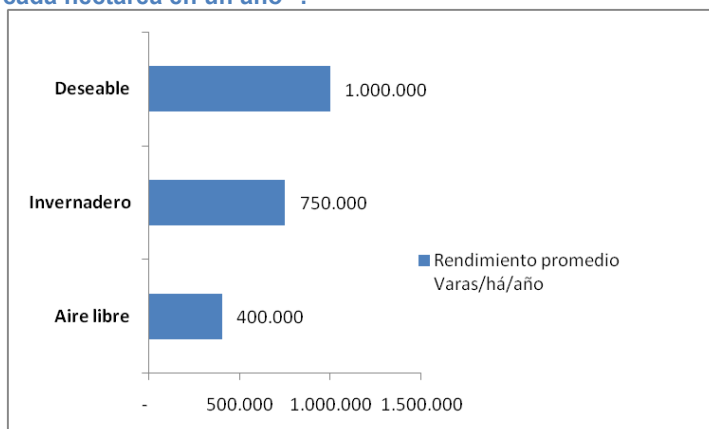
Sobre los productores de flores nacionales, tanto pequeños como grandes, no existen fuentes de información suficientes. Como ejemplo, la información oficial sobre el tema está realizada en función del último censo nacional agropecuario del año 2007<sup>41</sup>. En este censo se informa que la superficie nacional de flores es de aproximadamente 2 mil hectáreas, distribuidas principalmente en las regiones de Valparaíso (35%) y Coquimbo (19%). Las principales especies producidas son el Clavel, el Crisantemo y el Lillium, con participaciones de 19%, 15% y 12%, respectivamente. Las zonas aptas para producir son aquellas con una clara influencia marina (sin heladas o heladas suaves) y se privilegia la cercanía a los clientes (Terminal mayorista de Santiago y clientes finales). Cabe destacar que el principal sistema de cultivo es al aire libre, siendo el cultivo bajo invernaderos de aproximadamente sólo 380 hectáreas.

Como se observa en la Ilustración 6, la producción nacional no alcanza los rendimientos de los productores más conspicuos a nivel mundial.

<sup>40</sup> Fuente: elaboración propia y en base al Estudio de Mercado de Flores de Corte, de Pablo Montecinos Barrera, Universidad de Concepción, 2013.

<sup>41</sup> Para mayor información de este estudio ver el link: <http://www.censoagropecuario.cl>

**Ilustración 6. Rendimiento promedio de varas de flores por cada hectárea en un año<sup>42</sup>.**



De esto se puede desprender que la producción con riego tecnificado es 2.86 veces superior que la realizada al aire libre. Por otro lado, permite cultivar según las necesidades de los clientes y se puede programar mejor la cosecha.

La categoría de productor se basa en la cantidad de hectáreas plantadas, la Tabla 3 presenta las categorías de productores nacionales.

**Tabla 3. Rendimientos de producción<sup>43</sup>.**

Tipo de productor	Hectáreas plantadas
Pequeño productor	menor a 0,5 há
Mediano productor	0,51 a 2,0 há
Gran productor	mayor a 2,0 há

Los principales costos que se aprecian de estos proveedores son: la mano de obra, transporte a los centros de consumo, bulbos y semillas.

En cuanto a los precios, la Tabla 4 presenta la evolución de éstos respecto de los productores bajo invernaderos.

**Tabla 4. Precios del productor<sup>44</sup>.**

	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Unidad de comercialización
Lilium	\$ 2.058	\$ 2.126	\$ 2.046	\$/paquete 10 varas
Asitroemeria	\$ 1.042	\$ 1.090	\$ 1.047	\$/paquete 10 varas
Gerbera	\$ 1.159	\$ 1.226	\$ 1.199	\$/paquete 10 varas
Lisianthus	\$ 1.794	\$ 1.941	\$ 1.884	\$/paquete 10 varas
Peonia	\$ 1.855	\$ 1.906	\$ 2.194	\$/paquete 10 varas
Clavel	\$ 259	\$ 352	\$ 310	\$/paquete 10 varas
Rosa	\$ 1.605	\$ 3.180	\$ 1.692	\$/paquete 10 varas

<sup>42</sup> Fuente: Entrevista concedida por el gerente general de Apeflora (gremio de productores de flores nacionales) Mario Cely, en Julio de 2014.

<sup>43</sup> Fuente: Entrevista concedida por el gerente general de Apeflora (gremio de productores de flores nacionales) Mario Cely, en Julio de 2014.

<sup>44</sup> Fuente: concedida por el gerente general de Apeflora (gremio de productores de flores nacionales) Mario Cely, en Julio de 2014. Para más detalles ver Anexo I.

Cabe destacar que la gran ventaja de los productores nacionales está en la contra estación (mayor producción de octubre a abril), lo que conlleva precios más competitivos que el de los mercados mundiales.

### b) Mayoristas:

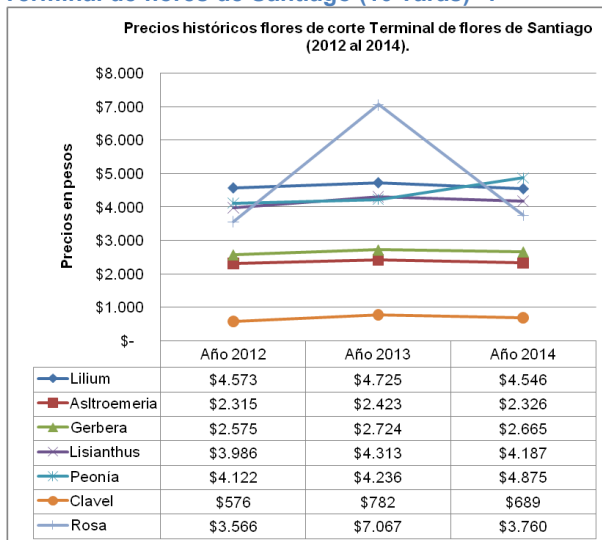
Como se aprecia en la Ilustración 5, los mayoristas corresponden a los controladores del **Terminal de flores de Santiago**, estos actores de la cadena son básicamente cinco empresas: Coproflor, Mercaflor, Apoflor, Sidoflor y Codiflor. Estos actores poseen trescientos locales para la venta, principalmente, de los minoristas (florerías, pérgolas, vendedores ambulantes, etc.). Cabe destacar que este terminal es un gran centro de acopio y venta de flores que se encuentra ubicado en La Panamericana Norte de Santiago, que fue fundado a fines de los años ochenta y actualmente concentra el 85% de las ventas nacionales de flores de corte<sup>45</sup>.

Estos proveedores mayoristas se caracterizan por una insuficiente organización administrativa de ventas, conllevando problemas en la calidad de los productos ofrecidos. Actualmente ha creado un estándar de calidad (primera y segunda).

Los controladores del terminal son los principales importadores de flores, tanto de Colombia como también rosas de Ecuador<sup>46</sup>. Este es el principal proveedor de flores de corte para los minoristas de la región metropolitana<sup>47</sup>, concentrando aproximadamente el 80% de la demanda de los actores minoristas (*retailers*).

Actualmente ODEPA ha comenzado a informar una lista de precios, de las principales flores de corte ofrecidas en el Terminal de flores de Santiago, de los últimos 3 años, tal como la que se exhibe en la ilustración 7.

**Ilustración 7. Precios históricos flores de corte Terminal de flores de Santiago (10 varas)<sup>48</sup>.**



<sup>45</sup> Robles E., G. 2004. Mercado nacional e internacional de flores de corte y floricultura campesina. Infoagro, 2p.

<sup>46</sup> Información extraída en conversaciones con locatarios del Terminal de Flores de Santiago, en Abril de 2014.

<sup>47</sup> Esta información fue conseguida gracias al aporte del gerente de Apeflora, señor Mario Cely, ya referida.

<sup>48</sup> Fuente: Información extraída del sitio web de ODEPA, link: <http://www.odepa.cl/rubro/flores/>

### c) Comisionistas:

Otro actor que se observa en la cadena de valor es el “**comisionista**”. La función que cumple este actor de la cadena consiste en conectar la oferta de flores de corte (desde locales del terminal y productores minoristas) con la demanda de los consumidores y minoristas. Este tipo de actor, revela la carente organización, ausencia de tecnologías de la información y deficiencia que posee esta cadena de suministro, ya que el comisionista trabaja en función de asimetrías de información en el precio<sup>49</sup>.

#### 3.4.2.-Competidores.

Dado que el modelo de negocios corresponde a una cadena de florerías, orientada a los clientes finales, los competidores existentes que se han identificado se caracterizan por su alta atomización.

Básicamente se ha constatado que la competencia centrada en el cliente final está concentrada en los canales más tradicionales (kioscos, pérgolas, florerías, supermercados). En este canal tradicional los clientes consiguen un producto muy florecido y con una escasa vida útil<sup>50</sup>. Al mismo tiempo, las florerías de la región metropolitana se concentran en ofrecer un producto de ocasión, vale decir, por motivos de regalo y aniversarios, entre otros.

Dado que no existe un estudio que analice este tipo de actor del mercado, y para objeto de esta tesis, se dispuso de una lista de las florerías más importantes, del sector oriente de la capital, por el nivel de solicitudes realizadas tanto a proveedores nacionales como importadores<sup>51</sup>.

Como se aprecia en la Ilustración 8, el mayor número de florerías se encuentran ubicadas en las comunas de Las Condes y Providencia, que en conjunto representan al 47.2% del sector oriente de la región metropolitana.

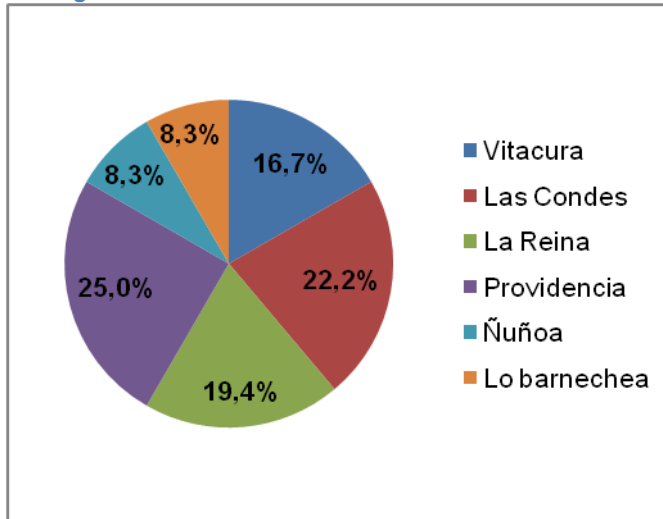
---

<sup>49</sup> Vulgarmente el comisionista se conoce con el nombre de “*riflero*”. Este tipo de personajes suele estar presente en otros comercios, tales como la venta de repuestos para vehículos automotrices (en Av. Diez de Julio), y mayoristas de frutas y verduras en el Mercado Central de Santiago.

<sup>50</sup> El estudio de mercado hecho para esta tesis, exhibe las razones fundamentales de las carencias de los productos en estos canales de comercialización.

<sup>51</sup> La información relativa a estas florerías fue obtenida gracias a la gentil entrevista del Gerente General de Agrícola Expoberries Ltda (dueños de Copoflor), el señor Emilio José Potin, en Agosto de 2014. Para ver el listado completo ver Anexo J.

Ilustración 8. Participación de Florerías en sector oriente de Santiago<sup>52</sup>.



De lo que se pudo constatar en terreno, se rescata el modelo de negocios de 6 florerías. Estos locales si bien concentran su oferta en productos de ocasión, ofrecen productos de una gran variedad, como también de una calidad que logran diferenciarse de la oferta de kioscos y pérgolas.

A continuación se detalla brevemente las características de cada uno de ellos<sup>53</sup>:

#### Decoval Flores

Esta cadena de florerías en una empresa familiar con más de 20 años en el mercado del sector oriente de la región Metropolitana. Actualmente cuenta con tres locales (dos en Las Condes y uno en Ñuñoa), su propuesta de valor está centrada en ofrecer propuestas de decoración para eventos, así como venta de flores de estación. Sus proveedores están concentrados en el Terminal mayorista de flores de Santiago.

#### Aquarantus

Esta cadena de florerías, cuya casa central está ubicada en Las Condes, se destaca por la gran calidad en las flores que ofrece (Tulipanes, Lillium, Rosas, Gerberas, etc.), su propuesta de valor está centrada en otorgar a sus clientes productos exclusivos y una ornamentación elegante. Ofrece un catálogo en línea (página web) y posee un servicio de *delivery*. Sus proveedores son grandes productores locales e importadores de flores de Colombia y Ecuador.

#### Decoflor

Esta empresa se concentra en ofrecer a los clientes ubicados en la comuna de La Reina, rosas de Ecuador. Su propuesta de valor es mantener una oferta continua de rosas, en los más variados colores. Sus proveedores son exportadores de Ecuador y su canal de venta y comunicación con sus clientes es exclusivamente su tienda.

<sup>52</sup> Fuente: elaboración propia en función de los datos aportados por Expoberries Ltda.

<sup>53</sup> Cada una de las florerías que se exponen fueron visitadas y conocidas en terreno.

## Flores Providencia

Esta florería, ubicada en la comuna de Providencia, es una empresa familiar que está presente en el mercado desde 1984. Su propuesta de valor se centra en ofertar una gran variedad de arreglos florales para ocasiones como cumpleaños y aniversarios, entre otros. Sus proveedores están ubicados básicamente en el Terminal de flores de Santiago, y sus canales de comercialización son su tienda en Providencia y a través del sitio Web.

## Flores Maria Elena Ward

Esta empresa, que lleva el nombre de su dueña, está ubicada en La Dehesa y su propuesta de valor se centra en ofrecer una decoración exclusiva para sus clientes. Los productos que más se destacan de su oferta son los ramos para novias, arreglos florales para centros de mesa y ambientaciones florales para iglesias y otros espacios.

## Just Flowers

Esta florería, ubicada en La Dehesa, se destaca por una gran variedad de flores de corte de temporada y arreglos florales. Corresponde a una franquicia de Estados Unidos y sus dueños locales tienen pensado expandirse a otros locales, básicamente en *malls* (actualmente el primer y único local está ubicado en el *mall* Portal la Dehesa).

A continuación, a modo de síntesis, se presenta la Tabla 5 en donde se mencionan los principales factores de los distintos modelos de negocio de las florerías descritas.

**Tabla 5. Factores relevantes de los modelos de negocios destacados en el sector oriente RM<sup>54</sup>.**

Nombre de florería	Comuna	Dirección	Precio Promedio por productos	Propuesta de valor	Tipos de canales de venta	Medios publicitarios	Segmento de clientes
Decoval Flores	Las Condes	Avenida Tomás Moro 1590	\$ 29.990	Productos para ocasiones especiales, servicio de decoración con flores	Tienda, fono delivery y servicio en terreno	Boca a boca, posicionamiento Google, avisos económicos El Mercurio y Mercantil	Clientes de ocasión
Aquarantus	Las Condes	Isidora Goyenechea 3000 Lc.106	\$ 32.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda, Web delivery, fono delivery	Revista Ya de El mercurio, posicionamiento Google, boca a boca	Clientes de ocasión, clientes corporativos, turistas
Decoflor	La Reina	Av Larrain 6845	\$ 25.990	Productos específicos (rosas) de la mejor calidad y frescura	Tienda	Boca a boca	Clientes de ocasión, clientes corporativos
Flores Providencia	Providencia	Hernando de Aguirre 81	\$ 25.990	regalos y arreglos florales a domicilio	Tienda, Web delivery, fono delivery	Boca a Boca, avisos Emol	Clientes de ocasión
Flores Maria Elena Ward	Lo Barnechea	Av. Las Condes 14762	\$ 32.990	Productos para ocasiones especiales, servicio de decoración con flores	Tienda y servicio en terreno	Revista Ya de El mercurio y boca a boca	Clientes de ocasión
Just Flowers	Lo Barnechea	Avenida La Dehesa 1445	\$ 23.990	Productos para los amantes de las flores	Tienda	Boca a Boca	Amantes de las flores

Por otro lado, el canal web ha proliferado bastante, con una oferta que involucra a más de 55 actores y que se destaca por ofrecer productos de ocasión y servicio *delivery*.

<sup>54</sup> Fuente: elaboración propia en función de datos rescatados en vistas en terreno.



Se observa que estos competidores centran su negocio, al igual que las florerías, en la oferta de un producto ocasional<sup>55</sup>.

### Kioscos y Pérgolas

Estos actores se caracterizan por tener una gran atomización en el sector oriente de Santiago, del mismo modo los precios que ofrecen no son fáciles de determinar ya que por lo general estos deben ser consultados al vendedor del local<sup>56</sup>. Por otro lado, su oferta es incierta ya que está supeditada a la disponibilidad de los proveedores del Terminal de Flores de Santiago, cuya prioridad está dada por las florerías y los encargos de volúmenes mayores a destinos fuera de Santiago<sup>57</sup>.

### **3.4.3.-Complementos y Sustitutos.**

El mercado nacional ofrece actualmente una atomizada oferta de complementos, de los que se pueden destacar: osos de peluche, chocolates, botellas de champagne, floreros de variados colores y formas, entre otros. Cabe destacar que esto evidencia la fijación, por parte de los competidores, en ofrecer de modo específico productos de ocasión.

Con respecto a los sustitutos, existe una amplia oferta de flores artificiales que ofrecen gran parte de los principales *retailers* líderes del sector oriente de la capital, como son Casa & Ideas, Home Center, entre otros. También existen otros productos suntuarios de decoración natural como plantas y Bonsái.

### **3.4.4.-Márgenes de comercialización.**

En la actualidad no existe en Chile, para el caso de las florerías, ninguna base estadística confiable para verificar los precios, registros de venta, *stock* de proveedores, etc.

Entre los productores y el cliente final, presentes en la Ilustración 9, existe una diferencia en los precios de hasta un 93%. De este porcentaje es el *retail* el que obtiene la mayor participación, en cuanto a margen de explotación, con un 80%, lo que es consecuente con el hecho de que éste asume las mermas y el mayor riesgo de perder el *stock* por falta de demanda, además de agregar un mayor valor al producto con empaques especiales (mallas, papeles celofanes, etc.) y arreglos con diversos tipos de flores de corte<sup>58</sup>.

---

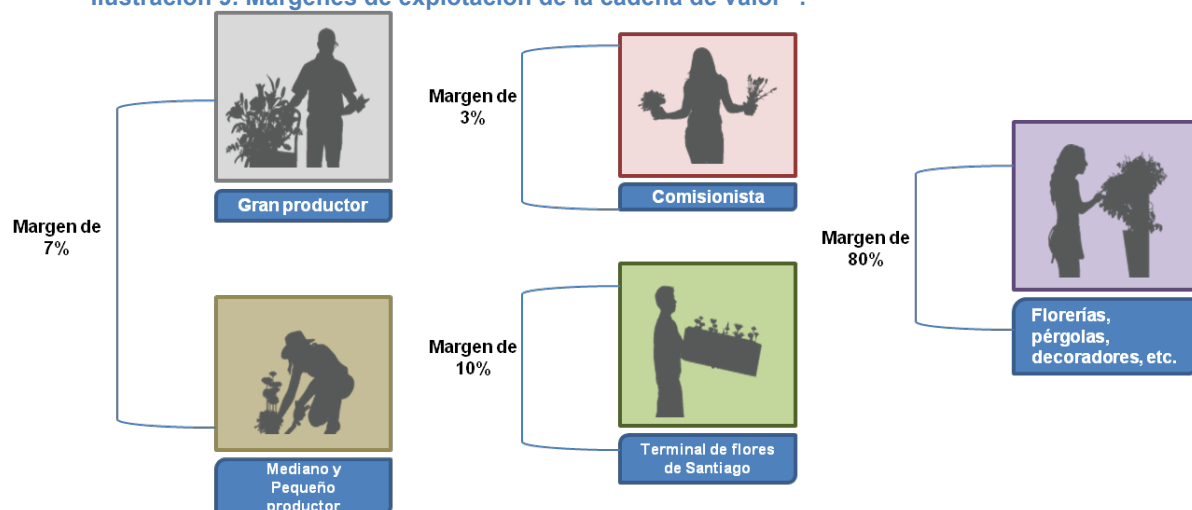
<sup>55</sup> Esta información es el resultado de un análisis efectuado a través del buscador Google.

<sup>56</sup> Lo que se pudo constatar en terreno fue que una vara de Lillium está en el orden de los \$2.900 pesos en la comuna de Ñuñoa y Providencia.

<sup>57</sup> Información extraída en conversaciones con locatarios del Terminal de Flores de Santiago, en Abril de 2014.

<sup>58</sup> Información extraída en conversaciones con locatarios del Terminal de Flores de Santiago, en Abril de 2014.

Ilustración 9. Márgenes de explotación de la cadena de valor<sup>59</sup>.



### 3.4.5.-El sistema de las cinco fuerzas del modelo Delta<sup>60</sup>.

Como se muestra en la Ilustración 10, sobre el sistema de las 5 fuerzas del modelo Delta aplicado a la industria minorista de las flores, se pueden establecer, brevemente, algunas interesantes conclusiones:

- **Poderes para cambiar las reglas del juego (alto):** se puede concluir que existe un gran potencial de innovación en esta industria ya que la gran mayoría de las florerías del sector oriente de Santiago se concentran en productos de ocasión, dejando un interesante potencial de cambio en las reglas del juego<sup>61</sup>. Se constata que la competencia de las florerías está muy *comoditizada* con precios y productos muy similares<sup>62</sup>.
- **Barreras de entrada alrededor de los clientes (bajo):** al estudiar los distintos modelos de negocios de las florerías pertenecientes al sector oriente de Santiago, se constata que las capacidades para retener y fidelizar a los clientes son escasas y en muchos casos nulas, por lo que emprender un negocio en la venta de flores de corte para clientes finales tiene un importante

<sup>59</sup> Fuente: Entrevistas con productores, mayoristas y florerías visitadas del sector oriente de Santiago entre abril y agosto de 2014.

<sup>60</sup> Cabe destacar que esta tesis emplea preferentemente el modelo Delta de Arnoldo Hax, por lo que se hace el esfuerzo de evitar el paradigma competitivo de Porter y el modelo FODA. Para más detalles de esto ver el Anexo M.

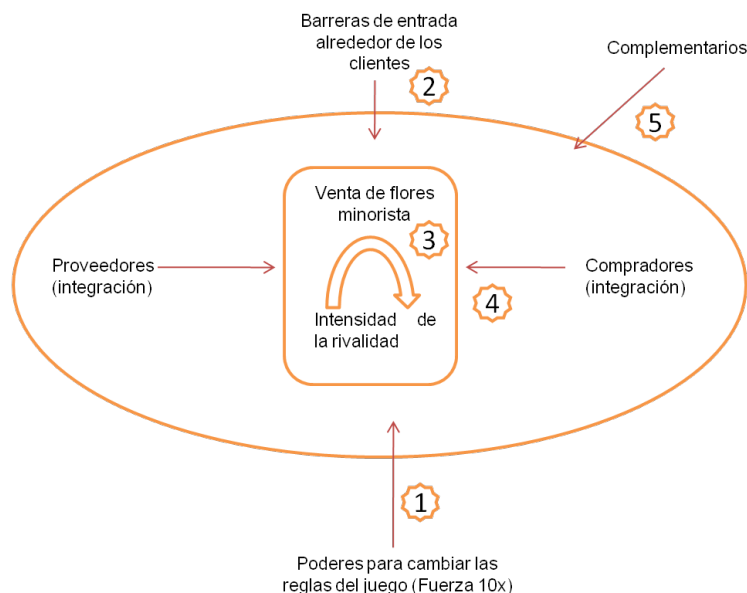
<sup>61</sup> Este punto es desarrollado con más detención en el capítulo sobre la Estrategia de la cadena de florerías ya que ahí se desarrollará el argumento en función de los hallazgos mostrados por el Radar de la innovación para el sector *retail*.

<sup>62</sup> Ver anexo J.

incentivo desde el factor fidelización de clientes ya que los actores actuales no han concentrado su esfuerzo en ello.

- **Intensidad de la rivalidad de los competidores (medio):** dado el comportamiento insistente, de las distintas florerías, que compiten en el sector oriente de Santiago, por vender casi exclusivamente productos de ocasión, y la escasa oferta de venta de flores frescas, sin complementos asociados, permite vislumbrar que lo importante es concentrarse en los clientes de flores y el potencial de asociación estratégica con empresas complementarias.
- **Nivel de Integración con proveedores orientada al cliente (bajo):** resulta interesante señalar que las integraciones que las florerías han logrado con sus proveedores, especialmente nacionales, se basan en las disponibilidades del productor y el mayorista, dejando relegada las necesidades y requerimientos del cliente final a dichas disposiciones. Esto presenta una gran oportunidad para integrar una cadena de actores en función de los requerimientos de los clientes.
- **Potencial de empresas complementarias (alta):** Existe una enorme variedad de empresas complementarias que posibilitan la creación de alianzas estratégicas como son revistas de suscripción, club de puntos, entre otros.

Ilustración 10. El sistema de las 5 fuerzas del Modelo Delta<sup>63</sup>.



<sup>63</sup> Fuente: Elaboración propia en función del modelo Delta.

#### 4.-Estudio de los clientes de flores sector oriente de Santiago.

Con el objetivo de conocer más acabadamente a los clientes de flores, del sector oriente de Santiago, se tuvieron en cuenta dos tipos de investigaciones tal como se exhibe en la Ilustración 11.

Ilustración 11. Fuentes estudio de los clientes de flores<sup>64</sup>



##### 4.1.-Fuente secundaria: Estudio ODEPA & EMG.

El objetivo del estudio, que llevo a cabo la consultora EMG S.A<sup>65</sup>, fue poder conocer en detalle las principales características de la demanda interna por flores. Para esto la consultora empleó fuentes de información de carácter cuantitativo y cualitativo. Los instrumentos empleados, a objeto de extraer información de los clientes, fueron dos. Por un lado, la realización de dos *focus group* con dueños de florerías y otros canales que venden flores en los segmentos ABC1, C2 y C3, y una recopilación de información cuantitativa por medio de una encuesta telefónica a 600 consumidores de flores y 200 encuestas *intercept* en 10 puntos de venta en Santiago.

La Tabla 6, muestra las características de la metodología empleada por EMG S.A.

Tabla 6. Metodologías utilizadas para el levantamiento de información EMG S.A.<sup>66</sup>

Metodologías	Características
Focus Group	Dirigido a comercializadores que apuntan a niveles socioeconómico C2 - C3
	Dirigido a comercializadores que apuntan a niveles socioeconómico ABC1
Encuestas	200 encuestas Intercept en 10 puntos de venta de Santiago
	600 encuestas telefónicas en 3 regiones del país

<sup>64</sup> Fuente: Elaboración propia.

<sup>65</sup> Este estudio fue realizado el año 2007 por encargo de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)

<sup>66</sup> Fuente: EMG S.A para el estudio solicitado por ODEPA.

Los principales hallazgos de los focus group son los siguientes<sup>67</sup>:

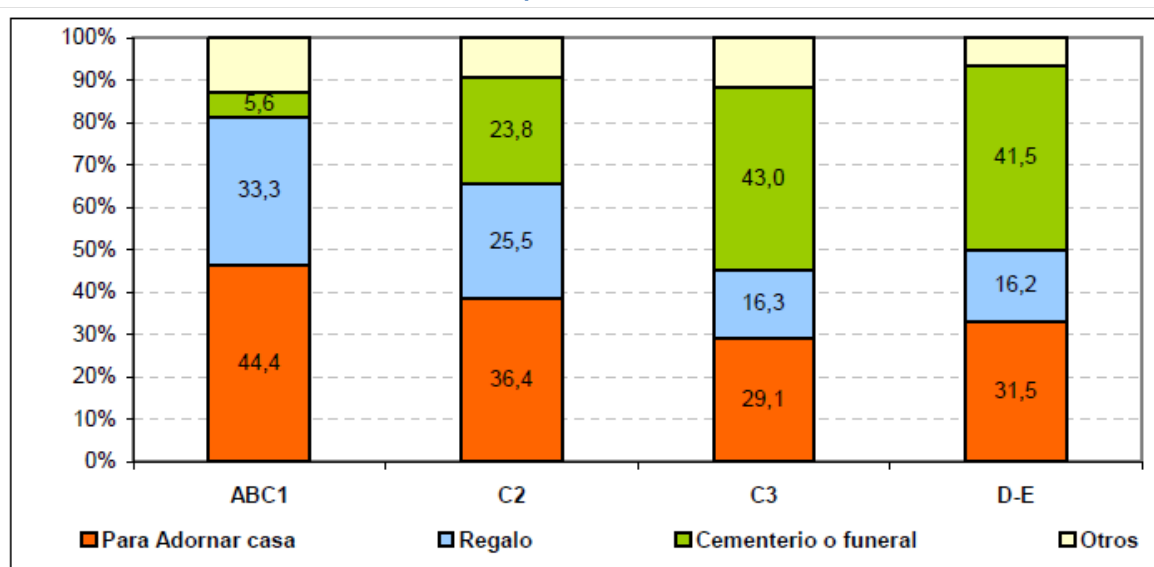
- Existe una opinión compartida, por todos los comercializadores, de que las flores, y el consumo de ellas, se encuentra ligado fundamentalmente a la conmemoración y celebración de hitos importantes en la vida de los clientes (aniversarios, cumpleaños, etc.).
- Se diferencian dos tipos de consumidores: Hombres adultos que compran flores como regalo y su objetivo es impresionar y/o agradar a la persona (por lo general una mujer). Otro grupo está conformado por mujeres, dueñas de casa principalmente, que adquieren flores para ornamentar sus hogares.
- Según los comercializadores, los clientes consideran que la calidad de la flor está dada por atributos tales como el largo del tallo, el color (blanco o rojo), la ausencia de aromas, y la limpieza de hojas y pétalos.
- Otra interesante conclusión que se obtiene de los comercializadores está en que son los clientes del sexo femenino, y de más altos ingresos, quienes están dispuestas a innovar y a adquirir nuevas variedades de flores.
- Por otro lado, las flores tradicionales tienen una mayor importancia en los segmentos de menores ingresos.
- Todos los comercializadores consideran relevante contar con productos complementarios para la venta de flores -como chocolates, champagne y otros- a objeto de incrementar sus ingresos.

Los hallazgos de las encuestas muestran una interesante distribución de motivos de compra, por nivel socioeconómico de los consumidores, tal como se exhibe en la ilustración 12.

---

<sup>67</sup> EMG S.A. 2007. Estudio de evaluación del mercado potencial del mercado interno de las flores, 40p.

Ilustración 12. Distribución de consumidores por Nivel Socioeconómico<sup>68</sup>.



Algunas conclusiones interesantes que se extraen de los datos son las siguientes<sup>69</sup>:

- Pensar que el motivo fundamental por el cual se adquieren flores son las ocasiones y rituales (cumpleaños, aniversarios, entre otros), resulta ser una simplificación que atenta contra los verdaderos motivos por los cuales las personas consumen flores.
- Se advierte que los hombres consumen menos frecuentemente flores que las mujeres, su motivo principal es para regalo. En tanto las mujeres compran flores para adornar su hogar.
- Se evidencia que las flores no están asociadas fundamentalmente con los muertos por parte de la relación que efectuaron los encuestados. No obstante, en los grupos etarios mayores tienden a relacionar a los muertos con las flores.

## 4.2.-Fuente Primaria: Encuesta.

### 4.2.1.- Cálculo de la muestra.

El cálculo para el tamaño de la muestra, de la encuesta realizada se determinó mediante la fórmula para una población infinita, teniendo en cuenta que el mercado potencial, existente en el sector oriente de la capital, supera a las 100.000 personas.

<sup>68</sup> Fuente: Estudio de evaluación del mercado potencial del mercado interno de las flores (EMG S.A. 2007), 43p.

<sup>69</sup> EMG S.A. 2007. Estudio de evaluación del mercado potencial del mercado interno de las flores, 46p.

$$n = (PQZ^2) / E^2.$$

Donde:

- n=tamaño de la muestra.
- P=probabilidad de éxito.
- Q= 1 – P (probabilidad de fracaso).
- N=total de la población.
- Z<sup>2</sup>=nivel de Confianza.
- E<sup>2</sup>=error.

Se consideró un nivel de confianza del 95% que de acuerdo a los valores z este porcentaje será igual a 1.96. Se buscó que el error fuera del 3% y que la probabilidad de éxito fuera del 6%.

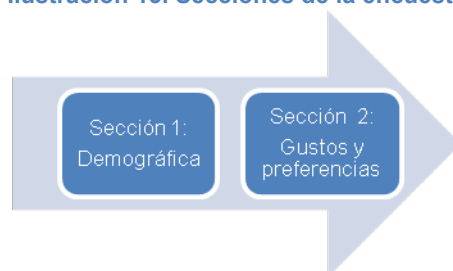
$$n = 0.06*(1-0.06)*(1.96)^2/(0.03)^2 = 0.21666624/0.0009 = 240.740267 = \mathbf{241}$$

El cuestionario fue respondido por 325 personas, se empleó el sistema automático on-line *Survey Monkey*, y se distribuyó por correo electrónico y la red social *Facebook*.

#### 4.2.2.- Cuestionario.

El cuestionario está compuesto de dos secciones<sup>70</sup>:

Ilustración 13. Secciones de la encuesta<sup>71</sup>.



<sup>70</sup> Para información en detalle del cuestionario ver el Anexo K.

<sup>71</sup> Fuente: Elaboración propia.

➤ **La primera Sección:** consiste en determinar información demográfica tal como:

- Sexo.
- Rango de edad.
- Estado de residencia (solo o en familia).
- Región y comuna de residencia.

➤ **La segunda Sección:** Consiste en el desarrollo de 14 preguntas que despliegan un conjunto de opciones relevantes, las que permiten revelar gustos y preferencias por las flores de corte, tales como:

- La opción por comprar flores de corte.
- Frecuencia en la compra de flores.
- Los tipos de flor que más se compran.
- Los motivos más frecuentes por lo que se opta a comprar flores.
- Factores relevantes que determinan una compra satisfactoria de flores.
- Los atributos fundamentales para evaluar el servicio de una florería.
- La manera de informarse de la existencia de una florería.
- El tipo de establecimiento donde con más frecuencia se compran flores.
- Las razones de por qué no se opta a comprar flores con más frecuencia.
- Identificar si la comuna donde se compran las flores es la misma de residencia.
- La preferencia por el tipo de canal de compra.
- El nivel de interés por un tipo nuevo de producto y servicio.
- El valor que se está dispuesto a pagar por un tipo determinado de producto.
- La consideración por la venta de productos complementarios.



#### 4.2.3 Principales hallazgos de los resultados de la Encuesta<sup>72</sup>.

De las 325 personas que dieron respuesta a la encuesta el 67,7% fueron mujeres.

El 27,4% de las personas que respondieron la encuesta se encuentra en un rango de edad entre los 26 y 35 años, seguido por el rango etario que va desde los 18 a los 25 años de edad, con un 18,5% de participación.

Del total de encuestados el 72,8% indicó que vive en familia.

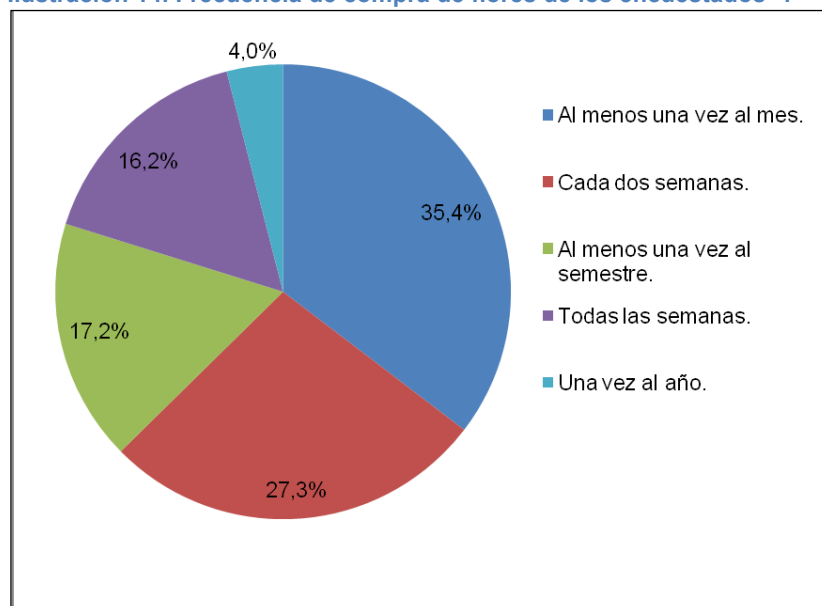
Las comunas a las cuales pertenecen los participantes de la encuesta corresponden principalmente a Las Condes con un 30%, seguido por Providencia con un 25% y Vitacura con un 18%.

Del total de encuestados el 82,4% indicó que compra flores.

El 35,4% de los encuestados que compran flores, declararon que adquieren flores por lo menos una vez al mes, seguidos por los que compran flores cada dos semanas con un 27,3% de las preferencias. Estos datos son sumamente relevantes, ya que identifican una excelente oportunidad para un negocio de compra frecuente de flores.

La Ilustración 14 muestra como se distribuye la frecuencia de compra de los encuestados que sí compran flores.

Ilustración 14. Frecuencia de compra de flores de los encuestados<sup>73</sup>.



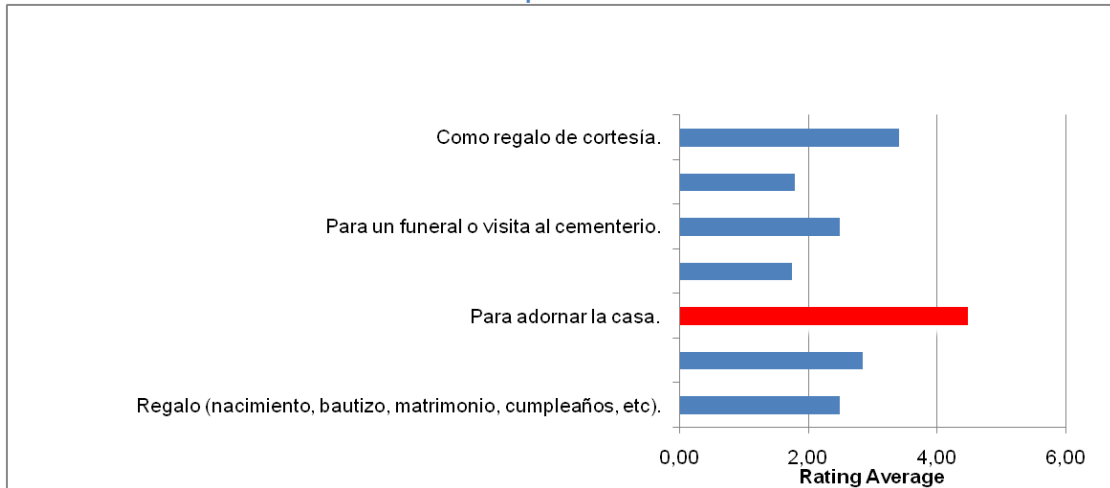
<sup>72</sup> Para conocer el detalle de las respuestas ver el Anexo L.

<sup>73</sup> Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la encuesta.

La encuesta arrojó una clara preferencia por los Lilioms como la flor más comprada, con un 63,9% de las preferencias, seguidos por las Rosas, con un 37,1% de las preferencias. Más atrás -pero muy cerca- se ubican las Alstroemerias y los Lisianthus, con 36,1% y 34% de las preferencias, respectivamente.

Resulta interesante constatar que el motivo por el cual los encuestados compran flores con más frecuencia es para adornar sus casas, con una preferencia promedio de 4.53 puntos de rating sobre un máximo de preferencia de 5 puntos.

Ilustración 15. Motivo de la frecuencia de compra<sup>74</sup>.



El factor más relevante que consideraron los encuestados a la hora de preferir un ramo es la “durabilidad” del mismo, con un rating promedio de 4,57; seguido del factor “precio”, con un rating promedio de 4,16, sobre un máximo de preferencia de 5 puntos.

Con respecto a los atributos más importantes que debe tener el servicio de una florería, los encuestados consideraron que la variedad de productos y precios es lo más relevante del servicio con un 4.48 y 4.25 de rating promedio, respectivamente, sobre un máximo de preferencia de 5 puntos.

Los encuestados señalaron que la manera más habitual de informarse de una florería, local o dato de venta de flores, es a través de la constatación in situ (paseando por la calle) con un 77,2% de las respuestas. La otra manera de informarse con alta frecuencia de respuestas fueron las recomendaciones de amigos, con un 62% de las respuestas.

El lugar donde los encuestados compran flores con más frecuencia resultó ser en los kioscos o pérgolas, con un 50% de las respuestas y sólo el 23,3 % de los encuestados señaló a las florerías como el lugar de compra más frecuente.

La principal razón por la que los encuestados no compran flores con más frecuencia resultó ser por lo caro de éstas (50,5% de las respuestas).

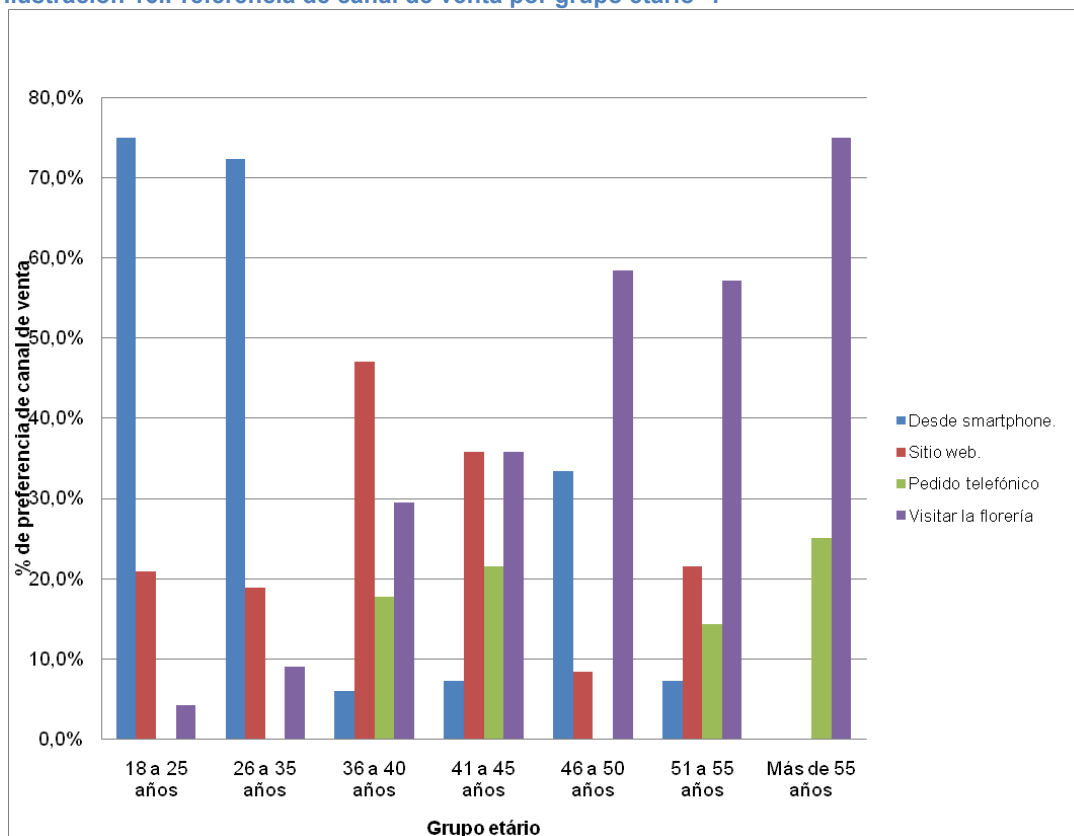
<sup>74</sup> Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la encuesta.

Otro dato que resulta interesante es que el 24,2% de los encuestados indicó que la falta de frecuencia en su compra de flores se debe a que no tiene florerías cerca. Por otro lado, se desprende claramente que los encuestados refieren que el lugar de compra de flores está en su comuna de residencia (74,4% de respuestas afirmativas).

Respecto del canal de preferencia a la hora de adquirir ramos de flores, los encuestados revelaron una atomizada distribución, ya que -si bien la mayoría prefirió la compra en la florería (con 37,1% de las preferencias)- muy de cerca está la opción por la compra en pagina web (con 32,6% de las preferencias) y también la opción de compra a través del Smartphone (con 23.6% de las preferencias). Una manera interesante de exponer estos hallazgos, lo muestra la Ilustración 16. Como se puede apreciar, los grupos etarios más jóvenes prefieren los canales de venta más actuales en detrimento de los más clásicos y lo inverso se establece para los grupos etarios superiores.

Cabe destacar que las tiendas son el canal favorito, lo que se explica por ser la verdadera palanca de credibilidad y confianza en la construcción de una relación de fidelidad con los clientes, dado que este espacio ofrece un lugar de encuentro que otorga garantías de credibilidad a la marca y sus productos<sup>75</sup>. Ello es afirmado, incluso, por aquellos que optan por los otros canales como página web y la aplicación para Smartphone.

Ilustración 16. Preferencia de canal de venta por grupo etario<sup>76</sup>.



<sup>75</sup> Este hallazgo corresponde a los múltiples comentarios que agregaron gentilmente un universo de más de 100 encuestados.

<sup>76</sup> Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la encuesta.

Un dato muy importante, para esta tesis, se logró revelar con el hecho de que a los encuestados les parece “muy interesante”, con el 75% de las preferencias, que por la compra de sus flores se les entregue un folleto explicativo más un *sachet* de vitaminas para el cuidado de sus flores. De igual manera, les resulta “muy interesante” (con el 56.8% de las respuestas) e “interesante” (con el 21.6% de las respuestas), que exista la posibilidad de una suscripción anual o semestral para recibir a domicilio, cada 15 días, un ramo de flores de gran calidad y verlas florecer en casa.

El precio máximo que los encuestados están dispuestos a pagar, por un ramo de 10 varas de gran calidad de sus flores favoritas se expone en la Ilustración 17. Si bien el precio no genera una tendencia clara, el precio que los encuestados buscan por un ramo de flores de su preferencia dista mucho de ser el que cobran las florerías como producto de ocasión<sup>77</sup>.

Ilustración 17. Precio máximo por ramo de 10 varas de flores favoritas<sup>78</sup>



Por otro lado resulta interesante constatar que a los encuestados les resulta poco necesario, 52,8% de las respuestas, que su florería favorita venda complementos como floreros, chocolates, entre otros.

Finalmente se constata que la principal razón del por qué no compran flores, aquellos encuestados que señalaron no hacerlo, es la carencia de costumbre, con un

<sup>77</sup> El anexo J informa sobre los precios promedio de los ramos y arreglos que se venden en las florerías del sector oriente de Santiago.

<sup>78</sup> Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la encuesta.

39,1% de las respuestas, seguido de la preferencia de otros productos para adorno o regalo.

De todo lo informado en el estudio de los clientes de flores se deduce, como corolario, que este mercado presenta grandes oportunidades para emprender un negocio, ya que las necesidades y expectativas mostradas por los clientes distan mucho de estar del todo satisfechas.

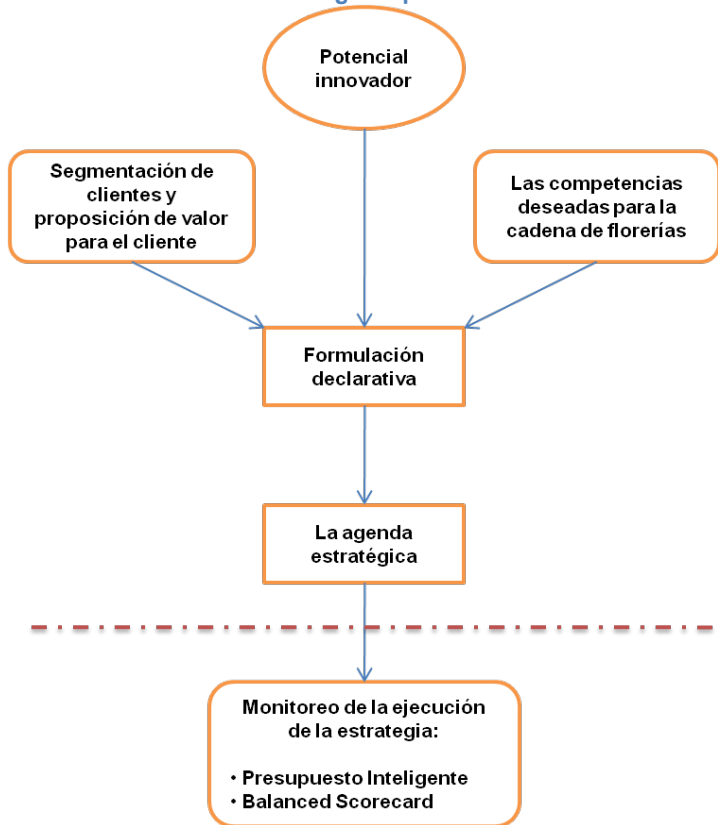
En las siguientes etapas de esta tesis se exponen las diferentes dimensiones (marketing, organización, operaciones, entre otras) para crear un sistema de generación de valor, que dará respuestas a las necesidades de los clientes de flores.

## 5.-La estrategia para la cadena de florerías.

### 5.1.-Las tareas estratégicas para la cadena de florerías.

Como se puede apreciar en la Ilustración 18, son 5 tareas (o procesos) las que se desarrollarán para sustentar un completo plan estratégico para la cadena de florerías. Cabe destacar que la etapa del monitoreo inteligente, cuyas tareas comprenden el Presupuesto Inteligente y el *Balanced Scorecard*, serán desarrolladas en las etapas del plan financiero y el plan operacional, respectivamente.

Ilustración 18. Tareas estratégicas para la cadena de florerías<sup>79</sup>.



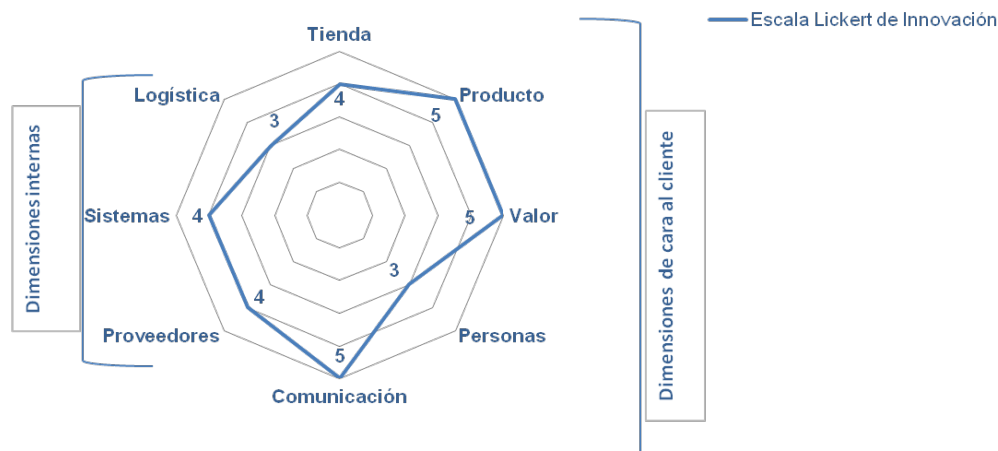
### 5.2.-Potencial Innovador.

En los capítulos anteriores de esta tesis, se determinó que este mercado es altamente atomizado y con muy poco desarrollo de cada una de las dimensiones que se muestran en la Ilustración 19. Ciertamente que esto presenta enormes oportunidades de innovación.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Fuente: elaboración propia en función del modelo Delta.

<sup>80</sup> Para conocer los resultados de cada dimensión ver Anexo N.

Ilustración 19. Radar de la innovación para el *retail* de flores, sector oriente de Santiago<sup>81</sup>.



### 5.2.1.-Dimensiones de cara al cliente.

De las dimensiones de cara al cliente (costado derecho), que se observan en la ilustración 19, se pueden destacar el potencial innovador de las dimensiones siguientes:

- **Producto:** se observa una alta concentración de productos de ocasión, con muy poco desarrollo de la elaboración de producto de consumo frecuente, vale decir, de ramos sin complementos en donde se destaque la belleza de las flores. Por tanto el potencial innovador de esta dimensión resulta bastante atractivo.
- **Valor:** de esta dimensión podemos señalar que no existe una fórmula distinta de elaboración de precios, como tampoco fórmulas en donde el cliente pueda participar en la creación de sus productos (*value co creation*). Tampoco se ven programas de lealtad y espacios virtuales (redes sociales, *bloggers*, etc.) que hagan al cliente más participativo en la generación de valor. En definitiva, esta dimensión puede ser una excelente oportunidad de innovación para una florería.
- **Comunicación:** No se observaron, por parte de las florerías del sector oriente de Santiago, programas o campañas promocionales para construir

<sup>81</sup> Fuente: elaboración propia, en función de modelo del Radar de la Innovación para el sector del *retail* de flores del sector oriente de Santiago, año 2014, la información para su formulación fue extraída de lo detectado en la lista del Anexo J. Se agradece el extraordinario apoyo de Carlos Segura y Francisco Ortiz que al igual que el autor de esta Tesis son grandes interesados en conocer el mercado del *retail* de flores de corte, en el sector oriente de Santiago.

conciencia y posicionamiento en la mente de los consumidores. Tampoco se detectaron iniciativas de marketing directo que promovieran un posicionamiento de marca. Se concluye, entonces, que esta dimensión es una fuente importante de potencial innovador para una florería.

- Por otro lado, en las dimensiones Tienda y Personas, sí se pudo detectar un mayor desarrollo de innovación- En efecto, para el caso de las tiendas, la decoración y disposición de los espacios resulta ser de gran calidad<sup>82</sup> y, en la dimensión Personas, se constata un servicio muy ducho en el conocimiento de los productos ofrecidos y una excelente disposición a la atención de los clientes.

### 5.2.2.-Dimensiones internas.

Conforme a lo exhibido por la Ilustración 19, las dimensiones internas que más destacan son las siguientes:

- Proveedores: se observa un interesante potencial de innovación en la organización del suministro ya que el actual proceso no está configurado en relación de las necesidades del cliente. Por otro lado, se observa que algunas florerías -como el caso de Decoval Flores- tienen una interesante integración con sus proveedores, especialmente los nacionales, la que -sin embargo- obedece más bien a las disposiciones del proveedor.
- Sistemas: existen en la gran mayoría de los casos plataformas para organizar el suministro de los inventarios y stocks disponibles, no obstante, el potencial de innovación está asociado en la nula existencia de sistemas de inteligencia de negocios para conocer la demanda y gustos del cliente en términos agregados.
- Logística: se observa que el proceso logístico de algunas florerías, como es el caso de Aquarantus y Flores Providencia, ha sido construido con asesoría profesional, con la consiguiente optimización de las rutas de distribución y el programa de abastecimiento con los proveedores, logrando con ello pocos quiebres de stock y un buen surtido de flores<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> En este punto se destacan las florerías Aquarantus y Just Flowers, cuyos diseños y organización de los espacios resultan muy atractivos.

<sup>83</sup> En este punto se agradece la información obtenida de Andrés Ramírez, gerente de Flores de Ocoa proveedor de flores mayorista.

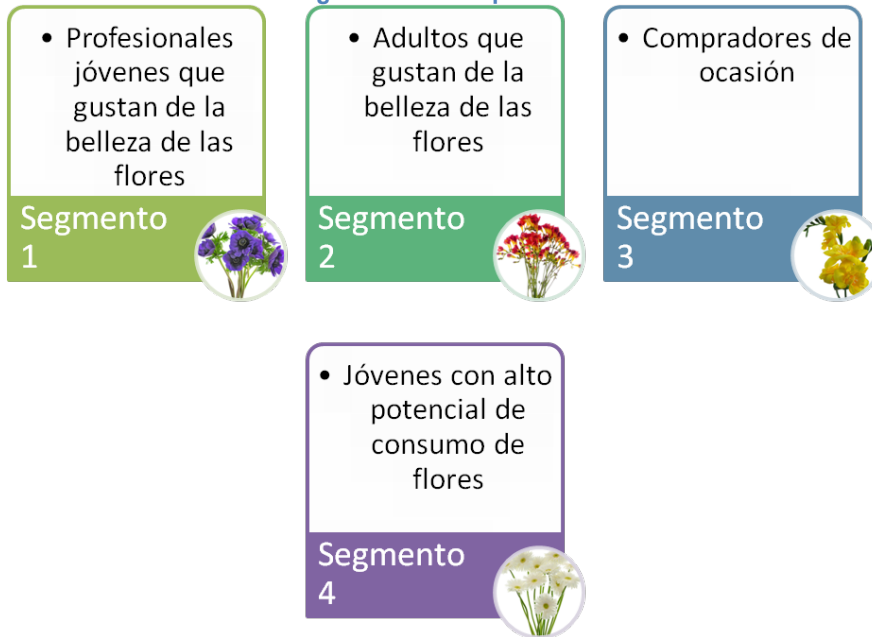


### 5.3.-Segmentación de clientes y proposición de valor.

La idea de segmentar en la instancia del proceso de construcción estratégica, consiste en determinar los distintos grupos de clientes que comparten atributos comunes, lo que resulta clave para lograr las distintas formas de servirlos<sup>84</sup>.

Si bien es cierto que cada cliente es único, no deja de ser interesante que, conforme al estudio de clientes efectuado en el capítulo precedente, se pueda construir una matriz con los tipos de clientes representativos.

Ilustración 20. Matriz de segmentación de potenciales clientes<sup>85</sup>.



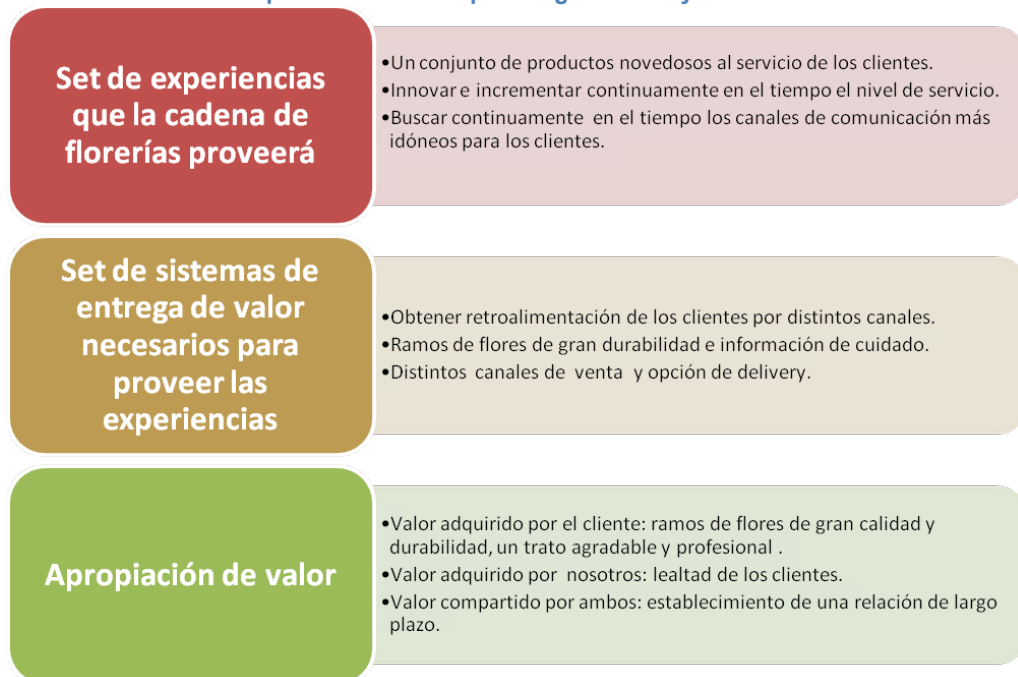
Cabe destacar que los segmentos 1 y 2 de la ilustración 20 constituyen el “*high end*” de los compradores de flores. Por otro lado, el segmento 3 es un comprador de ocasión que posee una amplia gama de opciones, dado que la gran mayoría de florerías del sector oriente de Santiago, se presenta una atractiva oferta de productos para clientes de este tipo. Finalmente podemos señalar que el segmento 4 corresponde al potencial segmento 1 y 2 del futuro, pero que, no obstante, se comporta en la actualidad como un comprador ocasional.

A continuación se presenta la proposición de valor para los segmentos 1 y 2, mediante la Ilustración 21.

<sup>84</sup> La idea de conocer al cliente por medio de la identificación de grupos con características distintivas es de vital importancia en el Modelo Delta, dado que el centro estratégico de este modelo son esencialmente los clientes. Para mayor información de este punto ver el Capítulo 3 del libro El modelo Delta, editorial UDP, Año 2013.

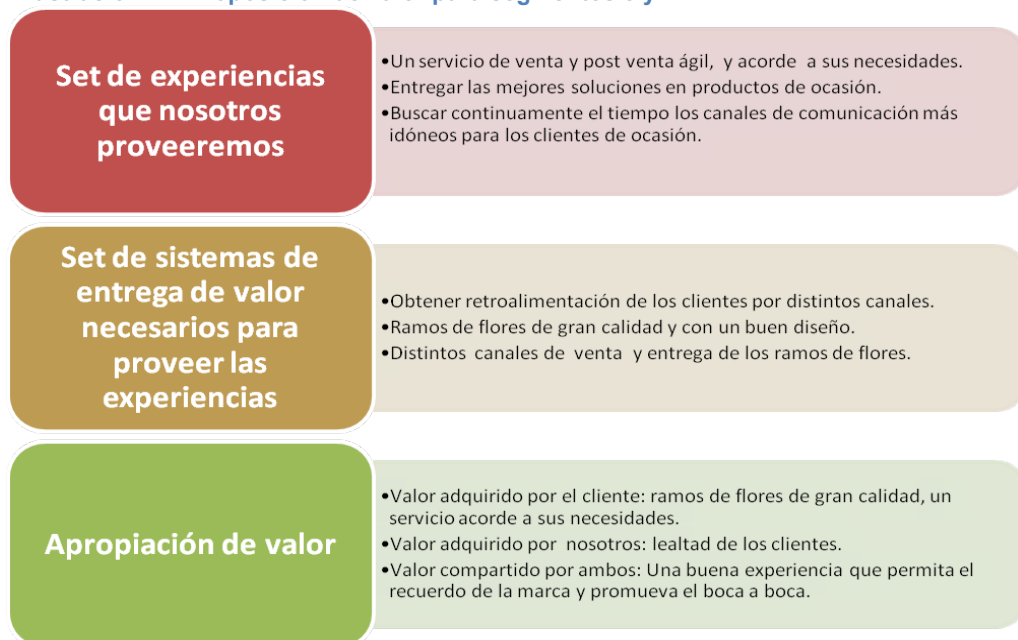
<sup>85</sup> Fuente: Elaboración propia.

### Ilustración 21. Proposición de valor para segmentos 1 y 2<sup>86</sup>.



Finalmente también se entrega una propuesta de valor para los clientes del segmento 3 y 4.

### Ilustración 22. Proposición de valor para segmentos 3 y 4<sup>87</sup>.



<sup>86</sup> Fuente: elaboración propia.

<sup>87</sup> Fuente: elaboración propia.

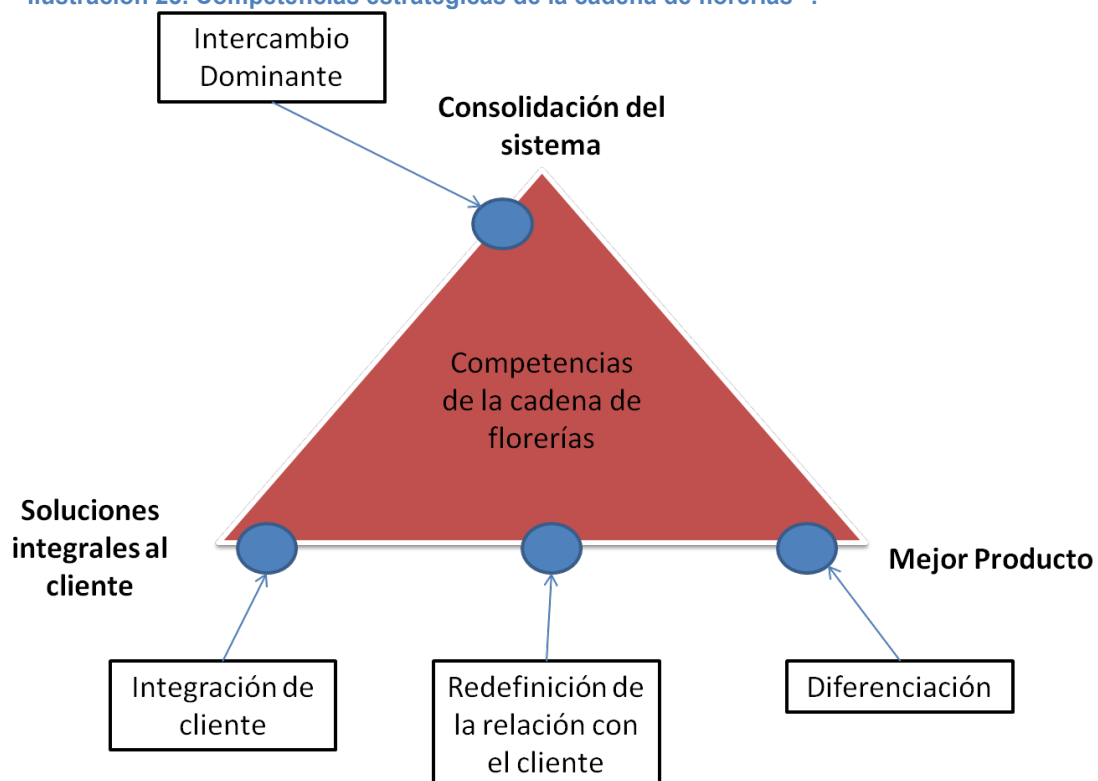
Como breve reflexión, se puede señalar que la segmentación de los clientes ha sido enfocada en relación a los patrones de compra variable. Por lo anterior, las diferencias por segmentos están centradas -en lo específico- en los distintos productos que los distintos segmentos adquieren. Para el caso del segmento 1 y 2 las preferencias estarán centradas en ramos de flores sin adornos adicionales, cuya principal virtud sea la durabilidad y calidad de las mismas. Para el caso de los segmentos 3 y 4 el foco está puesto en los ramos de ocasión, los cuales tendrán un mayor nivel de producción, pero cuyo foco siga siendo la flor misma y no un complemento que opaque el papel central que juegan las flores.

#### 5.4.-Las competencias deseadas para la cadena de florerías.

Ya hemos obtenido una respuesta estratégica a las preferencias que generan los clientes mediante su segmentación y las propuestas de valor asociadas a esos clientes.

Lo que corresponde hacer ahora es transformar a la cadena de florerías en un paquete de competencias que logre satisfacer las necesidades para los distintos segmentos de clientes del modo más eficaz posible. La Ilustración 23 exhibe el paquete de competencias estratégicas que se pretende desarrollar en la cadena de florerías.

Ilustración 23. Competencias estratégicas de la cadena de florerías<sup>88</sup>.



<sup>88</sup> Fuente: elaboración propia, en función del Modelo Delta.

A continuación se desarrollan los principales lineamientos por cada competencia estratégica expuestas en la Ilustración 23.

#### 5.4.1.- Competencia por diferenciación.

La diferenciación que buscará la cadena de florerías será en función de un producto que se centre en:

- Oferta para compradores frecuentes: una variedad de ramos de flores orientada a los consumidores habituales de flores, sin complementos innecesarios (chocolates, osos de peluches, entre otros).
- Calidad de las flores: durabilidad de los ramos, firmeza y grosor de las varas y pétalos.
- Distintos formatos de productos: ramos de flores del mes, suscripciones con entregas a domicilio y ramos de ocasión (sin complementos).
- Una cadena de abastecimiento que garantice precios en conformidad con los requerimientos de los clientes, sobre todo a los segmentos 1 y 2, ya que poseen un consumo habitual.

#### 5.4.2.- Competencia por redefinición de la relación con el cliente.

El hallazgo que se logró determinar mediante el Radar de la innovación (Ilustración 19), podemos señalar que será una gran ventaja de la cadena de florerías plantear las siguientes redefiniciones con los clientes:

- Buscar satisfacer a los 4 segmentos de clientes, pero con especial énfasis a los segmentos 1 y 2, dado que su demanda es más frecuente en el tiempo<sup>89</sup>.
- Desarrollar los productos mediante la colaboración de los clientes (*value co-created*)<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> Se debe recordar que los segmentos 1 y 2, son clientes de flores de corte que compran ramos para adornar sus espacios y por tanto su frecuencia de compra es más reiterativa en comparación a los compradores de ocasión.

<sup>90</sup> Este punto se desarrollará en la etapa de las 7P, en lo específico sobre los productos que se ofrecerán para los clientes.

### 5.4.3.- Competencia por integración de clientes.

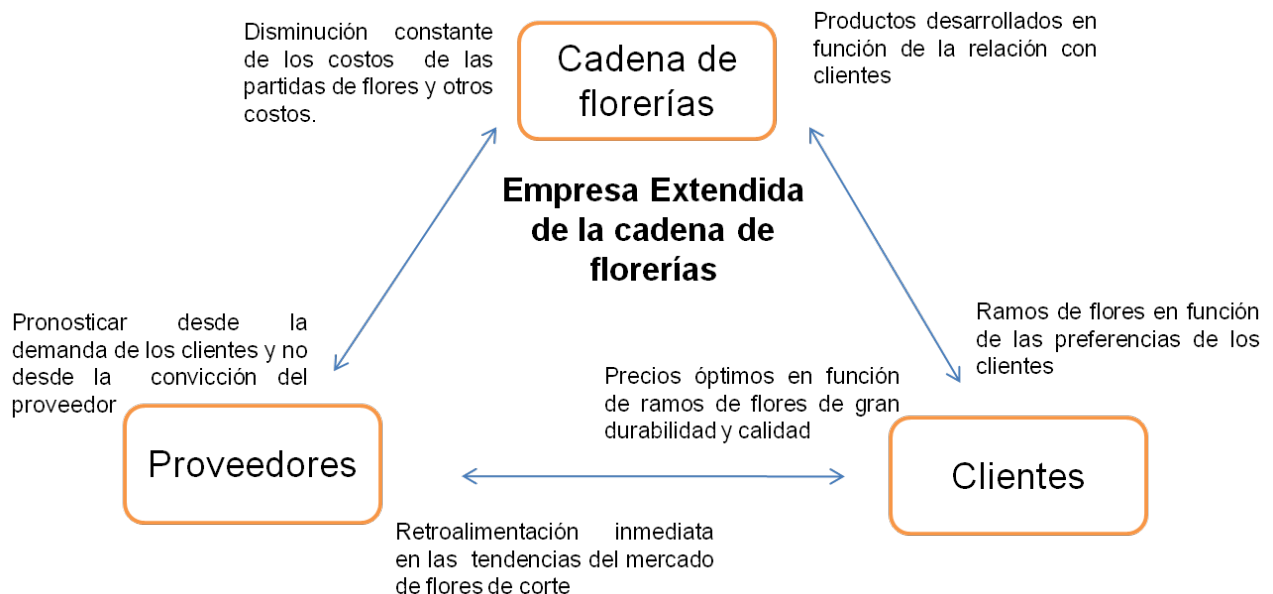
Se establecerá un esfuerzo por poner en el centro al cliente, por lo que se desarrollarán las siguientes competencias:

- Conocer las distintas preferencias de los clientes a través de una relación dinámica con ellos por medio del uso de redes sociales, como Facebook, Twitter y Google. La idea central es ser capaces de generar comunidad en torno al gusto por la belleza de las flores.
- Distintos canales de venta y relación con los clientes, conforme a las distintas preferencias de los mismos. Se tendrán canales como la tienda (tradicional), el sitio web y la aplicación a smartphones (app).

### 5.4.4.- Competencia por Intercambio Dominante.

Sin lugar a dudas que la competencia estratégica que logra concentrar a todas las demás competencias estratégicas descritas, y consolidar una posición de liderazgo en el mercado de las flores del sector oriente de Santiago, es mediante la consolidación de un sistema que logre forjar una interfaz lineal y directa con los clientes y proveedores- Todo ello en función de las necesidades del cliente, tal como se expone en la Ilustración 24.

Ilustración 24. La lógica de la empresa extendida de la cadena de florerías<sup>91</sup>.



<sup>91</sup> Fuente: Elaboración Propia en función del modelo Delta.

Como se aprecia en la Ilustración 24, la idea es forjar la lógica de la empresa extendida, vale decir integrar las capacidades de los proveedores, y de la cadena de florerías, en relación de las necesidades, preferencias y tendencias que establecen los clientes de flores<sup>92</sup>.

Las competencias que se deben desarrollar en la lógica de la empresa extendida son aquellas expuestas en la Ilustración 24.

### 5.5.-Formulación declarativa.

En este apartado se lleva a cabo la conformación de los principios rectores que guían todas las razones del **por qué** del negocio, vale decir las guías emocionales y el conjunto de convicciones que motivan, desde una mirada épica, la creación y sustentación del negocio.

No obstante, para evitar que este proceso no termine siendo un mero adorno cosmético se integra también una evaluación de acciones prácticas, vale decir, una adecuada agenda estratégica con todos los desafíos que se deben hacer frente para lograr los objetivos planteados.

#### 5.5.1.-Misión.

Con respecto a la misión, vale decir el por qué existimos, se construyó a partir de la siguiente frase:

**Los que conformamos Vivan las Flores soñamos con la construcción de una sociedad en donde la belleza natural sea una prioridad. ¡Queremos ser protagonistas en seducir a todos con la belleza natural de las flores, esa es nuestra misión!**<sup>9394</sup>

Por otro lado, la visión, vale decir, el qué queremos ser, se expresa en la siguiente frase:

#### 5.5.2.-Visión.

**Alcanzar un posicionamiento que permita, en un plazo de 10 años, ser la marca líder en venta de flores en el sector oriente de Santiago.**

---

<sup>92</sup> Para una explicación de la lógica de la empresa extendida ver Anexo M.

<sup>93</sup> Siguiendo la lógica que establece Arnoldo Hax, la misión es el punto de referencia más elevado y el menos específico, para más información ver el capítulo 5 del Modelo Delta, Ediciones UDP, año 2013.

<sup>94</sup> El nombre de la cadena de florerías es "Vivan las Flores".

### 5.5.3.-Valores.

Tanto la Misión como la Visión expuestas se sustentan en los siguientes valores:

- **Cliente Primero:** El centro del negocio es el cliente, con sus gustos, preferencias e inquietudes. Todos nuestros esfuerzos estarán centrados en conseguir superar sus expectativas.
- **Trabajo en equipo:** Para alcanzar el éxito sólo es posible mediante un trabajo en equipo, en donde todos los involucrados busquen por medio de la cooperación y el respeto alcanzar los resultados deseados.
- **Integridad:** Buscar ser justos y respetuosos en las relaciones con los proveedores y los acuerdos establecidos.

### 5.5.4.-Declaración del alcance del producto.

Desde:

Ramos de flores para todos aquellos amantes de la belleza de las flores que no buscan ramos con complementos innecesarios.

Hasta:

Ramos para compradores de ocasión que buscan una propuesta centrada en la belleza natural de las flores, sin la necesidad de complementarios como chocolates, peluches, etc.

### 5.5.5.-Declaración del alcance del servicio.

Desde:

Ofrecer un espacio, virtual (redes sociales) y físico (tienda), para generar una comunidad de interés en torno a la belleza de las flores.

Hasta:

Un servicio post venta en donde los clientes podrán compartir sus experiencias y gustos por las flores, así como sus sugerencias y necesidades de respuestas por parte de la cadena de florerías.

## 5.6.-La agenda estratégica.

Finalmente, con todos los elementos del proceso declarativo se formula la agenda estratégica con los impulsores estratégicos (por orden de prioridad), las dimensiones del plan de negocio responsables del cumplimiento y los objetivos de negocios asociados. La Tabla 7 muestra el resultado de la agenda estratégica para la cadena de florerías<sup>95</sup>

Tabla 7. Agenda estratégica de la cadena de florerías<sup>96</sup>.

Impulsos estratégicos	Unidades de la organización				Procesos de negocios	Métricas
	Dirección General	Dirección Comercial	Dirección Operacional	Tiendas		
Desarrollo del conocimiento de los consumidores y usuarios finales de flores de corte	4	1	3	2	Apuntar al cliente	Término de la Tarea
Desarrollo de la proposición de valor y canales de entrega de los ramos de flores: segmentos 1, 2, 3 y 4	2	1	3	4	Apuntar al cliente	Término de la Tarea
Desarrollo del modelo operacional de la cadena de florerías	3	2	1	4	Apuntar al cliente	Reporte del avance
Ejecución del proceso de solución integral al cliente	3	2	4	1	Apuntar al cliente	Término del estudio piloto
Alineamiento de la estructura organizacional, procesos, medidas e incentivos	1	4	2	3	Modelo de negocios	Presentación de la propuesta
Efectividad Operacional interna y dirigida al cliente	2	3	1	4	Efectividad Operacional	Envío de la propuesta
Análisis del sistema de valor (desde el proveedor al usuario final)	1	3	2	4	Efectividad Operacional	Presentación de la propuesta
Entrada de nuevos locales	1	2	3	4	Apuntar al cliente	Presentación de la propuesta
Programa de innovación de negocios y productos focalizada en las necesidades del cliente	2	1	4	3	Apuntar al cliente	Presentación de la propuesta
Alianzas con empresas complementarias para potenciar las soluciones a los clientes	1	2	3	4	Modelo de negocios	Identificación de la red

## 6.-El plan de las 7P.

Conforme a lo visto en la agenda estratégica de la Tabla 7 podemos establecer que los impulsores estratégicos -que vienen señalados para ser desarrollados por la unidad de marketing de la organización- tienen que ver con:

- Desarrollo del conocimiento de los consumidores y usuarios finales de flores de corte.
- Desarrollo de la proposición de valor y canales de entrega de los ramos de flores: segmentos estratégicos 1, 2, 3 y 4.

<sup>95</sup> Para ver el resultado del orden de prioridad de los impulsores ver Anexo O.

<sup>96</sup> Elaboración propia.



- Programa de innovación de negocios y productos focalizada en las necesidades del cliente.

Para dar una respuesta efectiva dada la exigencia de estos impulsores estratégicos se empleará el modelo de las 7P<sup>97</sup>.

## **6.1.-Primera P el Posicionamiento.**

Para construir el posicionamiento se realiza primeramente la construcción de la segmentación y el *Targeting*, de los segmentos estratégicos definidos en el capítulo anterior, con fundamento en los siguientes criterios:

### **6.1.1.-Segmentación Geográfica.**

La cadena de florerías se implementará en la ciudad de Santiago, tendrá 3 sucursales las cuales estarán en las comunas de Las Condes, Vitacura y Ñuñoa. Se resolvió optar por estas tres comunas debido a su gran población residencial, la que cuenta además con todos los medios necesarios para optar por los productos que la cadena de florerías ofrecerá y disponen de plazas posibles de instalación en el formato de Strip Center<sup>98</sup>.

### **6.1.2.-Segmentación Demográfica.**

El plan de negocios se orienta a personas con edades preferentes que superen los 18 años, solteros o en familia, pertenecientes a los estratos socioeconómicos ABC1 y C2<sup>99</sup>.

### **6.1.2.-Segmentación Psicográfica.**

Personas con un gusto preferente por ornamentar sus casas o bien obsequiar una ornamentación elegante y natural.

---

<sup>97</sup> Las 7P que se desarrollan en esta tesis están basadas en el modelo de plan de marketing para negocios del mundo del *retail* expuesto en el libro: Por qué unas tiendas venden y otras no, de los autores Luis Lara y Jorge Mas, Ediciones Libro de cabecera, año 2012. Para más información ver Anexo C.

<sup>98</sup> Para más información del proceso de decisión de localización ver anexo P.

<sup>99</sup> Estos son los estratos socioeconómicos que compran flores para ornamentar su casa más que por motivos de ocasión, para más información ver Ilustración 12.

### 6.1.3.-Targeting

Clientes que busquen una oferta de flores de corte de gran calidad y durabilidad, ya sea para ornamentar su casa o alternativa de obsequio, en donde la centralidad de su compra sea la belleza y elegancia de las flores, sin recurrir a complementarios que encarezcan el producto. Personas que además deseen ser parte de una comunidad cuyo interés es poder experimentar las múltiples posibilidades de ornamentación que ofrecen las flores de corte.

### 6.1.4.-Posicionamiento.

**Ser una cadena de florerías centrada en ofrecer ramos de flores de gran calidad y durabilidad a todos los amantes de esta forma de ornamentación elegante y natural, entregando un conjunto de productos que se destacan por florecer en los espacios de los clientes.**

Para ello se estableció un logo de marca en donde la centralidad es el ciclo vital de una flor, el cual busca transmitir que esta belleza se podrá disfrutar en gran parte de su ciclo vital en los hogares de los clientes.

Ilustración 25. Logo de la cadena de florerías<sup>100</sup>.



### 6.2.-Segunda P la Plaza.

La cadena de florerías contará con tres tiendas cada una de ellas en las comunas de Las Condes, Vitacura y Ñuñoa, respectivamente. La idea central es ofrecer un espacio en donde los clientes se sientan acogidos y sean las flores el centro del atractivo del local.

<sup>100</sup> Fuente: Elaborado por la diseñadora gráfica Karina Palma.

En las siguientes ilustraciones se exhibe el diseño estándar que tendrán las tres primeras tiendas. La idea fue generar un espacio con una decoración atractiva centrada en las flores, cuya experiencia cualitativa sea la belleza que expone esta forma de ornamentación natural.

La Ilustración 26, muestra el diseño del interior de la tienda estándar que tendrá la cadena de florerías. El concepto que se busca es transmitir cercanía y familiaridad con la belleza de las flores.

**Ilustración 26. Vista interior tienda Vivan las Flores<sup>101</sup>.**



Para transmitir esa familiaridad y belleza de las flores se usarán materiales nobles, como la madera y el uso de muebles, que permitan dar un fuerte protagonismo a las flores, como se muestra en la Ilustración 27. El embalaje y entrega de los ramos de flores será de cara al cliente a objeto de producir un espacio para compartir la belleza de las flores.

**Ilustración 27. Vista interior (ángulo interior) tienda Vivan las Flores.<sup>102</sup>**



<sup>101</sup> Fuente: Diseño elaborado por el arquitecto y diseñador de ambientes Oscar Valencia. Los diseños exhibidos en este plan de negocios corresponden a un desarrollo exclusivo para Vivan las Flores.

<sup>102</sup> Fuente: diseño Oscar Valencia.

El exterior de la tienda, conforme a lo expuesto en la Ilustración 28, busca atraer a los potenciales clientes mediante la exposición de un espacio con una atractiva amplitud y una luminosidad que, si bien no es invasiva, tiene por objeto invitar a entrar y apreciar los ramos de flores.

Ilustración 28. Vista exterior tienda Vivan las Flores<sup>103</sup>.



La Ilustración 29, revela que un espacio idóneo para instalar las tiendas, de la cadena de florerías, es el formato ofrecido por los *Strip Centers*<sup>104</sup>.

Ilustración 29. Vista exterior alejada tienda Vivan las Flores<sup>105</sup>.



Los canales virtuales que empleará la cadena de florerías será, por un lado el sitio web, tal como lo expone la Ilustración 30 y, por otro, la aplicación para smartphones. La idea es ofrecer los ramos y todas las promociones y noticias por este canal a objeto de

<sup>103</sup> Fuente: diseño Oscar Valencia.

<sup>104</sup> Para más información del interesante mercado de los Strip Centers, ver el Anexo Q.

<sup>105</sup> Fuente: diseño Oscar Valencia.

satisfacer los requerimientos de los clientes que prefieren este medio como plataforma comercial.

Ilustración 30. Diseño de sitio Web tienda Vivan las Flores<sup>106</sup>.



Del mismo modo, y ya que existe un mercado floreciente de potenciales clientes que gustan en hacer transacciones comerciales por medio de sus smartphones, se dispondrá de una plataforma idónea para realizar transacciones por este medio.

Ilustración 31. Diseño de aplicación para smartphones<sup>107</sup>.



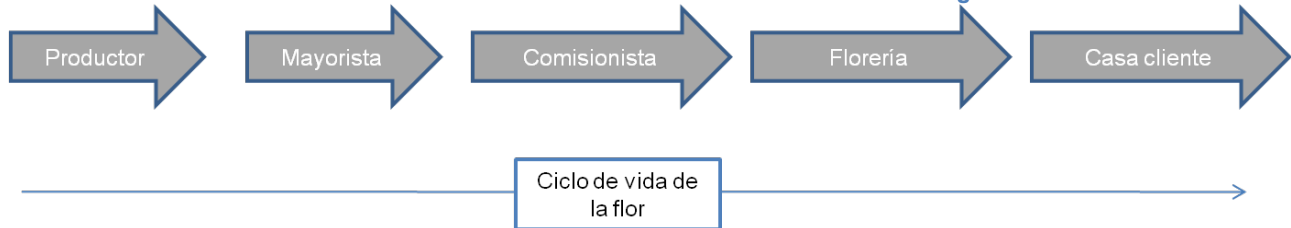
<sup>106</sup> Fuente: diseño elaborado por la diseñadora gráfica Karina Palma.

<sup>107</sup> Fuente: diseño Karina Palma.

### 6.3.-Tercera P el Producto.

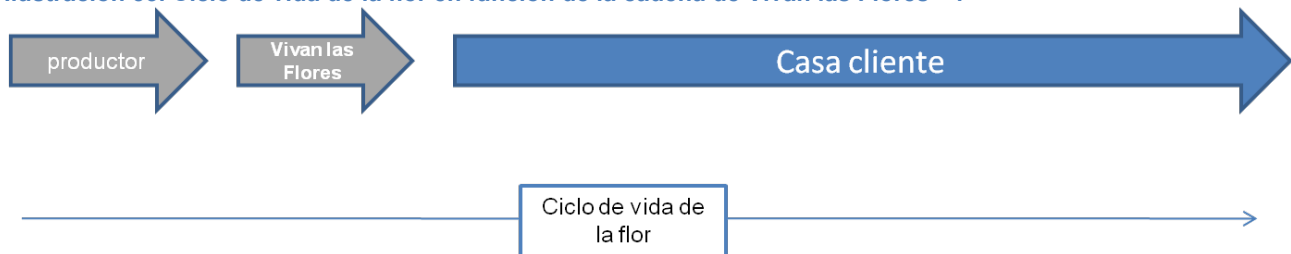
Resulta curioso que al observar y comprender cómo opera la cadena de comercialización de flores de corte, tal como se expuso la Ilustración 5, todos los oferentes minoristas ofrecen un producto de ocasión con una durabilidad estándar muy corta en la casa del cliente (inferior a una semana), dado el ciclo de vida de la flor, tal como se muestra en la Ilustración 32.

Ilustración 32. Ciclo de vida de una flor en función de la cadena tradicional de entrega al cliente<sup>108</sup>.



La propuesta innovadora de Vivan las Flores se basa en acortar significativamente los intermediarios, y con ello se logra que el mayor tiempo de vida de las flores pertenezca al cliente tal como se expone en la Ilustración 33.

Ilustración 33. Ciclo de vida de la flor en función de la cadena de Vivan las Flores<sup>109</sup>.



La idea comercial fundamental es que el cliente reciba las flores lo más frescas posibles, obteniendo un producto que se puede disfrutar en su mayor ciclo de floración. Dentro de esta lógica se desarrolló un producto llamado "ramo de la semana" que funciona tal como se expone en la Ilustración 34.

Ilustración 34. El producto de Vivan las Flores<sup>110</sup>.



<sup>108</sup> Fuente: Elaboración propia.

<sup>109</sup> Fuente: Elaboración propia.

<sup>110</sup> Fuente: Elaboración propia.



La idea central de este producto es que los amantes de las flores puedan ver florecer el ramo en sus hogares<sup>111</sup>.

En cuanto a la variedad existen los siguientes productos, conforme a la Ilustración 35:



Cabe destacar que de los productos expuestos en la Ilustración 35, el “ramo de la semana” y el “ramo multiflor” funcionan con la lógica de la Ilustración 34. Los “ramos especiales” funcionan con la entrega de la flor algo más abierta, ya que se enfocan en ser productos para ocasiones especiales, como aniversarios, cumpleaños y otros. Cabe destacar que el ramo de la semana contará con la posibilidad de suscripción para una entrega mensual. Por otro lado, el stock de flores que no se logre vender bajo estos conceptos serán promocionados como ofertas exclusivas (a precios bajos) con entrega en la tienda. Todos los ramos son acompañados de un *flyer* informativo y un sachet de vitaminas que mantenga a las flores vigorosas y frescas por más tiempo.

#### 6.4.-Cuarta P el Precio.

Dado que la cadena de florerías se enfoca fundamentalmente en los clientes que buscan flores para adornar su casa o espacios personales, los precios serán en función de ello, es decir, inferiores a los que –expresamente- son productos de ocasión y que caracterizan a la oferta de las florerías del sector oriente Santiago.

Los enfoques que se emplean para establecer el precio de los productos son los siguientes:

**Enfoque basado en costos:** inicialmente se determina el costo de las materias primas asociadas a cada producto, incluyendo en ello los costos por proveedores de flores y los demás costos variables. Cabe destacar que el análisis de estos costos son llevados a cabo en el plan financiero del presente plan de negocios.

**Enfoque basado en precios por gama:** La idea es marginar de forma diferente los distintos productos de una marca o familia, dentro de un mismo canal de venta.

<sup>111</sup> Para ver cómo se desarrollo la lógica de este producto ver Anexo R.

<sup>112</sup> Fuente: Elaboración propia.

**Enfoque basado en política de precio psicológico:** dado que los productos que ofrecerá la cadena de florerías son conceptos novedosos y no existe una competencia directa que tenga los mismos conceptos (como se observó en el análisis competitivo) se llevará a cabo una determinación del precio en función de la percepción y decisiones previas de los clientes frecuentes de flores de corte<sup>113</sup>.

**Tabla 8. Fijación de Precios Estándar para la cadena de Florerías<sup>114</sup>.**

Producto	Precio tienda	Precio Delivery
<i>Ramo de la semana</i>	\$ 7.990	\$ 9.990

<i>Ramo Multiflor</i>	Precio tienda	Precio Delivery
Lilium y Alstroemerias	\$ 9.990	\$ 11.990
Rosas y Lilioms	\$ 9.990	\$ 11.990
Gerberas y Alstroemerias	\$ 7.990	\$ 9.990
Lisianthus y Alstroemerias	\$ 8.990	\$ 10.990
Tulipanes multicolor	\$ 7.990	\$ 9.990
Peonías y Alstroemerias	\$ 16.990	\$ 18.990
Lilium y Calas	\$ 10.990	\$ 12.990
Iris y Alstroemerias	\$ 7.990	\$ 9.990
Rosas y Calas	\$ 7.990	\$ 9.990

Producto	Precio tienda	Precio Delivery
<i>Ramo especial (lo diseña el cliente)</i>	\$ 9.990	\$ 11.990

Ofertas especiales	Precio tienda (desde)
Distintas gamas de flores en stocks de tiendas	\$ 5.990

## 6.5.-Quinta P la Promoción.

Se establecen las siguientes herramientas para llevar a cabo el proceso promocional de la cadena de florerías:

**Conformación de la Comunidad Vivan las Flores:** La idea central es forjar una comunidad virtual en función de todas las posibilidades que ofrecen las redes sociales, en especial Facebook, Twitter y Google, tal como se muestra en la Ilustración 36

<sup>113</sup> Para más información sobre la percepción del precio que tienen los clientes de flores ver los resultados de la encuesta Anexo L.

<sup>114</sup> Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 36. Comunidad Virtual para cadena de florerías<sup>115</sup>.



La lógica de esta comunidad es poder conocer los gustos de los clientes, conocer sus expectativas y construir una comunidad en torno a la preferencia por las flores como alternativa de ornamentación.

Uno de los beneficios más significativos que tiene generar una comunidad virtual, sobre las flores y su belleza, tiene que ver con el efecto amplificador que le confiere al “boca a boca”. En este sentido, una comunidad virtual confiere el beneficio del efecto “viral” a los anuncios y promociones que puede causar un enorme impacto<sup>116</sup>.

**Marketing de Guerrilla:** distribución de *Flyers* con información sobre los productos y sus precios a fin de captar el interés de todos los interesados que circulan generalmente por los alrededores de cada tienda. La idea es poder dar a conocer la existencia de la tienda a todos los que buscan esta forma de ornamentación natural.

**La gestión del conocimiento del cliente:** para poder tener un conocimiento acabado de cada uno de los clientes, se creará un sistema de gestión a fin de conocer sus preferencias y experiencias de compra. La idea central es construir en el tiempo una gran base de datos (*data warehouse*) a objeto de entender las tendencias y la dinámica en las preferencias de los clientes<sup>117</sup>.

<sup>115</sup> Fuente: Elaboración propia.

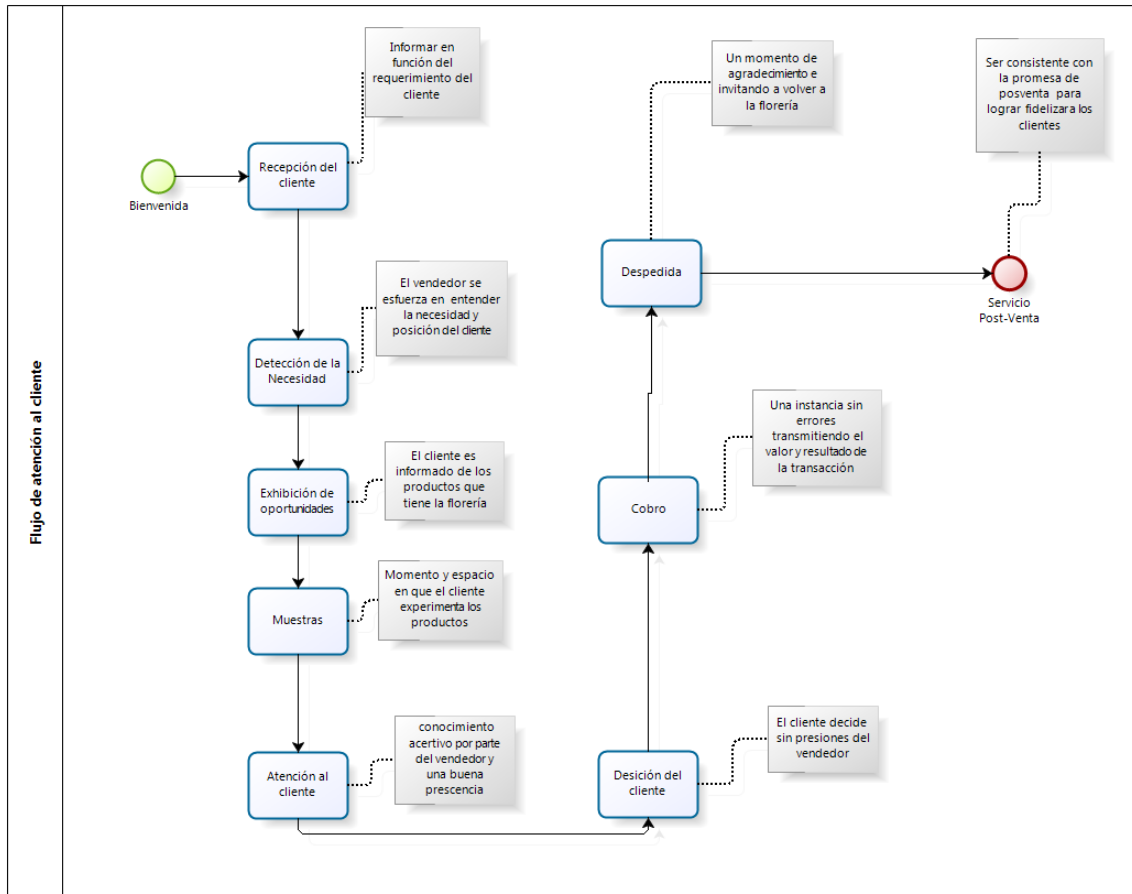
<sup>116</sup> Un interesante artículo sobre el efecto viral en la redes sociales y sus beneficios sobre un negocio se puede ver en el siguiente link:  
<http://pymerang.com/marketing-y-redes/marketing/tecnicas-de-marketing/promocion-y-comunicacion/297-el-efecto-viral-en-el-marketing>

<sup>117</sup> El análisis de la tecnología y el método empleado para ello se verá con más atención en el capítulo sobre el diseño de implementación operacional y tecnológica, el presupuesto de marketing puede observarse en el Anexo AB.

### 6.3.-Sexta P el Proceso.

El proceso que se expone a continuación refiere a cómo se gestiona el flujo de atención de clientes. Básicamente el proceso se ha diseñado en función de 10 pasos fundamentales que se muestran en la Ilustración 37.

Ilustración 37. Flujo de atención al cliente<sup>118</sup>.



El flujo de pasos expuestos en la Ilustración 37, son sencillos pero vitales para destacar, generando una experiencia de compra de excelencia<sup>119</sup>.

En cuanto al proceso de atención y venta por los canales digitales será expuesto en el capítulo operacional.

<sup>118</sup> Fuente: Elaboración propia (con programa Bizagi) en función de la información extraída del libro Por qué una tiendas venden y otras no, de los autores Luis Lara y Jorge Mas, editorial Libros de Cabecera, año 2012.

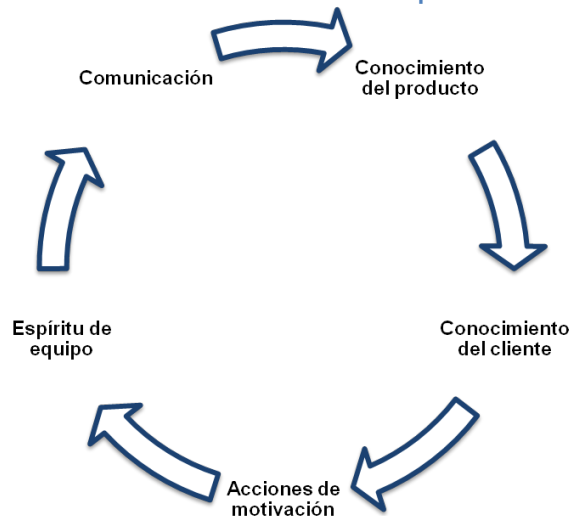
<sup>119</sup> Para una más detallada presentación de cada uno de los pasos expuestos ver Anexo S.

### 6.3.-Septima P el Personal.

En esta séptima P se exponen las características que deben construir las personas que trabajan de cara al cliente y que son los actores relevantes del flujo de atención de la Ilustración 37.

En la Ilustración 38, se exhiben las 5 características fundamentales a desarrollar continuamente por los vendedores de la cadena de florerías.

Ilustración 38. Características a desarrollar en el personal de venta<sup>120</sup>.



Cabe destacar que cada una de las características es parte de un desarrollo cíclico y, por tanto, se desarrollan y refinan a lo largo del tiempo.

La comunicación conlleva un cuidadoso trato verbal, además de una buena comunicación no verbal.

Los vendedores deben poseer un acabado conocimiento de las flores, siendo expertos en cada uno de los productos que se ofrecen en la florería.

Se debe ir generando paulatinamente un conocimiento cada vez más fino del cliente, generando un acervo de información que contribuya a tomar mejores decisiones en función sus propios requerimientos.

Se deben generar –continuamente- acciones que motiven a los clientes a volver a la florería, tales como entrega de folletos, información sobre próximas promociones y ramos de flores que estarán disponibles.

Todo lo anterior se construye en función de un “espíritu de equipo”, en donde cada colaborador de la cadena de florerías es un actor relevante para generar una satisfacción progresiva del cliente en el tiempo<sup>121</sup>

<sup>120</sup> Fuente: Elaboración propia en función de la información aportada por el libro Por qué una tiendas venden y otras no, de los autores Luis Lara y Jorge Mas, Editorial Libros de Cabecera, año 2012.

<sup>121</sup> El trabajo organizacional se verá en el siguiente capítulo de esta tesis.

## 7.-La organización de la cadena de florerías<sup>122</sup>.

### 7.1 Estructura organizacional interna.

La cadena de florerías tendrá un diseño organizacional a partir de una gestión centralizada y estándar, por lo que estructuralmente estará constituida por una casa matriz y tiendas asociadas.

La casa matriz: liderará, coordinará y gestionará todas las operaciones relevantes para el éxito de la cadena de florerías. Para tales propósitos tendrá un organigrama conformado por las siguientes unidades<sup>123</sup>:

**Dirección General:** conformada por el Director General, que será el encargado de liderar la gestión estratégica integral de la cadena de florerías, procurando el correcto cumplimiento de los lineamientos estratégicos que se dispongan. Además velará por establecer una adecuada gestión con asesores expertos en materias como gestión del personal (selección, vinculación, inducción y bienestar social de los colaboradores) y asesoría legal necesaria para el correcto funcionamiento de los procesos de la cadena.

**Unidad Operacional:** Compuesta por el Jefe de Operaciones, el cual liderará el adecuado funcionamiento de las operaciones de la cadena de florerías, coordinando las relaciones con los proveedores, servicios externos y el adecuado manejo del stock de productos (compras y suministros) en la cadena. Además liderará el trabajo de los auxiliares de bodega.

**Unidad Comercial:** Compuesta por el Director Comercial, encargado de liderar las estrategias e implementación de los planes de marketing y ventas para toda la cadena de florerías, así como asesorar en nuevos planes de expansión de mercados. Por otro lado, la unidad contará con un *Community Manager*, que gestionará la relación con la comunidad virtual y las ventas on-line, estableciendo noticias, promociones y ofertas para dichos clientes. También gestionará la marca en Internet.

**Unidad de Administración y finanzas:** Conformada por el coordinador de administración y finanzas, que será responsable de los procesos administrativos y financiero-contables de la organización.

Cada florería contará con una estructura estándar compuesta por los siguientes colaboradores:

**Vendedor coordinador:** que será el vínculo directo con la casa matriz, debiendo velar por la atención de los clientes en la tienda, así como también coordinar las entregas que se establezcan por los canales digitales con el servicio *delivery*.

**Vendedor asistente:** responsable de participar en el proceso de venta asistiendo en las labores al vendedor líder (coordinador).

---

<sup>122</sup> Cabe destacar que el diseño organizacional está basado en el modelo sistémico propuesto por Peter Senge en su libro *La quinta disciplina en la práctica*, ediciones Granica, año 1995.

<sup>123</sup> Ver Anexo T.

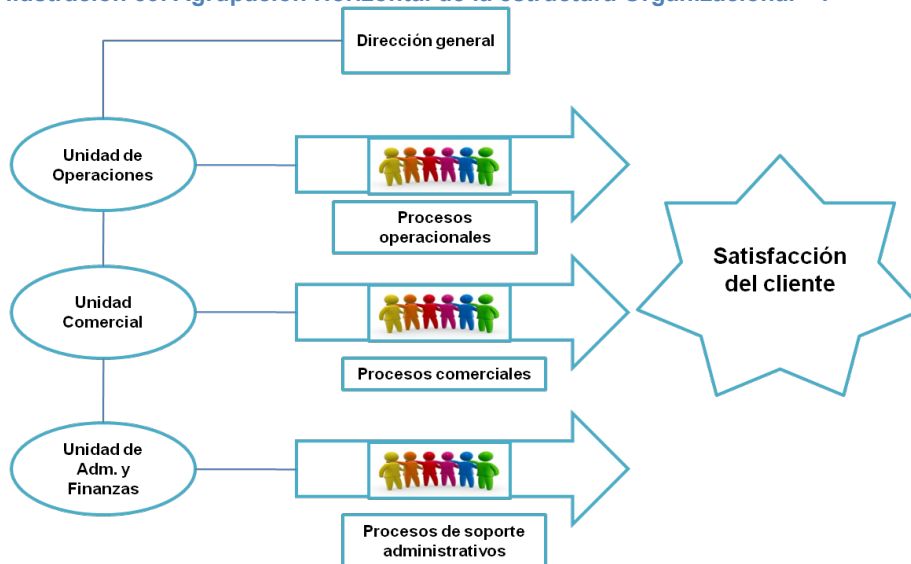
**Auxiliar:** estará encargado de la limpieza del local y de asistir en la preparación y entrega de los ramos. Al mismo tiempo existirán auxiliares para la bodega de la casa matriz.

## 7.2 Estructura organizacional desde la perspectiva del cliente.

Si desde el punto de vista interno la estructura organizacional se concentra en ordenar eficazmente por áreas de especialidad, para otorgar inteligencia a la organización se requiere no perder de foco la perspectiva del cliente y mirar desde otro prisma la estructura organizacional.

La Ilustración 39, muestra la organización agrupada horizontalmente, ya que corresponde a la forma en que los clientes ven a la empresa, vale decir, como un conjunto dinámico de procesos en servicio de la satisfacción de sus requerimientos<sup>124</sup>.

Ilustración 39. Agrupación Horizontal de la estructura Organizacional<sup>125</sup>.



La idea central de este modo de enfocar la organización radica en la interrelación de las múltiples tareas que se establecen, y que convocan a los distintos actores -tanto internos como externos- en cada uno de los procesos de la cadena de florerías, para finalmente generar un nivel adecuado de satisfacción de los clientes.

En el capítulo siguiente se desarrollan cada uno de los procesos relevantes para satisfacer las necesidades de los clientes.

<sup>124</sup> Un iluminador relato sobre la agrupación horizontal de la organización se encuentra en el capítulo dos del libro La quinta disciplina en la práctica, Editorial Granica, año 1995.

<sup>125</sup> Fuente: Elaboración propia.

## 8.-Implementación operacional y tecnológica de la cadena de florerías.

Conforme a los impulsores estratégicos asociados a los procesos operacionales dados en la agenda estratégica de la Tabla 7, debemos distinguir entre:

- Desarrollo del modelo operacional de la cadena de florerías.
- Efectividad Operacional interna y dirigida al cliente.

Se ha propuesto cumplir con los desafíos que imponen los propulsores diseñando un modelo operacional en función del sistema SCOR<sup>126</sup>.

### 8.1.- Proceso de planificación.

En esta parte del plan operacional se estima el volumen de demanda y -por tanto- el nivel de ingresos que puede generar la cadena de florerías. Para poder llevar a cabo este objetivo se investigaron las distintas fuentes potenciales de información de la demanda actual que generan los consumidores en el sector oriente de Santiago. Las principales fuentes de información, para la demanda del primer año de funcionamiento de la cadena de florerías, fueron extraídas de los datos aportados por ODEPA y Adimark<sup>127</sup>.

Considerando que la cadena comenzará a funcionar el primer año con la casa matriz y la primera tienda ubicada en la comuna de Ñuñoa, se procedió a calcular el volumen potencial máximo de consumo para esta comuna y las comunas aledañas que podrían recibir el servicio *delivery*. Los datos son exhibidos en la Tabla 9.

Tabla 9. Datos de consumo potencial para el primer año de funcionamiento<sup>128</sup>.

Comunas	Población total	% de ABC1	% de C2	N° de consumidores ABC1	N° de Consumidores C2	Consumo ABC1 potencial (per cápita \$20.913)	Consumo C2 potencial (per cápita \$8.323)
Las Condes	284.342	48,6%	30,7%	138.190	87.293	\$ 2.889.971.904	\$ 726.539.589
Providencia	131.708	35,9%	38,3%	47.283	50.444	\$ 988.832.976	\$ 419.846.777
La Reina	92.100	40,6%	26,5%	37.393	24.407	\$ 781.991.444	\$ 203.135.300
Ñuñoa	195.300	28,7%	35,1%	56.051	68.550	\$ 1.172.196.654	\$ 570.544.147

Con los consumos aportados por la tabla precedente, se estableció el nivel de demanda en conformidad con distintos escenarios, dados los diferentes niveles de expectativas, tal como se presenta en la Tabla 10.

<sup>126</sup> Para más información del modelo SCOR ver Anexo D.

<sup>127</sup> Las fuentes de información están concentradas en el estudio solicitado por ODEPA a la empresa EMG titulado: "Estudio de evaluación del mercado potencial interno de las flores" y por el estudio de Adimark titulado Mapa socio económico de Chile. Para más información ver el siguiente link: [http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe\\_mapa\\_socioeconomico\\_de\\_chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf)

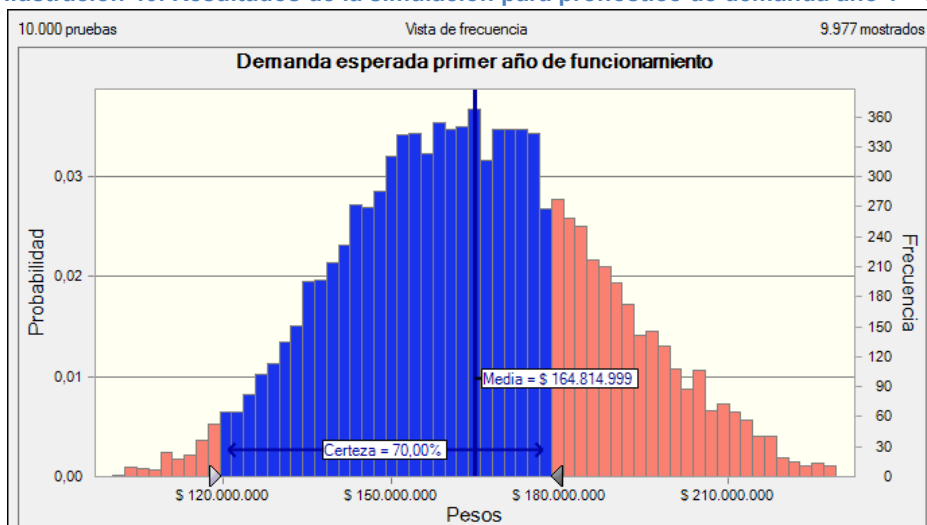
<sup>128</sup> Fuente: elaboración propia en función de los datos mencionados en el pie de página anterior.

Tabla 10. Escenario de demanda para el primer año de funcionamiento<sup>129</sup>.

Comunas	Consumo potencial total (ABC1+C2)	Escenario negativo	Escenario positivo
Las Condes	\$ 3.616.511.493	0,4%	3%
Providencia	\$ 1.408.679.753	0,4%	3%
La Reina	\$ 985.126.743	0,4%	3%
Ñuñoa	\$ 1.742.740.801	3%	7%

Con los datos de la tabla 10, se realizó una simulación, utilizando el método de Montecarlo, a objeto de determinar niveles de certeza, bajo los supuestos mencionados, de la demanda posible de la cadena de florerías, para su primer año de funcionamiento. Los resultados de la simulación se presentan en la Ilustración 40.

Ilustración 40. Resultados de la simulación para pronóstico de demanda año 1<sup>130</sup>.



Como se aprecia en la ilustración precedente, las probabilidades de que los ingresos estén en el rango de los 120 millones mínimo y los 180 millones como máximo, tienen un nivel de certeza de un 70%. Se hace presente que se trata de una simulación que generó más de 9.000 escenarios posibles.

Por otro lado, se creó un escenario en función del conocimiento experto a partir de un grupo de destacados vendedores mayoristas de Santiago<sup>131</sup>, quienes mediante su información y experiencia señalaron los niveles demandados por sus principales clientes

<sup>129</sup> Fuente: elaboración propia.

<sup>130</sup> Fuente: elaboración propia, esta simulación bajo el modelo de Montecarlo se efectuó con el programa *Crystal Ball*, con una distribución uniforme, vale decir, en donde todos los escenarios tienen una misma probabilidad de ocurrir.

<sup>131</sup> Las personas consultadas fueron Andrés Ramírez Gerente General de Flores de Ocoa Ltda, Mario Cely, Gerente de la asociación de Productores y exportadores de Flores de Corte, Lorenzo Soto dueño de Flores de Pucalán, Claudia Blanco Gerenta de ventas de Coproflor, Sebastián Urralde gerente de ventas de Araucanía Flowers S.A y Emilio José Potin, Gerente General de Coproflor. Sin su gentil ayuda no hubiera sido posible generar el modelo de estimación de demanda propuesto. Cabe destacar que las respuestas aportadas por cada uno se mantienen anónimas.

retail del sector oriente de Santiago. Con esta información se procedió a calcular el volumen de ventas.

Tabla 11. Escenarios de demanda por juicio experto<sup>132</sup>.

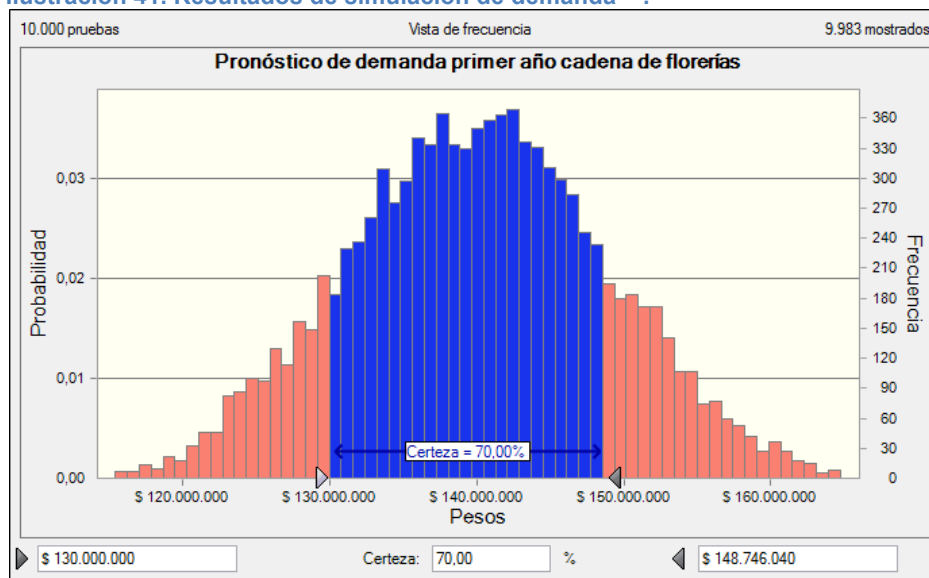
	Volumen de varas suministradas por mes	Volumen de varas suministradas al año	Demanda estimada anual
Experto 1	6.111	73.333	\$ 110.000.000
Experto 2	7.222	86.667	\$ 130.000.000
Experto 3	8.333	100.000	\$ 150.000.000
Experto 4	9.444	113.333	\$ 170.000.000
Experto 5	3.520	70.400	\$ 105.600.000
Experto 6	3.850	77.000	\$ 115.500.000

Como se aprecia en la tabla precedente, cada experto señaló los niveles de suministro para sus clientes *retail* del sector oriente de Santiago y, con ello, se calculó la demanda considerando un precio promedio de venta de \$1.500 por vara<sup>133</sup>.

Con los datos de la Tabla 11 se realizó una simulación de escenarios -mediante el método de Montecarlo- dado el complejo escenario de aleatoriedad<sup>134</sup>, simulando más de 9.000 escenarios distintos.

Los resultados son mostrados por la Ilustración 41, destacando que se eligió un nivel de ventas que tuviera una certeza sobre el 70% de ocurrencia, por tanto los valores de ingresos estarían dados en un orden de 130 millones anuales mínimos y con un tope de 150 millones.

Ilustración 41. Resultados de simulación de demanda<sup>135</sup>.



<sup>132</sup> Fuente: Elaboración propia, en función de los datos aportados por los expertos.

<sup>133</sup> Este precio se estima en función del margen de ganancia que un *retail* tiene sobre el precio máximo que obtiene un mayorista, que es como mínimo un 80%.

<sup>134</sup> El programa que se empleó para calcular los resultados del método de Montecarlo fue *Crystal Ball*, destacando que la distribución empleada fue del tipo uniforme, en donde cada variable tiene la misma probabilidad de ocurrencia.

<sup>135</sup> Fuente: elaboración propia en función de los datos aportados por *Crystal Ball*.



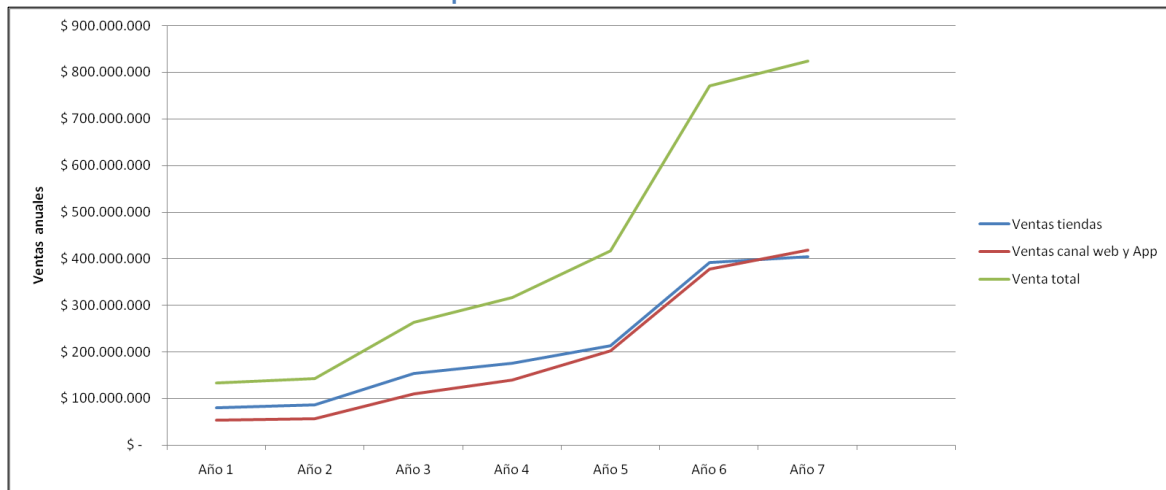
Resulta relevante señalar que los dos escenarios propuestos son muy similares, por lo que se optó por un escenario que estuviera en ese orden de valores estimándose una demanda inicial de 135.5 millones anuales.

Con este valor inicial se estableció una proyección para 7 años en donde las ventas crecerán en conformidad a los siguientes supuestos:

- El crecimiento en las ventas del año 1 al año 2 será de un 7%, destacando que sólo comenzará a operar una tienda, además de las ventas por canales digitales (web y aplicación para Smartphones).
- A partir del año 3 al 5 las ventas crecerán en el orden del 85%, destacando que en este período se instalará la segunda florería y se estima un incremento notable en el nivel de inscritos en la comunidad virtual.
- Finalmente se proyecta un crecimiento en las ventas del orden del 85% para el período comprendido entre los años 6 y 7, dado el funcionamiento de la tercera tienda y el incremento consistente de los inscritos en la comunidad virtual.
- Por otro lado, se espera que la venta de los canales web y App paulatinamente en el tiempo comiencen a igualar y superar a las ventas de las tiendas.

La siguiente ilustración muestra la evolución de las ventas en conformidad con los supuestos señalados.

**Ilustración 42. Evolución de las ventas para la cadena de florerías<sup>136</sup>.**



#### 8.4.-Logística y manejo del inventario.

La cadena logística de la cadena de florerías tiene los siguientes desafíos:

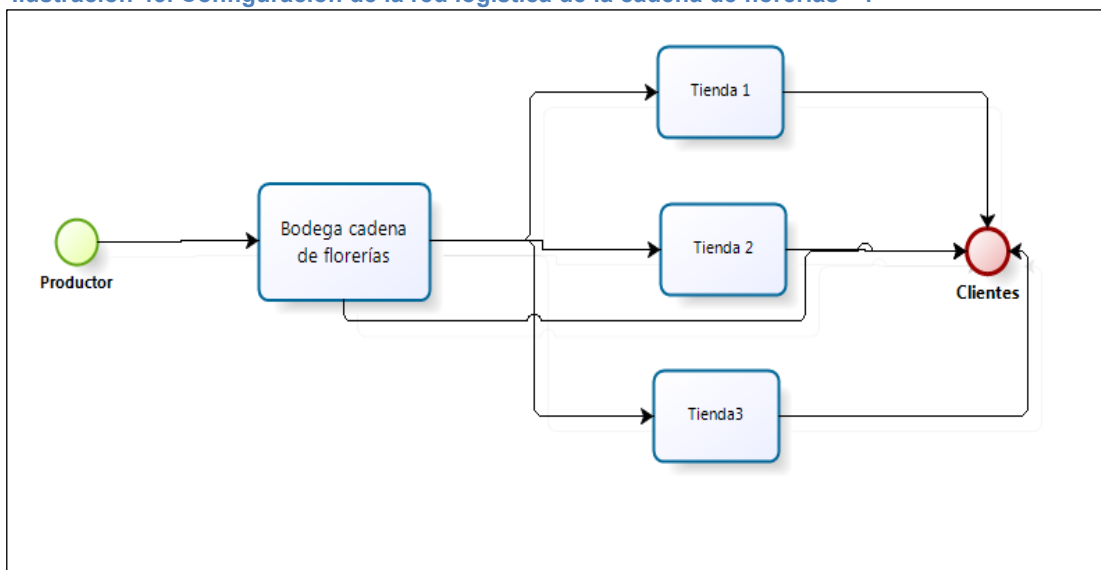
<sup>136</sup> Fuente: elaboración propia.

- Obtener buenos precios por parte de los proveedores que permitan generar productos de consumo frecuente.
- Obtener un producto que permanezca más tiempo en el espacio del cliente.
- La necesidad de contar con inventario para las 3 tiendas y además para un *delivery* programado para el servicio de suscripción mensual.

Atendidos estos requerimientos mensuales se optó por el modelo de gestión centralizada del suministro, tal como lo recomienda el modelo SCOR, con el fin de obtener la mejor respuesta a los requisitos planteados.

La Ilustración 43 nos muestra cómo quedará configurada la red logística de la cadena de florerías.

Ilustración 43. Configuración de la red logística de la cadena de florerías<sup>137</sup>.



Los beneficios que aporta esta configuración son los siguientes:

- Efecto *Risk Pooling*, vale decir, una gestión más eficiente del inventario que se obtiene al contar con una bodega central, que reduce considerablemente el sobre *stock* y, por tanto, las mermas de flores.
- Una red reducida en actores que permite que las flores tengan un período de duración mayor en los espacios del cliente.
- Un servicio centralizado para que los proveedores puedan dejar sus productos en un solo centro de almacenaje.
- Un diseño de red logística que permita generar un modelo de negocios escalable para establecer nuevas tiendas.

<sup>137</sup> Fuente: Elaboración propia, en función del programa de gestión de procesos Bizagi.

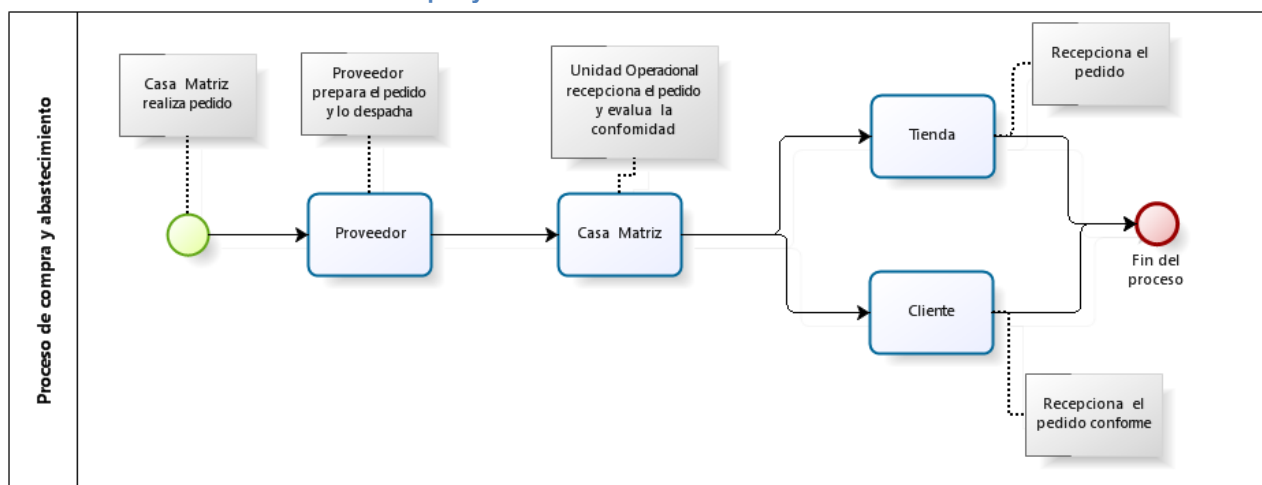
Es necesario dejar en claro que el *stock* de flores de corte se llevará a cabo con suministros semanales, atendida la naturaleza de las mismas y, especialmente, su ciclo vital<sup>138</sup>.

### 8.3.-Proceso de compra y abastecimiento.

El proceso de compra y abastecimiento contempla la gestión desde la adquisición de las flores y los otros insumos, hasta la entrega a cada una de las tiendas, su recepción en conformidad y el almacenamiento.

La idea es poder integrar al proveedor en los movimientos del *stock* de modo dinámico, vale decir, informando continuamente sobre los niveles de *stock* en las tiendas<sup>139</sup>. Con este modo de operar se logra -por un lado- la reposición en función de la demanda y no de la disponibilidad del proveedor, y -por otro lado- al recalcular periódicamente el inventario de reposición, se logra entender y soportar los niveles demandados por los clientes.

Ilustración 44. Proceso compra y abastecimiento<sup>140</sup>.



### 8.4.-Procesos de servicio al cliente.

A continuación se exponen los procesos fundamentales de interacción con los clientes, vale decir, los procesos de atención por canales característicos y proceso de posventa<sup>141</sup>.

El primer proceso en caracterizar gráficamente es el proceso de atención de clientes a través de los canales virtuales, vale decir, servicio de venta por medio de página

<sup>138</sup> Para mayor información del manejo del inventario y el análisis del ciclo de vida de la flor ver Anexo U.

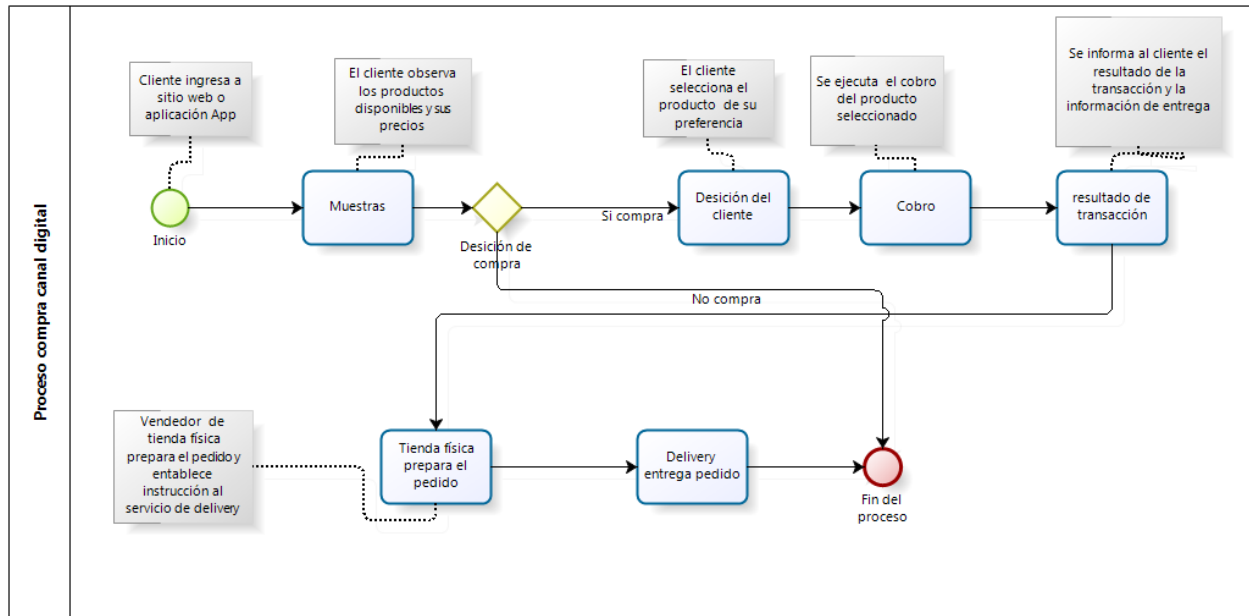
<sup>139</sup> Ver anexo V, en donde se establece la metodología de los procesos y la gestión de contratos con los proveedores.

<sup>140</sup> Fuente: Elaboración propia, en función del programa de diseño de procesos Byzagi.

<sup>141</sup> Cabe destacar que el proceso de atención de clientes en tienda se explicó en el capítulo de las 7P, para ver nuevamente este proceso clave ver Ilustración 37.

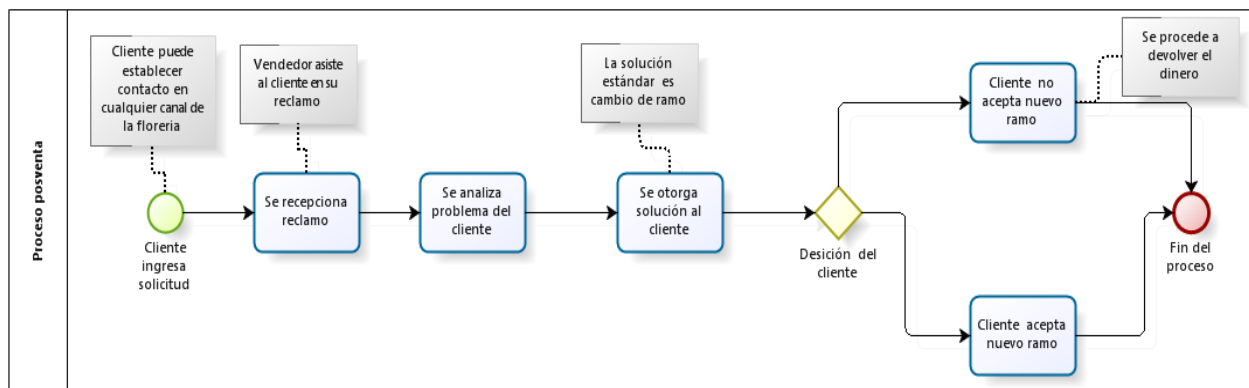
web o aplicación (App) de la florería. La Ilustración 45 detalla cada una de las actividades asociadas a dicho proceso.

**Ilustración 45. Proceso de Atención de clientes en medios digitales (web y App)<sup>142</sup>.**



Por otro lado se diseña el proceso posventa que tiene como objetivo central dar respuesta a las problemáticas que presentan los clientes. La idea fundamental consiste en otorgarles una salida favorable en función del objetivo de fidelización de clientes que se ha establecido en la cadena de florerías<sup>143</sup>. La Ilustración 46 muestra este proceso.

**Ilustración 46. Proceso de servicio posventa<sup>144</sup>.**



<sup>142</sup> Fuente: elaboración propia, en función del programa Byzagi.

<sup>143</sup> El objetivo de fidelización se materializa en el indicador que se comentará con posterioridad en este capítulo.

<sup>144</sup> Fuente: Elaboración propia, en función del programa Byzagi.

## 8.5.-Procesos de transportes externalizados.

Cabe destacar que los procesos de transporte, tanto para suministros como de *delivery*, se han externalizado por las siguientes razones prácticas:

- Existe un claro incentivo tributario en externalizar todo tipo de servicio de transporte ya que por medio de ese giro operacional las empresas pueden tener considerables ahorros en costos por tributación. En efecto, existe un beneficio asociado al artículo 34 bis de la ley de impuesto a la renta, para las empresas de servicio de transportes que les permite tributar en base a renta presunta<sup>145</sup>.
- Producto de lo anterior existe un mercado muy competitivo de servicios de transporte que pueden ofrecer el servicio, con ahorros muy significativos, que hace conveniente externalizar estos servicios.

Lo importante es establecer contratos formales con claros acuerdos de nivel de servicios (soporte a clientes y proveedores, provisión en caso de accidentes, garantías y tiempos de respuestas, entre otros), para llevar a cabo un eficiente servicio de transportes.

## 8.6.-Horarios de atención de la cadena de florerías.

La cadena de florerías tendrá el siguiente horario de funcionamiento:

- Lunes a Sábado de 11:00 am a 21:00pm.
- Domingos de 10:00am a 14:00pm.

Este horario de atención se estableció en función del horario común establecido para tiendas que ofrecen productos de ornamentación y que están establecidas en tiendas con formatos de canal de venta similar o igual a los que ofrecen los Strip Centers.

## 8.7.-Layout y capacidades.

Dado los niveles de demanda que se piensa cubrir, se ha propuesto tener instalaciones que sean capaces de soportarlos, vale decir, tiendas que sean capaces de ofertar como capacidad máxima semanal 500 cajas de flores (de diez varas cada una) y una bodega que tenga la capacidad de suministrar un total de 2.200 cajas de flores (de diez varas cada una).

Como se desprende en el capítulo relativo a las 7P del presente plan de negocios, la cadena de florerías se establecerá en los formatos que ofrecen los Strip Centers, en locales que serán en promedio de 65 metros cuadrados, espacio que se considera suficiente para soportar el nivel de demanda estimado<sup>146</sup>.

---

<sup>145</sup>. Para mayor información ver el siguiente link:

[http://www.sii.cl/preguntas\\_frecuentes/renta/001\\_002\\_4313.htm](http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_4313.htm)

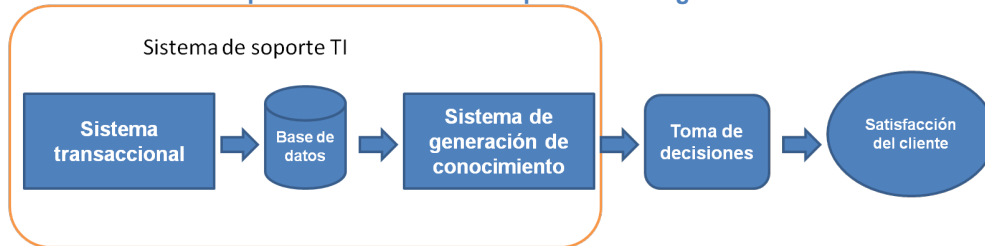
<sup>146</sup> Los layouts de la tienda estándar están disponibles en el Anexo W.



## 8.8.-Soporte tecnológico para la cadena de florerías.

El sistema de soporte tecnológico consiste en crear un modelo que obtenga información valiosa, principalmente de los clientes, pero también de proveedores y otros actores relevantes. La idea central está en una primera etapa transaccional y otra etapa de generación de información y conocimiento, tal como se presenta en la Ilustración a continuación.

Ilustración 49. Esquema del sistema de soporte tecnológico e información<sup>149</sup>.



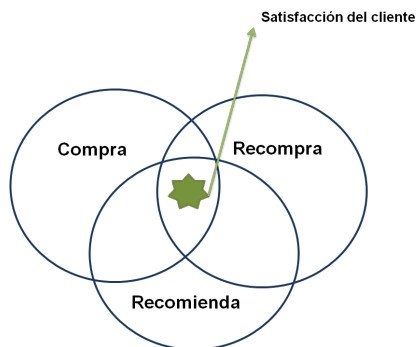
## 8.9.-Definición de KPIs.

Dado que este plan de negocios se centra en un emprendimiento, los atributos clave para comenzar a medir los procesos fundamentales ya explicados, se basan fundamentalmente en la perspectiva del cliente. Por otro lado, y como nivel de soporte, se deben considerar indicadores internos que brindan un conjunto de medidas necesarias a fin de lograr un adecuado funcionamiento de las operaciones<sup>150</sup>.

El KPI fundamental es satisfacer los requerimientos del cliente.

Este KPI, se compone de tres factores acoplables entre sí, a saber, compra de clientes, recompra de clientes y recomendación de los clientes. La satisfacción, por tanto es el nivel, o porcentaje de intersecciones que se establecen para cada uno de estos factores, tal como figura en la siguiente ilustración<sup>151</sup>.

Ilustración 50. KPI de la satisfacción de clientes<sup>152</sup>.



<sup>149</sup> Fuente: elaboración propia. El autor agradece la ayuda en este punto del profesor del MBA Claudio Guzmán, para más información sobre el soporte tecnológico ver anexo X.

<sup>150</sup> Fue muy aclarador la conversación sostenida con Juan Pablo Gimeno (profesor de operaciones del MBA) para llegar a la convicción de estos atributos de desempeño.

<sup>151</sup> Para ver el mapa completo de KPIs propuestos para la cadena de florerías ver Anexo Y.

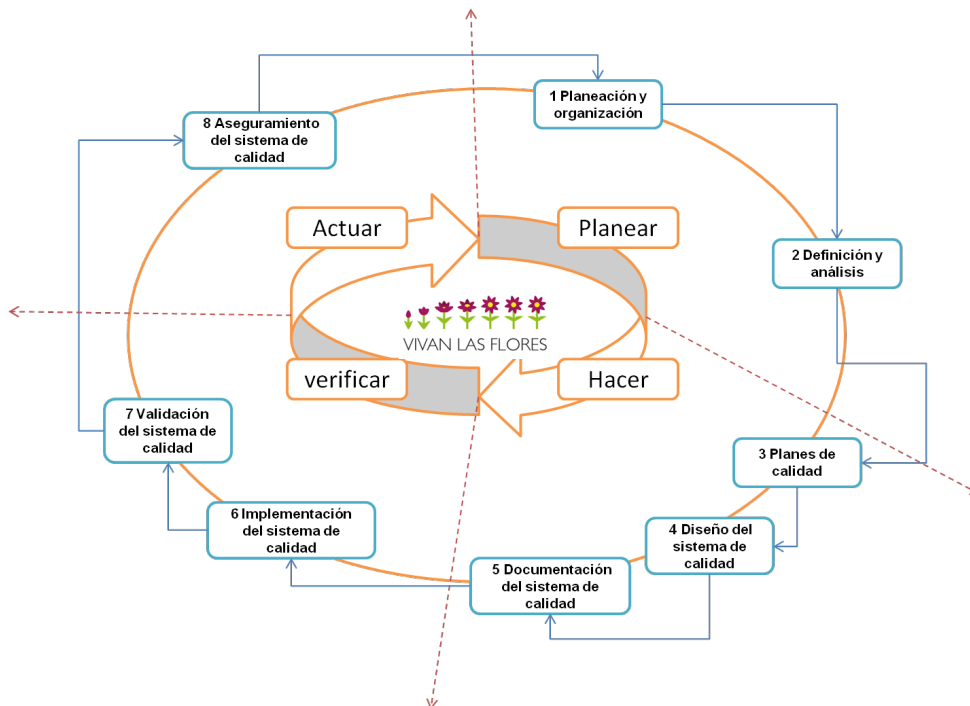
<sup>152</sup> Fuente: elaboración propia.

## 9.-Plan de calidad para la cadena de florerías.

La necesidad de establecer un plan de calidad con la consecutiva certificación ISO 9001:2008<sup>153</sup>, se basa en que los productores de flores de corte se están asociando a los acuerdos de producción limpia (APL) coordinados por el Ministerio de Economía, por lo que contar con socios estratégicos certificados en sus procesos de negocios resulta muy beneficioso ya que ésta certificación de calidad (en todos los eslabones de la cadena), posibilita materializar los beneficios asociados a los acuerdos de producción limpia (eficiencia energética, uso eficiente de agua, desperdicios, beneficios tributarios futuros, etc.)<sup>154</sup>. Esto va en línea con el objetivo de crear una empresa extendida que genere beneficios compartidos desde el proveedor hasta llegar al cliente final.

El modelo de certificación que se empleará será el modelo estándar para ISO 9001:2008, como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 51. Modelo de implementación de sistema de calidad para certificación ISO 9001:2008<sup>155</sup>.



Dado que la obtención de la certificación ISO 9001:2008 resulta ser bastante beneficiosa, se proyectó su implementación en un tiempo estimado de 15 meses<sup>156</sup>.

<sup>153</sup> La última versión oficial de acreditación para esta norma corresponde a la del año 2008 de ahí su nombre ISO 9001:2008. Actualmente algunos organismos de certificación señalan certificaciones para años posteriores pero eso es sólo un motivo comercial, sin embargo se está preparando la norma de certificación ISO 9001:2015.

<sup>154</sup> Para más información de los acuerdos de producción limpia establecidos por el Ministerio de Economía, ver en [http://www.cpl.cl/Acuerdos\(APL/\)](http://www.cpl.cl/Acuerdos(APL/))

<sup>155</sup> Fuente: elaboración propia, en función de los pasos esquemáticos señalados en la norma ISO 9001:2008.

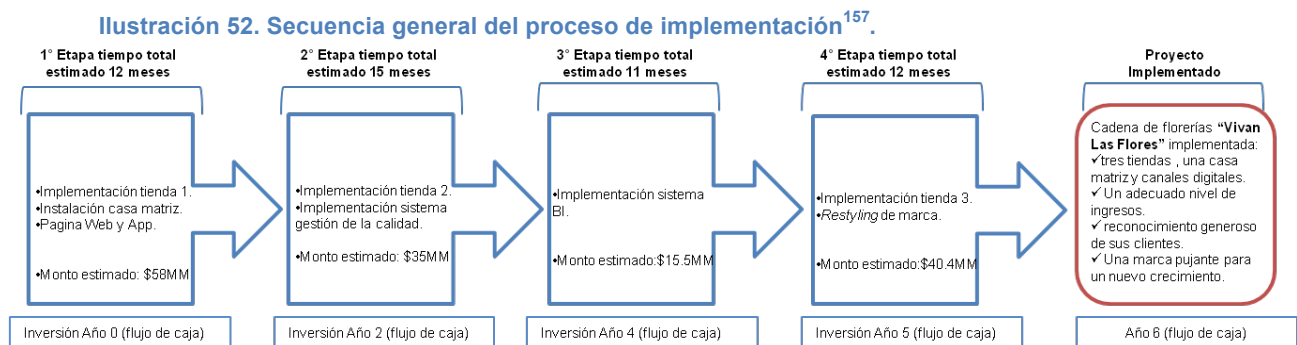
<sup>156</sup> Para más información ver Anexo Z.



## 10.-Diseño de la implementación y proyectos estratégicos.

La cadena de florerías contempla un período de 5 años para su implementación total, es decir, instalar y poner en régimen tanto a la casa matriz, con su bodega respectiva, como a las tres tiendas contempladas y los canales digitales de venta. Se considera además la implementación, en este mismo período, de una serie de proyectos estratégicos que resultan de vital importancia para alcanzar los beneficios económicos y de reconocimiento por parte de su mercado objetivo.

La Ilustración 52 expone -de modo sintético- cada una de las etapas necesarias de la implementación, así como de los proyectos estratégicos.



Como se puede ver en la Ilustración precedente, la implementación contempla una primera tienda, la casa matriz y los canales de venta digitales para el año 0, con el objetivo de dar comienzo al negocio en el sector oriente de Santiago. Para el año 2 se contempla la implementación de la segunda tienda, la idea es que esta pueda comenzar a operar el año tres. Dentro del mismo año también se desarrollará la implementación del sistema de gestión de calidad para la cadena de florerías para contar con procesos documentados y controlados, tal como se comentó en el capítulo anterior. En una tercera etapa, para el año 4, se contempla la implementación del sistema de Inteligencia de negocios, cuyo objetivo sea vislumbrar información relevante, con el fin de mejorar el desempeño de las ventas y la satisfacción de los clientes. Finalmente, se establece una cuarta etapa de implementación, cuyo objetivo es instalar la tercera tienda y diseñar y llevar a cabo el proyecto de *restyling* de marca, para darle un nuevo impulso y con ello generar un crecimiento en los ingresos.

Finalmente, una vez ejecutado todo el proceso de implementación, se espera obtener el funcionamiento exitoso de las tres tiendas, la casa matriz y un adecuado nivel de ingresos, reconocimiento y fidelización de clientes que lleve a pensar en nuevos proyectos de crecimiento futuro a otros sectores de Santiago o de otras regiones del país<sup>158</sup>.

<sup>157</sup> Fuente: Elaboración propia.

<sup>158</sup> Para conocer en detalle cada una de las etapas, en formato One Page Project Report, ver el Anexo AA. Esta manera de presentar la información de los proyectos estratégicos es gracias al generoso aporte del profesor del MBA Jorge Lara.

## 11.-Plan financiero e inversiones.

La cadena de florerías requiere, para su implementación exitosa, de una serie de recursos financieros, ya sean para las inversiones en el tiempo de su implementación, como también para cubrir los costos de materias primas o costos operacionales necesarios para alcanzar los volúmenes de ventas proyectados en un horizonte de tiempo de 7 años.

A continuación se analizarán cada uno de los componentes financieros relevantes, al igual que la proyección de los flujos de caja, sus resultados en función de los criterios del valor actual neto, la tasa interna de retorno y el período de retorno de la inversión.

Finalmente se llevará a cabo el análisis del costo beneficio que arroja la información financiera, así como también el respectivo análisis de sensibilidad a objeto de conocer cuán sensible es el proyecto a variaciones en los flujos de caja y el VAN.

### 11.1.-Inversiones.

Las inversiones consideran todos los activos necesarios para la correcta operación de la cadena de florerías, también se consideran los montos para la implementación del sistema de gestión de la calidad, el sistema de inteligencia de negocios, como también los recursos para la renovación de imagen y relanzamiento de la marca. El monto total de inversión, por estos conceptos, para la cadena de florerías es de \$148.934.365, implementado en el transcurso de 6 años (año cero para inversión inicial hasta año 5 de la ejecución)<sup>159</sup>.

Por otro lado, el capital de trabajo se determinó en función del método del período de desfase. Se eligió este método por su utilidad en proyectos con períodos de recuperación reducidos, como es el caso, y por ser un método empleado en proyectos nuevos sin historial del comportamiento de los ingresos y egresos de operación<sup>160</sup>.

La inversión en capital de trabajo está dividida en tres inversiones, la primera como inversión al año 1 -por un valor de \$28.535.791 - una segunda inversión para el año 2 -de \$25.819.524- y finalmente una tercera inversión para el año tres de \$5.575.317. El objetivo de estas inversiones en capital de trabajo es cubrir los déficits que se proyectan dadas las demandas estimadas<sup>161</sup>.

Se estableció además un esquema de depreciación que se ejecuta desde el año 2 al año 7 de funcionamiento<sup>162</sup>.

---

<sup>159</sup> Para conocer el detalle de los costos para los distintas inversiones ver el Anexo AB.

<sup>160</sup> Para más información sobre la utilidad del método de desfase ver el libro "Preparación y Evaluación de Proyectos", Ediciones Mc Graw Hill, año 2003.

<sup>161</sup> Para ver más detalles del cálculo para el capital de trabajo ver Anexo AC.

<sup>162</sup> Para más detalles del esquema de depreciación ver anexo AD.

## 11.2 Fuentes de Financiamiento y razón social de la cadena de florerías.

Se determinó que del total de la inversión necesaria para el proyecto, el 26% se gestionará con préstamo bancario cuya tasa de interés anual es de un 10,95% en un plazo proyectado de 6 años.

Por otro lado, se estableció una razón social del tipo responsabilidad limitada para operar los primeros seis años, compuesta de dos socios, los que aportarán, cada uno, el 50% del total de la inversión requerida para comenzar a ejecutar el proyecto<sup>163</sup>.

## 11.3.-Costo de materias primas, operacionales y gastos de funcionamiento.

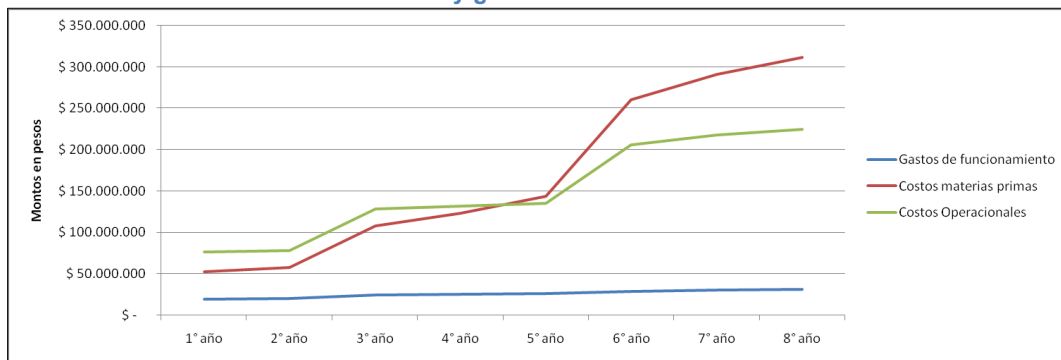
Dados los productos que se ofrecerán a los clientes, se establece un conjunto de materias primas compuesta por toda la gama de flores de corte disponibles por los proveedores y los complementos necesarios para la entrega del producto a los clientes<sup>164</sup>.

Por otro lado, se establecen los costos operacionales que comprenden los arriendos de locales, remuneraciones, transporte de flores desde la bodega a las florerías y la entrega a los clientes con suscripción<sup>165</sup>.

Finalmente se establecieron los gastos de funcionamiento, correspondientes a todos los desembolsos necesarios para la operación diaria de la cadena de florerías.

La siguiente ilustración muestra la evolución temporal de los costos asociados al plan de negocios.

Ilustración 53. Evolución de los costos y gastos de la cadena de Florerías<sup>166</sup>.



De la ilustración se desprende que a partir del año 5 se proyecta un escenario favorable, ya que los costos de materias primas (variables), crecen con más brío que los costos de operación (costos fijos). Esto determina un parámetro de aceptabilidad y madurez a un proyecto de *retail*, toda vez que compensa el riesgo financiero asociado a la venta y otorga un margen de maniobra a la administración, para adaptarse ágilmente a las condiciones del mercado objetivo.

<sup>163</sup> El detalle del préstamo y el tratamiento de controversias entre los socios, se observa en el anexo AE.

<sup>164</sup> Para conocer el detalle de los principales proveedores ver anexo AF. Para el detalle de los costos en materias primas, ver Anexo AG y para conocer el detalle de costos por cada producto ver anexo AH.

<sup>165</sup> Para conocer el detalle de los costos operacionales y los gastos de funcionamiento ver anexo AI.

<sup>166</sup> Fuente: Elaboración propia, para ver los números proyectados en la Ilustración ver anexo AJ.

#### 11.4.-Flujo de caja.

El proyecto ha sido evaluado en un horizonte de tiempo de 7 años, período necesario para alcanzar la completa implementación de la cadena de florerías, vale decir, las tres tiendas y la casa matriz. Del mismo modo, en este horizonte se logra la obtención de un VAN mayor a cero y la completa recuperación del capital invertido, así como la obtención de un negocio con claras posibilidades de seguir una promisoriosa expansión hacia otros sectores geográficos<sup>167</sup>.

Cabe destacar que la tasa de impuesto considerada (25%) está bajo el supuesto simplificado de adoptar el sistema integrado, sin distinguir entre utilidades retenidas y retiradas<sup>168</sup>.

#### 11.5.-Análisis costo beneficio.

El primer análisis que se llevó a cabo sobre los flujos de caja proyectados fue el de determinar los factores que más inciden en la generación de beneficio económico del proyecto.

Este análisis fue efectuado con la herramienta de simulación de escenarios de riesgo *Crystal Ball*, que permite establecer distintos ajustes a los flujos de caja, en función de aplicar cambios, uno a la vez, a todas las posibles variables determinantes del beneficio del proyecto, en un rango que va desde -10% a +10%, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 12. Rango de análisis en las variables críticas<sup>169</sup>.

Variable de entrada	Entrada		
	↓10%	↑10%	Caso base
Precio de venta promedio	\$ 8.991	\$ 10.989	\$ 9.990
Volumen de producción	74.169	90.651	82.410
Costos de materia prima promedio	-\$ 4.615	-\$ 3.776	-\$ 4.196
Remuneraciones	-\$ 120.910.460	-\$ 98.926.740	-\$ 109.918.600
Arriendos	-\$ 111.684.078	-\$ 91.377.882	-\$ 101.530.980
Impuesto as la renta (25%)	-\$ 61.733.743	-\$ 50.509.426	-\$ 56.121.585
Gasto de funcionamiento	-\$ 32.906.760	-\$ 26.923.713	-\$ 29.915.236
Costos de transporte	-\$ 7.254.690	-\$ 5.935.655	-\$ 6.595.173

El escenario resultante de esta simulación se puede apreciar en la Ilustración 54, que nos muestra que el factor que más incide en la determinación del flujo de caja es el precio de venta promedio, luego el volumen de producción y, en tercer lugar, el costo promedio de las materias primas. Por otro lado, los efectos de las remuneraciones, así como también la variación del valor de los arriendos, no deviene en un mayor impacto en la generación del beneficio buscado por el proyecto.

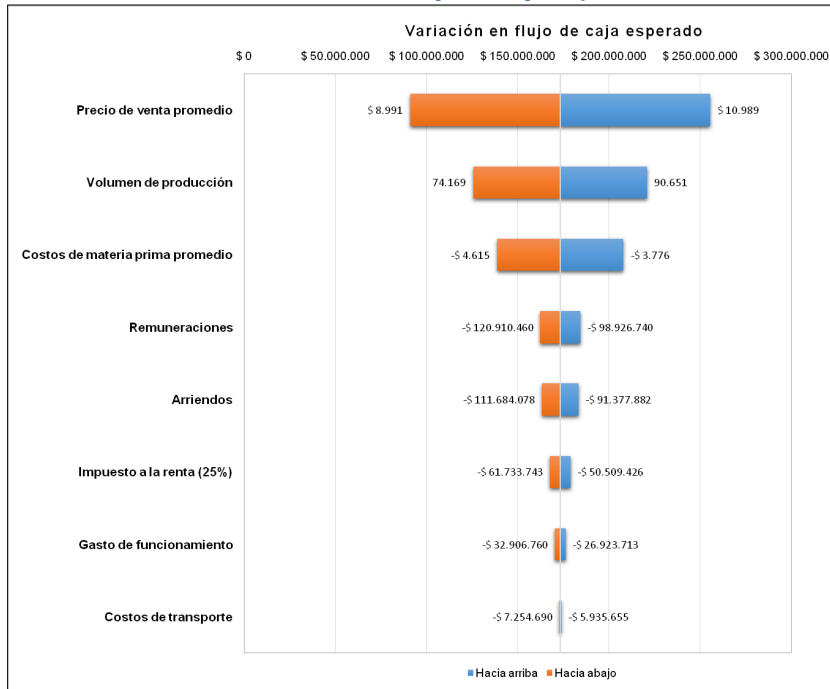
<sup>167</sup> El flujo de caja proyectado se puede observar en el anexo AK.

<sup>168</sup> Mayor información sobre la tasa impositiva y sus condiciones ver el siguiente link:

<http://reformatributaria.gob.cl/>

<sup>169</sup> Fuente: elaboración propia.

**Ilustración 54. Análisis tornado del flujo de caja esperado<sup>170</sup>.**



Cabe destacar que estas variables se mantienen fijas, en su tendencia y relevancia, en un escenario de simulación en la condición de *break-even* (52.480 unidades a un precio promedio base de \$9.990)<sup>171</sup>.

### 11.6.-Tasa de descuento.

La determinación de la tasa de descuento fue realizada en función del modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros o *Capital Asset Pricing Model (CAPM)*, arrojando un valor de 17,5%<sup>172</sup>.

### 11.7.-Determinación de criterios de decisión de proyecto VAN, TIR y Pay-back.

Dada la tasa de descuento (17.5%), se efectuó el cálculo del VAN a un horizonte de tiempo de 7 años, resultando en un valor de \$11.270.388, y una TIR de 19.8%. Por otro lado la inversión se recupera en un horizonte de tiempo máximo de 6 años, lo cual no deja de ser interesante dado el hecho de que las inversiones son constantes en los primeros 5 años del proyecto.

<sup>170</sup> Fuente: elaboración propia en función de los resultados aportados por la simulación en programa Crystal Ball.

<sup>171</sup> Para más información de los resultados del análisis en el break-even ver anexo AL.

<sup>172</sup> Para conocer el detalle de la determinación de la tasa de descuento ver anexo AM.

Cabe destacar que la tasa de descuento permite una variación bastante pobre con respecto a la TIR, ya que para el año 7 esta última tiene un valor cercano de 19.8%, por lo que resulta fundamental revisar el comportamiento del VAN bajo distintos escenarios de riesgo, incorporando las variaciones en la tasa de descuento, como también de las variables críticas determinadas en el análisis de costo beneficio anteriormente comentado.

### 11.7 Análisis de sensibilidad con escenarios de riesgo bajo modelo Montecarlo.

Para analizar el comportamiento del VAN, frente a múltiples escenarios se confeccionó una tabla con las variables más determinantes en primera instancia, de modo agregado para simplificar el análisis.

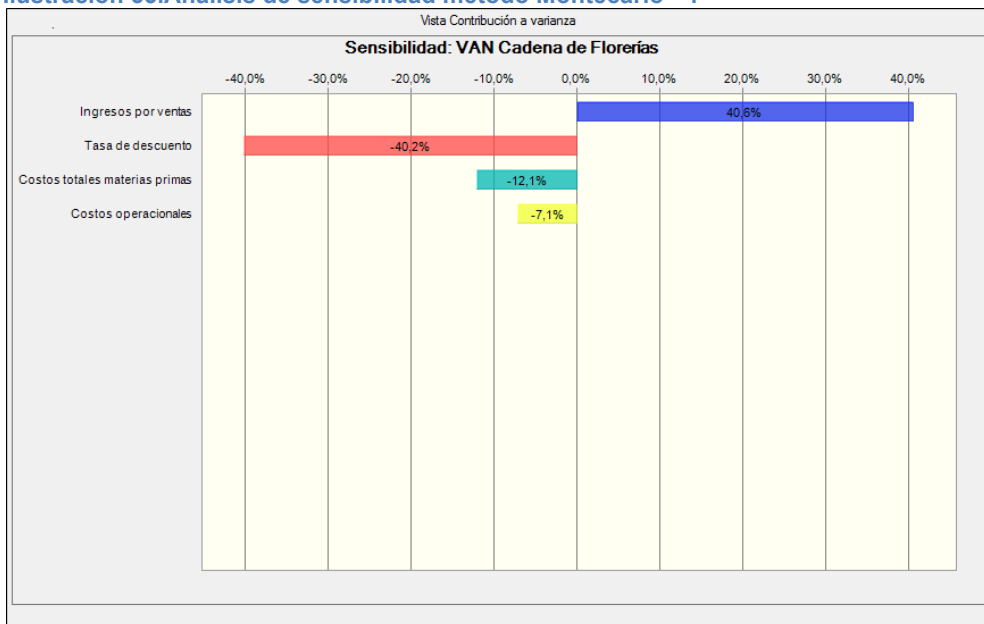
La siguiente tabla exhibe los múltiples escenarios que serán la base para un análisis de Montecarlo, el cual tiene la ventaja de no ser determinista y por tanto dará luces de niveles de certezas bastante interesantes.

Tabla 13. Escenario de análisis de sensibilidad del proyecto<sup>173</sup>.

Variable de entrada	↓10%	↓5%	Caso base	↑5%	↑10%
Ingresos por venta	\$ 740.946.645	\$ 782.110.348	\$ 823.274.050	\$ 864.437.753	\$ 905.601.455
Tasa de descuento	15,8%	16,6%	17,5%	18,4%	19,3%
Costos totales materias primas	\$ 311.197.591	\$ 328.486.346	\$ 345.775.101	\$ 363.063.856	\$ 380.352.611
Costos operacionales	\$ 196.240.278	\$ 207.142.515	\$ 218.044.753	\$ 228.946.991	\$ 239.849.228

Con los datos aportados por la tabla se llevó a cabo el análisis de sensibilidad para el proyecto mediante el método de Montecarlo, el resultado se refleja en la Ilustración 55.

Ilustración 55. Análisis de sensibilidad método Montecarlo<sup>174</sup>.



Sin dudas que se confirma el hecho de que los ingresos por venta (precio promedio por volumen de venta) son la palanca fundamental de contribución a fortalecer el VAN. Del

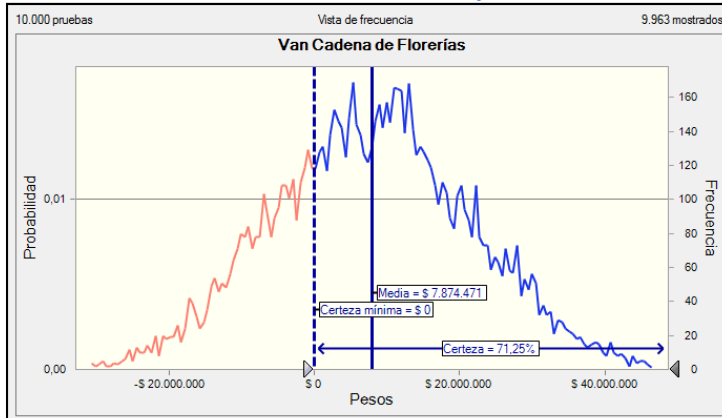
<sup>173</sup> Fuente: elaboración propia.

<sup>174</sup> Fuente: elaboración propia en función de los resultados de la aplicación de Crystal Ball.

mismo modo la contribución negativa a la varianza del VAN es sin dudas la tasa de descuento, dado el poco margen de acción que permite.

Con estas contribuciones a la varianza del VAN se determinan los niveles de certeza en la ocurrencia de dos resultados posibles en el valor del VAN.

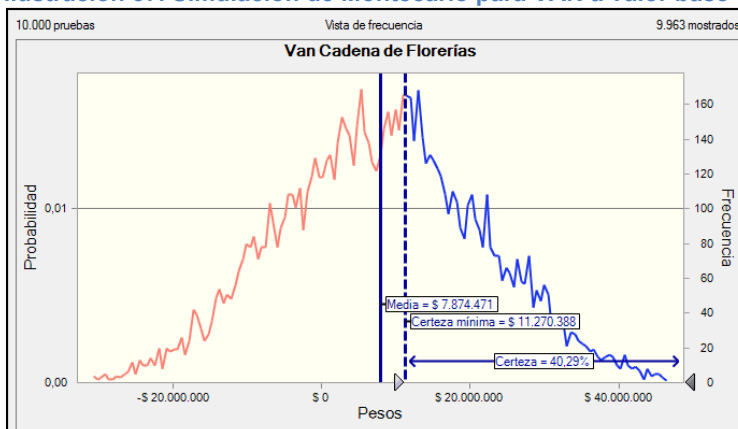
**Ilustración 56. Simulación de Montecarlo para el VAN a valor 0<sup>175</sup>**



La simulación de la Ilustración 56, exhibe un nivel de certeza del 71.25% en cuanto a que el VAN pueda tener un resultado igual o superior a cero. Cabe destacar que se simularon un total de más de 9.000 escenarios probables en las variables críticas de la Tabla 13. Este resultado establece un escenario de un riesgo que puede ser considerado de medio a alto, ya que si bien la ocurrencia de un VAN superior a 0 es superior al 50% de certeza, no deja de ser cierto que para el criterio de muchos inversionistas estos resultados pueden evitar querer ser parte de un emprendimiento como este.

La Ilustración 57 exhibe el resultado de una simulación de Montecarlo de similares características que la anterior, con la salvedad que el nivel de certeza está asociado a un VAN valor base de \$11.270.388. Acá la certeza es inferior al nivel de la media (50%) por lo que el proyecto considerado con un VAN con ese nivel de excedentes posee una certeza de ocurrencia asociado a un riesgo mayor.

**Ilustración 57. Simulación de Montecarlo para VAN a valor base<sup>176</sup>**



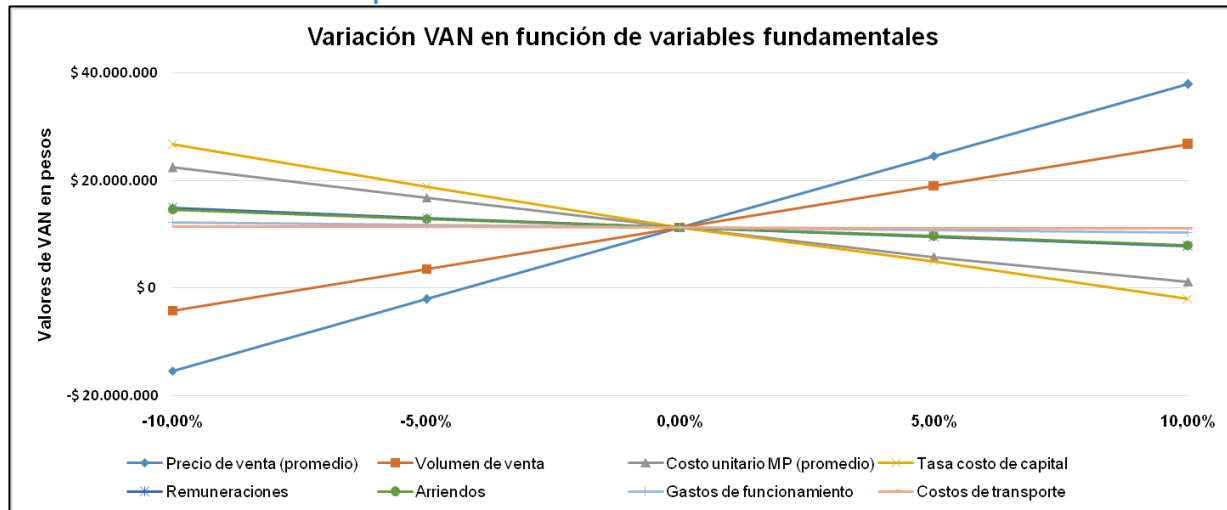
<sup>175</sup> Fuente: elaboración propia en función de los resultados de la simulación aplicada en Crystal Ball.

<sup>176</sup> Fuente: elaboración propia en función de los resultados de la simulación aplicada en Crystal Ball, aplicados a un VAN de nivel base (\$11.270.388).

No obstante a lo anterior, este valor es normal para un proyecto de emprendimiento, toda vez que se constata, con cifras oficiales, que el nivel de éxito en este tipo de iniciativas emprendedoras posee un nivel de certeza bajo el 20% de ocurrencias (VAN mayor o igual a 0)<sup>177</sup>.

Para mostrar de modo más desagregado cuales son las principales palancas de los resultados obtenidos en la simulación de Montecarlo, se presenta la Ilustración 58.

Ilustración 58. Gráfico spider de las variaciones del VAN en función de las variables críticas<sup>178</sup>.



Como se puede ver las palancas que determinan un resultado positivo en el monto del VAN son –principalmente- el precio de venta promedio seguido del volumen de venta. Por otro lado se observa que las palancas negativas (pendientes negativas) son principalmente la tasa de descuento (costo de capital) y el costo unitario de materias primas.

Esto confirma la idea de establecer una estrategia centrada en el cliente a objeto de mantener un adecuado volumen de venta a un precio aceptable, que conforme a lo informado por la encuesta de esta tesis, el valor supera los \$9.990 en más de un 72.7% de las preferencias de precios de los encuestados<sup>179</sup>.

Del mismo modo el proyecto es muy sensible a las variaciones en la tasa de descuento, por lo que se recomienda evitar fluctuaciones al alza de la misma ya que tendría notables consecuencias nocivas para la generación de valor y sustentabilidad del negocio.

Finalmente cabe destacar que los costos de materias primas se mantendrían totalmente controlados gracias al diseño operacional que se desea implementar. Por otro lado la implementación del sistema integral de calidad permite controlar los procesos y ser más eficientes en el manejo de los recursos, lo que conllevaría que esos costos no serían una variable de gran impacto en el proyecto.

<sup>177</sup> Un interesante artículo Scielo, exhibe las cifras de Cepal sobre el nivel de fracasos en los emprendimientos, ver el siguiente link:

[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842007000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842007000300009&script=sci_arttext)

<sup>178</sup> Fuente: elaboración propia en función de los resultados aportados por Crystal Ball.

<sup>179</sup> Para más información ver resultados de encuesta Anexo L.



## 12.-Conclusiones.

Como resultado de la articulación del plan de negocios con un marco conceptual y metodología enfocados en la innovación y la centralidad del cliente, se pudieron constatar hallazgos de notable valor.

Primeramente, se verificó que la cadena de valor de la industria de flores nacional está compuesta de 5 actores fundamentales, entre los que se destacan los productores, los mayoristas y las florerías. Se observa, además, que el producto central en la oferta de las florerías del sector estudiado, son los productos “de ocasión”, vale decir, ramos de flores para regalar en determinadas ocasiones, generalmente acompañados de una serie de complementos (osos de peluche, cintas, floreros, etc.) que encarecen significativamente el producto y quitan protagonismo a las flores.

Por otro lado, al estudiar los gustos y preferencias de los clientes que nos interesan (sector oriente de Santiago), se descubrió que el principal motivo de compra no está en los regalos o productos de ocasión, sino en la necesidad de ornamentar sus espacios y disfrutar del proceso de floración, descartando complementos que encarecen las flores y evitan su consumo frecuente.

Ante esos hechos de notable valor, se diseñó un plan de negocios de una cadena de florerías para el sector oriente de Santiago, que se presente como una alternativa distinta que busque continuamente satisfacer las reales necesidades de los clientes que buscan esta forma de ornamentación elegante y natural.

Se consideró que los factores críticos de éxito para este plan de negocios son – principalmente- la centralidad en el cliente, la organización, los procesos asociados para establecer valor al cliente, el producto, el ambiente, la relación con los proveedores y las operaciones de la cadena de valor.

Para establecer el contacto con los clientes se configuran tres tiendas ubicadas en las comunas de Ñuñoa, Las Condes y Vitacura, además de incorporar los canales on-line, página web y aplicación para smartphones.

Los ramos de flores que se ofrecerán a los clientes tienen la novedad de una gran durabilidad, que permite disfrutar un mayor tiempo de su proceso de floración. El precio de toda la gama de ramos ofrecida es acorde a que son para un tipo de cliente que busca un consumo frecuente y centrado sólo en la belleza de las flores.

Además se determinó crear una comunidad virtual a través de redes sociales que otorga un espacio para que los clientes puedan compartir en torno de esta forma de ornamentación elegante y natural.

El diseño operacional se centra en ser una cadena que elimina el número de intermediarios para, de ese modo, lograr la promesa de un ramo de flores de más larga duración en posesión del cliente. Para ello se establecen una serie de procesos, metodologías y tecnologías atinentes en aportar eficiencia y una acertada respuesta a los requerimientos del cliente. Con este objeto se estableció una bodega central desde donde operará también la casa matriz.

La implementación de la cadena de florerías consta de cinco etapas fundamentales las cuales se desarrollarán en un horizonte estratégico que va desde el año 0 al año 5 de funcionamiento, logrando recuperar la inversión en el año 6, año en que además se comenzará a generar ingresos de ventas por sobre los 700 millones de pesos anuales. El análisis de costo beneficio consigna que el *break-even* está dado por un volumen de venta de 52.480 productos anuales, considerando un precio promedio de \$9.990, en donde las principales variables determinantes del flujo de caja esperado son el precio promedio de los productos, seguido por el volumen de producción y el costo de las materias primas, respectivamente.

Conforme a los criterios de decisión financiera se destaca que el VAN, al año 7 de funcionamiento será de \$11.270.388, a una tasa de descuento de 17.5%, y una TIR de 19.8%, justificando con ello la validez de su implementación.

De los resultados del análisis de sensibilidad se destaca el fuerte impacto que posee la tasa de descuento, consignándose que ésta es la principal palanca de riesgo en una eventual variación al alza de todas las variables relevantes que afectan la rentabilidad del proyecto. Cabe destacar que, en múltiples escenarios simulados por el modelo Montecarlo, la certeza de un VAN igual a 0 es de un 71.25%.

Finalmente el desafío que presenta, a futuro, la cadena de florerías es desarrollar estrategias de expansión hacia nuevos mercados y espacios geográficos con canales de atención de clientes que resulten novedosos y atractivos para su mercado objetivo.

### 13.-Bibliografía.

1. Olha Martsynovska, 2011. Global Floriculture Industry Value Chain, Lund University, School of Economics and Management.
2. Robles E., G. 2004. Mercado nacional e internacional de flores de corte y floricultura campesina. Infoagro.
3. Consultora EMG S.A. 2007. Estudio de evaluación del Potencial del mercado interno de las flores (Estudio elaborado para ODEPA).
4. Pablo Montecinos Barrera, 2013. Estudio de Mercado de Flores de Corte, Ediciones Universidad de Concepción.
5. Arnoldo Hax, 2013. El Modelo Delta, Ediciones UDP.
6. Luis Lara, Jorge Mas, 2013. Por qué una tiendas venden y otras no, Ediciones Libros de cabecera.
7. Michael Levys, Burton Weitz, 2011. Retail Management, Ediciones Mc Graw Hill.
8. Guillermo D'Andrea, Douglas J. Tigert, Lawrence J. Ring, 2004. Retail Management, Ediciones Srl.
9. Peter Senge, 1995. La Quinta Disciplina en la Práctica, Ediciones Granica.
10. Brealey, Myers y Allen, 2010. Principios de Finanzas Corporativas, Ediciones Mc Graw Hill.
11. Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso, 2010. El Diamante de la Excelencia Organizacional, Ediciones El Mercurio-Aguilar.
12. Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, 2003. Preparación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Mc Graw Hill.
13. Fernando Flores, 1994. Creando organizaciones para el futuro, Ediciones Dolmen.

## 14.-Anexos.

### 14.1.-Anexo A. Cadena de Valor Internacional de flores de corte.

Dentro de la cadena de valor internacional de la venta de flores de corte, se destacan especialmente los proveedores (abonos, fertilizantes, plaguicidas, etc.), productores (cultivadores), vendedores mayoristas, exportadores, transportistas (expertos en transporte con mantención de temperatura) y los comercializadores minoristas.



Fuente: elaboración propia.

**Los Proveedores** de la cadena abastecen de fertilizantes y otros suministros necesarios para los procesos de cultivo llevados a cabo por los Productores (cultivadores).

**Los Cultivadores**, expertos en la generación de flores de corte, producen una variedad de flores acordes a las demandas de los distintos destinos.

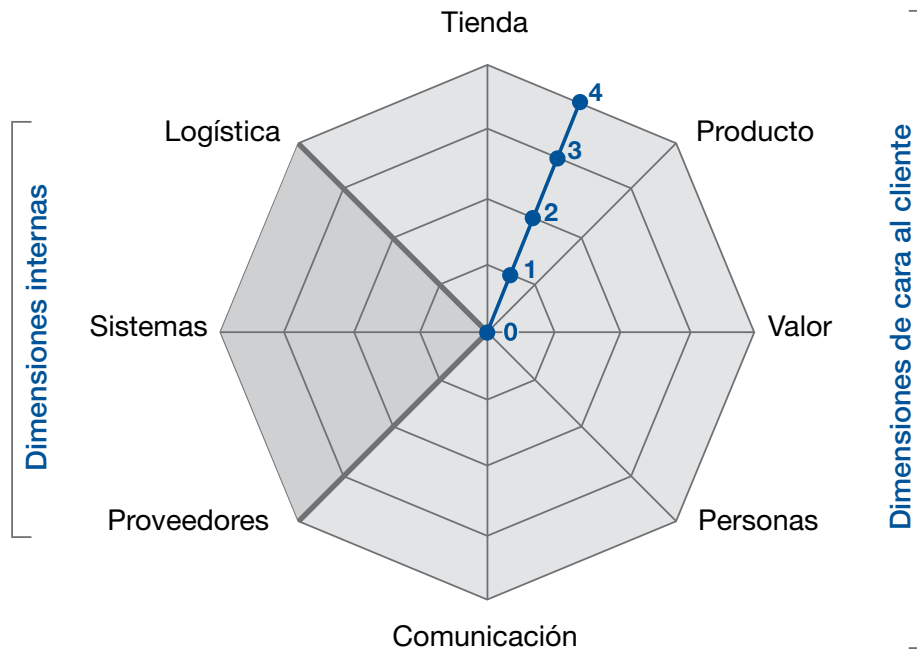
**Los Exportadores**, se encargan de todos los procesos de ingresos para ingresar las flores de corte a los distintos destinos.

**Los Transportistas**, expertos en transporte de temperatura, se encargan de la distribución las flores de corte hasta las tiendas minoristas presentes en los distintos destinos.

**El Retail**, el último actor de la cadena, se encarga de la entrega a los clientes. Es este actor el que tiene la posibilidad de generar un vínculo emocional con los consumidores finales, transformando las flores de corte en una experiencia única.

## 14.2.-Anexo B. El Radar de la Innovación para el sector *retail*.

El radar de la Innovación para el sector del *retail*.



Fuente: radar de la Innovación en retail M. Sawhney, Robert C. Wolcott e Iñigo Arroniz, de Kellogg School of Management. 2009.

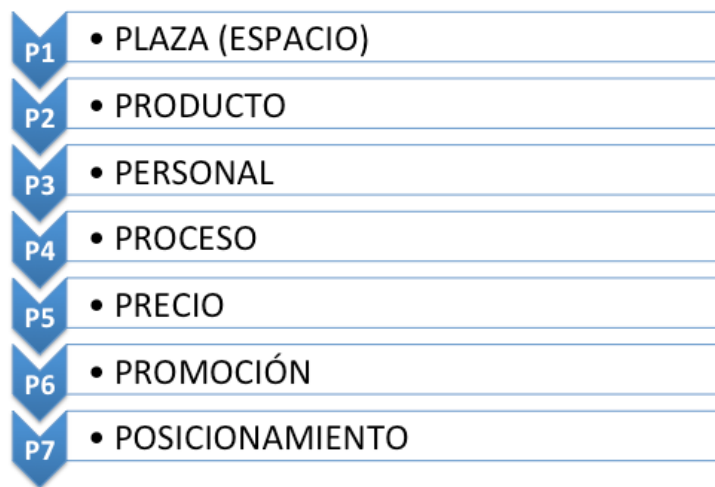
Las puntas del gráfico (radar) representan las 8 dimensiones clave de un negocio de retail.

Las dimensiones internas (que el cliente no ve) son Logística, Sistemas y Proveedores. Las dimensiones de cara al cliente son Tienda, Producto, Valor, Personas y Comunicación.

### 14.3.-Anexo C. Modelo XSMARTRETAIL para negocios minoristas.

El modelo XSMARTRETAIL, permite desarrollar o perfeccionar un negocio en la industria del *retail*, desarrollando las 7 P que aparecen en el esquema.

El objetivo de este modelo es lograr resultados relevantes a través de pequeñas actuaciones (*Small Fast Solutions*) o soluciones XS, al mismo tiempo que se espera que sean SMART (medibles, realizables, realistas y en un tiempo determinado). El modelo, para su desarrollo, considera tres pasos: Análisis (Estrategia, diferencia, valor y debilidad), Diagnóstico y –finalmente- Plan de acción.



Fuente: Modelo de las 7P, de Luis Lara y Jorge Mas.

#### 14.4.-Anexo D. Modelo SCOR para cadenas de Valor.

El modelo SCOR permite desplegar las actividades de negocio para conseguir cubrir la demanda de cliente. Se divide en 5 procesos claves de gestión, **Planificación** (estimación de demanda, etc.), **Aprovisionamiento** (*compra de flores a proveedores*), **Fabricación** (preparación de las flores), **Logística** (*delivery*) y **Devolución** (retorno a proveedores o bien retorno de los clientes a la tienda). Con ello se busca abarcar todas las interacciones posibles con el cliente (desde su pedido o entrada de orden hasta el pago), al tiempo que se pretende contemplar a todos los actores del proceso (Proveedores y Clientes).



Fuente: elaboración propia en función de datos modelo SCOR.

## 14.5.-Anexo E. Principales indicadores económicos<sup>180</sup>.

### Economía Chilena: Resumen Proyecciones Económicas

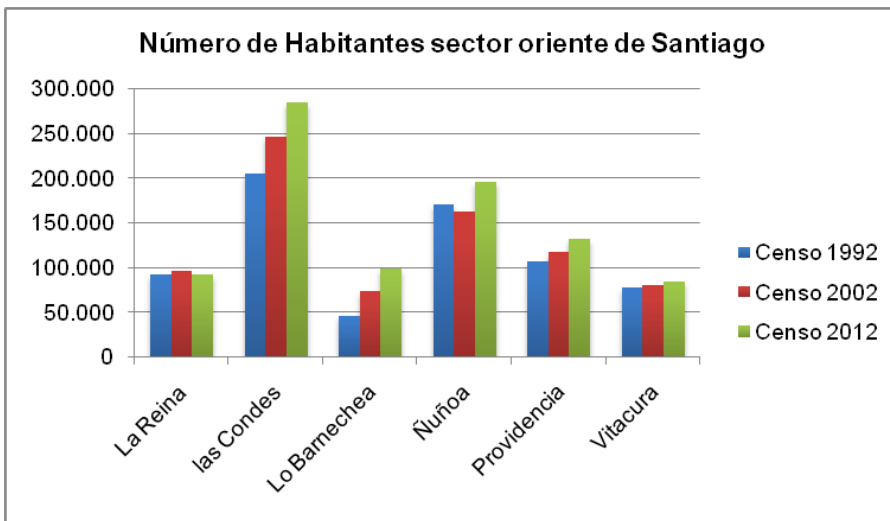
	2011	2012	2013	2014 e	2015 p
<b>VALORIZACIÓN PIB</b>					
Valor Nominal (US\$ millones)	251.044	266.401	277.018	259.201	269.269
Per Capita (US\$)	14.555	15.308	15.778	14.635	15.072
<b>GASTO DEL PIB (variación real, %)</b>					
PIB	5,8	5,4	4,1	2,8	4,0
Consumo privado	8,9	6,0	5,6	2,9	3,5
Inversión bruta	14,4	12,2	0,4	0,3	3,0
Demanda Interna	9,3	6,9	3,4	1,7	4,9
Exportaciones (quantum)	5,5	1,1	4,3	4,5	4,5
<b>MERCADO LABORAL (ocupados)</b>					
Empleo (miles)	7.463	7.614	7.771	7.891	8.015
Crecimiento empleo (miles)	361	151	156	120	124
Crecimiento empleo (%)	5,1	2,0	2,1	1,5	1,6
Tasa desempleo (%)	7,2	6,5	6,0	6,6	6,9
Salarios reales (%)	2,5	3,3	3,9	1,6	1,8
Masa salarial promedio (var real, %)	7,7	5,3	6,0	3,2	3,4
<b>GASTO HOGARES</b>					
Consumo Privado (bienes y servicios, US\$ mill)	141.302	148.801	153.004	202.153	208.464
Crecimiento real (%)	8,9	6,0	5,6	3,4	3,7
<b>PIB COMERCIO y VENTAS RETAIL</b>					
PIB Sector Comercio	75.561	82.604	86.825	81.028	83.216
Empleo sector comercio	1.554	1.504	1.572	1.624	1.656
Ventas totales (var real %)	11,8	8,7	9,7	3,6	4,6
Ventas bienes durables (var real, %)	19,7	10,4	16,7	1,3	4,0
Ventas bienes no durables (var real, %)	8,7	6,2	6,8	4,6	4,8
Ventas totales excl. automóviles (var real %)	10,0	9,5	8,5	4,1	4,5
Ventas supermercados (INE)	3,3	7,3	5,3	4,2	4,5
<b>CRÉDITO HOGARES</b>					
Total (dic-dic, % real)	6,6	8,3	8,2	6,2	7,9
Consumo	6,7	8,1	8,6	6,4	8,3
Hipotecario	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
<b>BALANCE FISCAL</b>					
Ingresos totales (US\$ millones)	56.776	58.876	58.012	54.563	58.012
Crecimiento ingresos (% real)	11,5	1,3	-1,4	2,3	3,8
Crecimiento gasto (% real)	3,2	4,7	4,0	3,9	4,1
Balance fiscal (US\$ millones)	3.229	1.494	-1.661	-2.440	-2.704
% del PIB	1,3	0,6	-0,6	-0,9	-1,0
<b>PRECIOS, TASAS DE INTERÉS Y CRÉDITO</b>					
IPC (var % dic-dic)	4,4	1,5	3,0	3,7	3,3
Tasa de política monetaria (fin período)	5,25	5,00	4,50	4,00	5,00
Dólar observado (promedio año)	484	486	495	561	578
Colocaciones totales (var real, %)	12,3	10,8	10,0	8,0	6,5
<b>SECTOR EXTERNO (US\$ millones)</b>					
Exportaciones FOB	81.438	77.965	76.684	77.596	81.373
Exportaciones no cobre	36.768	35.978	36.526	38.559	42.128
Exportaciones cobre	44.670	41.987	40.158	39.036	39.245
Importaciones FOB	70.398	75.458	74.568	72.328	77.560
Balanza comercial	11.040	2.508	2.117	5.268	3.812
Cuenta Corriente	-3.070	-9.082	-9.486	-5.325	-5.839
Cuenta Corriente (% del PIB)	-1,2	-3,4	-3,4	-2,1	-2,2
<b>Precios Productos Basicos</b>					
Cobre (US\$ por libra)	4,0	3,6	3,3	3,1	3,0
Petróleo (US\$ por barril)	95,1	94,2	97,9	102,3	94,0

Fuente: Cámara de Comercio de Santiago.

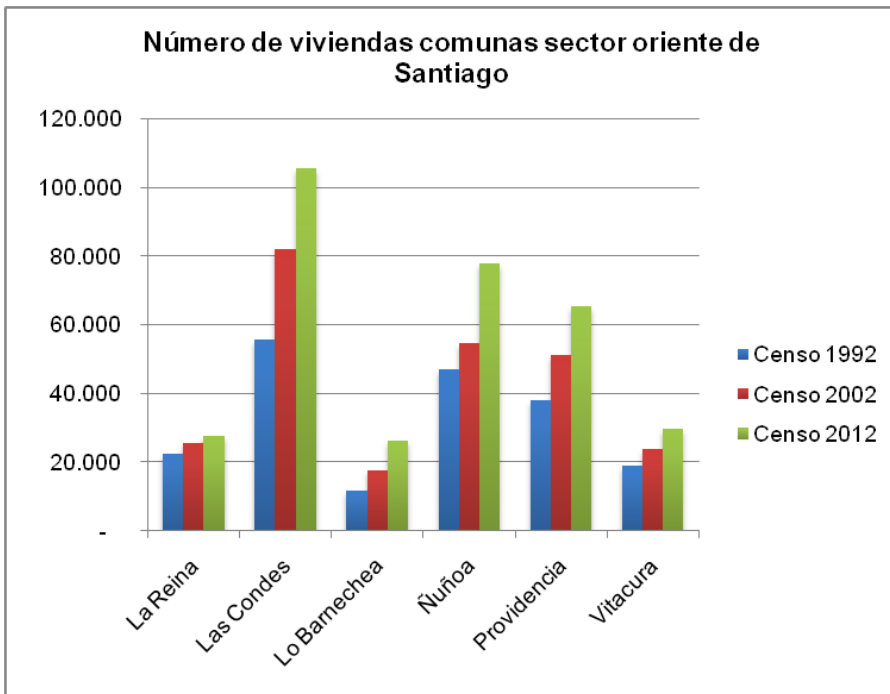
<sup>180</sup> Cuadro extraído del informe económico de la Cámara de Comercio de Santiago, en link: <http://www.ccs.cl/prensa/2014/07/IEE-Consumo2014.pdf>



## 14.6.-Anexo F. Datos demográficos del sector oriente de Santiago<sup>181</sup>.



Fuente: elaboración propia con datos de INE.



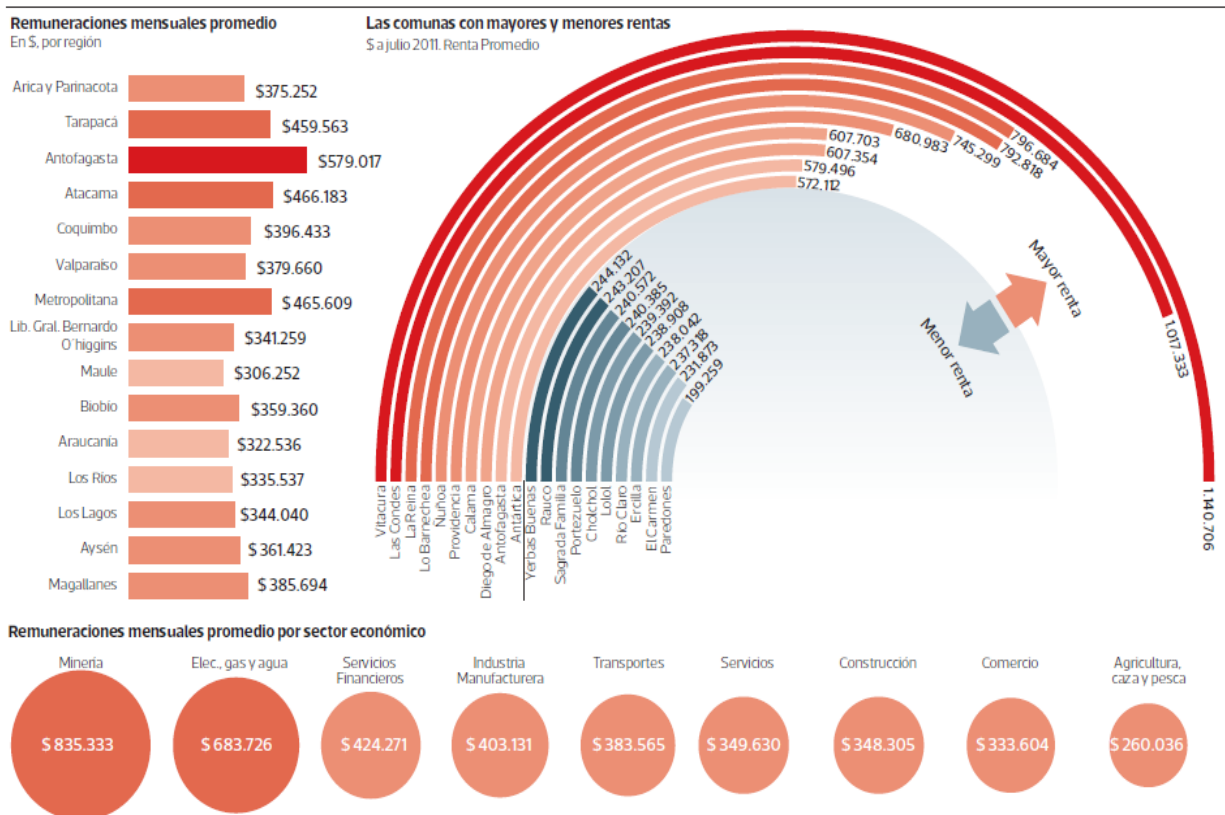
Fuente: Elaboración propia con datos de INE.

<sup>181</sup> Para mayor información visitar el siguiente link:

[http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/estudios\\_y\\_documentos/estudios\\_y\\_documentos.php](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/estudios_y_documentos/estudios_y_documentos.php)

## 14.7.-Anexo G. Distribución territorial de las remuneraciones<sup>182</sup>.

### DISTRIBUCION TERRITORIAL DE LAS REMUNERACIONES

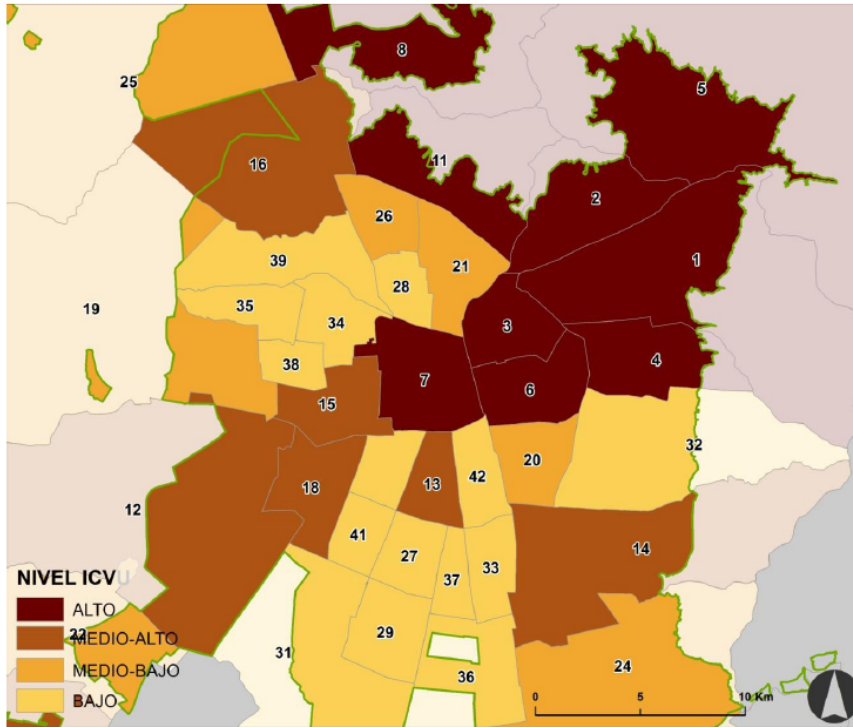


Fuente: Artículo periódico La Tercera.

<sup>182</sup> Para más información, ver el link:  
<http://diario.latercera.com/2011/11/14/01/contenido/negocios/10-90434-9-sueldos-de-habitantes-del-sector-oriente-de-rm-y-norte-minero-duplican-promedio.shtml>

14.8.-Anexo H. Resultados del índice ICV sobre Calidad de vida<sup>183</sup>.

## REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO

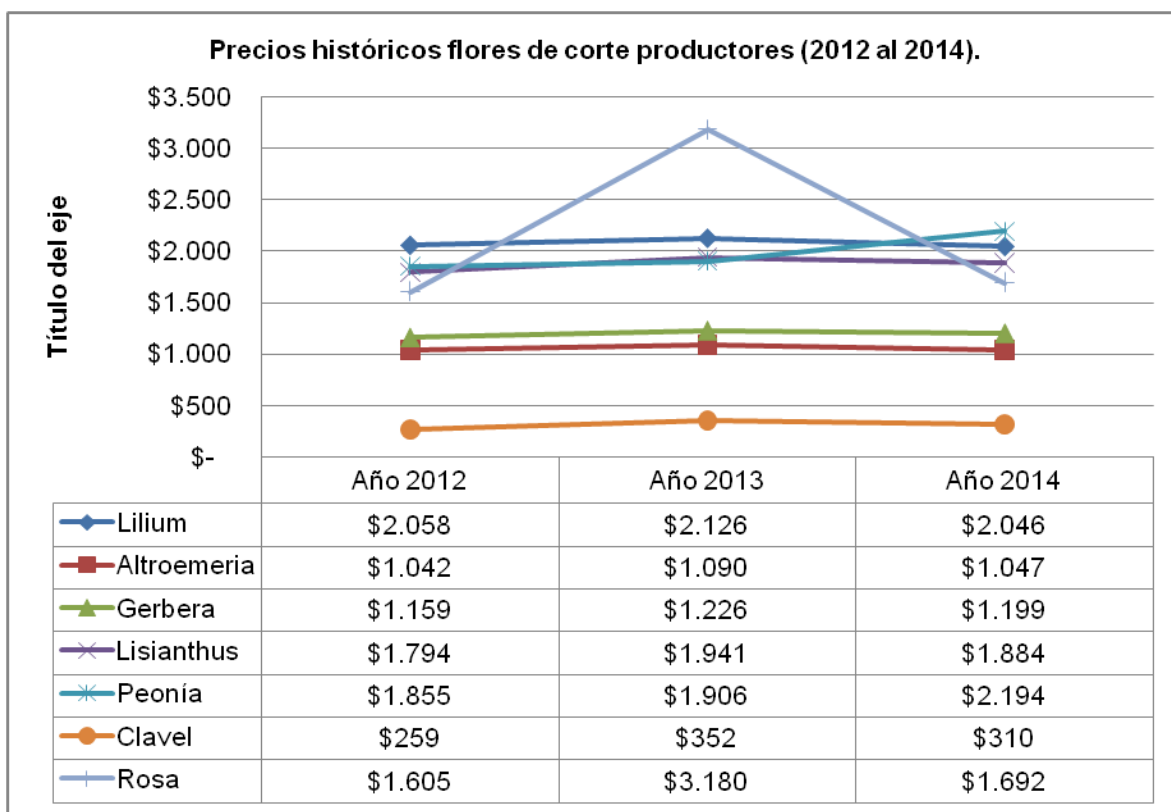


Comuna	ID	ICVU (Puntaje)	ICVU
Las Condes	1	76,3	ALTO
Vitacura	2	75,0	ALTO
Providencia	3	69,7	ALTO
La Reina	4	60,3	ALTO
Lo Barnechea	5	59,3	ALTO
Nuñoa	6	58,8	ALTO
Santiago	7	54,3	ALTO
Colina	8	51,0	ALTO
Paine	9	50,1	ALTO
Talagante	10	50,1	ALTO
Huechuraba	11	49,5	ALTO
Maipú	12	48,0	MEDIO ALTO
San Miguel	13	48,0	MEDIO ALTO
La Florida	14	47,1	MEDIO ALTO
Estación Central	15	46,7	MEDIO ALTO
Quilicura	16	46,6	MEDIO ALTO
Peñalor	17	46,5	MEDIO ALTO
Cerrillos	18	46,3	MEDIO ALTO
Pudahuel	19	46,1	MEDIO BAJO
Macul	20	45,8	MEDIO BAJO
Recoleta	21	44,4	MEDIO BAJO
Padre Hurtado	22	43,7	MEDIO BAJO
Melipilla	23	43,6	MEDIO BAJO
Puente Alto	24	42,9	MEDIO BAJO
Lampa	25	42,2	MEDIO BAJO
Conchalí	26	41,8	MEDIO BAJO
La Cisterna	27	40,9	BAJO
Independencia	28	40,8	BAJO
El Bosque	29	39,3	BAJO
Buín	30	38,8	BAJO
San Bernardo	31	38,7	BAJO
Peñalolén	32	38,1	BAJO
La Granja	33	37,9	BAJO
Quinta Normal	34	37,9	BAJO
Cerro Navia	35	37,4	BAJO
La Pintana	36	36,1	BAJO
San Ramón	37	35,7	BAJO
Lo Prado	38	35,2	BAJO
Renca	39	34,7	BAJO
Pedro Aguirre Cerda	40	33,9	BAJO

Fuente: Artículo periódico La Tercera.

<sup>183</sup> Informe publicado en el diario La tercera en el siguiente link:  
<http://static.latercera.com/20140506/1937945.pdf>

## 14.9.-Anexo I. Precios de Productores nacionales<sup>184</sup>.



Fuente: elaboración propia.

<sup>184</sup> La información del gráfico fue obtenida en función de los datos aportados por el Sr. Mario Cely, gerente de Apeflora, en julio de 2014.

## 14.10.-Anexo J. Listado de florerías sector oriente de Santiago<sup>185</sup>.

Nombre de florería	Comuna	Dirección	Precio Promedio por productos	Propuesta de valor	Tipos de canales de venta	Medios publicitarios	Segmento de clientes
Keny Flor	Vitacura	La Aurora 1656	\$ 30.990	Productos para ocasiones especiales	Web delivery, fono delivery, tienda	Posicionamiento Google, boca a boca	Cientes de ocasión
Flores Paula Rivas	Vitacura	Alonso de Córdoba 2820	\$ 27.990	Productos para ocasiones especiales	Web delivery, fono delivery, tienda	Posicionamiento Google, boca a boca	Cientes de ocasión
Florexport	Vitacura	Av. Ebro 2803	\$ 27.990	Productos para los amantes de las flores	Tienda	Boca a boca	Cientes de ocasión
Rosas premium	Vitacura	Av. Vitacura 5480	\$ 33.900	Productos para ocasiones especiales	Web delivery, Tienda	Posicionamiento Google, boca a boca	Cientes de ocasión
Lutty Valderrama	Vitacura	Asturias 486 local. 31	\$ 29.900	Productos para ocasiones especiales	Tienda	Boca a boca	Cientes de ocasión
Semillas Generación 2000	Vitacura	Gerónimo de Alderete 1496	\$ 33.990	Productos para los amantes de las flores	Tienda	Boca a boca	Amantes de las flores
Exóticas Flores	Las Condes	Cerro el Plomo 5680 local 04	\$ 28.990	Productos para ocasiones especiales	Web delivery, fono delivery, tienda	Posicionamiento Google, boca a boca	Cientes de ocasión
Magnolia	Las Condes	Av. Américo Vespucio sur 1036	\$ 22.990	Productos para ocasiones especiales	Web delivery, fono delivery, tienda	Posicionamiento Google, boca a boca	Cientes de ocasión
Florería Colón	Las Condes	Av. Iv Centenario 1016	\$ 29.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda	Boca a boca	Cientes de ocasión
Flor Arte	Las Condes	Avenida Francisco Bilbao 8080 Loc. 3	\$ 25.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda	Boca a boca, Avisos económicos El Mercurio	Cientes de ocasión
Decoval Flores	Las Condes	Avenida Tomás Moro 1590	\$ 29.990	Productos para ocasiones especiales, servicio de decoración con flores	Tienda, fono delivery y servicio en terreno	Boca a boca, posicionamiento Google, avisos económicos El Mercurio y Mercantil	Cientes de ocasión
Craetsman	Las Condes	Av. Alonso de Cordova 6144, 2	\$ 37.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda	Boca a boca	Cientes de ocasión
Flores y Rosas	Las Condes	Av. Padre Hurtado 1260	\$ 25.990	Productos para ocasiones especiales	Web delivery	Boca a boca	Cientes de ocasión
Aquarantus	Las Condes	Isidora Goyenechea 3000 Lc.106	\$ 32.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda, Web delivery, fono delivery	Revista Ya de El mercurio, posicionamiento Google, boca a boca	Cientes de ocasión, clientes corporativos, turistas
Decoflor	La Reina	Av. Larrain 6845	\$ 25.990	Productos específicos (rosas) de la mejor calidad y frescura	Tienda	Boca a boca	Cientes de ocasión, clientes corporativos
Floría la Reina	La Reina	Mateo de Toro y Zambrano 1609	\$ 25.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda y fono delivery	Boca a boca, El Rastro	Cientes de ocasión
Royal Garden	La Reina	Príncipe de Gales 9074	\$ 21.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda	Boca a boca	Cientes de ocasión
Ambienta	La Reina	Monseñor Edward 812	\$ 22.500	Productos para ocasiones especiales	Tienda	Boca a boca	Cientes de ocasión
Jardin de la Reina	La Reina	Av. Príncipe De Gales 6567	\$ 18.990	Flores de corte por varas	Tienda	Boca a boca	Amantes de las flores
Jacaranda	Lo Barnechea	José Alcalde Délano 10682, local 23	\$ 29.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda, Web delivery, fono delivery	Boca a boca	Cientes de ocasión
Petale	La Reina	Lo Cañas 2075	\$ 26.990	Productos para ocasiones especiales	Web delivery	Posicionamiento Google, boca a boca	Cientes de ocasión
Floramour	Providencia	Av. Providencia 2251	\$ 25.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda, Web delivery, fono delivery	Boca a boca	Cientes de ocasión, corporativos
Jardin Providencia	Providencia	Antonio Bellet 21	\$ 29.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda, fono delivery	Boca a boca	Cientes de ocasión, corporativos
Floristería Bilbao	Providencia	Av. Francisco Bilbao, 2399	\$ 30.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda, fono delivery	Boca a boca	Cientes de ocasión
Florería Las Palmas	Providencia	Las Bellotas 182	\$ 29.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda, fono delivery	Boca a boca	Cientes de ocasión, corporativos
Flora Center	Providencia	Av. Manuel Montt 2900	\$ 17.990	Diversidad de flores de corte	Tienda	Boca a boca, Mercantil	Cientes de ocasión
Primiun Florist	Providencia	Av. Nueva Providencia, 2075	\$ 25.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda	Boca a boca, El Rastro	Cientes de ocasión
Florería Las Palmas	Providencia	Las Bellotas 182	\$ 22.990	Flores de corte por varas y productos especiales	Tienda	Boca a Boca	Amantes de las flores y clientes de ocasión
Flores Providencia	Providencia	Hernando de Aguirre 61	\$ 25.990	regalos y arreglos florales a domicilio	Tienda, Web delivery, fono delivery	Boca a Boca, avisos Emof	Cientes de ocasión
Floranet	Las Condes	Av. Cristóbal Colón 5801	\$ 29.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda, fono delivery	Boca a Boca	Cientes de ocasión
Marta Bulnara	Nuñoa	Simon Bolívar 2485	\$ 22.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda	Boca a Boca	Cientes de ocasión
Florería Mary	Nuñoa	Av. Irarrázaval, 2928	\$ 24.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda	Boca a Boca	Cientes de ocasión
Floristería Lesty	Nuñoa	Av. Irarrázaval 3965	\$ 27.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda	Boca a Boca, Mercantil	Cientes de ocasión
Flores María Elena Ward	Lo Barnechea	Av. Las Condes 14762	\$ 32.990	Productos para ocasiones especiales, servicio de decoración con flores	Tienda y servicio en terreno	Revista Ya de El mercurio y boca a boca	Cientes de ocasión
Flores Bachos	Lo Barnechea	El Rodeo 12500	\$ 26.990	Productos para ocasiones especiales	Tienda, Web delivery, fono delivery	Boca a Boca	Cientes de ocasión
Just Flowers	Lo Barnechea	Avenida La Dehesa 1445	\$ 23.990	Productos para los amantes de las flores	Tienda	Boca a Boca	Amantes de las flores

<sup>185</sup> Fuente: creación propia en función de visitas en terreno a cada florería.

## 14.11.-Anexo K. Formulario de Encuesta.

**ENCUESTA SOBRE FLORES ORNAMENTALES**

El objetivo de la presente encuesta es poder conocer la preferencia, gustos y opciones existentes en la compra de flores. El uso de esta información es estrictamente discrecional y con fines académicos.

**1. Indique su sexo.**

Femenino.

Masculino.

**2. Indique su rango de edad.**

Entre 18 y 25 años.

Entre 26 y 35 años.

Entre 36 y 40 años.

Entre 41 y 45 años.

Entre 46 y 50 años.

Entre 51 y 55 años.

Más de 55 años.

**\* 3. Indique si vive solo o en familia.**

Solo.

En familia.

**4. Indique su región y comuna de residencia.**

Región:

Comuna:

**\* 5. ¿Usted compra flores?**

Sí

No

**\* 6. ¿Con qué frecuencia compra flores?**

- Todas las semanas.  
 Cada dos semanas.  
 Al menos una vez al mes.  
 Al menos una vez al semestre.  
 Una vez al año.

**\* 7. Indique el tipo de flor que más compra.**

- Rosa.  
 Lillium.  
 Alstroemeria.  
 Gerbera.  
 Lisianthus.  
 Tulipán.  
 Clavel.

Otra (especifique)

**\* 8. Indique el motivo más frecuente por el cual compra flores.**

(califique cada opción de 1 a 5, siendo 1 poco frecuente y 5 muy frecuente).

	1	2	3	4	5
Regalo (nacimiento, bautizo, matrimonio, cumpleaños, etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Día especial (de las Madres, Los enamorados, etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para adomar la casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para adomar la Oficina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para un funeral o visita al cementerio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por encargo (de un familiar, amigos, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como regalo de cortesía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 9. Que factores considera relevantes, en un ramo de flores, que determinan una compra satisfactoria.**

**(califique cada factor de 1 a 5, siendo 1 poco relevante y 5 muy relevante).**

Variedad en los colores de las flores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad en los tipos de flores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durabilidad de las flores en casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación y envoltorio de entrega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 10. Que atributos considera importantes a la hora de evaluar el servicio de una florería.**

**(Califique cada factor de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante).**

	1	2	3	4	5
Entrega a domicilio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cordialidad en la atención.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opciones en la forma de pago.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grato ambiente en la florería.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofertas y novedades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 11. ¿Cómo se informa usted de la existencia de una florería, local o dato de venta de flores?**

- Folletos.
- Recomendaciones de amigos.
- Redes Sociales (Facebook u otro).
- Internet.
- Revistas.
- Paseando por la calle.

Otro (especifique)

**\* 12. Indique el lugar donde compra flores con más frecuencia.**

- Florería.
- Supermercado.
- Sitio Web.
- Kiosco o pergola.
- Vendedor ambulante.
- venta informal (un dato).

Otro (especifique)



**\* 13. Indique la razón de por qué no compra flores con más frecuencia.**

- Son caras.
- Son de mala calidad.
- No tengo florerías cerca.
- Duran muy poco.
- Se me olvida, no tengo costumbre.
- Otro (especifique)

**\* 14. ¿El lugar donde compra flores se encuentra en su comuna de residencia?**

- Sí
- No

**\* 15. Indique que tipo de compra considera mejor para usted.**

- Visitar la florería, comprar y retirar mis flores.
- Ingresar al sitio web, ver los productos y ordenar mi compra con entrega a domicilio.
- Desde mi smartphone, ver los productos y ordenar mi compra con entrega a domicilio.
- Realizar los pedidos telefónicamente con entrega a domicilio.

**\* 16. Le parece interesante una florería que, por la compra de sus flores, le proporcionara gratuitamente un folleto explicativo de cómo cuidar las flores y un pequeño sachet con vitaminas para mantenerlas frescas y vitales por más tiempo.**

- Muy interesante.       Interesante.       Poco interesante.       Nada interesante.

**\* 17. Le parece interesante comprar una suscripción, anual o semestral, para recibir en su domicilio, cada 15 días, un ramo de flores frescas de gran calidad y poder verlas florecer en su casa.**

- Muy interesante.       Interesante.       Poco interesante.       Nada interesante.

**\* 18. Cuál es el precio máximo que está dispuesto a pagar por un ramo, de diez varas de gran calidad, de sus flores favoritas.**

- Más de 12.000.
- Entre 11.000 y 11.990
- Entre 10.000 y 10.990.
- Entre 9.000 y 9.990

**\* 19. Considera necesario que su florería favorita venda adornos florales incluyendo en ellos agregados como floreros, libros, chocolates, osos de peluches, etc.**

- Muy Necesario.       Necesario.       Poco Necesario.       Nada Necesario.

**\* 20. Indique la principal razón de por qué no compra flores.**

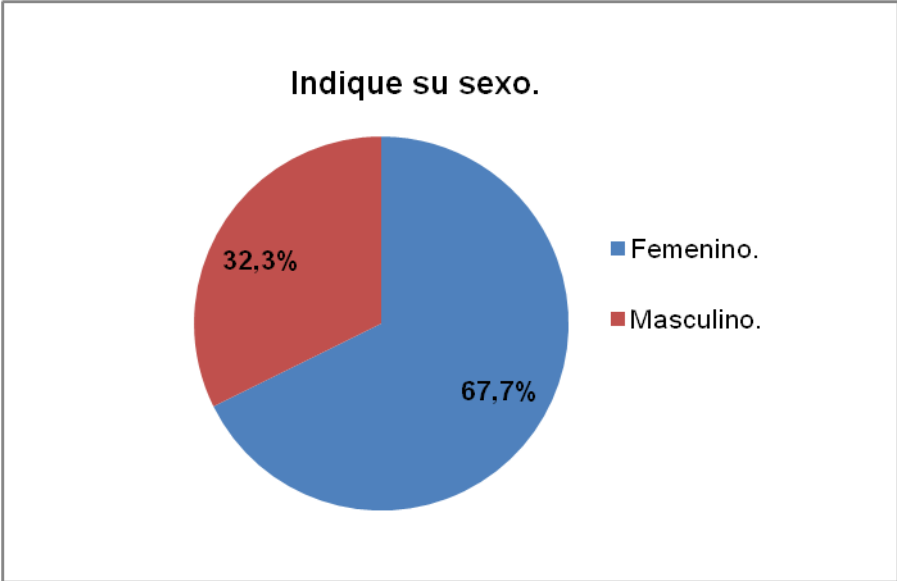
- Son caras.
- Son de mala calidad.
- No tengo florerías cerca.
- Duran muy poco.
- No tengo costumbre.
- Prefiero comprar otros regalos o adornos.

Otro (especifique)

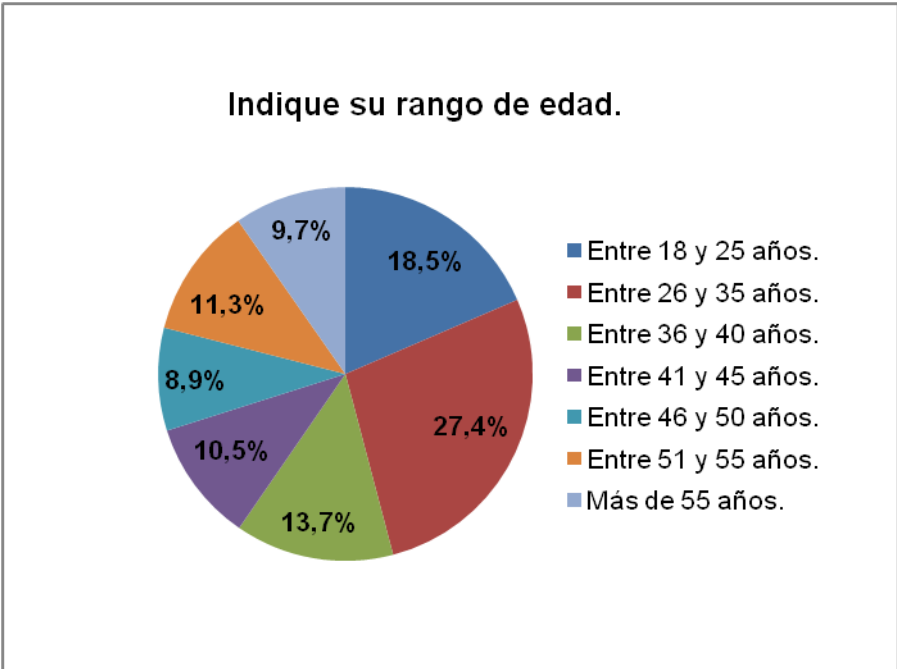
**14.12.-Anexo L. Respuestas de la Encuesta**

Las respuestas al cuestionario son las siguientes:

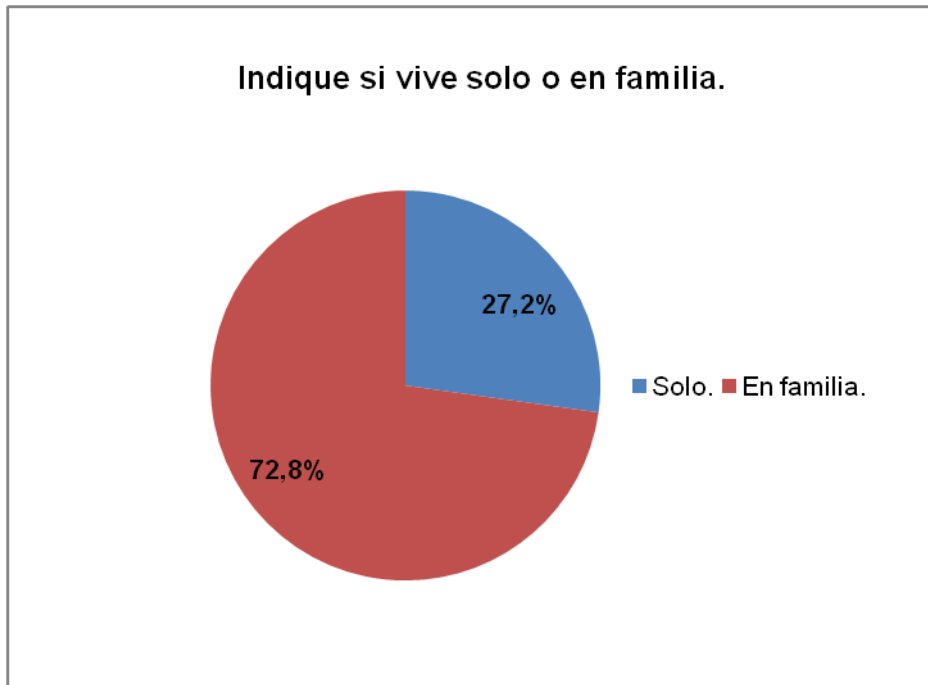
Pregunta 1



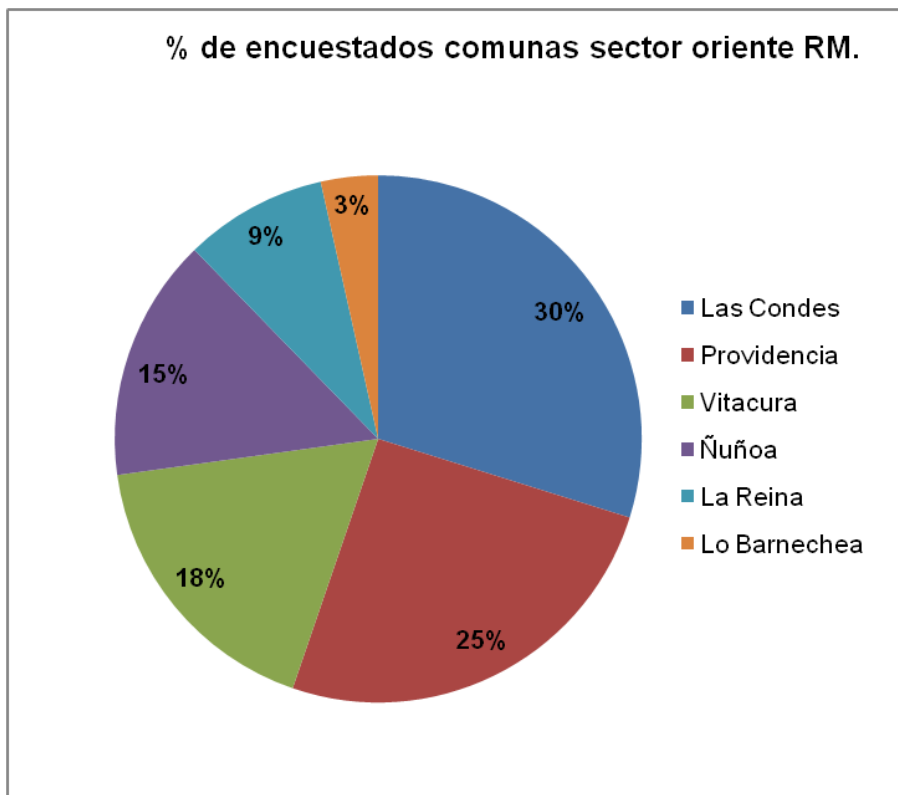
Pregunta 2



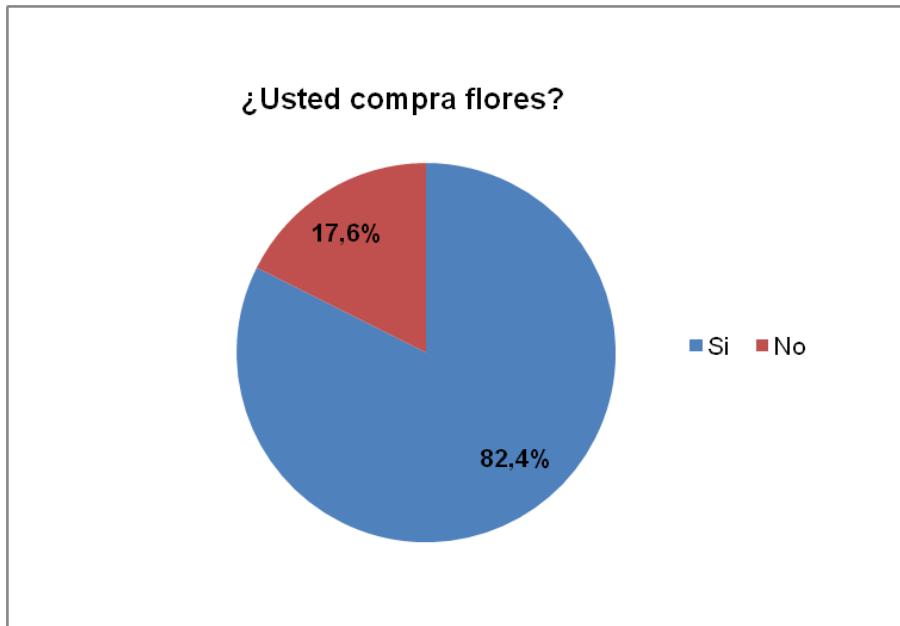
Pregunta 3



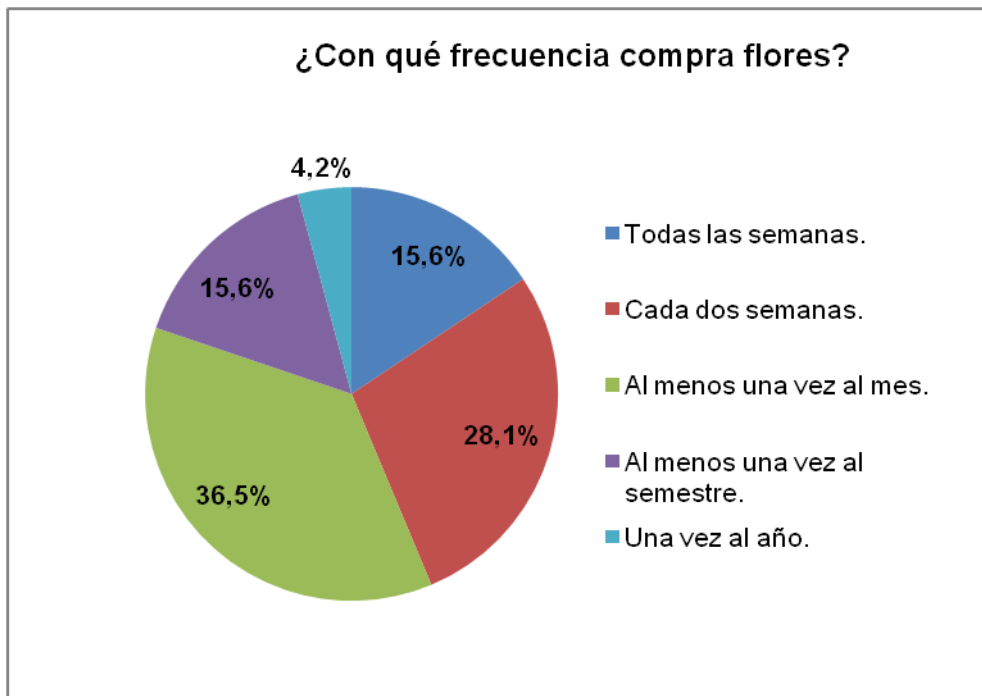
Pregunta 4



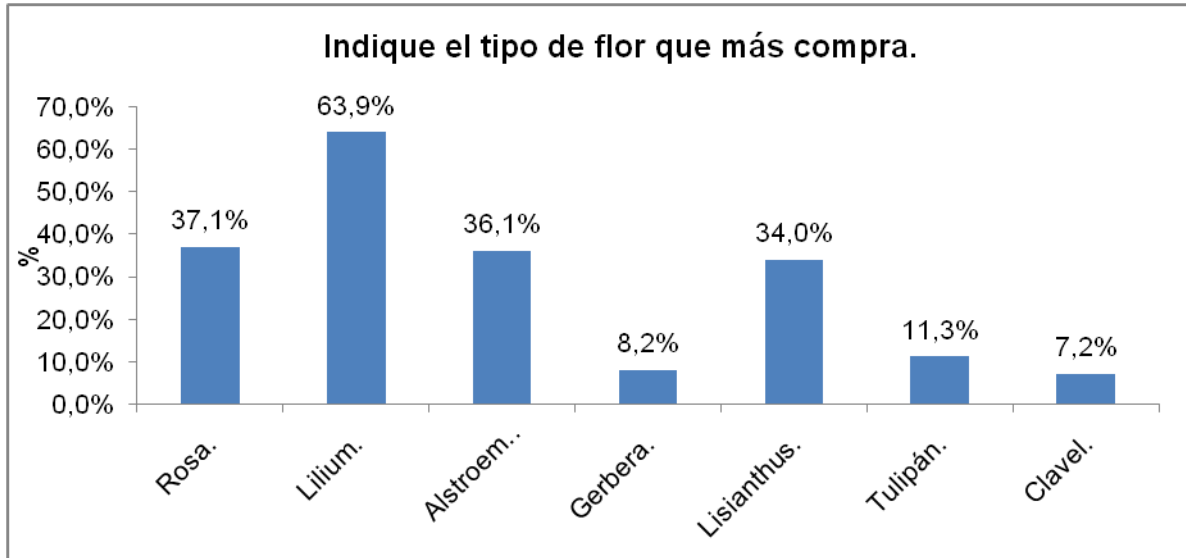
Pregunta 5



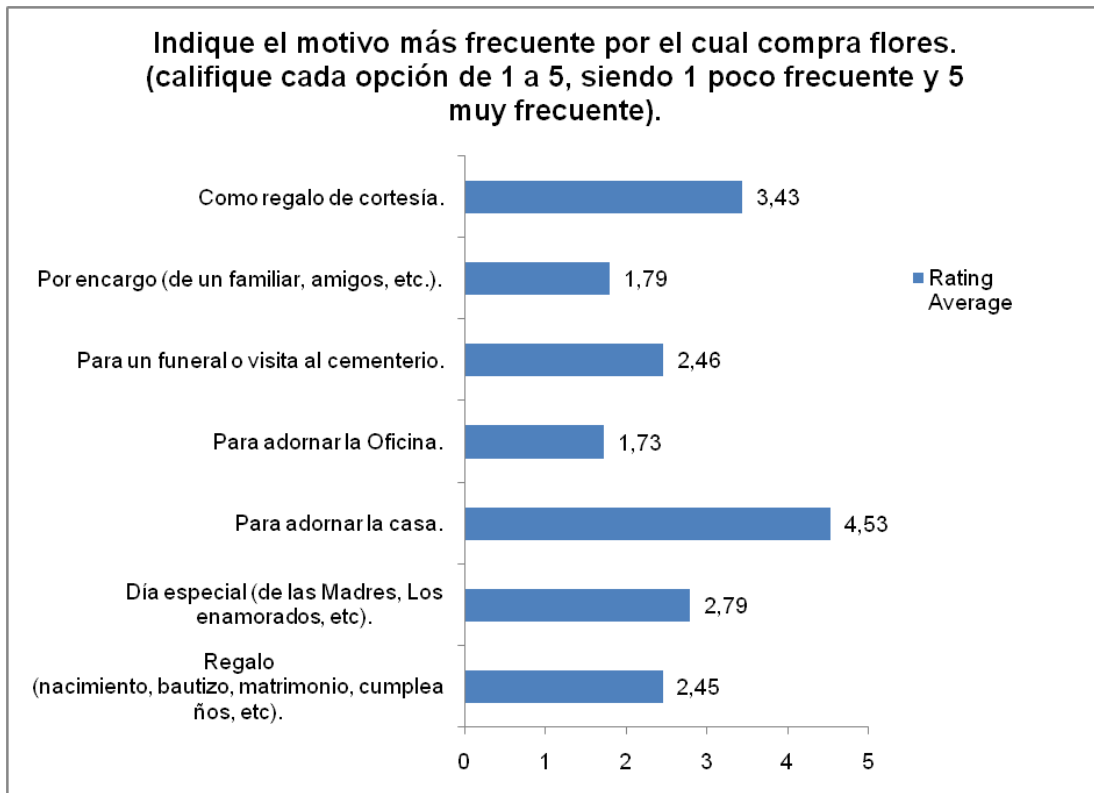
Pregunta 6



### Pregunta 7



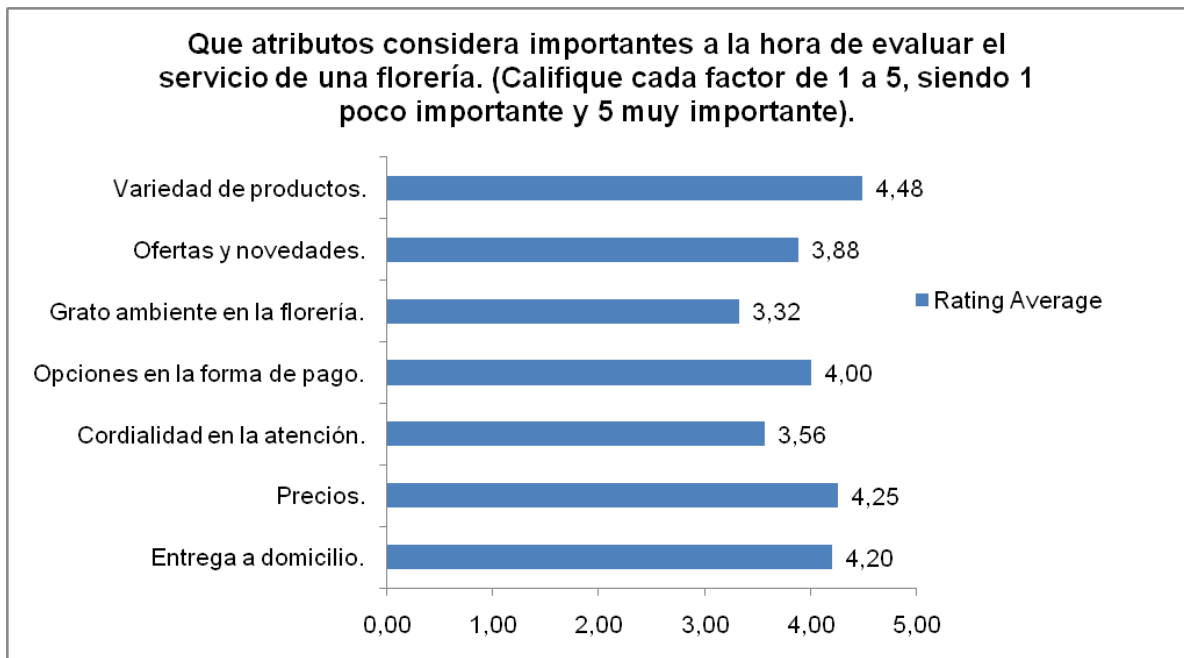
### Pregunta 8



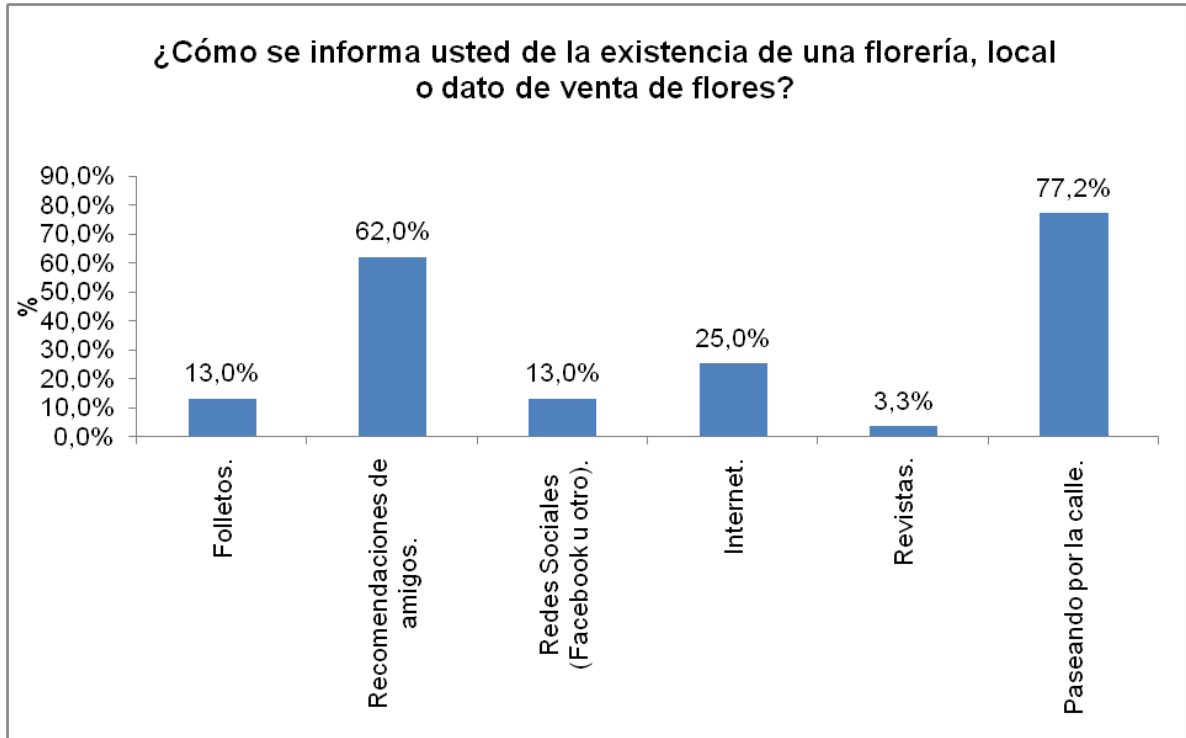
### Pregunta 9



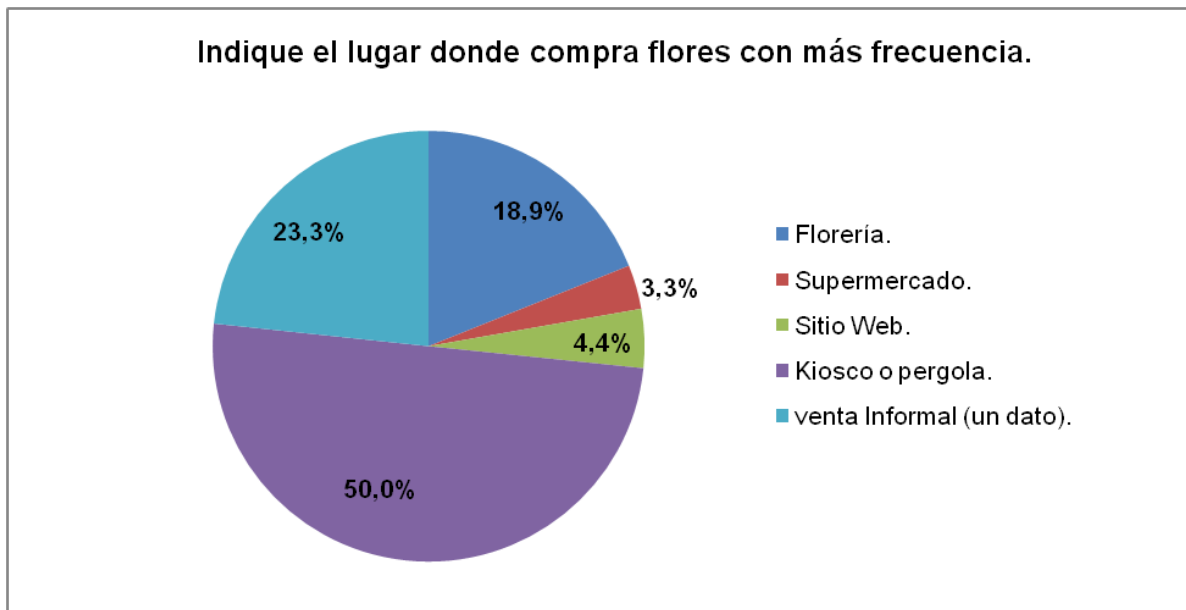
### Pregunta 10



Pregunta 11

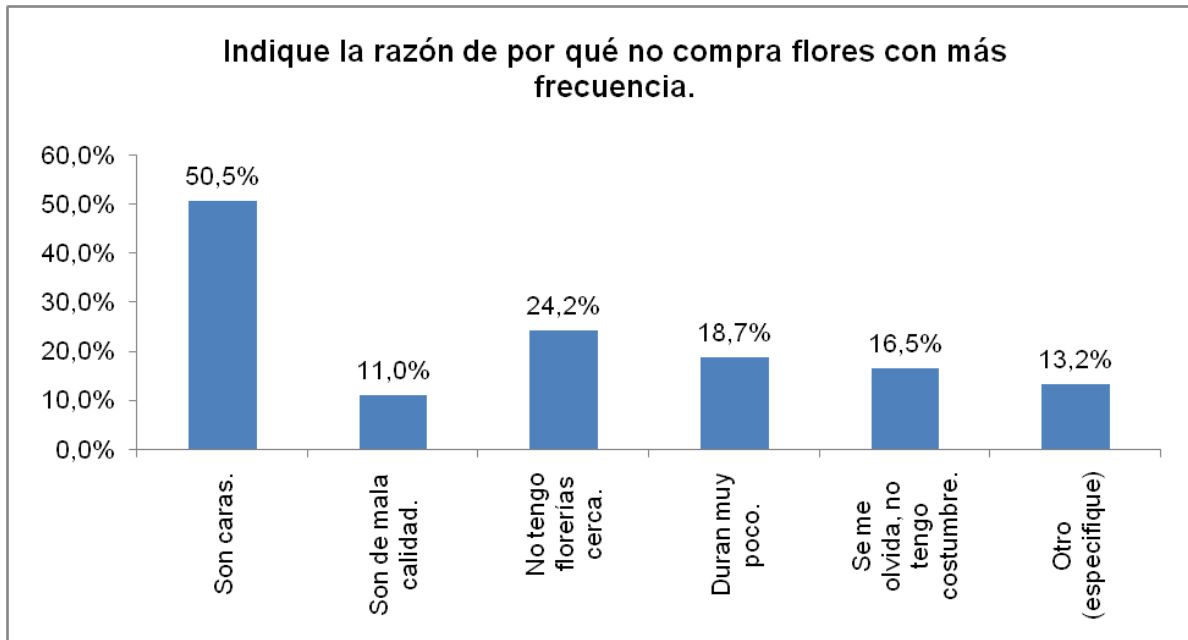


Pregunta 12

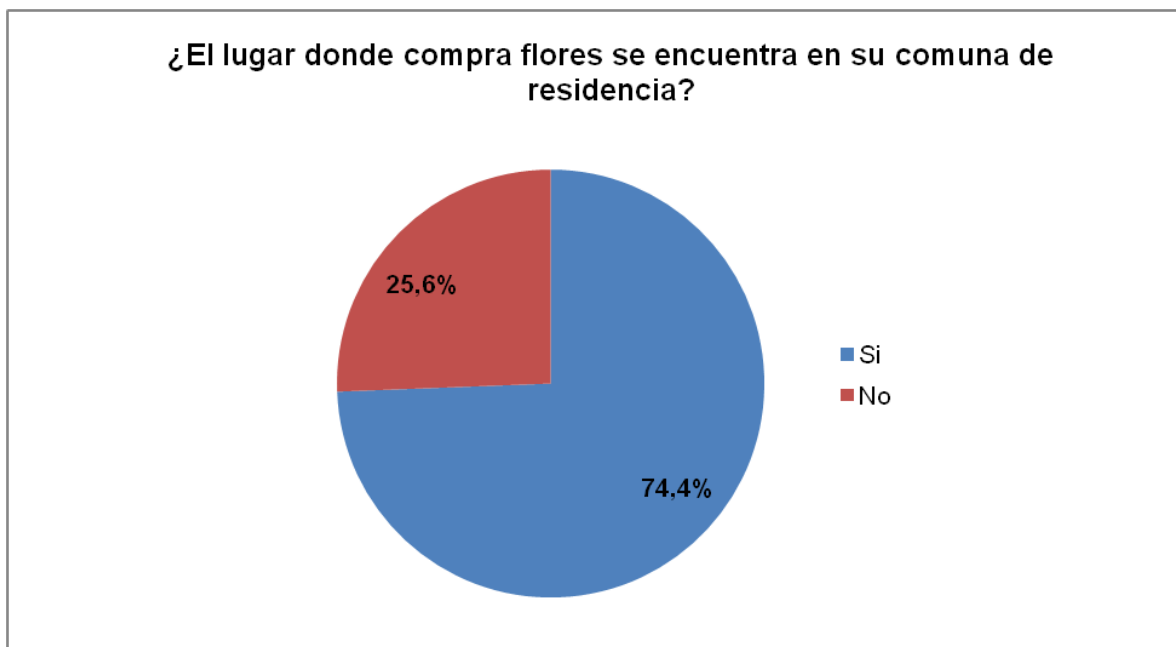




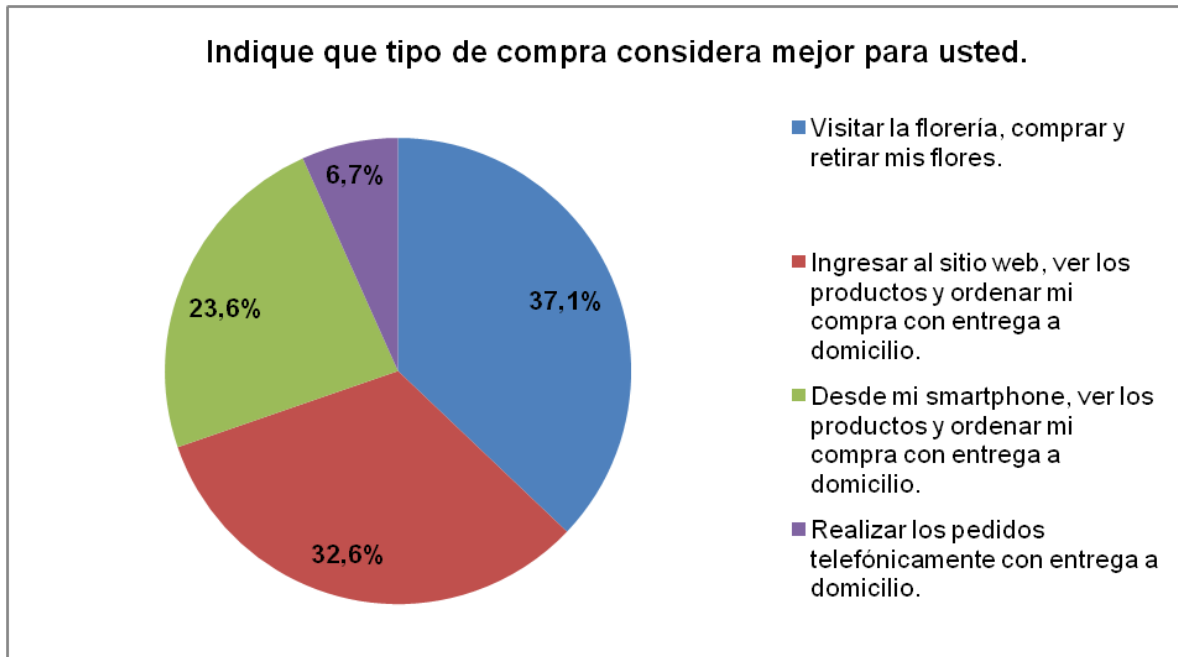
### Pregunta 13



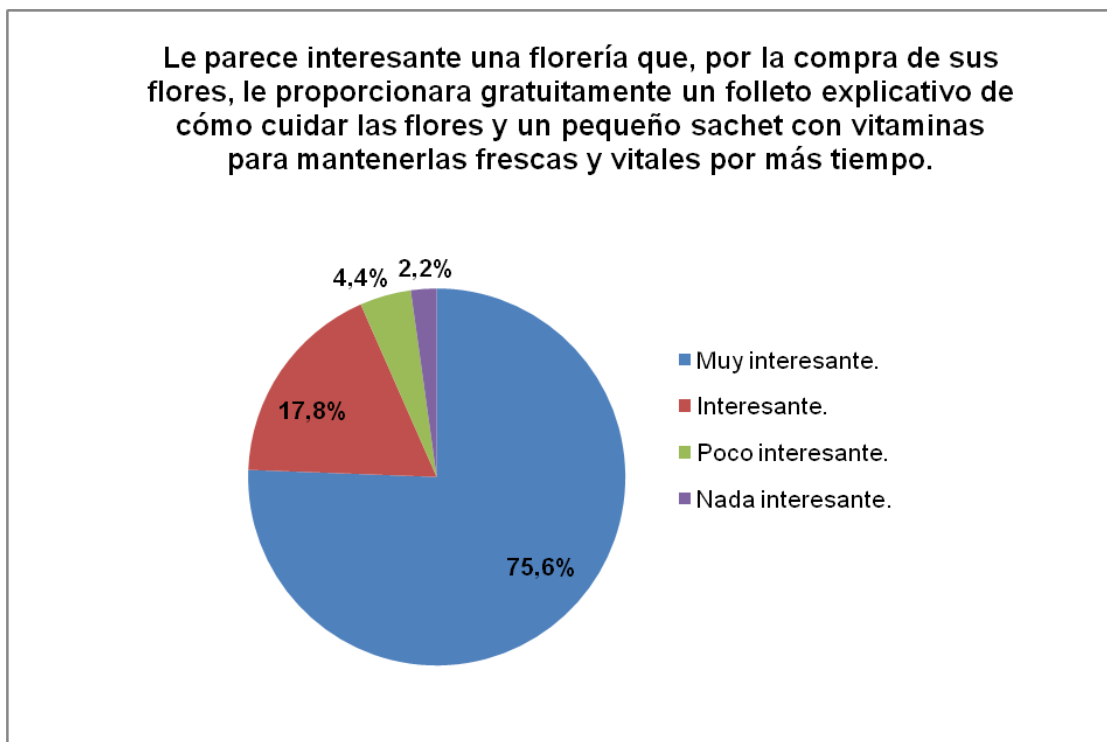
### Pregunta 14



Pregunta 15

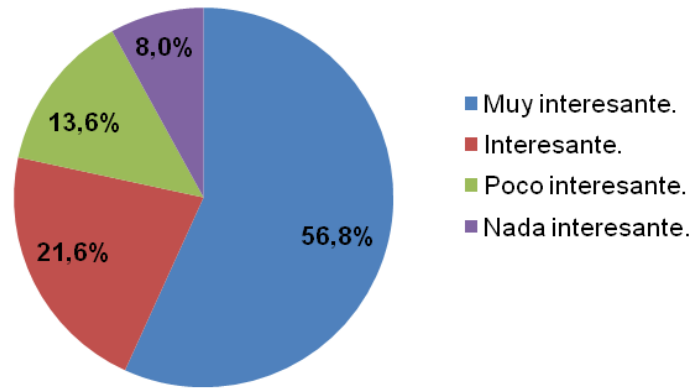


Pregunta 16



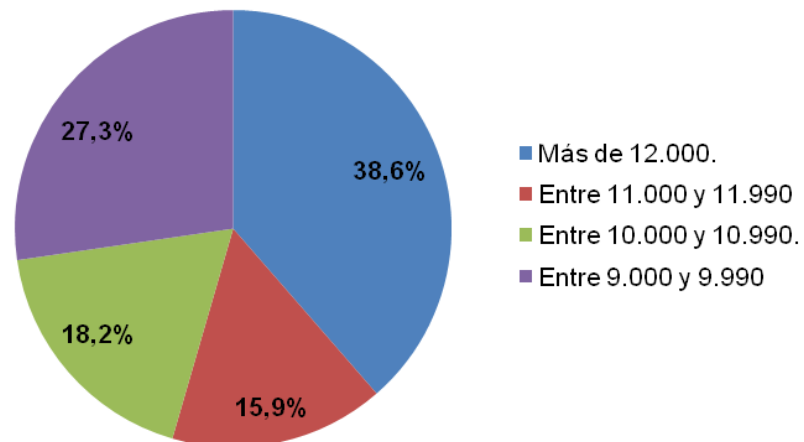
Pregunta 17

Le parece interesante comprar una suscripción, anual o semestral, para recibir en su domicilio, cada 15 días, un ramo de flores frescas de gran calidad y poder verlas florecer en su casa.

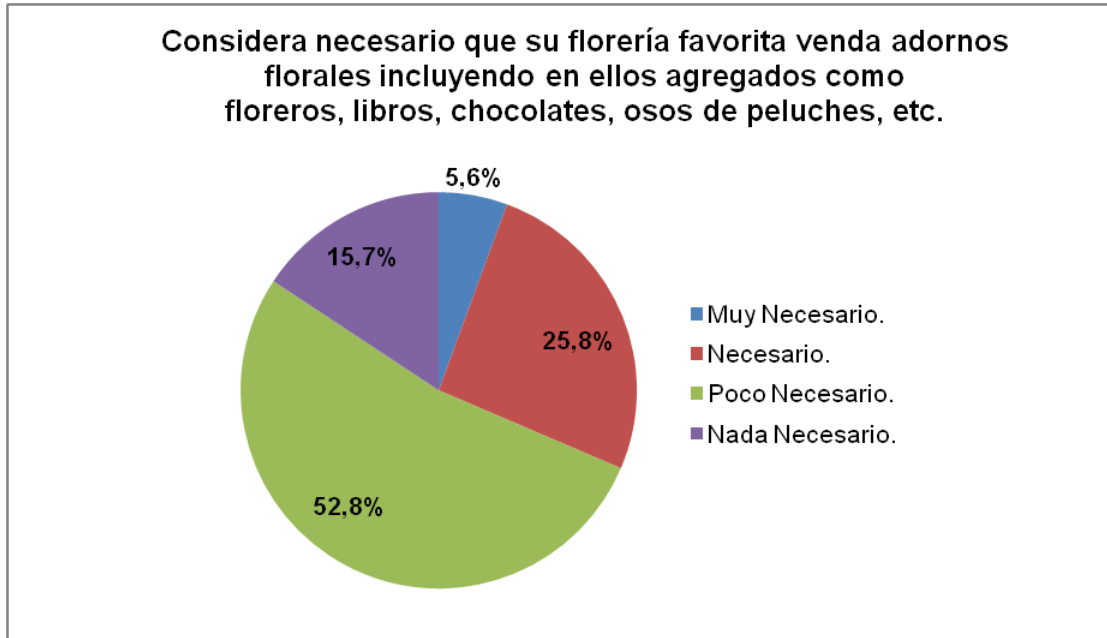


Pregunta 18

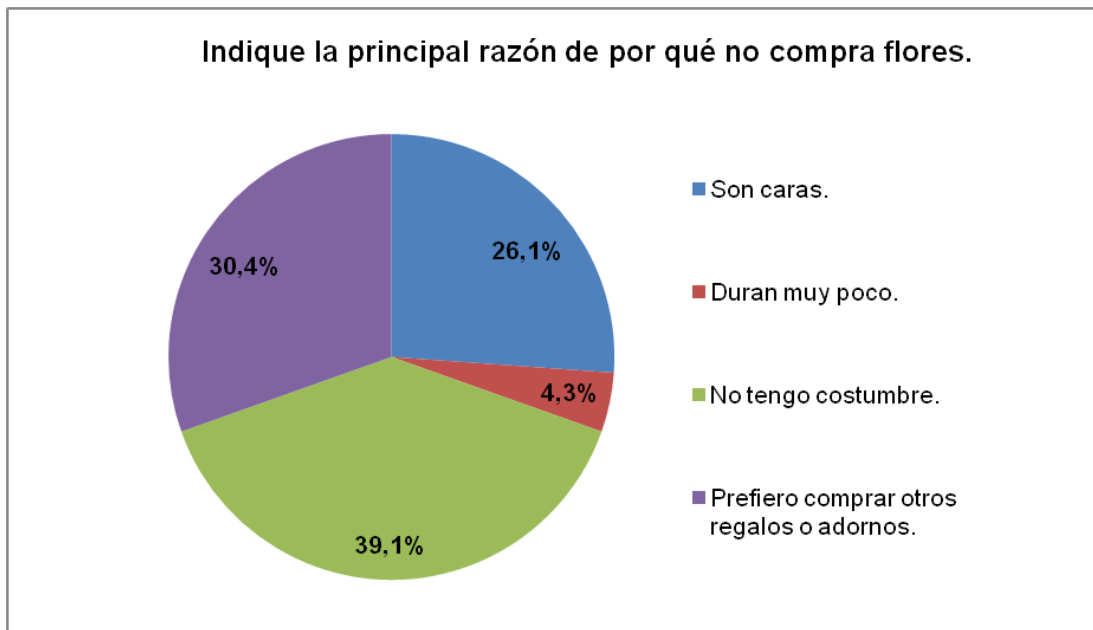
Cuál es el precio máximo que está dispuesto a pagar por un ramo, de diez varas de gran calidad, de sus flores favoritas.



Pregunta 19

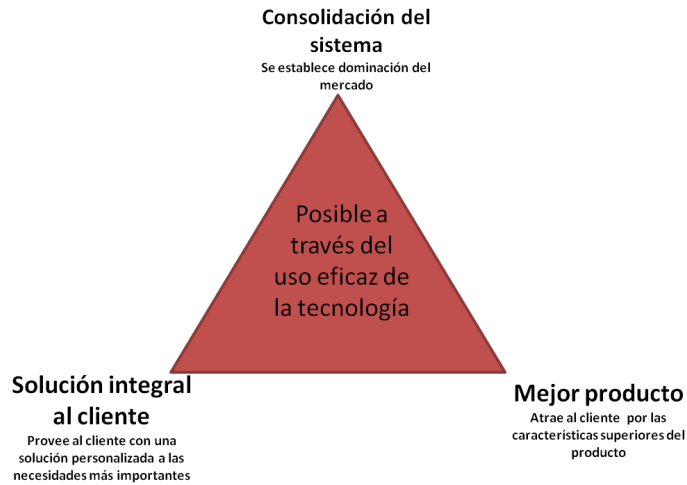


Pregunta 20 (respuesta negativa de la pregunta 5)



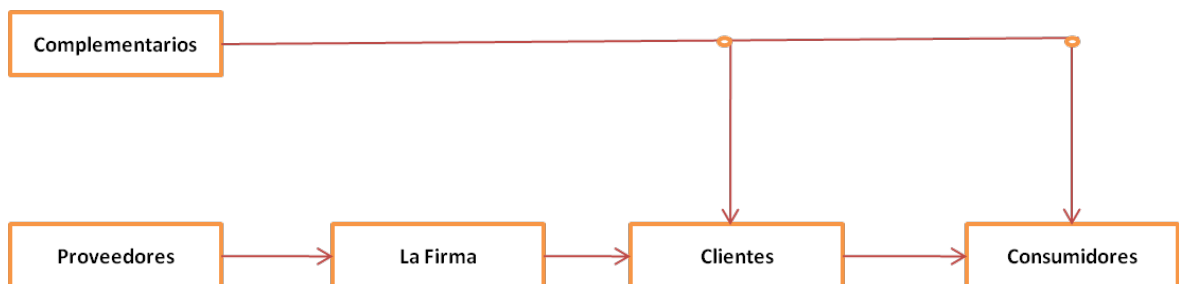
### 14.13.-Anexo M. Breve comentario del Modelo Delta.

El modelo Delta, creado por el profesor chileno Arnoldo Hax, tiene como objetivo establecer una visión estratégica basado, no en la competencia que se desarrolla en la industria, sino más bien en las oportunidades de generar valor en función de las expectativas y preferencias de los clientes, tal como se muestra en la figura -ya clásica- del modelo, el triángulo estratégico:



Fuente: elaboración propia en función del modelo Delta.

Cabe destacar que cada una de las estrategias del vértice del triángulo estratégico no son mutuamente excluyentes, sino más bien complementarias, logrando dar al negocio la capacidad de establecer una empresa extendida tal como se muestra en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia en función del modelo Delta.

Según el profesor Arnoldo Hax, en Chile el paradigma dominante en la evaluación estratégica y de la industria, se basa en el modelo FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, lo que refleja una mentalidad que no cuestiona el “para qué” de una determinada línea estratégica (en función del cliente), lo que lleva irremediabilmente a la comoditización y a un desempeño mediocre<sup>186</sup>.

<sup>186</sup> Para tener una idea más en profundidad sobre este punto ver el capítulo 11 del libro El Modelo Delta, Ediciones UDP, año 2013.

## 14.14.-Anexo N. Resultados evaluación Radar de Innovación<sup>187-188</sup>

Nombre de florería	Tienda				Producto								
	Ubicación	Ambiente	Exhibición de productos	valor escala	Atractivo	Servicios	Calidad	Durabilidad	surtido	valor escala			
Kenya Flor	2	4	5	4	5	4	4	5	3	4			
Flores Paula Rivas	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4			
Florexport	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5			
Rosas premium	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5			
Lutty Valderrama	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5			
Semillas Generación 2000	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4			
Exóticas Flores	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4			
Magnolia	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4			
Florería Colón	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4			
Flor Arte	4	4	5	4	5	5	5	5	3	5			
Decoval Flores	3	5	5	5	5	4	5	5	3	4			
Craetsman	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4			
Flores y Rosas	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5			
Aquarantus	2	3	4	3	5	4	5	4	3	4			
Decoflor	5	2	3	4	5	5	5	5	4	5			
Floría la Reina	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5			
Royal Garden	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5			
Ambienta	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
Jardín de la Reina	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
Jacaranda	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
Petale	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
Floramour	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
Jardín Providencia	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
Floristería Bilbao	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
Florería Las Palmas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
Flora Center	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
Primium Florist	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5			
Florería Las Palmas	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5			
Flores Providencia	3	3	5	4	5	5	5	5	3	5			
Floranet	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5			
Marta Bulnara	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5			
Florería Mary	5	2	5	4	5	4	4	5	5	5			
Floristería Lesly	5	2	5	4	5	4	4	5	5	5			
Flores María Elena Ward	3	1	5	4	5	5	5	5	4	5			
Flores Bachos	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5			
Just Flowers	2	2	2	2	5	5	5	5	4	5			
Valor escala likert promedio				<b>4</b>						<b>5</b>			

### Evaluación escala likert potencial de innovación

Muy bajo	bajo	Medio	Alto	Radical
1	2	3	4	5

<sup>187</sup> Se considera el potencial de innovación disponible para un plan de negocios en función de las capacidades existentes en la industria, por ejemplo, si una florería posee un gran desarrollo en la dimensión logística su puntuación será de 1 u 2 puntos, vale decir dejará poco espacio para grandes innovaciones a nuevos entrantes. Cabe destacar que los puntajes son de exclusivo juicio del autor de esta tesis.

<sup>188</sup> Esta tarea hubiera sido imposible sin la gran ayuda de Carlos Segura Ormeño y Francisco Ortiz Espinoza quienes tuvieron el interés y el compromiso de evaluar a cada una de las florerías del sector oriente de Santiago.

Nombre de florería	Valor				Personas		
	Precios convenientes	programa de lealtad	servicios agragados	Valor escala	Buen conocimiento	Calidad de atención	Valor escala
Keny Flor	5	4	4	4	2	3	3
Flores Paula Rivas	5	4	4	4	1	2	2
Florexport	5	4	4	4	1	5	3
Rosas premium	5	4	4	4	4	2	3
Lutty Valderrama	5	4	4	4	2	5	4
Semillas Generación 2000	5	5	5	5	3	1	2
Exóticas Flores	5	5	5	5	4	4	4
Magnolia	5	5	5	5	4	2	3
Florería Colón	5	3	5	4	1	3	2
Flor Arte	5	3	5	4	3	1	2
Decoval Flores	5	5	5	5	2	2	2
Craetsman	5	5	3	4	5	2	4
Flores y Rosas	5	5	3	4	5	2	4
Aquarantus	5	5	5	5	1	2	2
Decoflor	5	5	4	5	5	3	4
Floría la Reina	2	5	5	4	2	4	3
Royal Garden	5	4	3	4	5	2	4
Ambienta	4	4	5	4	2	1	2
Jardín de la Reina	4	4	5	4	2	3	3
Jacaranda	5	4	5	5	4	1	3
Petale	5	5	5	5	3	3	3
Floramour	5	5	1	4	2	2	2
Jardín Providencia	4	5	5	5	2	4	3
Floristería Bilbao	4	2	5	4	3	5	4
Florería Las Palmas	4	4	5	4	1	3	2
Flora Center	4	4	5	4	5	4	5
Primiun Florist	5	4	5	5	4	5	5
Florería Las Palmas	5	5	5	5	3	4	4
Flores Providencia	5	5	5	5	5	2	4
Floranet	5	5	5	5	3	3	3
Marta Bulnara	4	4	5	4	2	2	2
Florería Mary	4	4	5	4	1	4	3
Floristería Lesly	4	4	5	4	3	4	4
Flores María Elena Ward	5	5	5	5	5	1	3
Flores Bachos	5	4	5	5	1	4	3
Just Flowers	2	2	5	3	5	1	3
				4			3

Valor escala likert promedio

Nombre de florería	Comunicación				Proveedores		
	Promociones	Información en tienda	Publicaciones	Valor escala	Proceso suministro	Integración	Valor escala
Keny Flor	5	4	2	4	4	4	3
Flores Paula Rivas	5	4	1	3	4	4	3
Florexport	5	4	4	4	3	4	4
Rosas premium	5	4	4	4	2	4	4
Lutty Valderrama	5	4	4	4	2	4	4
Semillas Generación 2000	5	4	4	4	2	5	1
Exóticas Flores	5	4	4	4	2	5	2
Magnolia	5	5	5	5	2	5	2
Florería Colón	5	5	5	5	4	5	4
Flor Arte	5	5	5	5	4	5	4
Decoval Flores	5	5	5	5	4	5	5
Craetsman	5	5	5	5	4	4	1
Flores y Rosas	5	4	4	4	4	4	1
Aquarantus	5	4	4	4	5	4	4
Decoflor	5	4	4	4	5	4	2
Floría la Reina	5	4	4	4	5	4	5
Royal Garden	5	5	5	5	5	4	2
Ambienta	5	5	5	5	5	1	5
Jardín de la Reina	5	5	5	5	5	4	3
Jacaranda	5	5	5	5	5	4	4
Petale	5	5	5	5	5	4	4
Floramour	5	5	4	5	3	4	2
Jardín Providencia	5	5	4	5	3	4	2
Floristería Bilbao	5	5	4	5	3	4	2
Florería Las Palmas	5	5	5	5	3	4	1
Flora Center	5	5	5	5	3	3	3
Primiun Florist	5	4	5	5	4	4	4
Florería Las Palmas	5	4	5	5	4	4	3
Flores Providencia	5	4	5	5	4	4	4
Floranet	5	4	4	4	4	3	1
Marta Bulnara	5	4	4	4	4	3	4
Florería Mary	5	4	4	4	5	3	3
Floristería Lesly	5	4	4	4	5	3	3
Flores María Elena Ward	3	5	5	4	5	3	3
Flores Bachos	5	5	5	5	5	3	1
Just Flowers	5	5	5	5	3	3	2
				5			3

Valor escala likert promedio

Nombre de florería	Sistemas			Logística		
	Sistemas BI	Plataformas de integración	Valor escala	Procesos de despacho	Procesos de distribución	Valor escala
Keny Flor	4	5	5	2	1	3
Flores Paula Rivas	5	4	5	3	2	4
Florexport	4	4	4	3	5	3
Rosas premium	5	4	5	2	1	2
Lutty Valderrama	5	3	4	3	2	1
Semillas Generación 2000	5	3	4	3	5	5
Exóticas Flores	5	4	5	3	4	3
Magnolia	5	3	4	5	2	4
Florería Colón	5	3	4	5	1	2
Flor Arte	5	4	5	4	3	5
Decoval Flores	5	4	5	1	1	5
Craetsman	5	4	5	3	4	3
Flores y Rosas	4	4	4	1	4	5
Aquarantus	4	4	4	3	1	3
Decoflor	5	4	5	4	2	4
Floría la Reina	4	4	4	3	4	5
Royal Garden	5	4	5	2	4	5
Ambienta	5	4	5	4	5	3
Jardín de la Reina	5	4	5	3	5	2
Jacaranda	5	4	5	5	4	3
Petale	5	4	5	5	4	2
Floramour	5	4	5	5	3	3
Jardín Providencia	4	4	4	1	5	4
Floristería Bilbao	5	4	5	5	3	4
Florería Las Palmas	5	4	5	5	4	5
Flora Center	5	4	5	4	1	1
Primiun Florist	5	4	5	4	1	3
Florería Las Palmas	4	4	4	5	1	3
Flores Providencia	5	5	5	5	4	5
Floranet	5	4	5	2	2	3
Marta Bulnara	4	5	5	4	2	4
Florería Mary	5	4	5	3	5	2
Floristería Lesly	5	4	5	2	2	3
Flores Maria Elena Ward	5	5	5	4	3	1
Flores Bachos	5	5	5	4	5	3
Just Flowers	5	5	5	5	5	4
Valor escala likert promedio			4			3



#### 14.15.-Anexo O. Asignación de prioridades a impulsos estratégicos.

La tabla expone los impulsos estratégicos y el orden de prioridad en función de un proceso conversacional por parte del autor de la tesis con diferentes personas concedoras de herramientas de *management*, del mundo del *retail* y de la venta de flores de corte.

Impulsores estratégicos	A	B	C	PESO (3*A+2*B+1*C)	Ranking Final
Alineamiento de la estructura organizacional, procesos, medidas e incentivos	8	10	7	51	5
Programa de innovación de negocios y productos focalizada en las necesidades del cliente	0	18	7	43	9
Desarrollo del conocimiento de los consumidores y usuarios finales de flores de corte	24	1	0	74	1
Alianzas con empresas complementarias para potenciar las soluciones a los clientes	0	3	22	28	10
Desarrollo de la proposición operacional : segmentos 1, 2, 3 y 4	15	3	7	58	3
Ejecución del proceso de solución integral al cliente	10	8	7	53	4
Efectividad Operacional interna y dirigida al cliente	8	9	8	50	6
Desarrollo de la proposición de valor y canales de entrega de los ramos de flores: segmentos 1, 2, 3 y 4	20	3	2	68	2
Análisis del sistema de valor (desde el proveedor al usuario final)	8	9	8	50	6
Entrada de nuevos locales	7	11	7	50	8

En función de esas conversaciones se establecen los impulsos estratégicos.

Una vez definidos esos impulsores se establece una clasificación por orden de prioridad en función de los siguientes criterios:

- **Columna A:** prioridad absoluta (su aplazamiento o negación dañaría la implementación exitosa del plan de negocios propuesto).
- **Columna B:** altamente deseable (el aplazamiento o anulación de este impulsor afectará la posición estratégica buscada por el plan de negocios).
- **Columna C:** deseable (con la ayuda de este tipo de impulsor la posición estratégica podría ser mejorada).

Finalmente, y en función de las inspiraciones conversacionales, el autor de esta tesis decidió el orden de prioridad de cada impulsor conforme a los pesos ponderados asignados<sup>189</sup>.

<sup>189</sup> Una gran ayuda en la metodología del proceso conversacional con actores relevantes fue la lectura del libro *Inventando la empresa del Siglo XXI* del autor Fernando Flores, Editorial Dolmen, Año 1996.

## 14.16.-Anexo P. Matriz de decisión de ubicación de florerías<sup>190</sup>.

Comunas	Porcentaje de población ABC 1		Porcentaje de población C 2		Número de habitantes		locales de venta de flores		Disponibilidad de arriendo formato strip center		Puntaje total
	Calificación 1 a 6	Información	Calificación 1 a 6	Información	Calificación 1 a 6	Información	Calificación 1 a 6	Información	Calificación 1 a 6	Información	
Lo barnechea	4	43,2%	1	14,3%	3	98.540	6	8,3%	5	27,4%	<b>19</b>
Las Condes	5	48,6%	4	30,7%	6	284.342	2	22,2%	2	11,0%	<b>19</b>
Vitacura	6	58,6%	3	28,5%	1	84.179	5	16,7%	4	15,2%	<b>19</b>
Providencia	1	35,9%	6	38,3%	4	131.708	1	25,0%	1	5,5%	<b>13</b>
La reina	3	40,6%	2	26,5%	2	92.100	3	19,4%	3	12,3%	<b>13</b>
Nuñoa	1	28,7%	5	35,1%	5	195.300	6	8,3%	6	28,6%	<b>23</b>

Dados los resultados de la matriz, la prioridad será Nuñoa; en segundo lugar estará la tienda de Las Condes y -en último lugar- la tienda de Vitacura. La posibilidad de Lo Barnechea se descartó en función que, si bien es cierto existe una buena disposición de locales en *Strip Centers*, estos valores son más altos que los disponibles en las otras comunas.

<sup>190</sup> La información que se presenta en la matriz de este anexo está extraída del informe de Adimark titulado Mapa socio económico de Chile, para más información ver el link:

[http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe\\_mapa\\_socioeconomico\\_de\\_chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf)

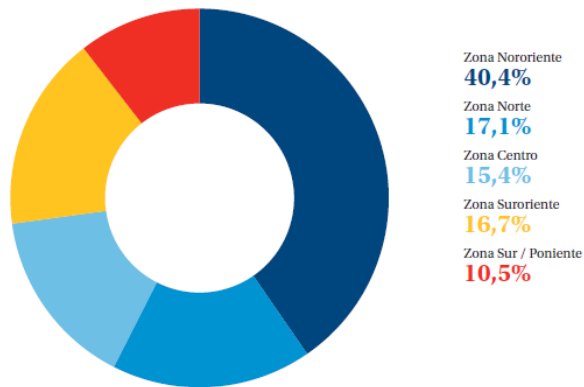
Por otro lado, la matriz de decisión fue realizada gracias al diseño y metodología que aparece en el capítulo 9 del libro Preparación y Evaluación de Proyectos de los autores Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain.

## 14.17.-Anexo Q. Mercado de los Strip Centers<sup>191</sup>.

El atractivo mercado de los *Strip Center*, basa sus fortalezas en un espacio que logra aportar un gran tránsito de potenciales clientes ya que ofrece un buen espacio de estacionamientos y un variado número de tiendas que ofrecen un ideal complemento como farmacias, mini-markets, bancos, entre otros.

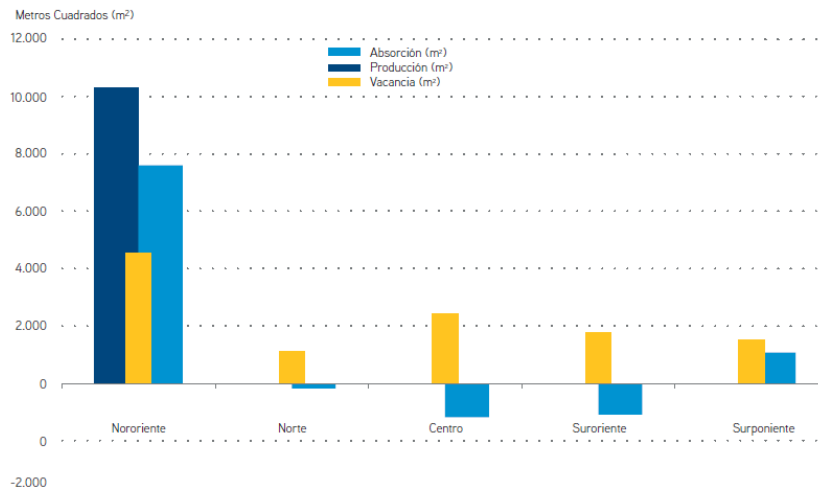
La siguiente ilustración expone la participación actual de este mercado:

### Participación de Mercado



Fuente: Colliers consultores, 2014.

La siguiente tabla muestra la disponibilidad de espacios por sector geográfico.

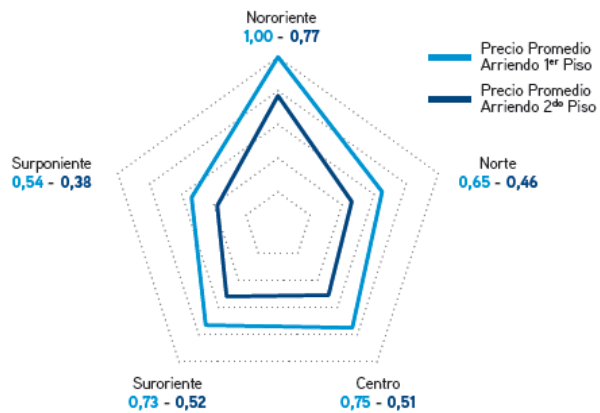


Fuente: Colliers consultores, 2014.

<sup>191</sup>Para más información de el mercado de los *Strip Center* y su evolución en el tiempo ver la página web de la consultora Collier: <http://www.colliers.com/-/media/38AA0FDCB88B49839E9D6E9514928A69.ashx>

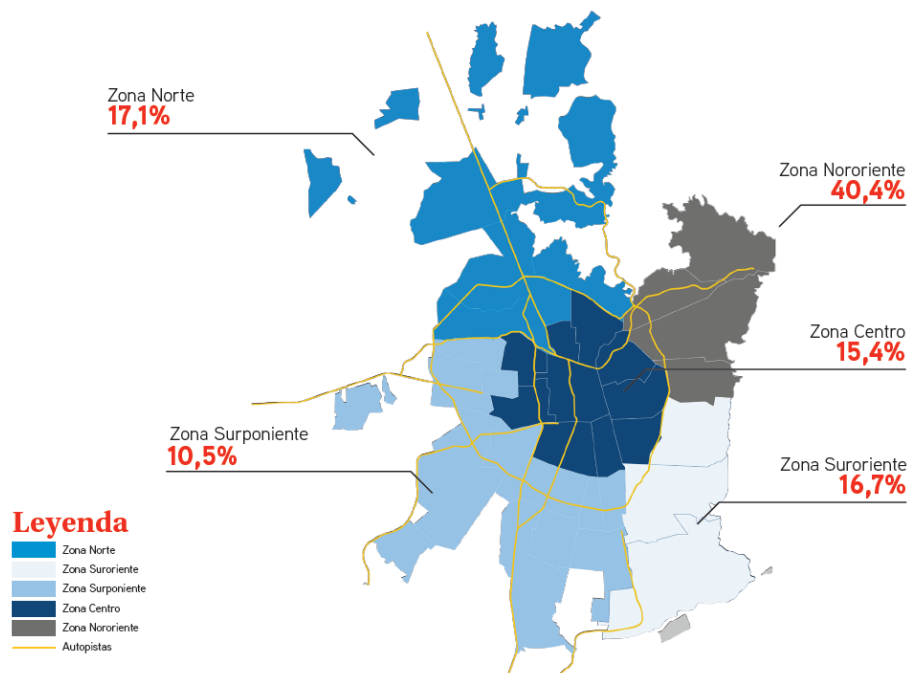
Las siguientes imágenes exponen las dispersiones de valores por sector geográfico de Santiago y la participación de mercados por las distintas zonas de Retail de la región Metropolitana<sup>192</sup>.

## Dispersión de Valores de Arriendo



Fuente: Fuente: Colliers consultores, 2014.

## Participación de Mercado de Zonas de Retail

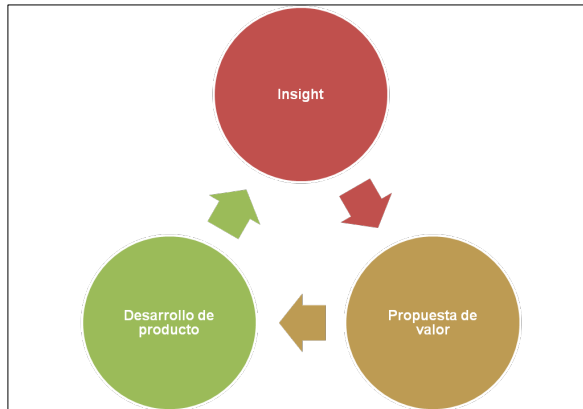


Fuente: Colliers consultores, 2014.

<sup>192</sup> Para más información ver el sitio web:  
<http://www.colliers.com/-/media/38AA0FDCB88B49839E9D6E9514928A69.ashx>

#### 14.18.-Anexo R. Formulación de producto Ramo de la semana.

El nuevo producto que la cadena de florerías introducirá al mercado es el resultado de un proceso, tal como muestra la figura:



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar los *insights* que surgieron de los clientes y que se pudieron registrar fueron los siguientes<sup>193</sup>:

“me encantan las flores, adoro tenerlas en casa, verlas en mi entorno, sin embargo cada vez que busco un ramo de flores todas las florerías las venden ya muy florecidas y caras, por lo que no puedo verlas florecer en mi casa y duran muy poco”.

“Todas las florerías sólo ofrecen ramos para eventos y días especiales, con osos, chocolates y otras cosas, muy caras y ya muy florecidas, las que gustamos de las flores sólo queremos un ramo que nos dure mucho por lo menos una semana”.

Por tanto, la propuesta de valor fue centrarse sólo en las flores y su proceso de floración observando una oportunidad en acortar la cadena de suministro tradicional de flores a objeto de generar un producto que otorgue, a los amantes de la flores, una mayor durabilidad en sus espacios, de ello el resultado fue el que se muestra en la siguiente figura:



Fuente: elaboración propia.

La idea es forjar una comunidad que elija el ramo de la semana, de maneta tal de lograr un importante volumen de interesados. Con ello se logra abaratar los costos y, por tanto, ofrecer un producto a un precio y calidad en conformidad a los requerimientos del cliente.

<sup>193</sup> Estos insights son fruto de las conversaciones sostenidas con amantes de las flores como Ivonne Avilés, Gabriela Harbin y Margarita Leiva. El autor de esta tesis está muy agradecido de su colaboración.

#### 14.19.-Anexo S. Los pasos del flujo de atención al cliente<sup>194</sup>.

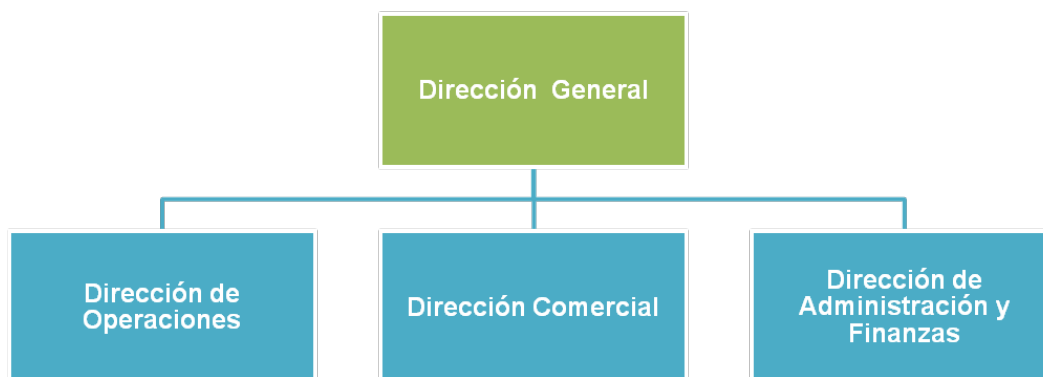
1. **La bienvenida:** dar la bienvenida a la florería con amabilidad y cortesía.
2. **Recepción del cliente:** El vendedor debe informar con todo el detalle que solicite el cliente sobre los productos que ofrece la florería, prestando una concentrada atención en la disposición del cliente y sus consultas.
3. **Detección de la necesidad:** se debe atender a la necesidad del cliente por sobre lo que la florería puede ofrecer, por ello es necesario entender la necesidad del cliente y formular las posibilidades en función de ello (la evidencia señala que existen clientes con necesidades y clientes de paseo, vale decir, sin necesidades concretas).
4. **Exhibición de oportunidades:** una vez que se ha escuchado y detectado lo que busca el cliente, se procede a indicar los productos y ofertas de la florería que puedan resultar convenientes.
5. **Muestras:** se brinda un espacio para que el cliente pueda conocer los productos presentándoselos con toda la información que él considere relevante.
6. **Atención al cliente:** es muy relevante considerar que el proceso de venta debe contar con una muy buena preparación por parte del vendedor (conocimiento de los productos y sus precios), una excelente presentación (uniforme de con la marca de la florería), un lenguaje y argumentación que no resulte repulsivo para el cliente, un controlado manejo de objeciones y un atento manejo para cuando el cliente decide comprar.
7. **Decisión del cliente:** El cliente en ningún momento debe sentirse presionado, por el contrario, debe tener la certeza que es él quien elige sin la presión e insistencia del vendedor.
8. **Cobro:** el vendedor debe ser certero en este momento, no cometer errores como errar en el precio y modalidades de pago.
9. **Despedida:** Ser cordial en la despedida e invitando a volver a la florería en el futuro.
10. **Servicio Post venta:** tener y ser consistentes con el protocolo de servicio de posventa ya que es una instancia que es el momento para generar la fidelización total de los clientes.

---

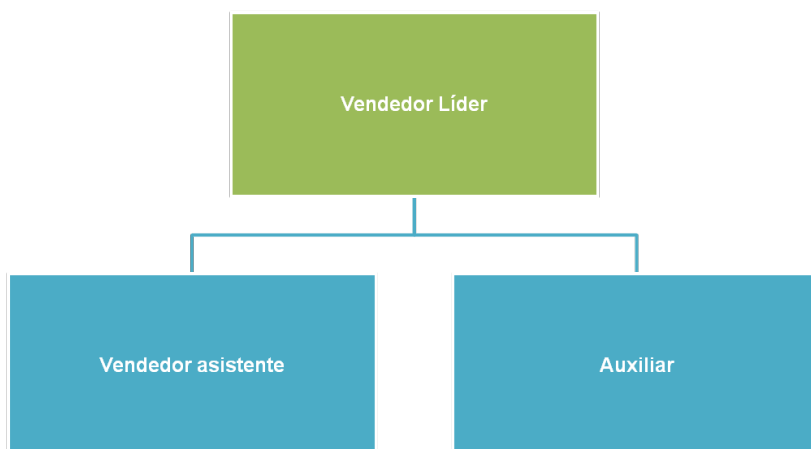
<sup>194</sup> Elaboración propia en función de la información extraída del libro Por qué una tiendas venden y otras no, de los autores Luis Lara y Jorge Mas, editorial Libros de Cabecera, año 2012.

## 14.20.-Anexo T. Organigramas de la cadena de florerías<sup>195</sup>.

Organigrama casa matriz cadena de Florerías.



Organigrama estándar florerías.



---

<sup>195</sup> Las figuras son elaboración propia.

## 14.21.-Anexo U. Manejo del inventario de flores.

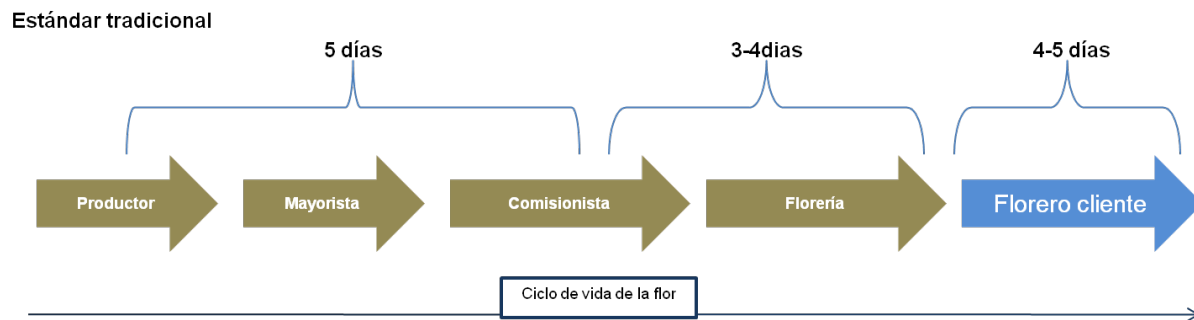
Uno de los temas relevantes en el tema operacional está dado por el manejo de las merma del *stock* de flores. En efecto, este es un producto perecible y por tanto debe ser conocido en su ciclo de vigencia (vital) a objeto de lograr cumplir con la promesa establecida a los clientes, en cuanto a entregar un producto que permanezca el mayor tiempo posible de su floración en sus espacios.

El mayor reto que se tiene, a nivel del mercado mundial, es la lucha por la prolongación de la vida útil de la flor post cosecha. Para ello se ha invertido un gran esfuerzo en investigación y desarrollo en biotecnología que dé respuestas a este factor crítico.

Lo primero que se debe destacar es que los factores fundamentales son:

1. El manejo de la temperatura (de 8 a 12°C en temperatura del tallo y no exposición al sol de los pétalos y follaje).
2. El cuidado de la hidratación
3. El alimento que se le suministra a este tipo de órgano vivo.

Actualmente el mejor estándar de cuidado de la flor post cosecha, en Chile, sólo incorpora los puntos uno y dos, vale decir, la temperatura y la hidratación. Esto trae consigo una vida útil como máximo de 14 días<sup>196</sup> por lo que la vida útil de la flor en el espacio del cliente alcanza como máximo un tiempo de vida útil de 5 días, conforme a la cadena de distribución típica del mercado de las flores en Chile, tal como lo exhibe la figura:



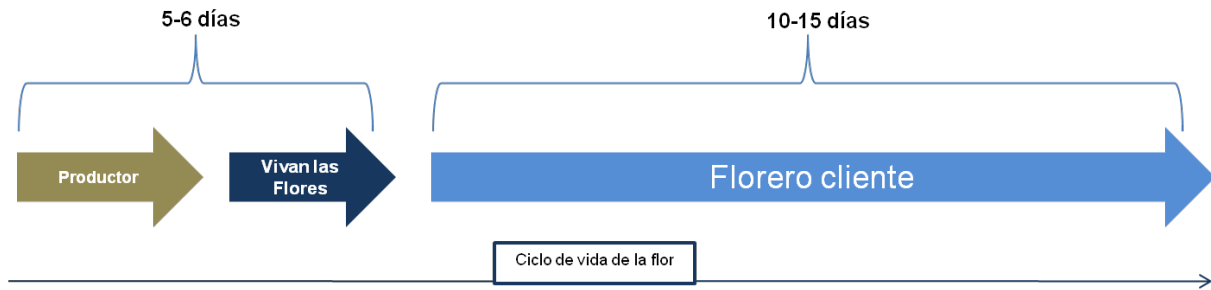
Fuente: Elaboración propia.

El plan de negocios propuesto incorporará el punto tres para un mayor nivel de duración de las flores, para ello establecerá un acuerdo comercial con un proveedor de tratamiento biotecnológico. Con ello se logrará una flor que logre un tiempo de vida útil superior a los catorce días y, con la reducción de intermediarios en la cadena de distribución, se logrará un mayor tiempo de vida útil en propiedad del cliente

<sup>196</sup> Para más información ver el informe de las académicas de la Universidad de Talca, Gabriel Chain e Inia Luchsinger que versa, entre otros, sobre el tiempo de vida de una flor y los factores de riesgos asociados: <http://agronomia.uta.cl/horticulturaornamental/presentacion/Poscosechavaras-Lilium.pdf>



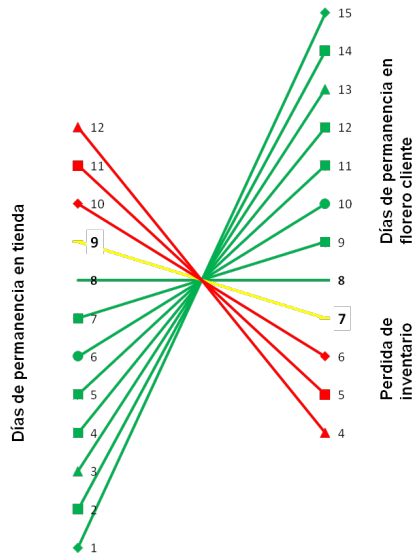
Estándar Vivan las Flores



Fuente: elaboración propia.

Los productos que se adquirirán del proveedor serán dos: un tratamiento pre-hidratante para mejorar la eficacia de la hidratación y finalmente un nutriente (en sachet) que el cliente dispondrá para agregar en el florero a objeto de obtener un desarrollo completo, vigoroso, con colores más vivos y brillantes y con una durabilidad superior de la flor en el espacio del cliente<sup>197</sup>.

A continuación se presenta un gráfico con el ciclo vital de la flor y la relación del tiempo de permanencia entre la tienda y el espacio del cliente, aportando una idea sobre en qué momento se produce la pérdida del stock.



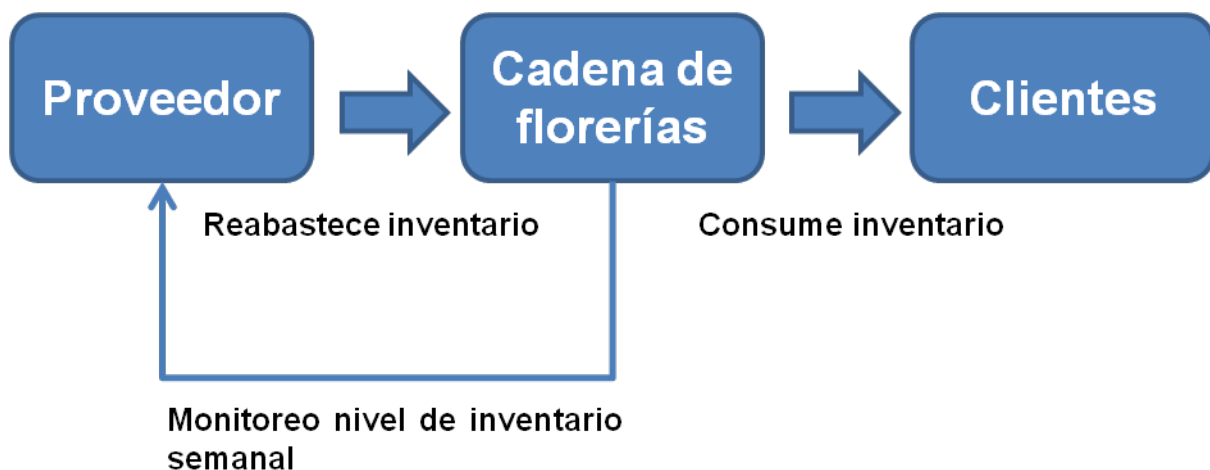
Fuente: elaboración propia

Cabe señalar que la cadena de distribución tendrá como desafío un nivel de merma que este en un nivel bajo el 9% del stock adquirido a los proveedores.

<sup>197</sup> Para mayor información del tipo de producto que se empleará para la nutrición de las flores ver el siguiente link: <http://stage.floralife.com/sp/products/supermarket/crystal-clear-flower-food>

#### 14.22.-Anexo V. Metodología del proceso de compra y abastecimiento y Gestión de contratos con proveedores.

El anhelo de establecer la empresa extendida, conforme al planteamiento de la estrategia de este plan de negocios, tiene una respuesta posible desde el modelo SCOR, y es la que plantea el diseño del llamado método VMI (*Vendor Managed Inventory*). La idea central es integrar al proveedor mediante el acceso frecuente del inventario de la cadena de florerías, logrando gestionar de modo más efectivo los niveles de inventarios requeridos por la cadena de florerías en un ciclo de revisión y reabastecimiento periódico como exhibe el esquema:



El nivel de inventario de reposición se re-calculará semanalmente, de forma de soportar la variabilidad de la demanda<sup>198</sup> y generar, en función de ello, un inventario que posibilite la lógica comercial que se impuso en cuanto a lograr un ramo de flores que dure más tiempo en los espacios del cliente.

#### **Gestión de contratos con proveedores.**

Los contratos se enfocarán en las actividades relacionadas con cada actor de la cadena de valor, procurando consignar y definir de modo claro los estándares a fin de minimizar los riesgos de los procesos relevantes y el manejo adecuado del cumplimiento.

Existen 3 contratos críticos para el correcto funcionamiento de la cadena de florerías:

<sup>198</sup> Dado que este es un plan de negocios para un emprendimiento, a juicio experto, el manejo de inventario con reportes semanales al proveedor es un buen comienzo, sin embargo el desafío es acumular datos en formatos de series de tiempo a objeto de generar modelos de predicción para un mayor nivel de certeza de los niveles de demanda. Se agradece la ayuda en este punto por parte del profesor del MBA Juan Pablo Gimeno.

### Productores de Flores:

El contrato con proveedores de flores, debe hacer énfasis en la calidad del producto, procurando considerar, entre otros factores para los acuerdos de servicios (SLA), grosor de los tallos, colores establecidos, tiempo de maduración, volúmenes de producción, cuidados de embalaje y transporte.

Por otro lado se establece como énfasis en el tiempo de entrega de las partidas de productos, considerando tiempos previamente acordados para los envíos y recepción en conformidad de los productos.

### Proveedor de transporte:

El contrato con el proveedor de transporte debe enfatizar el cumplimiento de la frecuencia de entrega de los pedidos solicitados por los clientes, el cumplimiento de tiempos de entrega, envíos no aceptados y calidad en el cuidado del transporte de las flores.

La gestión de los contratos con los proveedores- ya sean de flores, accesorios y transporte- debe orientarse de modo continuo en el tiempo, a los siguiente:

- Disposición continua del proveedor a entregar un buen servicio.
- Efectividad en los procesos de contingencias (no calidad, entrega fuera de plazos).
- Habilidad y agilidad para adoptar cambios en los modelos de servicio.
- Eficiencia administrativa para gestionar las órdenes de compra
- Apoyo profesional en asuntos técnicos.

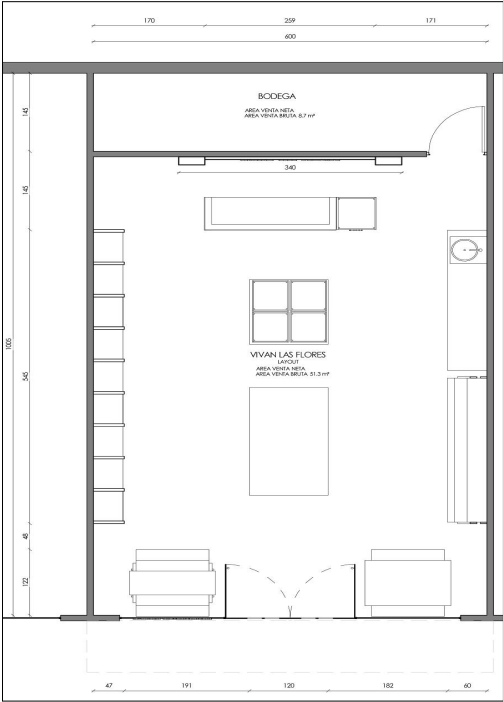
### Clientes:

Los contratos con los clientes, dado el carácter masivo del producto, serán bajo la modalidad de adhesión, por lo que se deben establecer claras reglas con respecto a las formas de pago, tiempos de entrega, notificaciones y procedimientos de devolución de los productos por no conformidad.

Por otro lado, de forma paralela, se deben gestionar el nivel de satisfacción de los clientes, considerando un monitoreo continuo, a través de la gestión del *Community Manager*, en que se debe considerar:

- Conformidad con la compra realizada.
- Efectividad del servicio de post venta.
- Buen servicio sobre las condiciones del producto y cuidados.
- Asistencia ante dudas o consultas.
- Efectividad de los canales para atender los requerimientos.

14.23.-Anexo W. Layout de tiendas.



Fuente: Diseño elaborado por el arquitecto y diseñador de ambientes Oscar Valencia, escala 1:50.



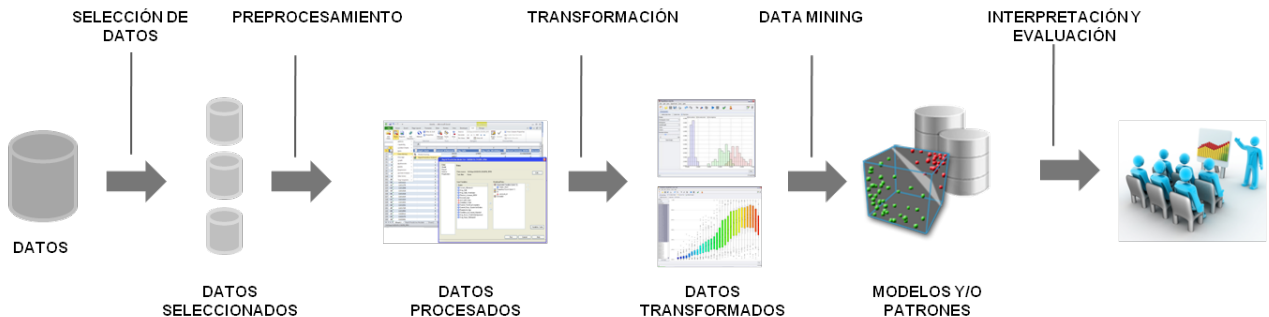
Fuente: Diseño elaborado por el arquitecto y diseñador de ambientes Oscar Valencia escala 1:50.

## 14.24.-Anexo X. Sistema de información y soporte tecnológico.

El sistema de información y tecnología de la cadena de florerías se proyecta en dos etapas, por un lado está en la implementación de un sistema integrado de gestión e información transaccional que cumpla con los requisitos esenciales de:

- Información rápida y oportuna desde y hacia las florerías desde la casa matriz.
- Realiza las ventas desde las florerías con la agilidad apropiada para los clientes
- Visibilidad del inventario desde las florerías, casa matriz y proveedor.
- Vista completa de las transacciones desde la casa matriz.
- Base de datos de las transacciones.

Como segunda etapa del desarrollo de implementación tecnológica está en la integración de todos los datos de las distintas operaciones mediante la metodología KDD (*Knowledge Discovery in Databases*). La idea es emplear los datos de los sistemas operacionales provenientes de las bases de datos de la cadena de florerías para obtener un conocimiento valioso del comportamiento de los clientes. Así las decisiones de la dirección de la cadena de florerías, estarán centradas en el comportamiento e información que aportan los clientes y los otros actores relevantes.



Los sistemas que se están contemplando implementar son los siguientes:

Para el sistema transaccional se instalara la plataforma TFC Retail<sup>199</sup>.

Base de datos en nube provista por amazon<sup>200</sup>.

Sistema para inteligencia de negocios Pentaho<sup>201</sup>.

<sup>199</sup> Para más información sobre los beneficios de esta plataforma transaccional ver link :<http://www.fcsoluciones.cl/soluciones/soluciones-verticales/tfc-retail/>

<sup>200</sup> Para más información de este tipo de almacenamiento de datos ver link: <http://aws.amazon.com/es/ec2/>

<sup>201</sup> Para más información de esta plataforma ver link: <http://www.pentaho.com/>

## 14.25.-Anexo Y. Mapa de KPIs para la cadena de florerías y tratamiento de encuesta<sup>202</sup>.

### Mapa de KPIs:

	Perspectiva	KPI Alineado	Definición operativa	Fuentes de captura	Frecuencia (para actuación)	Responsable de su gestión
Indicador de Impacto	Ciente	Satisfacción de clientes	Porcentaje de clientes que compran, volverían o han vuelto a comprar y recomiendan la florería	Bases de datos de transacciones de los clientes clave (segmentos estratégicos 1y2) y respuestas de encuestas	Anual	Director general
	Desarrollo de personas	Conocimiento experto	Porcentaje de colaboradores que dominan las competencias definidas para su cargo	Medición de competencias realizada por empresa externa	Anual	Coordinador de Administración y finanzas
Internos	Canales	Ventas por tienda	Millones de pesos	Base de datos	Anual	Director Comercial
		Ventas por página web	Millones de pesos	Base de datos	Anual	Community Manager
		Ventas por aplicación	Millones de pesos	Base de datos	Anual	Community Manager
	Proveedores	Calidad de flores de corte	porcentaje de productos dentro de especificaciones	Base de datos	Anual	Jefe de Operaciones
		Perdidas de stock	Porcentaje de mermas en flores	Base de datos	Anual	Jefe de Operaciones
		Rendimiento del servicio	Porcentaje de pedidos bien entregados por el servicio delivery	Base de datos	Anual	Jefe de Operaciones
	Finanzas	Cumplimiento Ebitda	% de variación al valor del Ebitda proyectado	Base de datos	Anual	Coordinador de Administración y finanzas

KPI Alineado	Nivel Base	Metas esperadas	Límites de actuación		
			Rojo	Amarillo	Verde
Satisfacción de clientes	60,0%	75,0%	60,0%	68,0%	75,0%
Conocimiento experto	70,0%	90,0%	70,0%	80,0%	90,0%
Ventas por tienda	80MM	85,6MM	80MM	83MM	85MM
Ventas por página web	31MM	34MM	31MM	32MM	34MM
Ventas por aplicación	21MM	22,7MM	21MM	21,9MM	22,7MM
Calidad de flores de corte	95,0%	98,0%	95,0%	97,0%	98,0%
Perdidas de stock	9,0%	5,0%	9,0%	10,0%	8,0%
Calidad del servicio delivery	90,0%	98,0%	90,0%	95,0%	98,0%
Cumplimiento Ebitda	85,0%	98,0%	85,0%	88,0%	98,0%

### Tratamiento de encuesta:

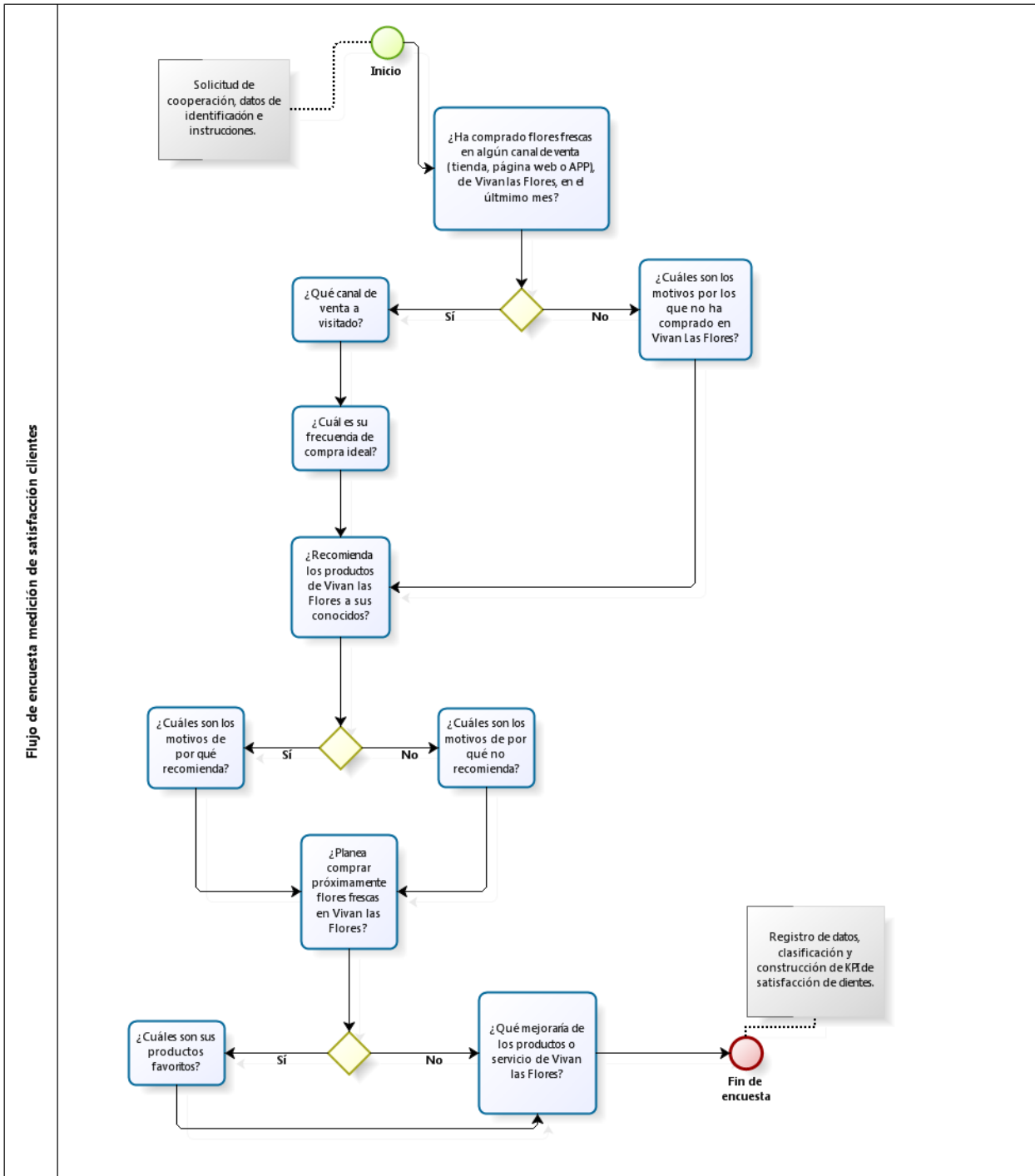
La encuesta, para medir el nivel de satisfacción de los clientes, se compondrá de un cuestionario que contendrá cinco secciones fundamentales: 1) datos de indentificación (*login*), 2) solicitud de cooperación, 3) instrucciones, 4) información solicitada, 5) datos de clasificación.

Básicamente, la información solicitada se enfocará en esclarecer la decisión, o no, de compra, sus necesidades y gustos satisfechos, su iniciativa en cuanto a recomendar a

<sup>202</sup> Esta es una propuesta para la confección de indicadores clave de desempeño para la cadena de florerías. Los valores de los distintos KPIs (Nivel Base y Metas esperadas) son para establecer el control del primer año de ejecución del plan de negocios propuesto.

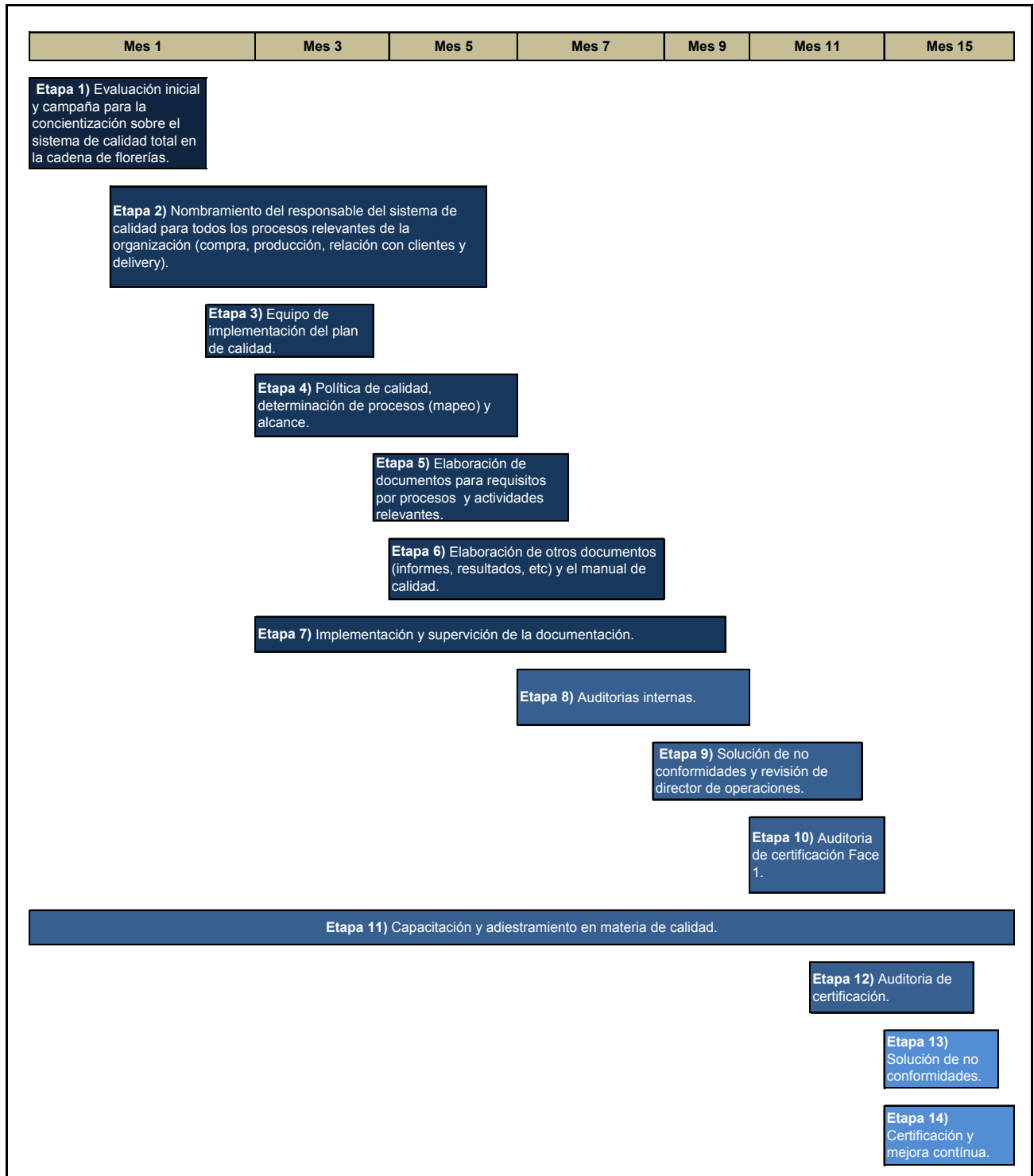
otras personas los productos de la Cadena de Florerías y las oportunidades de mejoras que se establecerán en conformidad a las ideas y observaciones que plantean los clientes de los distintos canales de venta.

Estratégicamente la encuesta se efectuará en conformidad al siguiente diagrama de flujo<sup>203</sup>:



<sup>203</sup> La encuesta se efectuará por medio de un programa electrónico, por lo que su costo es marginal.

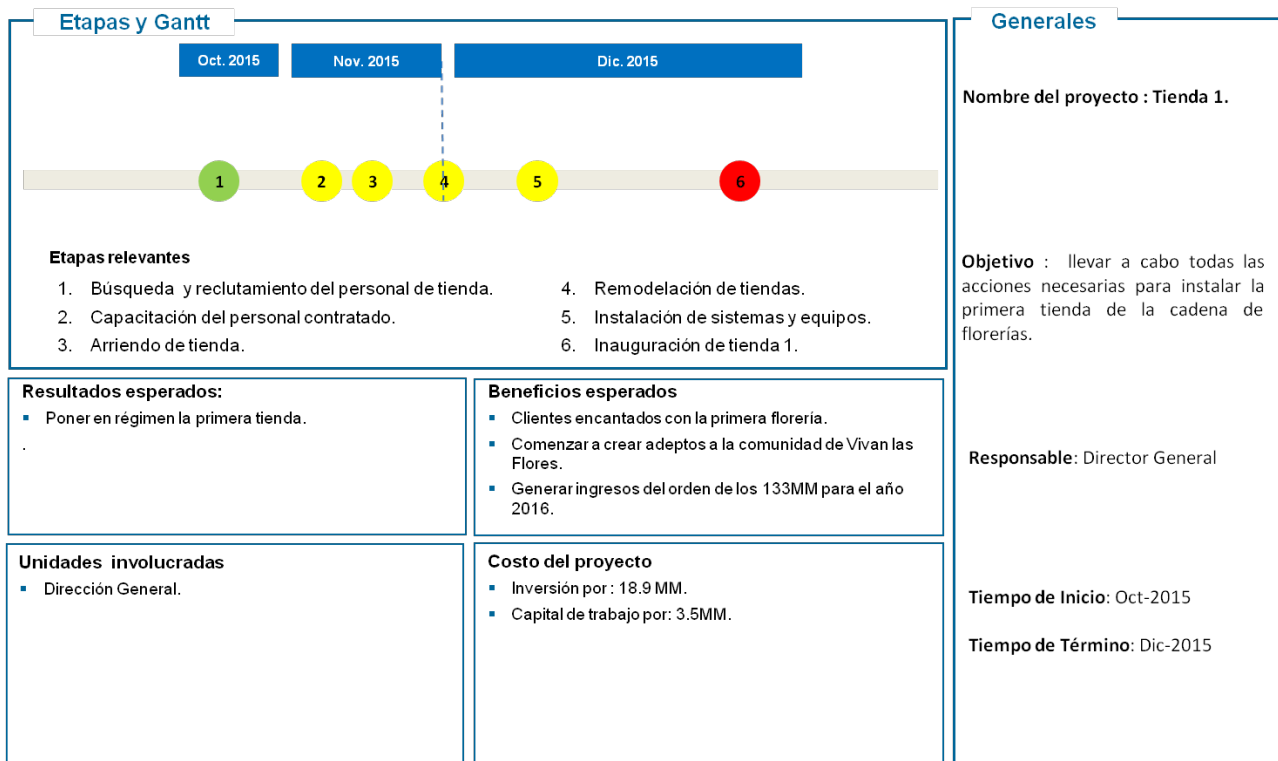
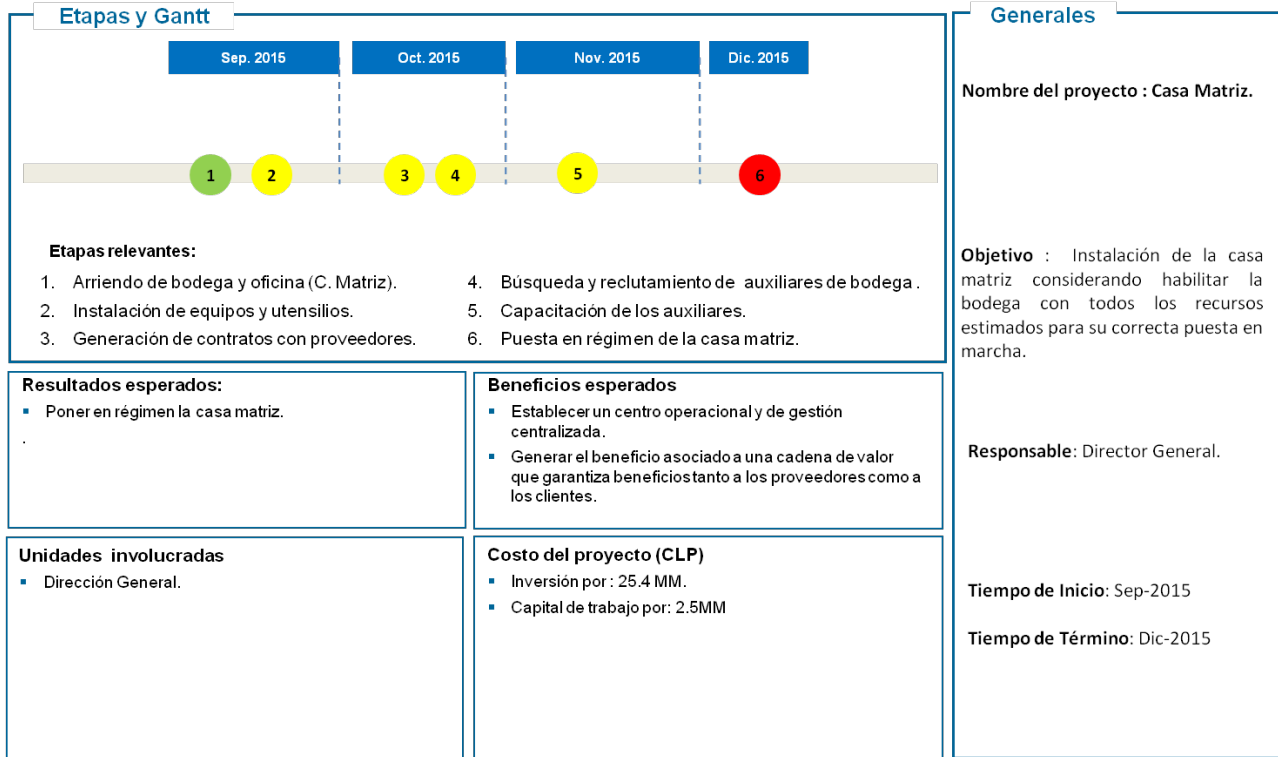
## 14.26.-Anexo Z. Plan de implementación sistema de gestión de la calidad.

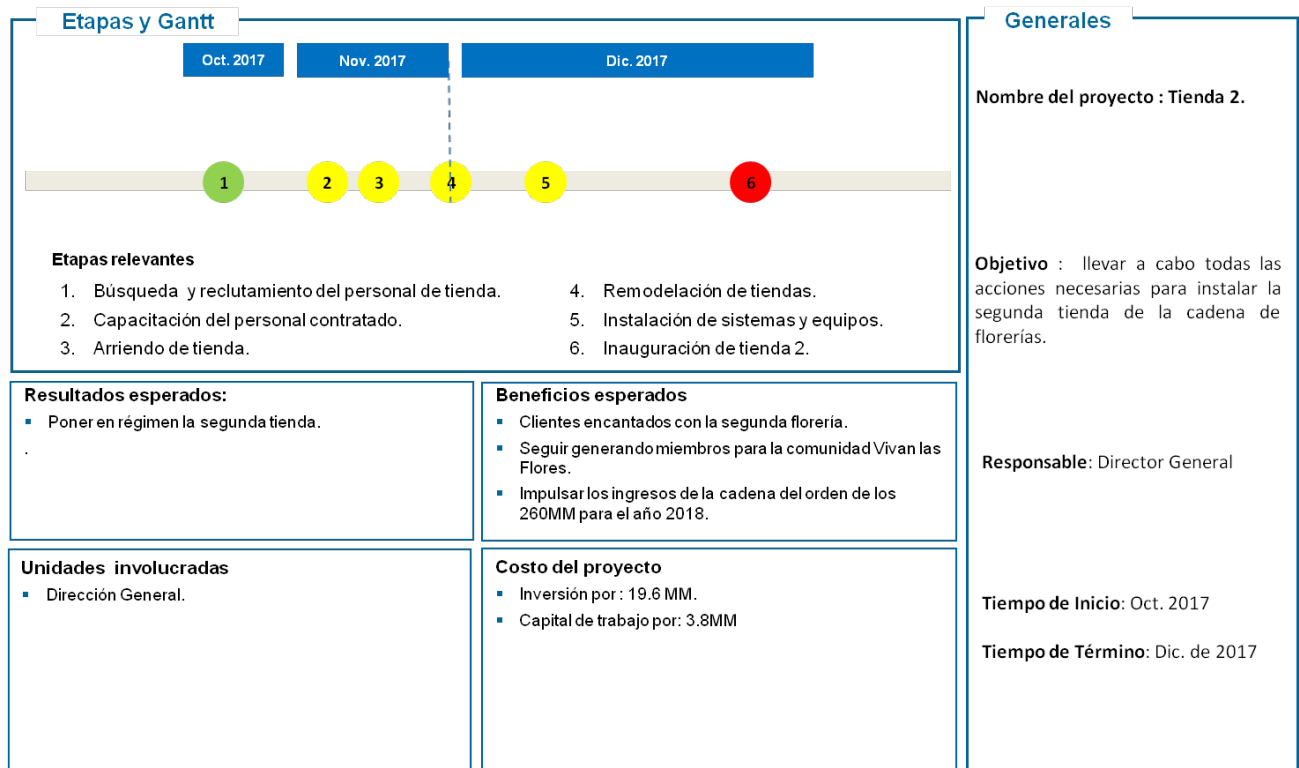
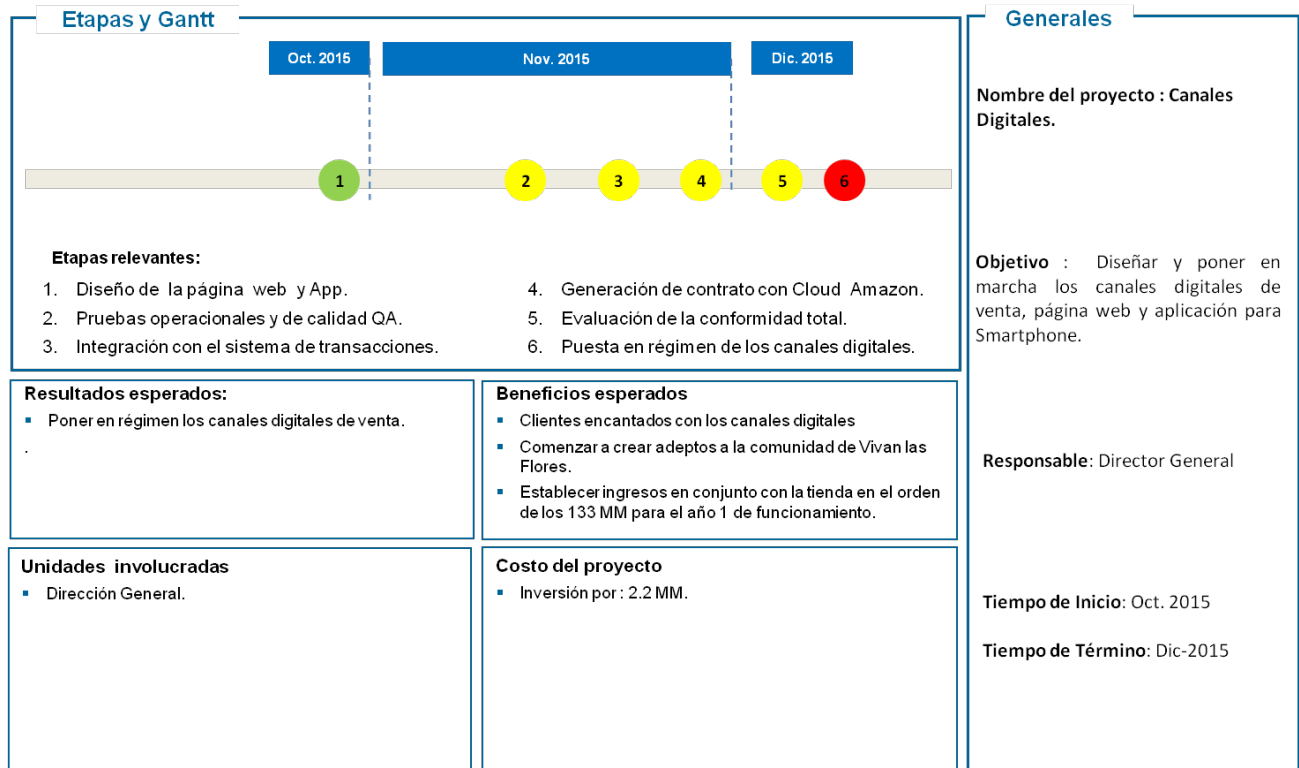


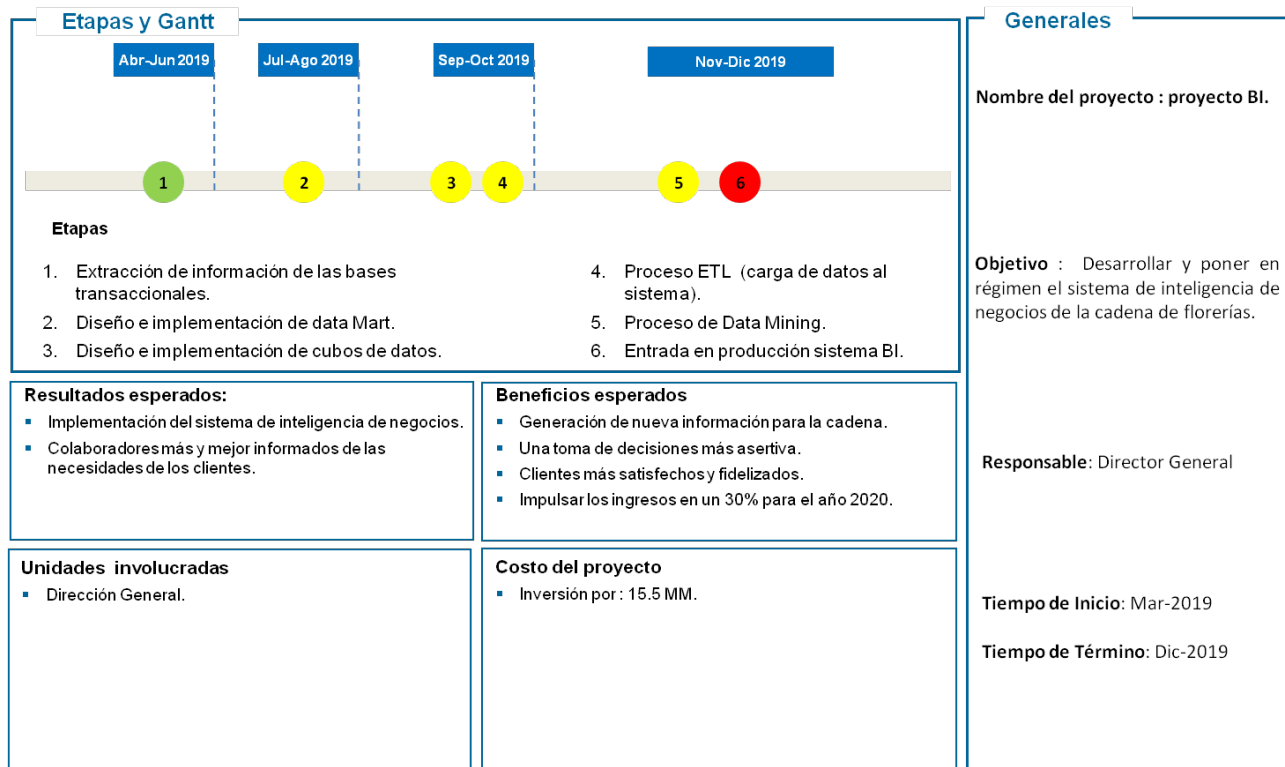
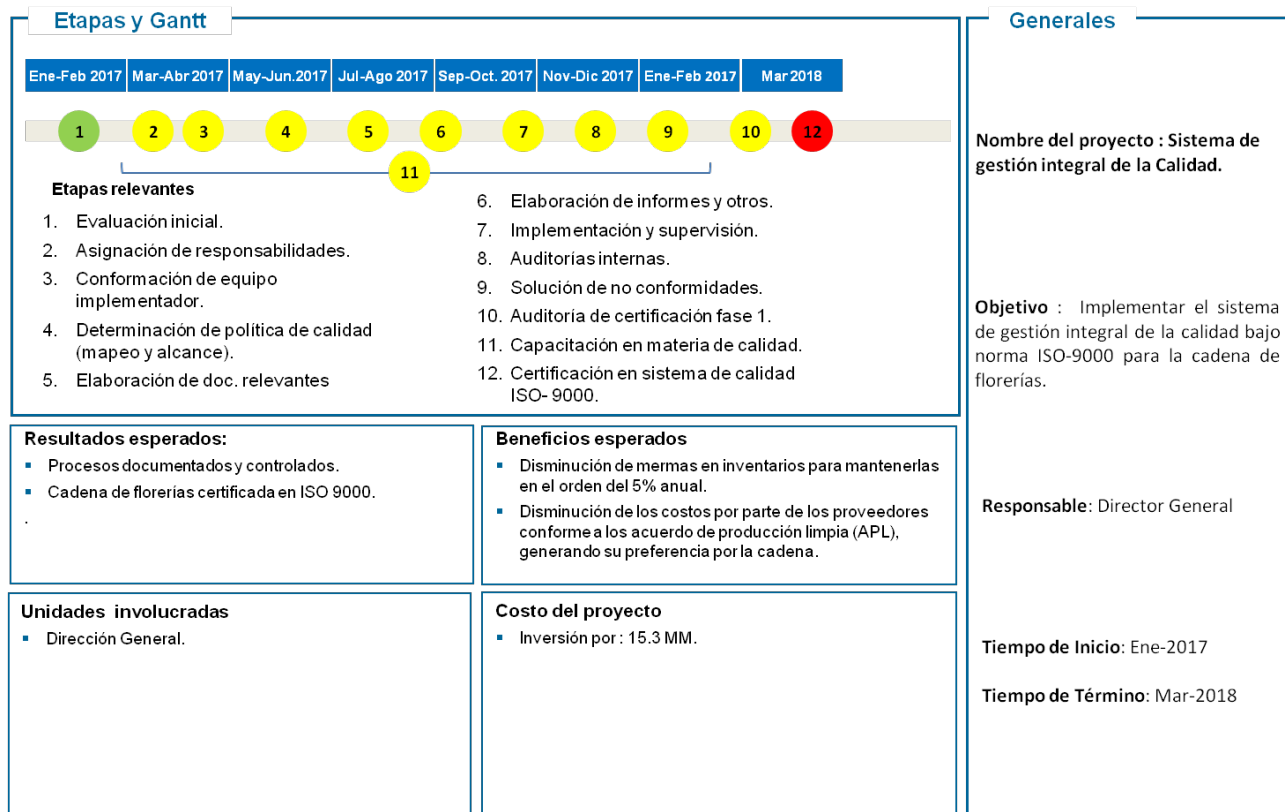
Fuente: Elaboración propia.

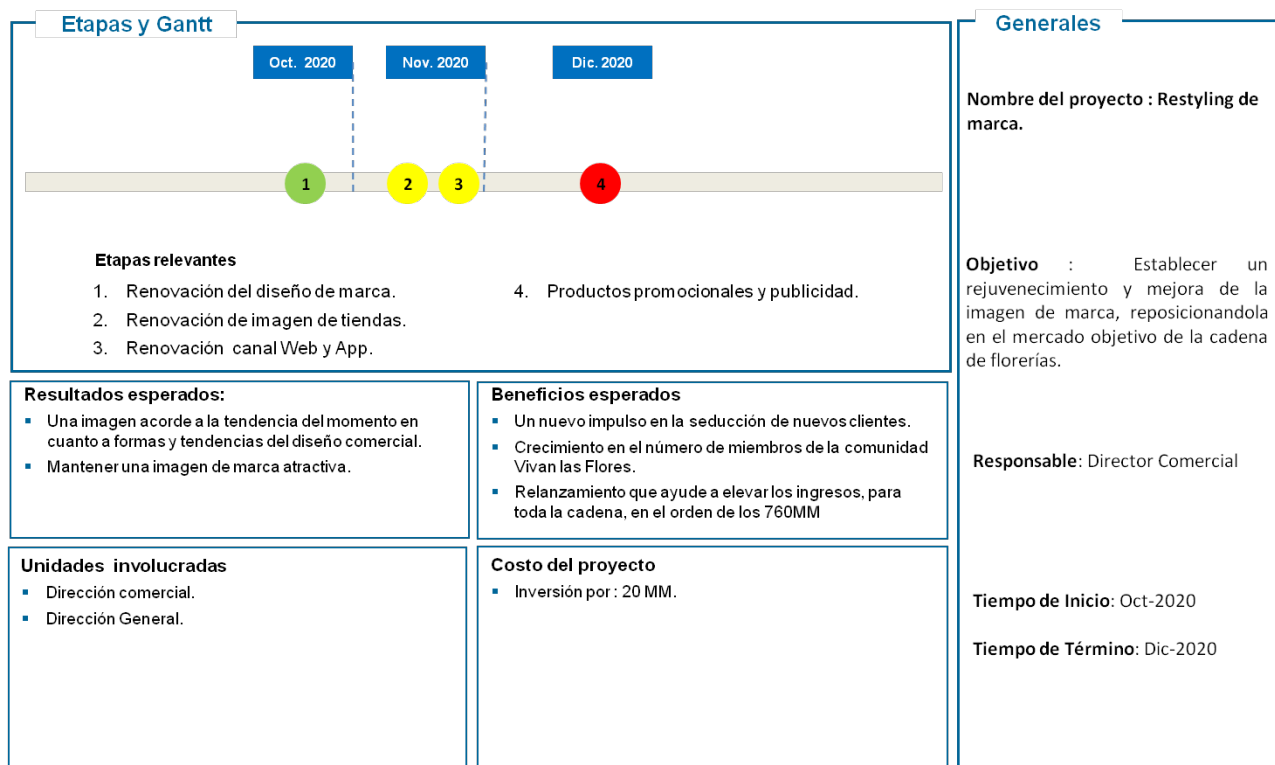
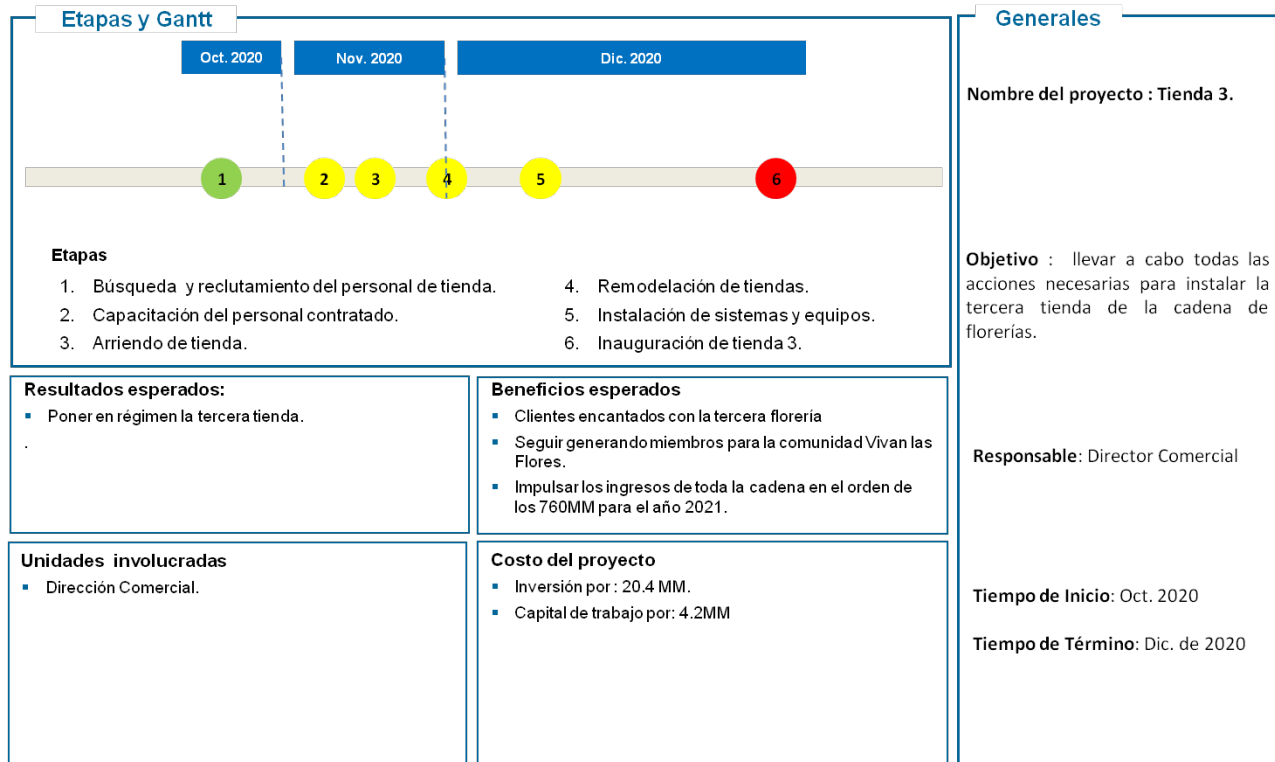


## 14.27.-Anexo AA. Detalles de la implementación estratégica.









## 14.28.-Anexo AB. Detalle de las inversiones.

### Inversión inicial – Primera tienda.

Ítem de Inversión	Costo	Proveedor
Mobiliario vitrinas	\$ 3.890.900	Diseño & espacios Ltda
Mesón de atención central	\$ 789.000	Diseño & espacios Ltda
Mesón lateral de empaque	\$ 486.900	Diseño & espacios Ltda
Elementos decorativos	\$ 798.500	Diseño & espacios Ltda
Software transaccional	\$ 1.369.200	TFC soluciones
Computador	\$ 590.000	PC Factory
Impresora transaccional	\$ 70.000	Maxi service Ltda
Uniformes (2 vendedores y dos auxiliares)	\$ 490.000	World Service Ltda
Letreros publicitarios	\$ 1.290.000	Abba Chile Ltda
Remodelación de instalaciones	\$ 2.950.600	Diseño & espacios Ltda
Kit de herramientas (tijeras, guanates ,antiparras)	\$ 40.000	Sodimac
Contenedores plasticos	\$ 39.600	Haddad S.A
Máquina producción de hielo	\$ 289.900	Tagler S.A
Elementos de aseo	\$ 20.000	Sodimac
Teléfono	\$ 21.990	Sodimac
Sillas	\$ 45.900	Diseño & espacios Ltda
Patente municipal comercial	\$ 125.800	Municipalidad de Ñuñoa
Honorario de Arquitectura	\$ 2.187.936	Arquitecto Oscar Valencia
Proceso de Selección de Personal	\$ 2.250.000	Mass Consultores S.A
Capacitación personal	\$ 1.250.900	Semco consultores Ltda
<b>Total Tienda</b>	<b>\$ 18.997.126</b>	

### Inversión inicial - casa matriz (oficina y bodega).

Ítem de Inversión (oficina)	Costo	Proveedor
Repisas	\$ 45.900	Sodimac
Notebooks	\$ 1.587.000	PC Factory
Software transaccional	\$ 3.890.000	TFC soluciones
PC Desktop	\$ 466.900	PC Factory
Impresora transaccional	\$ 70.000	Maxi service Ltda
Impresora Común	\$ 59.000	PC Factory
Central telefónica 8 ext.	\$ 125.900	CYR Ltda.
telefonos	\$ 21.900	Sodimac
Estanterías	\$ 45.900	Sodimac
Sillas de oficinas	\$ 25.900	Sodimac
Módulo personales	\$ 718.000	Sodimac
Artículos de Oficina	\$ 220.000	Dimerc S.A
Permiso comercial municipal	\$ 89.900	Municipalidad de Huechuraba
Ítem de Inversión (bodega)	Costo	Proveedor
Contenedores plasticos	\$ 398.000	Haddad S.A
Máquina producción de hielo	\$ 489.000	Tagler S.A
Mobiliario bodega	\$ 5.890.900	Diseño & espacios Ltda
Kit de herramientas (tijeras, guantes ,antiparras)	\$ 800.000	Sodimac
Sistema de climatización	\$ 4.590.000	Anwoo S.A
Instalación sistema de climatización	\$ 2.689.000	ADR Climatizaciónm Ltda
Selección de personal de bodega	\$ 1.550.000	Mass Consultores S.A
Capacitación personal de bodega	\$ 1.650.000	Semco consultores Ltda
<b>Total Casa Matriz</b>	<b>\$ 25.423.200</b>	

Inversión Inicial – canal web y App.

Ítem de Inversión	Costo	Proveedor
Página web	\$ 1.616.564	Dahouse Ingeniería gráfica Ltda
Aplicación Smartphone (App)	\$ 611.600	Dahouse Ingeniería gráfica Ltda
<b>Total canal web</b>	<b>\$ 2.228.164</b>	

Inversión Inicial – Presupuesto plan de marketing.

Ítem de Inversión	Costo	Proveedor
Search Engine Optimization (google, Bing, Yahoo, etc)	\$ 389.600	Dahouse Ingeniería gráfica Ltda
Desarrollo de perfil social y asistencia en gestión R sociales	\$ 1.259.900	DDU S.A
Registro de marca y derechos asociados	\$ 750.900	Estudio de abogados Carey
Flayer Promocionales	\$ 3.500.000	Alo Print Ltda
Productos promocionales	\$ 5.500.000	Mavae Ltda
<b>Total presupuesto de Marketing</b>	<b>\$ 11.400.400</b>	
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 58.048.890</b>	

Inversión año 2 – Segunda tienda.

Ítem de Inversión	Costo	Proveedor
Mobiliario vitrinas	\$ 4.046.536	Diseño & espacios Ltda
Mesón de atención central	\$ 820.560	Diseño & espacios Ltda
Mesón lateral de empaque	\$ 506.376	Diseño & espacios Ltda
Elementos decorativos	\$ 815.992	Diseño & espacios Ltda
Software transaccional	\$ 1.423.968	TFC soluciones
Computador	\$ 613.600	PC Factory
Impresora transaccional	\$ 72.800	Maxi service Ltda
Uniformes (2 vendedores y dos auxiliares)	\$ 509.600	World Service Ltda
Letreros publicitarios	\$ 1.341.600	Abba Chile Ltda
Remodelación de instalaciones	\$ 3.189.600	Diseño & espacios Ltda
Kit de herramientas (tijeras, guantes ,antiparras)	\$ 41.600	Sodimac
Contenedores plasticos	\$ 41.184	Haddad S.A
Máquina producción de hielo	\$ 301.496	Tagler S.A
Elementos de aseo	\$ 20.800	Sodimac
Teléfono	\$ 22.870	Sodimac
Sillas	\$ 47.736	Diseño & espacios Ltda
Patente municipal comercial	\$ 130.832	Municipalidad de Las Condes
Honorario de Arquitectura	\$ 2.187.936	Arquitecto Oscar Valencia
Proceso de Selección de Personal	\$ 2.250.000	Mass Consultores S.A
Capacitación personal de tienda	\$ 1.250.000	Semco consultores Ltda
<b>Total Tienda</b>	<b>\$ 19.635.086</b>	

Inversión año 2 – Implementación sistema de gestión de la calidad.

Ítem de Inversión	Costo	Proveedor
Implementación sistema de gestión de la calidad	\$ 12.590.000	Atta Chile S.A
Certificación ISO 9001:2008	\$ 2.800.000	Bureau Veritas Chile S.A
<b>Total sistema gestión de la calidad</b>	<b>\$ 15.390.000</b>	

Inversión año 4 – Implementación sistema BI.

Ítem de Inversión	Costo	Proveedor
Diseño e implementación de modelo Data Marts	\$ 2.890.000	BI & Dmart. Ltda
Diseño y generación de cubos de datos	\$ 3.800.000	BI & Dmart. Ltda
Minería de datos de las bases operacionales	\$ 2.890.000	BI & Dmart. Ltda
Sistema de gestión de clientes predictivo	\$ 4.700.000	BI & Dmart. Ltda

<b>Total sistema BI</b>	<b>\$ 15.480.000</b>	
-------------------------	----------------------	--

Inversión año 5 – Tercera tienda.

Ítem de Inversión	Costo	Proveedor
Mobiliario vitrinas	\$ 4.208.397	Diseño & espacios Ltda
Mesón de atención central	\$ 853.382	Diseño & espacios Ltda
Mesón lateral de empaque	\$ 526.631	Diseño & espacios Ltda
Elementos decorativos	\$ 848.632	Diseño & espacios Ltda
Software transaccional	\$ 1.480.927	TFC soluciones
Computador	\$ 638.144	PC Factory
Impresora transaccional	\$ 75.712	Maxi service Ltda
Uniformes (2 vendedores y dos auxiliares)	\$ 529.984	World Service Ltda
Letreros publicitarios	\$ 1.395.264	Abba Chile Ltda
Remodelación de instalaciones	\$ 3.317.184	Diseño & espacios Ltda
Kit de herramientas (tijeras, guantes ,antiparras)	\$ 43.264	Sodimac
Contenedores plasticos	\$ 42.831	Haddad S.A
Máquina producción de hielo	\$ 313.556	Tagler S.A
Elementos de aseo	\$ 21.632	Sodimac
Teléfono	\$ 23.784	Sodimac
Sillas	\$ 49.645	Diseño & espacios Ltda
Patente municipal comercial	\$ 136.065	Municipalidad de Las Condes
Honorario de Arquitectura	\$ 2.275.453	Arquitecto Oscar Valencia
Selección del Personal	\$ 2.340.000	Mass Consultores S.A
Capacitación personal	\$ 1.300.000	Semco consultores Ltda

<b>Total Tienda</b>	<b>\$ 20.420.489</b>	
---------------------	----------------------	--

Inversión año 5 –Restyling de la marca.

Ítem de Inversión	Costo	Proveedor
Renovación de diseño de la marca	\$ 589.900	Alima Ltda
Renovación imagen de tiendas	\$ 9.500.000	Diseño & espacios Ltda
Renovación diseño canal web y app	\$ 980.000	Dahouse Ingeniería gráfica Ltda
Productos promocionales y publicidad	\$ 8.890.000	Mavae Ltda

<b>Total renovación de imagen</b>	<b>\$ 19.959.900</b>	
-----------------------------------	----------------------	--

## 14.29.-Anexo AC. Detalle inversión en capital de trabajo.

Para calcular la inversión en capital de trabajo se empleo el método del período de desfase (con déficit anual), para ello se proyectó una necesidad de capital de trabajo en los tres primeros años de la ejecución del proyecto, considerando el escenario siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Costos materias primas</b>	-\$ 57.988.000	-\$ 62.047.160	-\$ 110.574.870
<b>Costos operacionales</b>			
Remuneraciones	-\$ 29.031.192	-\$ 29.031.192	-\$ 58.892.400
Arriendos	-\$ 44.373.600	-\$ 46.148.544	-\$ 65.294.058
Costos de transporte	-\$ 3.163.200	-\$ 3.343.502	-\$ 4.603.200
Total gastos operacionales	-\$ 18.858.170	-\$ 19.612.497	-\$ 23.811.410
<b>Interés préstamo</b>	-\$ 4.927.500	-\$ 4.303.993	-\$ 3.612.212
<b>Amortización deuda</b>	-\$ 5.694.129	-\$ 6.317.636	-\$ 7.009.417
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Costos totales</b>	<b>-\$ 164.035.791</b>	<b>-\$ 170.804.524</b>	<b>-\$ 273.797.567</b>
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$ 135.500.000</b>	<b>\$ 144.985.000</b>	<b>\$ 268.222.250</b>

Con los datos de los costos e ingresos proyectados de los tres primeros años se procedió a determinar el capital de trabajo considerando el déficit existente para estos años:

Capital de Trabajo (período anual) = Ingresos totales- costos totales.

Los resultados son<sup>204</sup>:

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Capital de trabajo necesario</b>	-\$ 28.535.791	-\$ 25.819.524	-\$ 5.575.317

<sup>204</sup> Como se verá en el flujo de caja, los tres primeros años los flujos de caja son negativo, por lo que justifica el criterio de establecer una inversión en capital de trabajo para estos tres primeros años.



### 14.30.-Anexo AD. Esquema de depreciación de activos.

Ítem de depreciación		Costo total	Años de vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Tiendas	Mobiliario vitrinas	\$ 3.890.900	7		\$ 555.843	\$ 555.843	\$ 1.133.919	\$ 1.133.919	\$ 1.133.919	\$ 1.735.119	\$ 1.735.119
	Mesón de atención central	\$ 789.000	7		\$ 112.714	\$ 112.714	\$ 229.937	\$ 229.937	\$ 229.937	\$ 351.849	\$ 351.849
	Mesón lateral de empaque	\$ 486.900	7		\$ 69.557	\$ 69.557	\$ 141.897	\$ 141.897	\$ 141.897	\$ 217.130	\$ 217.130
	Computador	\$ 590.000	6		\$ 98.333	\$ 98.333	\$ 200.600	\$ 200.600	\$ 200.600	\$ 306.957	\$ 208.624
	Impresora transaccional	\$ 70.000	6		\$ 11.667	\$ 11.667	\$ 23.800	\$ 23.800	\$ 23.800	\$ 36.419	\$ 24.752
	Kit de herramientas	\$ 40.000	3		\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 27.200	\$ 13.867	\$ 13.867	\$ 14.421	\$ 14.421
	Contenedores plasticos	\$ 39.600	6		\$ 6.600	\$ 6.600	\$ 13.464	\$ 13.464	\$ 13.464	\$ 20.603	\$ 20.603
	Máquina producción de hielo	\$ 289.900	10		\$ 28.990	\$ 28.990	\$ 59.140	\$ 59.140	\$ 59.140	\$ 90.495	\$ 90.495
	Teléfono	\$ 21.990	3		\$ 7.330	\$ 7.330	\$ 14.953	\$ 7.623	\$ 7.623	\$ 7.928	\$ 7.928
	Sillas	\$ 45.900	7		\$ 6.557	\$ 6.557	\$ 13.377	\$ 13.377	\$ 13.377	\$ 20.469	\$ 20.469
	Repisas	\$ 45.900	7		\$ 6.557	\$ 6.557	\$ 6.557	\$ 6.557	\$ 6.557	\$ 6.557	\$ 6.557
Casa Matriz	Notebook	\$ 529.000	6		\$ 88.167	\$ 88.167	\$ 88.167	\$ 88.167	\$ 88.167	\$ 88.167	
	PC desktop	\$ 466.900	6		\$ 77.817	\$ 77.817	\$ 77.817	\$ 77.817	\$ 77.817	\$ 77.817	
	Impresora transaccional	\$ 70.000	6		\$ 11.667	\$ 11.667	\$ 11.667	\$ 11.667	\$ 11.667	\$ 11.667	
	Impresora Común	\$ 59.000	6		\$ 9.833	\$ 9.833	\$ 9.833	\$ 9.833	\$ 9.833	\$ 9.833	
	Central telefónica 8 ext.	\$ 125.900	3		\$ 41.967	\$ 41.967	\$ 41.967				
	telefonos	\$ 21.900	3		\$ 7.300	\$ 7.300	\$ 7.300				
	Estanterías	\$ 45.900	7		\$ 6.557	\$ 6.557	\$ 6.557	\$ 6.557	\$ 6.557	\$ 6.557	\$ 6.557
	Sillas de oficinas	\$ 25.900	7		\$ 3.700	\$ 3.700	\$ 3.700	\$ 3.700	\$ 3.700	\$ 3.700	\$ 3.700
	Módulo personales	\$ 718.000	7		\$ 102.571	\$ 102.571	\$ 102.571	\$ 102.571	\$ 102.571	\$ 102.571	\$ 102.571
	Contenedores plasticos	\$ 398.000	6		\$ 66.333	\$ 66.333	\$ 66.333	\$ 66.333	\$ 66.333	\$ 66.333	
Bodega	Máquina producción de hielo	\$ 489.000	10		\$ 48.900	\$ 48.900	\$ 48.900	\$ 48.900	\$ 48.900	\$ 48.900	\$ 48.900
	Mobiliario bodega	\$ 8.890.900	7		\$ 1.270.129	\$ 1.270.129	\$ 1.270.129	\$ 1.270.129	\$ 1.270.129	\$ 1.270.129	\$ 1.270.129
	Kit de herramientas	\$ 800.000	3		\$ 266.667	\$ 266.667	\$ 266.667				
	Sistema de climatización	\$ 5.590.000	10		\$ 559.000	\$ 559.000	\$ 559.000	\$ 559.000	\$ 559.000	\$ 559.000	\$ 559.000
<b>Depreciación total cadena de florerías</b>					<b>\$ 3.478.089</b>	<b>\$ 3.478.089</b>	<b>\$ 4.425.451</b>	<b>\$ 4.088.854</b>	<b>\$ 4.088.854</b>	<b>\$ 5.052.620</b>	<b>\$ 4.688.804</b>

### 14.31.-Anexo AE. Detalle de préstamo bancario.

Monto del préstamo	\$ 45.000.000
Tasa de interés	10,95%
Número de años	6
Valor cuota	-\$ 10.621.629

Año	Saldo deuda	Cuota	Interés	Amortización
1	\$ 45.000.000	-\$ 10.621.629	\$ 4.927.500	-\$ 5.694.129
2	\$ 39.305.871	-\$ 10.621.629	\$ 4.303.993	-\$ 6.317.636
3	\$ 32.988.236	-\$ 10.621.629	\$ 3.612.212	-\$ 7.009.417
4	\$ 25.978.819	-\$ 10.621.629	\$ 2.844.681	-\$ 7.776.948
5	\$ 18.201.871	-\$ 10.621.629	\$ 1.993.105	-\$ 8.628.524
6	\$ 9.573.347	-\$ 10.621.629	\$ 1.048.282	-\$ 9.573.347

Dado que el gobierno corporativo de la cadena de florerías tiene una personalidad jurídica del tipo responsabilidad limitada, los socios de la misma resolverán las controversias, que se pudieran suscitar, en los siguientes términos:

Todas las dificultades que se produzcan entre los socios o entre uno de ellos con la sociedad, con motivo de la interpretación de la presente escritura o de su ejecución, cumplimiento, modificación, tramitación o aplicación durante su vigencia, o liquidación anticipada, será del conocimiento y resolución de un árbitro arbitrador, quien actuará como amigable componedor y sin forma de juicio. El árbitro será designado por las partes de común acuerdo, y en caso de no lograrse este acuerdo, será designado conforme al Reglamento Procesal del Centro de Arbitrajes de la Cámara de Comercio de Santiago A.G. vigente, confiriendo las partes al efecto, mandato especial irrevocable a la Cámara de Comercio de Santiago A.G. para que designe el árbitro arbitrador de entre los integrantes del cuerpo arbitral del Centro de Arbitrajes de esa Cámara. El árbitro queda especialmente facultado para resolver todo asunto relacionado con su competencia y jurisdicción<sup>205</sup>.

<sup>205</sup> Se agradece la asesoría del abogado, especialista en derecho corporativo y comercial, Francisco Javier Ortiz Rojo.

## 14.32.-Anexo AF. Principales proveedores.

<b>Principales proveedores de flores</b>
Flores Jorquera Ltda. Representante: Andrea Jorquera. Dirección: Sector 15 Lliu Lliu, Limache. Teléfono: +56-9-77484605 Mail: andreaJORQUERA@terra.com
Flores de Pucalan Ltda. Representante: Lorenzo Enrique Soto. Dirección: Sector 32 Lliu Lliu, Limache. Teléfono: +56-33-2449192 Mail: lorenzoesoto@floresdepucalan.cl
Producción y servicios agrícolas Ltda. Representante: Carlos González. Dirección: Villa Las Américas, Pasaje Asunción 0202, Limache. Teléfono: +56-9-94435120 Mail: katiapinninghoff@gmail.com
Flores y Bulbos Ltda. Representante: René Cueva Estay. Dirección: Camino Troncal Paradero No.2, Quillota. Teléfono: +56-33-2314980 Mail: rcueva@tie.cl
Agrícola San Fernando Ltda. Representante: Tomás Schmidt Ariztía. Dirección: Parcela 38 – Lumberas, Melipilla Teléfono: +56-9-81386589 Mail   Web: philipp@araucaniaflowers.cl
<b>Principal proveedor de productos de nutrición para flores</b>
Floralife Ltda. Dirección: Kilómetro 2 Vía Funza, Colombia. Teléfono: +571 821 5652 Mail: Latinamericainfo@floralife.com
<b>Principales proveedores de folletos y cajas de cartón</b>
Alo Print Ltda. (proveedor de folletos informativos) Dirección: Las Urbinas 53 Local 69, Providencia, Santiago. Teléfono: +56 22 656 4600 Mail: ventas@aloprint.cl
Cartonería Matta Ltda. (proveedor de cajas para entrega de flores) Dirección: Miguel León Prado 162, Santiago. Teléfono: +56 22544 07 43 Mail: ventas@cartoneria-matta.cl
<b>Principal proveedor servicio de transporte</b>
Ingecah Spa. (transporte delivery-transporte carga de flores) Dirección: Juan Moya Morales 22 Oficina 12, Ñuñoa, Santiago . Teléfono: +56 22 276 8997 Mail: transportes@ingecah.cl

### 14.33.-Anexo AG. Costos de Materias Primas y complementarios.

Costos de flores<sup>206</sup>:

Tipo de flor	Variiedad	Calidad	Origen	Precio proveedor	Unidad de varas por paquete	Precio unitario
Alstroemeria	Sin Especificar	Primera	Nacional	\$ 22.313	100	\$ 223
Avellano	Gevuin nativo	Follaje largo	Nacional	\$ 44.625	100	\$ 446
Crisantemo	Marble	Tallo corto	Nacional	\$ 22.313	100	\$ 223
Crisantemo	Marble	Primera	Nacional	\$ 31.238	100	\$ 312
Crisantemo	Spider	Primera	Nacional	\$ 35.700	100	\$ 357
Gerbera	Todos los colores	Primera	Nacional	\$ 31.238	100	\$ 312
Girasol	Todos los colores	Primera	Nacional	\$ 26.775	100	\$ 268
Híperico	Todos los colores	Primera	Nacional	\$ 31.238	100	\$ 312
Iris	Todos los colores	Primera	Nacional	\$ 26.775	100	\$ 268
Liatris	Todos los colores	Primera	Nacional	\$ 22.313	100	\$ 223
Lilium	Todos los colores	Primera	Nacional	\$ 44.625	100	\$ 446
Lisianthus	Todos los colores	Primera	Nacional	\$ 35.700	100	\$ 357
Peonía	Todos los colores	Primera	Nacional	\$ 89.250	100	\$ 893
Tulipán	Todos los colores	Primera	Nacional	\$ 44.625	100	\$ 446
Cala	Blanca	Primera 60 cms.	Nacional	\$ 22.313	100	\$ 223
Rosa	Todos los colores	Primera 70 cms.	Importada(o)	\$ 35.700	100	\$ 357
Ruscus	Italiano	Follaje largo	Nacional	\$ 12.900	100	\$ 129
Solidago	Todos los colores	Follaje largo	Nacional	\$ 12.900	100	\$ 129

Costos de los complementos:

Costo Complementos	Precio proveedor	Unidades	Precio unitario
Cajas de entrega	\$ 230.000	1000	\$ 230
Sachet vitaminas	\$ 65.000	1000	\$ 65
Sobres	\$ 10.948	1000	\$ 11
Flyer informativo	\$ 150.000	1000	\$ 150
		<b>Total</b>	<b>\$ 456</b>

	Precio proveedor	Unidades a entregar	Precio unitario
Costo delivery desde bodega a clientes	\$ 180.000	100	\$ 1.800
	\$ 324.000	200	\$ 1.620
	\$ 459.000	300	\$ 1.530
	\$ 489.600	400 o más	\$ 1.224

	Destino	Precio unitario
Costo transporte delivery tienda a clientes	Núñoa	\$ 1.800
	Providencia	\$ 2.200
	La reina	\$ 2.200
	Las condes	\$ 1.800
	Vitacura	\$ 1.800

<sup>206</sup> Los costos de las flores contienen el costo de transporte efectuado por el proveedor de flores.

## 14.34.-Anexo AH. Costos ramos de flores.

Costo de ramos en tienda:

Costo por producto	N° de varas	Costo de vara (promedio)	Costo complementarios	Costo en tienda
<b>Ramo de la semana</b>	10	\$ 354	\$ 456	\$ 3.996

<b>Ramo Multiflor</b>	N° de varas	Costo de vara ( promedio)	Costo complementarios	Costo total
Lilium y Alstroemerias	13	\$ 361	\$ 456	\$ 4.693
Rosas y Lilioms	14	\$ 434	\$ 456	\$ 6.077
Gerberas y Alstroemerias	16	\$ 285	\$ 456	\$ 4.558
Lisianthus y Alstroemerias	18	\$ 308	\$ 456	\$ 5.542
Tulipanes multicolor	9	\$ 497	\$ 456	\$ 4.470
Peonías y Alstroemerias	12	\$ 838	\$ 456	\$ 10.052
Lilium y Calas	20	\$ 335	\$ 456	\$ 6.700
Iris y Alstroemerias	18	\$ 268	\$ 456	\$ 4.830
Rosas y Calas	14	\$ 323	\$ 456	\$ 4.516

Costo por producto	N° de varas	Costo de vara (promedio)	Costo complementarios	Costo total mínimo
<b>Ramo especial (lo diseña el cliente)</b>	10	\$ 354	\$ 456	\$ 3.996

Costo de ramos con *delivery*:

Costo por producto	N° de varas	Costo de vara (promedio)	Costo complementarios	Costo en tienda
<b>Ramo de la semana</b>	10	\$ 354	\$ 2.000	\$ 5.540

<b>Ramo Multiflor</b>	N° de varas	Costo de vara (promedio)	Costo complementarios	Costo total
Lilium y Alstroemerias	13	\$ 480	\$ 2.000	\$ 6.237
Rosas y Lilioms	14	\$ 544	\$ 2.000	\$ 7.621
Gerberas y Alstroemerias	16	\$ 381	\$ 2.000	\$ 6.102
Lisianthus y Alstroemerias	18	\$ 394	\$ 2.000	\$ 7.086
Tulipanes multicolor	9	\$ 668	\$ 2.000	\$ 6.014
Peonías y Alstroemerias	12	\$ 966	\$ 2.000	\$ 11.596
Lilium y Calas	20	\$ 412	\$ 2.000	\$ 8.244
Iris y Alstroemerias	18	\$ 354	\$ 2.000	\$ 6.374
Rosas y Calas	14	\$ 433	\$ 2.000	\$ 6.060

Costo por producto	N° de varas	Costo de vara (promedio)	Costo complementarios	Costo total mínimo
<b>Ramo especial (lo diseña el cliente)</b>	10	\$ 354	\$ 2.000	\$ 5.540

## 14.35.-Anexo AI. Detalle costos operacionales y gastos de funcionamiento.

Valores de arriendo:

Sucursal	Dirección	Área	Valor arriendo mensual	Arriendo anual
Nuñoa	Pedro Torres 446	68,3 m2	\$ 1.046.800	\$ 12.561.600
Las Condes	Sector de San Carlos de Apoquindo	76,7 m2	\$ 1.441.631	\$ 17.299.572
Vitacura	Por determinar	88,9 m2	\$ 1.875.600	\$ 22.507.200
Casa Matriz	Calle Nueva 1725, Huechuraba	426 m2	\$ 2.651.000	\$ 31.812.000

Se agradece la información aportada por Juan Pablo Galli Reti subgerente desarrollo en Corp activos Inmobiliarios

Remuneraciones equipo de tiendas año 1 al 2:

Cargo	N° de funcionarios	Sueldo Base	Gratificación legal (art. 50)	Comisión y semana corrida (art 45)	Colación y/o movilización	Total haberes
Vendedor Líder	1	\$ 225.000	\$ 89.062	\$ 150.000	\$ 30.000	\$ 494.062
Vendedor asistente (part time)	1	\$ 55.000	\$ 21.770	\$ 90.000	\$ 10.000	\$ 176.770
Auxiliar (Full time)	1	\$ 225.000	\$ 89.062		\$ 30.000	\$ 344.062
Auxiliar (part time)	1	\$ 55.000	\$ 21.770		\$ 10.000	\$ 86.770

Total equipo tienda mes	\$ 1.101.664
Total equipo tienda año	\$ 13.219.968

Remuneraciones equipo de tiendas año 3 al 5:

Cargo	N° de funcionarios	Sueldo Base	Gratificación legal (art. 50)	Comisión y semana corrida (art. 45)	Colación y/o movilización	Total haberes
Vendedor Líder	2	\$ 225.000	\$ 89.062	\$ 150.000	\$ 30.000	\$ 988.124
Vendedor asistente (part time)	2	\$ 55.000	\$ 21.770	\$ 90.000	\$ 10.000	\$ 353.540
Auxiliar (Full time)	2	\$ 225.000	\$ 89.062		\$ 30.000	\$ 688.124
Auxiliar (part time)	2	\$ 55.000	\$ 21.770		\$ 10.000	\$ 173.540

Total equipo tiendas mes	\$ 2.203.328
Total equipo tienda año	\$ 26.439.936

Remuneraciones equipo de tiendas año 6 al 7:

Cargo	N° de funcionarios	Sueldo Base	Gratificación legal (art. 50)	Comisión y semana corrida (art. 45)	Colación y/o movilización	Total haberes
Vendedor Líder	3	\$ 225.000	\$ 89.062	\$ 150.000	\$ 30.000	\$ 1.482.186
Vendedor asistente (part time)	3	\$ 55.000	\$ 21.770	\$ 90.000	\$ 10.000	\$ 530.310
Auxiliar (Full time)	3	\$ 225.000	\$ 89.062		\$ 30.000	\$ 1.032.186
Auxiliar (part time)	3	\$ 55.000	\$ 21.770		\$ 10.000	\$ 260.310

Total equipo tiendas mes	\$ 3.304.992
Total equipo tienda año	\$ 39.659.904

Remuneraciones equipo bodega año 1 al 2:

Cargo	N° de funcionarios	Sueldo Base	Gratificación legal (art. 50)	Colación y/o movilización	Total haberes
Auxiliar (Full time)	1	\$ 225.000	\$ 89.062	\$ 30.000	\$ 344.062
Auxiliar (part time)	2	\$ 55.000	\$ 21.770	\$ 10.000	\$ 173.540

Total equipo bodegas mes	\$ 517.602
Total equipo bodega año	\$ 6.211.224

Remuneraciones equipo bodega año 3 al 6:

Cargo	N° de funcionarios	Sueldo Base	Gratificación legal (art. 50)	Colación y/o movilización	Total haberes
Auxiliar (Full time)	1	\$ 225.000	\$ 89.062	\$ 30.000	\$ 344.062
Auxiliar (part time)	3	\$ 55.000	\$ 21.770	\$ 10.000	\$ 260.310

Total equipo bodegas mes	\$ 604.372
Total equipo bodega año	\$ 7.252.464

## Remuneraciones equipo bodega año 7:

Cargo	Nº de funcionarios	Sueldo Base	Gratificación legal (art. 50)	Colación y/o movilización	Total haberes
Auxiliar (Full time)	2	\$ 225.000	\$ 89.062	\$ 30.000	\$ 688.124
Auxiliar (part time)	4	\$ 55.000	\$ 21.770	\$ 10.000	\$ 347.080

<b>Total equipo bodegas mes</b>	<b>\$ 1.035.204</b>
<b>Total equipo bodega año</b>	<b>\$ 12.422.448</b>

## Remuneraciones equipo directivo año 1 al 2:

Cargo	Total haberes
Director General	\$ 800.000

<b>Total equipo directivo mes</b>	<b>\$ 800.000</b>
<b>Total equipo directivo año</b>	<b>\$ 9.600.000</b>

## Remuneración equipo directivo año 3 al 5:

Cargo	Total haberes
Director General	\$ 800.000
Community Manager	\$ 650.000
Jefe de operaciones	\$ 650.000

<b>Total equipo directivo mes</b>	<b>\$ 2.100.000</b>
<b>Total equipo directivo año</b>	<b>\$ 25.200.000</b>

## Remuneración equipo directivo año 6 al 7:

Cargo	Total haberes
Director General	\$ 1.800.000
Community Manager	\$ 650.000
Director Comercial	\$ 800.000
Jefe de operaciones	\$ 650.000
Coordinador de adm y finan	\$ 650.000

<b>Total equipo directivo mes</b>	<b>\$ 4.550.000</b>
<b>Total equipo directivo año</b>	<b>\$ 54.600.000</b>

## Costos de transporte:

Costo transporte bodega a tiendas	Años 1-2	Años 3-5	Años 6-8
Semanal	\$ 65.900	\$ 95.900	\$ 129.990
Mensual	\$ 263.600	\$ 383.600	\$ 519.960
Anual	\$ 3.163.200	\$ 4.603.200	\$ 6.239.520

## Gastos de funcionamiento:

Gastos de funcionamiento florería	Costo Mensual
Energía eléctrica	\$ 150.000
Agua	\$ 25.000
Telefonía fija e internet	\$ 24.990
Artículos de oficina	\$ 8.990
Artículos de limpieza	\$ 7.990
Artículos promocionales	\$ 120.000
Gasto común tienda	\$ 75.800
<b>Total mes</b>	<b>\$ 412.770</b>

<b>Total anual</b>	<b>\$ 4.953.240</b>
--------------------	---------------------

Gastos de funcionamiento casa matriz	Costo Mensual
Energía eléctrica	\$ 480.900
Agua	\$ 260.000
Telefonía fija e internet	\$ 39.484
Artículos de oficina	\$ 26.970
Artículos de limpieza	\$ 18.990
Mantenimiento sistemas de información	\$ 12.500
Artículos promocionales	\$ 190.000
Gasto común	\$ 90.900
Mantenimiento de equipos	\$ 39.000
<b>Total mes</b>	<b>\$ 1.158.744</b>

<b>Total Anual</b>	<b>\$ 13.904.930</b>
--------------------	----------------------

## 14.36.-Anexo AJ. Proyección de costos operacionales y gastos.

Proyección de los arriendos<sup>207</sup>:

Sucursal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Nuñoa	\$ 12.561.600	\$ 13.064.064	\$ 13.586.627	\$ 14.130.092	\$ 14.695.295	\$ 15.283.107	\$ 15.894.431
Las Condes	\$ -	\$ -	\$ 17.299.572	\$ 18.285.648	\$ 19.327.930	\$ 20.429.621	\$ 21.594.110
Vitacura	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.507.200	\$ 23.790.110
Huechuraba (casa matriz)	\$ 31.812.000	\$ 33.084.480	\$ 34.407.859	\$ 35.784.174	\$ 37.215.541	\$ 38.704.162	\$ 40.252.329
<b>Total</b>	<b>\$ 44.373.600</b>	<b>\$ 46.148.544</b>	<b>\$ 65.294.058</b>	<b>\$ 68.199.913</b>	<b>\$ 71.238.765</b>	<b>\$ 96.924.091</b>	<b>\$ 101.530.980</b>

Proyección de las remuneraciones:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Total equipo tienda	\$ 13.219.968	\$ 13.219.968	\$ 26.439.936	\$ 26.439.936	\$ 26.439.936	\$ 41.246.300	\$ 42.896.152
Total equipo bodega	\$ 6.211.224	\$ 6.211.224	\$ 7.252.464	\$ 7.252.464	\$ 7.252.464	\$ 7.252.464	\$ 12.422.448
Total equipo directivo	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ 54.600.000	\$ 54.600.000
<b>Total</b>	<b>\$ 29.031.192</b>	<b>\$ 29.031.192</b>	<b>\$ 58.892.400</b>	<b>\$ 58.892.400</b>	<b>\$ 58.892.400</b>	<b>\$ 103.098.764</b>	<b>\$ 109.918.600</b>

Proyección del costo de transporte:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo transporte bodega a tienda	\$ 3.163.200	\$ 3.343.502	\$ 4.603.200	\$ 4.865.582	\$ 5.142.921	\$ 6.239.520	\$ 6.595.173

Proyección de los gastos de funcionamiento:

	1	2	3	4	5	6	7	8
Gastos de funcionamiento	\$ 18.858.170	\$ 19.612.497	\$ 23.811.410	\$ 24.763.867	\$ 25.754.421	\$ 28.764.650	\$ 29.915.236	\$ 31.111.846

<sup>207</sup> Los arriendos, así como también el transporte, fueron proyectados considerando una tasa de inflación del 4%.

## 14.37.-Anexo AK. Flujo de caja de la cadena de florerías<sup>208</sup>.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos de ventas	\$ 135.500.000	\$ 144.985.000	\$ 268.222.250	\$ 321.866.700	\$ 424.864.044	\$ 785.998.481	\$ 814.533.296	
Costos materias primas	-\$ 57.988.000	-\$ 62.047.160	-\$ 110.574.870	-\$ 132.636.000	-\$ 174.678.000	-\$ 323.154.300	-\$ 345.775.101	
Costos operacionales								
Remuneraciones	-\$ 29.031.192	-\$ 29.031.192	-\$ 58.892.400	-\$ 58.892.400	-\$ 58.892.400	-\$ 103.098.764	-\$ 109.918.600	
Arrendos	-\$ 44.373.600	-\$ 46.148.544	-\$ 65.294.058	-\$ 68.199.913	-\$ 71.238.765	-\$ 96.924.091	-\$ 101.530.980	
Costos de transporte	-\$ 3.163.200	-\$ 3.343.502	-\$ 4.603.200	-\$ 4.865.582	-\$ 5.142.921	-\$ 6.239.520	-\$ 6.595.173	
Gastos de funcionamiento	-\$ 18.858.170	-\$ 19.612.497	-\$ 23.811.410	-\$ 24.763.867	-\$ 25.754.421	-\$ 28.764.650	-\$ 29.915.236	
<b>Ebitda</b>	<b>-\$ 17.914.162</b>	<b>-\$ 15.197.896</b>	<b>\$ 5.046.312</b>	<b>\$ 32.508.938</b>	<b>\$ 89.157.537</b>	<b>\$ 227.817.156</b>	<b>\$ 220.798.205</b>	
Depreciación		-\$ 3.478.089	-\$ 3.478.089	-\$ 4.425.451	-\$ 4.088.854	-\$ 4.088.854	-\$ 5.052.620	
Interés préstamo	-\$ 4.927.500	-\$ 4.303.993	-\$ 3.612.212	-\$ 2.844.681	-\$ 1.993.105	-\$ 1.048.282		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-\$ 22.841.662</b>	<b>-\$ 22.979.978</b>	<b>-\$ 2.043.989</b>	<b>\$ 25.238.807</b>	<b>\$ 83.075.578</b>	<b>\$ 222.680.020</b>	<b>\$ 215.745.585</b>	
Impuesto a la renta (25%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.309.702	\$ 20.768.894	\$ 55.670.005	\$ 53.936.396	
<b>Utilidad neta</b>	<b>-\$ 22.841.662</b>	<b>-\$ 22.979.978</b>	<b>-\$ 2.043.989</b>	<b>\$ 18.929.105</b>	<b>\$ 62.306.683</b>	<b>\$ 167.010.015</b>	<b>\$ 161.809.189</b>	
Depreciación		\$ 3.478.089	\$ 3.478.089	\$ 4.425.451	\$ 4.088.854	\$ 4.088.854	\$ 5.052.620	
Inversión Inicial	-\$ 58.048.890							
Inversión año 2 tienda 2		-\$ 19.635.086						
Inversión año 2 plan calidad		-\$ 15.390.000						
Inversión año 4 sistema BI				-\$ 15.480.000				
Inversión año 5 tienda 3 y restyling marca					-\$ 40.380.389			
Inversión en capital de trabajo	-\$ 28.535.791	-\$ 25.819.524	-\$ 5.575.317					
Recuperación de capital de trabajo							\$ 59.930.632	
Préstamo	\$ 45.000.000							
Amortización deuda	-\$ 5.694.129	-\$ 6.317.636	-\$ 7.009.417	-\$ 7.776.948	-\$ 8.628.524	-\$ 9.573.347		
Valor de desecho								\$ 901.259.055
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$ 13.048.890</b>	<b>-\$ 57.071.582</b>	<b>-\$ 86.664.134</b>	<b>-\$ 11.150.634</b>	<b>\$ 97.608</b>	<b>\$ 17.386.625</b>	<b>\$ 161.525.522</b>	<b>\$ 1.128.051.496</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>-\$ 13.048.890</b>	<b>-\$ 70.120.472</b>	<b>-\$ 156.784.606</b>	<b>-\$ 167.935.240</b>	<b>-\$ 167.837.632</b>	<b>-\$ 150.451.007</b>	<b>\$ 11.074.515</b>	<b>\$ 1.139.126.011</b>

Tasa costo de capital	17,5%
Sin valor de desecho	Año 7
VAN	\$ 11.270.388
Sin valor de desecho	Año 7
TIR	19,8%
Con valor de desecho	Año 7
VAN	\$ 302.734.156
Con valor de desecho	Año 7
TIR	46,8%

Método económico cálculo valor de desecho

$$VD = ((B-C)_k - Dep_k) / i$$

(B-C)<sub>k</sub> = Beneficio neto en año normal k

Dep<sub>k</sub> = Depreciación del año normal k

i = tasa exigida como costo de capital

\$ 161.809.189
\$ 4.088.854
17,5%

<b>Valor de desecho</b>	<b>\$ 901.259.055</b>
-------------------------	-----------------------

<sup>208</sup> El proyecto tiene un horizonte de evaluación de 7 años. Se agregaron dos resultados en los criterios de decisión (VAN y TIR), en función del valor de desecho; la razón es aislar el efecto que genera el valor de desecho, ya que como señalan los autores Nassir Sapag y Brealey, este concepto es muy complejo de determinar y, para el caso de un emprendimiento, como es la cadena de florerías, genera una fuerte variación en los criterios de decisión como el VAN y la TIR. Cabe destacar que el valor de desecho se calculó en función del método denominado económico, en donde la utilidad del último periodo se actualiza como una perpetuidad con el descuento de una depreciación tipo.

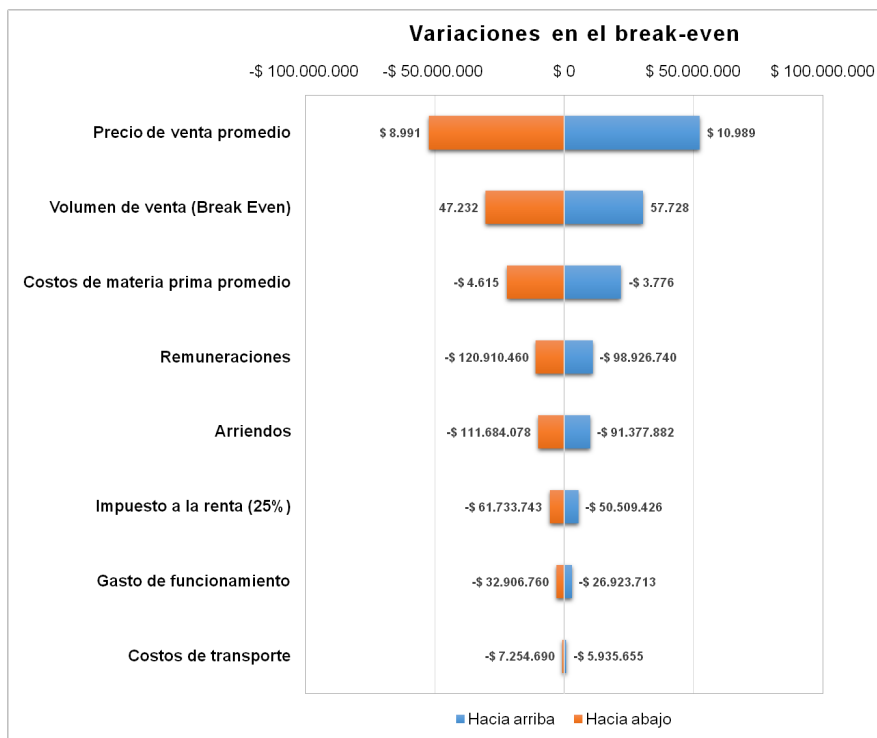


## 14.38.-Anexo AL. Análisis de variables críticas en flujo de caja esperado.

Detalle de los resultados en el gráfico tornado de la Ilustración 54:

Variable de entrada	Entrada			Variaciones en el flujo de caja escenario esperado				
	↓10%	↑10%	Caso base	-10,00%	-5,00%	0,00%	5,00%	10,00%
Precio de venta promedio	\$ 8.991	\$ 10.989	\$ 9.990	\$ 91.089.970	\$ 132.253.672	\$ 173.417.375	\$ 214.581.077	\$ 255.744.780
Volumen de producción	74.169	90.651	82.410	\$ 125.667.480	\$ 149.542.427	\$ 173.417.375	\$ 197.292.322	\$ 221.167.270
Costos de materia prima promedio	-\$ 4.615	-\$ 3.776	-\$ 4.196	\$ 138.839.865	\$ 156.128.620	\$ 173.417.375	\$ 190.706.130	\$ 207.994.885
Remuneraciones	-\$ 120.910.460	-\$ 98.926.740	-\$ 109.918.600	\$ 162.425.515	\$ 167.921.445	\$ 173.417.375	\$ 178.913.305	\$ 184.409.235
Arriendos	-\$ 111.684.078	-\$ 91.377.882	-\$ 101.530.980	\$ 163.264.277	\$ 168.340.826	\$ 173.417.375	\$ 178.493.924	\$ 183.570.473
Impuesto a la renta (25%)	-\$ 61.733.743	-\$ 50.509.426	-\$ 56.121.585	\$ 167.805.216	\$ 170.611.295	\$ 173.417.375	\$ 176.223.454	\$ 179.029.533
Gasto de funcionamiento	-\$ 32.906.760	-\$ 26.923.713	-\$ 29.915.236	\$ 170.425.851	\$ 171.921.613	\$ 173.417.375	\$ 174.913.137	\$ 176.408.898
Costos de transporte	-\$ 7.254.690	-\$ 5.935.655	-\$ 6.595.173	\$ 172.757.857	\$ 173.087.616	\$ 173.417.375	\$ 173.747.133	\$ 174.076.892

Detalle de los resultados en el break-even:



Variable de entrada	Entrada			Variaciones en el break even				
	↓10%	↑10%	Caso base	-10,00%	-5,00%	0,00%	5,00%	10,00%
Precio de venta promedio	\$ 8.991	\$ 10.989	\$ 9.990	-\$ 52.427.858	-\$ 26.213.929	\$ 0	\$ 26.213.929	\$ 52.427.858
Volumen de venta (Break Even)	47.232	57.728	82.410	-\$ 30.408.157	-\$ 15.204.079	\$ 0	\$ 15.204.079	\$ 30.408.157
Costos de materia prima promedio	-\$ 4.615	-\$ 3.776	-\$ 4.196	-\$ 22.019.700	-\$ 11.009.850	\$ 0	\$ 11.009.850	\$ 22.019.700
Remuneraciones	-\$ 120.910.460	-\$ 98.926.740	-\$ 109.918.600	-\$ 10.991.860	-\$ 5.495.930	\$ 0	\$ 5.495.930	\$ 10.991.860
Arriendos	-\$ 111.684.078	-\$ 91.377.882	-\$ 101.530.980	-\$ 10.153.098	-\$ 5.076.549	\$ 0	\$ 5.076.549	\$ 10.153.098
Impuesto a la renta (25%)	-\$ 61.733.743	-\$ 50.509.426	-\$ 56.121.585	-\$ 5.612.158	-\$ 2.806.079	\$ 0	\$ 2.806.079	\$ 5.612.158
Gasto de funcionamiento	-\$ 32.906.760	-\$ 26.923.713	-\$ 29.915.236	-\$ 2.991.524	-\$ 1.495.762	\$ 0	\$ 1.495.762	\$ 2.991.524
Costos de transporte	-\$ 7.254.690	-\$ 5.935.655	-\$ 6.595.173	-\$ 659.517	-\$ 329.759	\$ 0	\$ 329.759	\$ 659.517

### 14.39.-Anexo AM. Determinación de la tasa de descuento.

Para determinar la tasa de descuento del proyecto se empleo el modelo CAPM:

$$R_i = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Donde:

R<sub>i</sub>: es la tasa de descuento esperada.

R<sub>f</sub>: corresponde a la tasa libre de riesgo, que para el caso del proyecto se considera el bono a 10 años del banco central, BCP-10, cuyo valor es de 4.5%<sup>209</sup>.

R<sub>m</sub>: corresponde a la tasa de mercado promedio, que para el caso del proyecto se obtuvo en función del promedio del IPSA en un rango de tiempo de 10 años. El valor arrojado es de 15.7%, tal como se muestra en la tabla:

Fecha	Apertura	Máximo	Mínimo	Cerrar	Ajustes de Cierre	Rentabilidad Anual
1 de oct de 2014	3.943,56	3.954,32	3.751,73	3.816,88	3.816,88	-2,4%
1 de oct de 2013	3.823,85	3.940,55	3.774,72	3.912,44	3.912,44	-8,3%
1 de oct de 2012	4.231,25	4.324,08	4.214,33	4.266,35	4.266,35	-1,4%
3 de oct de 2011	3.888,58	4.334,47	3.600,42	4.327,25	4.327,25	-11,9%
1 de oct de 2010	4.795,38	4.920,04	4.665,66	4.912,53	4.912,53	48,2%
1 de oct de 2009	3.372,87	3.512,17	3.303,18	3.314,45	3.314,45	33,1%
1 de oct de 2008	2.753,31	2.778,92	2.017,79	2.489,59	2.489,59	-27,9%
1 de oct de 2007	3.249,33	3.512,19	3.202,14	3.451,18	3.451,18	95,2%
1 de oct de 2004	1.707,02	1.778,97	1.660,63	1.768,20	1.768,20	16,6%
1 de oct de 2003	1.430,42	1.593,89	1.430,42	1.515,96	1.515,96	-
Promedio						15,7%
R <sub>m</sub>						15,7%

Fuente: elaboración propia.

β: Corresponde al factor de riesgo no diversificable para la industria genérica donde operará el proyecto<sup>210</sup>:

Área de la industria	País	Tipo de mercado	Sub grupo	Beta (β)	Factor de ajuste emprendimiento	Beta corregido(β)
Retail (General)	Chile	Mercado emergente	América latina y el caribe	0,80	0,45	1,2

Con todos estos datos se llega al valor de la tasa de descuento R<sub>i</sub>:

$$R_i = 17.5\%$$

Cabe destacar, que los indicadores del proyecto VAN y TIR, sin contar con una fuente de financiamiento externa, empeoran sus resultados (VAN= \$3.206.718 y TIR =

<sup>209</sup> Para más detalles ver el link:

<http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm>

<sup>210</sup> Para conocer este y otros β, visitar el siguiente link:

<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

18.01%). Esto se puede explicar por el efecto de “apalancamiento” que genera la fuente de financiamiento externa. Esto último es así ya que la tasa de interés del préstamo bancario (10.95%) es inferior a la tasa de descuento (17.5%) que se le exige al proyecto, por lo que deviene conveniente realizar una parte del financiamiento con capital externo, respetando un ratio de financiamiento inferior a 1, lo que para el proyecto de la cadena de florerías es equivalente a un ratio de endeudamiento igual a 0.35.