



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CRECIMIENTO DE FLORES AL PIE DEL QUILLAYQUÉN
(ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES)**

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

RODRIGO ANDRÉS GONZALEZ HONORATO

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
REINALDO ARTURO ESCOBAR CARVAJAL**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

Resumen

CRECIMIENTO DE FLORES AL PIE DEL QUILLAYQUÉN (ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES)

El plan de crecimiento que se presentará expone el diseño lograr aumentar cuatro veces las ventas de Flores Quillayquén sin perder la rentabilidad en los próximos cuatro años, en base al cambio de modelo de negocio desde uno basado en la disminución de costos con venta masiva, a uno en base a la diferenciación y la propuesta de valor con venta directa al cliente final.

Para lograrlo, se desarrollaron distintas etapas, comenzando con el análisis del entorno y la empresa, continuando con el análisis de mercado y preferencias de los consumidores, para culminar con los planes de marketing, operaciones, personas y de estrategia y control. Las diferentes estrategias diseñadas, tienen como base al cliente, la calidad, las personas y la utilización de tecnología.

El diseño de la implementación comienza en el primer año con la apertura del canal digital de venta, mediante una página web y la irrupción en el mercado con dos nuevos productos (ramo de la semana y multiflor) y el servicio de delivery. En el segundo año, se incorpora otro producto (FQ Box) en sus distintos tamaños y precios de venta. En el tercer año, se adiciona el servicio de mantención mensual y la sociedad estratégica de venta de plantas en macetas, buscando el crecimiento de mercado en base a un nuevo segmento (no compradores de flores de corte). Finalmente, en el último año, se incorpora el servicio de delivery y video FQ, en búsqueda de consolidar el posicionamiento de la marca, sus productos y servicios.

El plan financiero contempla una recuperación de la inversión en el segundo año sustentado en que el negocio ya cuenta con ingresos consolidados en base a su negocio de flores minoristas. El valor actual neto del proyecto a 4 años es de alrededor de los 52 millones de pesos a una tasa de descuento de 13,9% y una tasa interna de retorno del 41,4%.

Finalmente, se debe considerar el proceso de cambio que están viviendo las industrias en general, y que estos cambios están plasmados en el plan de crecimiento, pero existirán variables dentro de los próximos 4 años de implementación que deberán ser seguidos con atención para lograr los resultados esperados, sobre todo los que afectan la estacionalidad de la demanda y el impacto en resultados de la publicidad utilizada.

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	1
2. Descripción de la Organización.....	2
2.1. Producción.....	2
2.2. Ventas.....	2
2.3. Clientes actuales.....	5
3. Descripción del mercado y tendencias de la industria.....	6
3.1. Mercado Internacional.....	6
3.2. Mercado Nacional.....	7
4. Descripción del tema a abordar.....	8
4.1. ¿Cuál es la motivación para realizar este tema? ¿Qué se busca?.....	8
4.2. Preguntas claves.....	8
4.3. Alcances del tema a abordar.....	9
5. Objetivo General, Específicos y Factores Críticos de éxito (FCE).....	9
5.1. Objetivo General.....	9
5.2. Objetivos Específicos.....	9
5.3. Factores Claves de Éxito (FCE).....	9
6. Marco Conceptual.....	10
7. Análisis de situación actual.....	11
7.1. Clientes.....	11
7.1.1. Ocasiones de consumo.....	12
7.1.2. Relaciones con los clientes.....	12
7.2. Canales.....	13
7.3. Cadena de Valor y Actividades claves.....	13
7.3.1. Margen de explotación.....	14
7.3.2. Insumos.....	14
7.3.3. Producción.....	15
7.3.4. Distribución.....	16
7.3.5. Comercialización.....	17
7.3.6. Propuesta de valor actual de Flores Quillayquén.....	18
8. Análisis FODA.....	19
8.1. Fortalezas.....	19
8.2. Oportunidades.....	20
8.3. Debilidades.....	20

8.4.	Amenazas.....	21
8.5.	Conclusión FODA.....	21
9.	Cinco fuerzas de Porter.....	22
9.1.	Fuerza de los proveedores.....	22
9.2.	Fuerza de los clientes.....	23
9.3.	Fuerza de los productos sustitutos.....	23
9.4.	Amenaza de nuevos competidores.....	23
9.5.	Rivalidad de la industria.....	24
9.6.	Conclusión cinco fuerzas de Porter.....	24
10.	Situación financiera.....	24
11.	Investigación de Mercado.....	25
11.1.	Metodología de investigación de mercado.....	25
11.1.1.	Objetivo general investigación de mercado.....	26
11.1.2.	Objetivos específicos investigación de mercado.....	26
11.2.	Desarrollo de la investigación.....	26
11.2.1.	Información general de las entrevistas.....	26
11.2.2.	Información general de las encuestas.....	27
11.2.3.	Resultados demográficos.....	27
11.2.4.	Preferencias entre compradores de flores.....	29
11.2.5.	Preferencias de no compradores de flores.....	33
11.2.6.	Principales conclusiones investigación de mercado.....	37
12.	Plan de marketing.....	39
12.1.	Marketing estratégico.....	39
12.1.1.	Segmentación.....	39
12.1.2.	Targeting.....	43
12.1.3.	Posicionamiento.....	43
12.2.	Marketing operativo.....	44
12.2.1.	Producto.....	44
12.2.2.	Precio.....	50
12.2.3.	Plaza.....	51
12.2.4.	Promoción.....	52
12.2.5.	Etapas de implementación de productos y servicios.....	55
13.	Plan Operacional.....	55
13.1.	Consideraciones claves.....	55
13.2.	Cadena de suministros.....	56

13.3.	Materias Primas.....	56
13.4.	Producción.....	57
13.4.1.	Demanda.....	57
13.4.2.	Mercado potencial.....	59
13.4.3.	Planificación de la producción.....	61
13.5.	Transporte.....	62
13.6.	Bodegaje.....	63
13.7.	Ventas directas y online.....	64
13.7.1.	<i>Fulfillment</i>	65
13.8.	Distribución y entrega.....	65
13.8.1.	Servicio controlador logístico.....	65
13.8.2.	FQ delivery y Video.....	66
13.9.	Calidad.....	66
14.	Personas.....	67
14.1.	Estructura Organizacional.....	67
14.2.	Plan de desarrollo y capacitación.....	69
15.	Estrategia y control.....	70
15.1.	Misión.....	70
15.2.	Visión.....	71
15.3.	Valores fundamentales.....	71
15.4.	Balanced Score Card.....	71
15.4.1.	Objetivos y métricas.....	72
15.5.	Plan de implementación.....	74
15.5.1.	Primer año: <i>Ecommerce</i>	75
15.5.2.	Segundo año: Tienda Ñuñoa y producto FQ Box.....	76
15.5.3.	Tercer año: Crecimiento e incorporación de productos.....	76
15.5.4.	Cuarto Año: Delivery & Video FQ.....	76
15.6.	Flujo de Caja.....	76
15.6.1.	Fuente de Ingresos.....	77
15.6.2.	Costos variables.....	78
15.6.3.	Costos fijos.....	78
15.6.4.	Fuentes de financiamientos.....	79
16.	Conclusiones.....	80
17.	Bibliografía.....	80

18. Anexos.....	84
-----------------	----

Índice de Figuras.

Figura 1: Proporción de ventas por especie en Flores Quillayquén en el año 2019.....	3
Figura 2: Ventas por producto y totales por mes para el año 2019.	4
Figura 3: Participación de mercado a nivel mundial.	6
Figura 4: Segmentos por ocasiones de consumo.	12
Figura 5. Cadena de valor y la relación de sus actividades.	13
Figura 6: Resumen análisis FODA de Flores Quillayquén.	19
Figura 7: Resumen análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	22
Figura 8: Balance general.	25
Figura 9: Frecuencia de comunas de residencia.....	28
Figura 10. Distribución de ingresos de los encuestados.	28
Figura 11. Ocasiones de consumo según género.	29
Figura 12. Ocasión de consumo según rango de edad.....	30
Figura 13. Ocasiones de consumo según ingresos.....	30
Figura 14. Preferencias en servicio y características.	31
Figura 15. Canal preferente de compra.....	32
Figura 16. Comparación de ramo decorado (“arreglado”) y no decorado.	33
Figura 17. Preferencia de productos para no compradores de flores.....	34
Figura 18. Razones de no comprar flores de corte.	34
Figura 19. Preferencias de complementos o sustitutos de flores de corte.	35
Figura 20. Aumento de ganas de comprar al tener el complemento.	35
Figura 21. Valoración emocional de las flores de corte en distintas opciones.....	36
Figura 22. Ocasiones de consumo según segmento social de Chile.	40
Figura 23. Principales características demográficas y socioeconómicas de la RM.....	41
Figura 24. Cambio de logo y paleta de colores.	43
Figura 25. Productos en base a los segmentos objetivos.	44
Figura 26. Etiquetado con código QR.	45
Figura 27. Imágenes de ramo del día.....	45
Figura 28. Imágenes de referencia producto multiflor.	45
Figura 29. Tamaño de productos FQ Box.	46
Figura 30. Packaging FQ Box.	47
Figura 31. Encemento.cl muestra de productos.	48
Figura 32. Empaquetado servicio mantención (ramillete).	48
Figura 33. Elementos Delivery & Video FQ.	49
Figura 34. Precios establecidos para los productos y servicios.	50
Figura 35. Simulación fachada de florería.	51
Figura 36. Simulación de plataforma de página web Shopify.....	52
Figura 37. Cadena de suministros Flores Quillayquén.	56

Figura 38. Tendencia de volumen de ventas para el año 2019 y 2020 (hasta agosto).	58
Figura 39. Alisamiento de datos en base a volumen de ventas 2019 y 2020 (hasta agosto).	58
Figura 40. Rutas de transporte de abastecimiento.	63
Figura 41. Lógica transaccional de sistema logístico. Ejemplo ramo multiflor.	64
Figura 42. Estructura organizacional actual (a) y proyectada 2024 (b).	67
Figura 43. Distribución de áreas de capacitación según rol.	69
Figura 44. Valores fundamentales de Flores Quillayquén.	71
Figura 45. Balanced Score Card Flores Quillayquén.	71
Figura 46. Etapas de implementación.	74

Índice de Tablas.

Tabla 1: Distribución de ventas por especie. Año 2019.	4
Tabla 2: Top 10 clientes de Flores Quillayquén	5
Tabla 3: Principales importadores del mundo y su consumo per cápita.	7
Tabla 4: Superficie cultivadas en hectáreas por región según tipo de cultivo.	16
Tabla 5: Estado de Resultados Flores Quillayquén 2019 en millones de pesos.	24
Tabla 7. Resumen campañas de promoción por lanzamientos.	53
Tabla 8. Resumen campañas de promoción por fechas especiales.	54
Tabla 9. Años de incorporación de productos y servicios.	55
Tabla 10. Costo de insumos químicos.	57
Tabla 11. Costo en plantines distintas especies.	57
Tabla 12. Incrementales de ventas según participación de mercado.	59
Tabla 13. Estimación de la demanda según producto o servicio.	60
Tabla 14. Proyección de ventas para el año 2024.	60
Tabla 15. Requerimiento de flor por especie, según demanda.	62
Tabla 16. Cantidad de traslados y costos asociados a transporte de flores.	63
Tabla 17. Etapas de implementación SGC y certificación ISO.	66
Tabla 18. Distribución de cantidades vendidas para el año 2024.	74
Tabla 19. Flujo de caja del proyecto de crecimiento de Flores Quillayquén.	77
Tabla 20. Ingresos proyectados por año para la venta de nuevos productos.	77
Tabla 21. Costos variables por año de Flores Quillayquén.	78
Tabla 22. Costos fijos calculados para Flores Quillayquén.	78

1. Introducción.

Flores Quillayquén, empresa familiar, lleva más de 20 años en el mercado de la floricultura, la mayoría de estos años como productor de flores de consumo masivo, vendiendo sus productos al por mayor a floristas en el mercado de las flores en la región metropolitana, Santiago, principalmente como proveedor de florerías. A fines del año 2018, el dueño de la empresa decidió la apertura de un punto de venta en el mercado de flores antes mencionado, con el fin de llegar directamente al cliente con sus productos.

En general, las flores que son comercializadas en el mercado de la floricultura tienen dos destinos principales: cementerios y decoración (eventos y hogares). Flores Quillayquén, a lo largo de los años, ha ido diversificando las especies producidas, desde especies de cementerio (claveles) a especies de decoración como lo son los Lisianthus, gerberas, ranúnculos, entre otras. Aunque produce flores de segmentos más exclusivos, se continúa vendiendo a floristas, funcionando la empresa como intermediario en la comercialización, existiendo la posibilidad de integrarse verticalmente con productos terminados.

A Flores Quillayquén lo rodea un mercado nacional altamente competitivo, con propensión a la importación y con dificultades para competir en el mercado internacional por costos logísticos elevados en comparación a potencias como Holanda, Colombia y Ecuador (Velasco, 2016). No obstante, se presentan potenciales factores diferenciadores para competir a nivel nacional, por ejemplo, es altamente valorada la calidad y los rápidos canales de distribución, dando una ventaja competitiva en un mercado interno creciente, activo y en vías de desarrollo. No obstante, los consumos per cápita en Chile son muy alejados a países con cultura de consumo de flores como Holanda, Alemania y Estados Unidos (Agrícola, 2016), aunque el descubrir la razón de estos bajos consumos per cápita es un factor clave en el desarrollo de mercado y por consecuencia, para el desarrollo de este proyecto de crecimiento.

Explicado lo anterior, es que toma relevancia la planificación estratégica de la empresa, para captar el valor y transformarlo en beneficio económico.

2. Descripción de la Organización.

A continuación, se describe la condición actual de la producción y ventas en la compañía.

2.1. Producción.

Las flores son producidas en la comuna de Coltauco, Sexta Región, más específicamente en la localidad rural de Lo Ulloa. En sus inicios, la empresa fue creada con el fin de abastecer a los visitantes del cementerio de la localidad, produciendo “flores de cementerio”¹ (principalmente claveles), aprovechando que los terrenos productivos están en la avenida principal de Lo Ulloa y así también este cementerio. Con el pasar de los años, la producción comenzó a ser despachada directamente a los puestos de ventas (cementérios y florerías) como ventas al por mayor, omitiendo al intermediario.

La empresa produce sus flores de corte mediante 33 invernaderos. La cantidad de flores obtenidas dependerá de la especie plantada, por ejemplo, si se destina la producción de un invernadero a *Lisianthus* se obtendrían 13000 varas al año (1300 paquetes de 10 varas por invernadero). Además, la empresa tiene un convenio de producción exclusiva con productores de la localidad de Aculeo, en la comuna de Paine de la Región Metropolitana, en donde se producen flores según el requerimiento de Flores Quillayquén, pagándose por flor cortada.

Dependiendo de la temporada (primavera y verano tiene una mayor producción), la mano de obra plantadora y mantenedora varía de 5 a 10 personas, todo el personal presenta esta dualidad en sus labores. Toda la producción es controlada por el dueño de la empresa, quién decide la especie a plantar, la cantidad y en que invernadero.

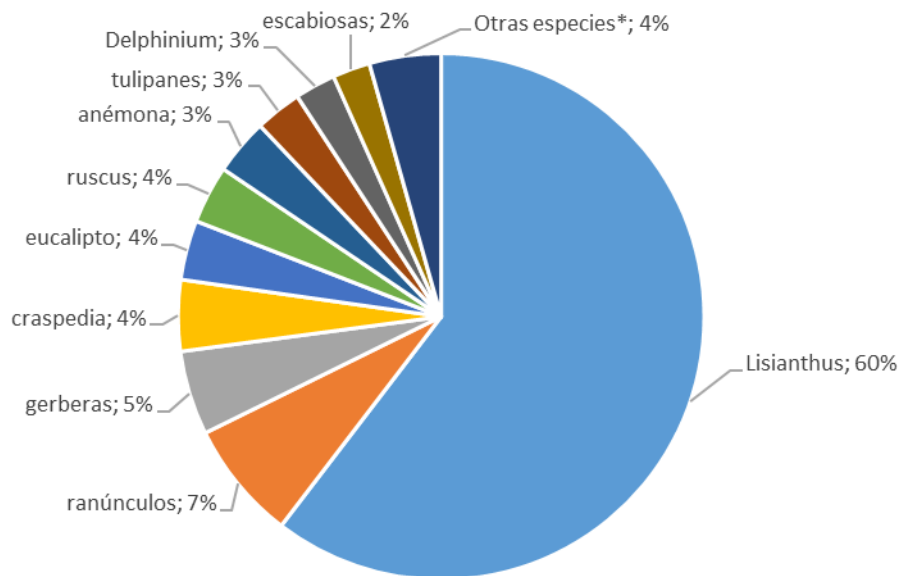
2.2. Ventas.

Recientemente (fines del año 2018), el dueño de la empresa abrió un local de ventas en el mercado de las flores en la región metropolitana, comenzando la integración vertical del negocio, actuando como proveedor e intermediario, aprovechando la experiencia en la producción y el fortalecimiento en la cadena de valor que esto genera.

El único puesto de ventas cuenta con dos trabajadoras, una vendedora y otra vendedora-administradora, esta última encargada de las publicaciones en redes sociales (Instagram principalmente), informar el resumen de ventas, contactar clientes, entre otras actividades.

¹ Se realiza la denominación de flores de cementerio a flores de corte típicamente de mayor duración que, por costumbre, se llevan para decorar nichos de seres queridos. Flores como: claveles, crisantemo, *Lilium*, Maule, pensamientos, *Alstroemerias*, entre otras.

Figura 1: Proporción de ventas por especie en Flores Quillayquén en el año 2019.



Fuente: Elaboración propia. *Otras especies considera 33 productos distintos.

Como se puede apreciar en la figura 1, el mayor porcentaje de los ingresos se obtienen a través de la venta de Lisianthus, con un 60% de las ventas totales, seguido de ranúnculos (7%), gerberas (5%) y craspedias (4%). En quinto y sexto lugar en ventas aparecen productos complementarios a arreglos y decoración, como son las hojas verdes de ruscus y eucalipto los cuales exponen las preferencias del cliente actual y la necesidad de compra de un conjunto de decoración más que un tipo de flor al por mayor. Además, la gran cantidad de especies ofertadas tiene razón en que la producción se ha enfocado en especies para arreglos florales, siendo el cliente poco específico por especie, utilizando cada una de ellas para formar un conjunto floral no homogéneo.

Para el año 2019, so obtuvieron ventas totales de aproximadamente 125 millones de pesos (ver tabla 1 para detalles), siendo el producto más vendido el Lisianthus con 15808 paquetes (10 varas cada uno). Un total de 43 productos se vendieron durante el año 2019, de los cuales se estima que el 90% es de producción propia, esto último según información entregada por el dueño de la empresa.

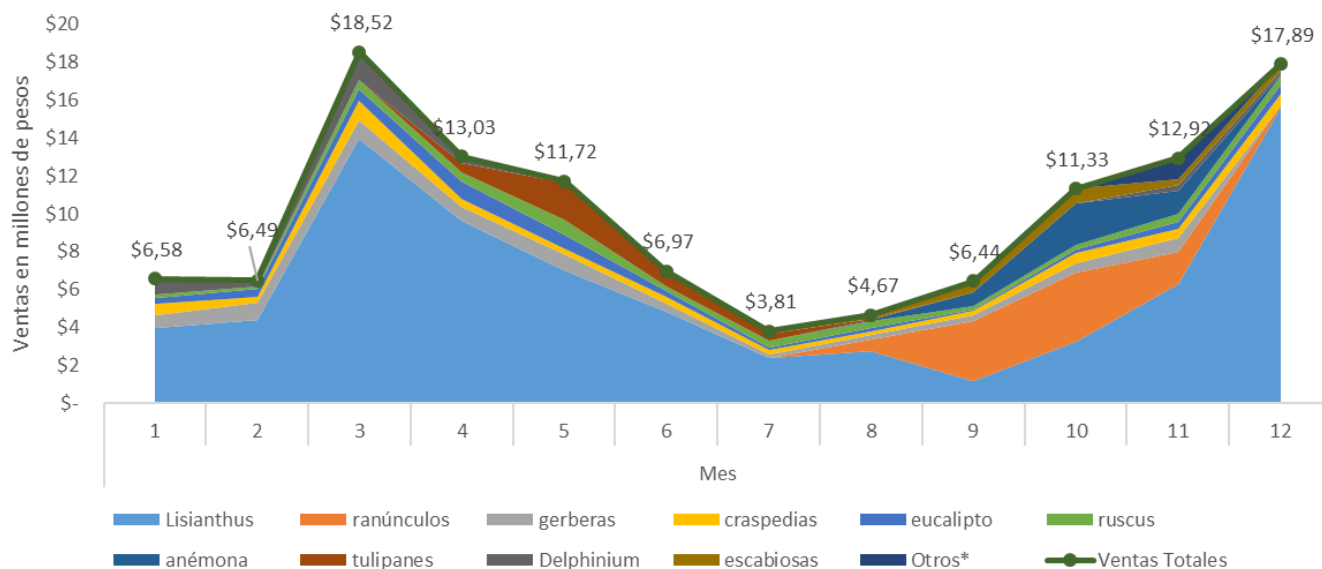
Tabla 1: Distribución de ventas por especie. Año 2019.

Producto	Cantidad vendida (ramo)	Ventas totales 2019 (CLP)
Lisianthus	15808	\$ 75.370.662
ranúnculos	3592	\$ 9.129.484
gerberas	3020	\$ 6.454.415
craspedias	2165	\$ 5.453.804
eucalipto	1179	\$ 4.564.006
ruscus	1556	\$ 4.443.256
anémona	1591	\$ 4.294.000
tulipanes	700	\$ 3.576.500
Delphinium	553	\$ 3.133.305
escabiosas	1021	\$ 2.876.750
Otros*	2438	\$ 5.494.554
Total	33623	\$ 124.790.735

Fuente: Elaboración propia. *Otros considera 33 productos distintos.

En la figura 2, se puede apreciar las ventas totales, su tendencia y la proporción de ventas según producto, los meses de mayor ingresos por ventas (como Marzo y Diciembre), tienen directa relación con la programación de producción y capacidad productiva de los invernaderos, dado que es en estos meses que se obtiene un buen precio de mercado. En cambio, meses de bajos ingresos por venta, son representado por los meses de Julio, Agosto y Septiembre.

Figura 2: Ventas por producto y totales por mes para el año 2019.



Fuente: Elaboración propia. *Otros considera 33 productos distintos.

2.3. Clientes actuales.

A continuación, se analizarán los clientes más importantes de la empresa, con el fin de contextualizar sus necesidades, información que será útil y servirá como base a la planificación estratégica de crecimiento. La información fue obtenida al entrevistar a la administradora de la florería y al dueño de la empresa.

La mayor proporción de ventas son realizadas por clientes al por menor, clientes que compran directamente las flores para consumo personal (Ver tabla 2), pudiendo ser una compra para regalo o decoración interior. Estos clientes (que realizan sus compras con boleta), fueron atraídos al momento de visitar el mercado de las flores o influenciados por contactos o red social. Situación similar ocurre con clientes que compran con factura, pero al por menor, representado como otros en la tabla 2.

Tabla 2: Top 10 clientes de Flores Quillayquén

N°	Clientes	Distribución de ventas
1	Clientes al por menor*	19,27%
2	Jacarandá	8,09%
3	PuraVida Flores SPA.	4,94%
4	María Piedad Navarro Egaña	4,27%
5	Flores Constanza Paulina Brieba Melo	3,64%
6	Distribuidora de flores Aconcagua S.A.	2,22%
7	Schindler y Compañía LTDA	2,17%
8	Comercial y Servicios Just Flowers LTDA.	2,05%
9	Florería Azahar LTDA	1,99%
10	Mauricio Alegría E.I.R.L.	1,53%
	Otros*	49,81%

Fuente: Elaboración propia. *Grupo de clientes que realiza compra con boleta.

Luego siguen clientes como Jacarandá, PuraVida Flores, María Piedad Navarro y Flores Constanza Brieba, los que suman aproximadamente un 21% del total de ingresos por ventas, clientes que se caracterizan por ser compradores que ofrecen sus productos con el valor agregado de la decoración, como arreglos florales y ramos exclusivos en florerías establecidas en el sector oriente de Santiago o en sus páginas web, ofreciendo despacho a domicilio. Además, algunos de estos clientes, ofrecen el servicio de decoración por contrato con empresas, eventos y celebraciones en fechas específicas.

En sexto lugar de cliente con un 2% del total de ventas, aparece Distribuidora de Flores Aconcagua S.A. (OCHOA S.A.) uno de los más grandes distribuidores de flores del país, esta empresa obtiene la totalidad de sus flores al por mayor de sus proveedores nacionales e internacionales.

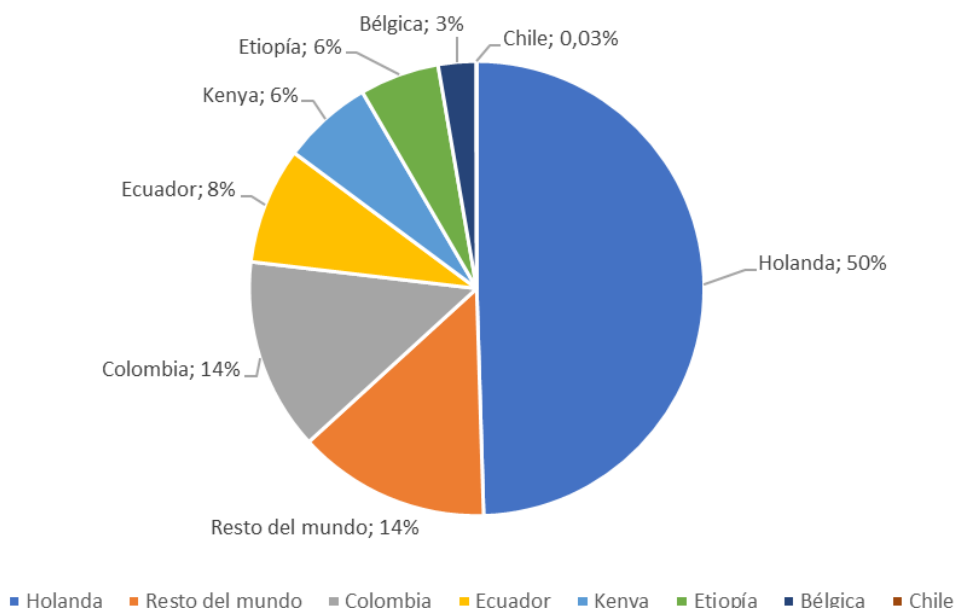
Finalmente, clientes como Mauricio Alegría E.I.R.L., quien entrega servicios de “catering” en eventos, realiza la compra desde Concepción, en la octava región de Chile. El despacho se coordina vía telefónica, acordándose las cantidades y productos. Este tipo de cliente utiliza a modo de catálogo las publicaciones por redes sociales de Flores Quillayquén para luego realizar la compra por evento, al cual se le despacha los productos a cargo del cliente.

3. Descripción del mercado y tendencias de la industria.

3.1. Mercado Internacional.

El mercado internacional está dominado principalmente por Holanda, con alrededor de un 50% de participación a nivel mundial, seguido por Colombia (14%) y Ecuador (8%). Chile, presenta una participación de mercado menor al 1%, siendo un actor secundario de los países exportadores de flores de corte. Este mercado mundial, presenta una tendencia al crecimiento, destacándose Colombia, Ecuador, Kenia y Etiopía, sin embargo, países europeos como Holanda y Bélgica han presentado una disminución de estas tasas (Cortez, 2014).

Figura 3: Participación de mercado a nivel mundial.



Fuente: Caracterización del mercado de las flores en Chile. Paloma Cortez, 2014).

Los principales importadores de flores están en Europa, destacándose Alemania y Reino Unido con una participación promedio del 18%, lo siguen Estados Unidos (17%), Holanda (11%) y Francia (10%). El mayor consumo per cápita lo tiene Holanda con 53 euros (Sotomayor, 2007) muy distante del consumo nacional cercano a los 4 US\$ per cápita (Agrícola, 2016).

Tabla 3: Principales importadores del mundo y su consumo per cápita.

Importadores	Valor importado en 2005 (miles USD)	Cantidad importada en 2005 (ton)	Consumo per cápita (euros)
Alemania	970.928	178.651	36
Reino Unido	947.928	158.101	45
Estados Unidos	905.951	181.877	37
Holanda	576.567	335.645	53
Francia	517.196	78.771	33
Japón	229.713	31.308	s/i
Italia	208.727	32.713	31
Federación Rusa	169.664	28.284	s/i
Suiza	161.317	14.660	s/i
Bélgica	133.964	26.482	s/i
Austria	108.429	19.858	s/i
Dinamarca	100.083	13.461	s/i
Canadá	96.129	19.389	s/i
Suecia	72.860	9.618	s/i

Fuente: Adaptación de "mercado de las flores de corte". Octavio Sotomayor. 2007.

Distintos factores afectan el mercado externo, por ejemplo, la apertura de los países al comercio exterior genera una mayor facilidad a la exportación favoreciendo la comercialización de las flores de corte y de toda la industria silvoagropecuaria. En particular Chile, ha aumentado la comercialización internacional gracias a Tratados de Libre Comercio (TLC) con distintos países y continentes (Opitz & Guerrero, 2018), disminuyendo esta barrera de entrada de transacción internacional. No obstante, países como Colombia y Ecuador presentan ventajas en costos logísticos, al poder transportar sus productos vía marítima a Europa y Estados Unidos (principales clientes) (Traub & Vicuña, 2012), lo cual Chile solo puede realizar vía aérea debido a lo prolongado del tiempo de transporte marítimo, encareciendo los costos asociados (Velasco, 2016).

3.2. Mercado Nacional.

En el mercado nacional, cerca de 70 millones de dólares son transados en el mercado interno, cifra muy superior a los 5 millones de dólares exportados (Velasco, 2016). Este atractivo mercado interno, es fuertemente atraído por productos importados, principalmente desde Colombia y Ecuador, países desde los cuales se importa cada vez más. Productos como las rosas con un 54% de la importación total, luego los crisantemos con un 27%, seguido por gipsófilas y claveles, completando un 92% de total de importaciones. En cambio, las exportaciones se mantienen en tasas conservadoras de crecimiento (Cortez, 2014).

El consumo per cápita de Chile es de alrededor de 4 dólares americanos al año, un valor bajo a nivel mundial al comparar con países económicamente similares a Chile (Velasco, 2016), más alejado aún de valores europeos (Sotomayor, 2007), haciendo atractiva la explotación del mercado interno promoviendo la propensión a gastar mediante el aumento del valor agregado percibido.

Año a año, se pronuncia un crecimiento de consumo a nivel nacional de flores de corte (6 a 7% para el año 2016), el cual tiene una relación directa al Producto Interno Bruto (PIB) (Velasco, 2016).

La producción nacional hace 20 años atrás, presentaba una alta concentración en la superficie cultivada, predominando las plantaciones de Crisantemo, Liliun, Clavel y Alelí, tendencia que ha ido cambiando con el paso de los años, diversificándose las flores cultivadas (Reyes & Barrera, 2009). En el año 2007, ya se podía apreciar crecimiento importante en la producción de Peonía, Alstroemeria y otras (Sotomayor, 2007). Esta diversificación sumada al creciente mercado interno implica una constante adaptación de los proveedores florista a la condición de mercado y las necesidades del cliente.

4. Descripción del tema a abordar.

4.1. ¿Cuál es la motivación para realizar este tema? ¿Qué se busca?

La razón de generar el estudio de tesis es aumentar en un 400% las ventas totales en los próximos 4 años sin disminuir el margen operacional del año 2019. Se busca crear una propuesta de valor que haga perdurar la relación con el cliente y los ingresos de manera sostenible, satisfaciendo sus necesidades, enfocando la producción y venta a lo que él requiere. Para ello, se determinará las condiciones estratégicas actuales (tanto internas como de mercado) y las oportunidades de mejora, para luego determinar las estrategias de crecimiento acorde y su plan de ejecución.

4.2. Preguntas claves.

Segmento de Clientes: ¿Quiénes son nuestros Clientes? ¿Qué segmentos tenemos? ¿Qué segmentos se deben considerar? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Que valoran de las flores? ¿Cómo lograr la satisfacción del cliente? ¿Cómo se puede crear nuevos mercados? ¿Qué clientes no atendemos actualmente?

Canales: ¿A través de que medio conocieron la empresa? ¿A través de que medio seguirá el contacto con la empresa? ¿Hay un costo asociado para mantener ese medio de comunicación? ¿Qué medios hay disponibles? ¿Qué canales serán los óptimos para cumplir el crecimiento buscado?

Propuesta de Valor: ¿Qué beneficio perciben en las flores vendidas? ¿Qué podemos entregar que nos haga diferente a nuestros competidores? ¿Es el beneficio percibido de la misma forma en que se cree entregar? ¿En qué se ayuda a los clientes? ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?

Actividades y Recursos Claves: ¿Está la producción controlada y acorde a las necesidades de los clientes? ¿Es conveniente implementar despacho a domicilio? ¿Cómo se realiza el transporte de los productos? ¿Es la florería necesaria para realizar las ventas? ¿Es necesario la implementación de nuevos puntos de venta? ¿En qué sector sería conveniente? ¿Es conveniente producir todas las flores que se venden?

Socios Estratégicos: ¿Cuánto de lo vendido proviene de otros productores? ¿Qué pueden hacer los socios estratégicos mejor que nosotros? ¿Cuáles son las ventajas que consigo de mis socios? ¿Es conveniente la integración vertical u horizontal?

Estructura de Costos e Ingresos. ¿Cuáles son los costos fijos y variables? ¿Cuáles son los ingresos y costos por mes? ¿Cuáles son las fuentes principales de ingresos?

¿Qué producto genera más ingresos? ¿Cuál es el margen operacional real? ¿Se genera un estado de resultado? ¿Cuál es el balance general de la empresa? ¿Cuál es el estado de resultados de la empresa? ¿Cuáles son los indicadores claves financieros a considerar? ¿Cómo puedo mejorar el margen actual?

4.3. Alcances del tema a abordar.

Se propone abordar, el análisis de la condición actual de la empresa y de sus competidores y como la empresa interactúa con su entorno. Este análisis determinará las oportunidades de mejora, fortalezas y el valor potencial del servicio o producto que se desea entregar. Como parte del análisis de entorno, se realizará un estudio de mercado en base a entrevistas y encuestas que servirán como fuente de información en la planificación de marketing. Posteriormente, se elaborará la planificación de operaciones que sustentarán las actividades claves para el desarrollo del nuevo modelo de negocio. Finalmente, y con el fin de conectar la planificación realizada, se postularán las bases y objetivos estratégicos y la forma de medición e implementación del plan de crecimiento en sus distintas aristas, consolidando la información.

No se incluye en esta tesis:

- Expandirse a exportaciones.
- Planificación del negocio a más de 4 años.
- Implementación del plan de crecimiento.

5. Objetivo General, Específicos y Factores Críticos de éxito (FCE).

5.1. Objetivo General.

Crear y establecer estrategias de crecimiento para que Flores Quillayquén logre aumentar las ventas totales en un 400% en cuatro años, manteniendo la rentabilidad del negocio.

5.2. Objetivos Específicos.

- Generar el crecimiento esperado del negocio basado en la innovación y con foco al cliente, logrando su satisfacción y fidelización.
- Que la cadena de valor se vea potenciada, optimizando cada etapa de ella.
- Que las personas involucradas en ella sientan satisfacción de trabajar en Flores Quillayquén y del producto que se está entregando.
- Que el plan ayude a la sustentabilidad global del negocio, tanto financiera, social, cultural y medio ambiental.
- Lograr un vínculo personal entre el cliente y Flores Quillayquén, donde el cliente conozca al detalle el origen de las flores y su logística, y se sientan participe de la cadena, generando una experiencia distinta, positiva y única.

5.3. Factores Claves de Éxito (FCE).

Para lograr el crecimiento esperado se consideran los siguientes factores claves de éxito:

- **Clientes:** Saber las preferencias de los clientes y el beneficio que la empresa le otorga, es fundamental para determinar cómo hacer crecer el negocio. Se tiene la

convicción que entendiendo porqué el cliente compra el producto traerá como consecuencia su fidelidad, aumento en la participación de mercado o la creación de este.

- **Propuesta de Valor:** Al reconocer lo que los clientes necesitan se podrá determinar qué puedo hacer y entregar, para que el beneficio sea mutuo, el cliente mediante la satisfacción y la empresa mediante el retorno capital esperado.
- **Marketing:** Definiciones como el segmento objetivo y el posicionamiento, así como también el precio, producto, plaza y promoción, serán determinantes en la búsqueda de ampliar el negocio. Una vez determinados, se definirán las actividades operacionales acorde a la planificación de marketing.
- **Operaciones:** La producción y logística asociada a la venta de flores, es clave para sacar rendimiento al negocio, el conocer y estandarizar procesos generará la minimización de los costos operativos y que la ejecución del plan comercial sea factible de implementar, lo que no solo afectará el margen, sino que también minimizará el riesgo del negocio.
- **Finanzas:** Como base fundamental de cualquier plan estratégico se debe conocer el estado financiero de la empresa, sus activos, pasivos y patrimonio. El control de finanzas procurará el control del funcionamiento de la empresa, los cuales, mediante indicadores de gestión, determinarán las tendencias del negocio y el porqué de estas variaciones.
- **Innovación:** En el mercado interno de las flores de corte se ha caracterizado por el constante cambio de preferencia de especie, sobre todo en las flores de decoración, en donde cobra relevancia ofrecer nuevas especies primero que los competidores (ventaja de primer competidor) y/o disrumpir en la forma en que se entrega el servicio.
- **Sustentabilidad:** La estrategia debe ser efectiva y perdurar en todos los elementos de su cadena de valor, pero adicionalmente, no debe tener un efecto negativo al medio ambiente y la sociedad.

6. Marco Conceptual.

Con el fin de analizar y cimentar las estrategias de crecimiento de Flores Quillayquén es que se propone el siguiente marco conceptual, el que también, tratará de dar respuesta a los factores claves de éxito del negocio.

Análisis FODA: Se analizarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa y su interacción con el entorno. Un análisis FODA promueve un entendimiento de los objetivos estratégicos y sirve como herramienta para el futuro de la estrategia. Este análisis es referido en su creación a Humphrey, “*SWOT Analysis for Management Consulting*” (Humphrey & Albert, 2005).

Cinco fuerzas de Porter: Las 5 fuerzas de Porter ayudan a reconocer las fuerzas competitivas de la empresa que darán estructura a la estrategia del negocio y la forma de crecer (Porter, 2008).

Marketing estratégico: La segmentación, *targeting* y las fuentes de ventajas competitivas deben ser identificadas y analizadas con el fin de lograr una relación duradera y de confianza con el cliente llevará a la prosperidad. Definiciones de cómo hacer publicidad, que canales de venta se utilizarán y cuál será la imagen proyectada serán cruciales para aumentar las ventas (Best, 2007).

Marketing Digital: En tiempos digitales, no solo el marketing tradicional cobra relevancia, sino las nuevas herramientas virtuales de mercadotecnia. Redes sociales, correos, *Google Analytics*, son conceptos a incorporar en el desarrollo de ecommerce (Godin, 2014).

Entrevistas: Se espera conocer las principales necesidades del cliente por medio de interacción directa, se busca conocer su percepción del rubro y los productos de su interés. En estas entrevistas se busca responder principalmente a: ¿Por qué compran las flores? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué valoran de los productos que adquieren?

Círculo Dorado: El autor Simon Sinek identifica tres componentes del círculo dorado, desde exterior a interior las preguntas de qué, cómo y porqué, siendo el centro este último. Señala que si las decisiones se basan en porqué motivarán a la acción. En el caso de negocios, al entender el motivo de compra, aumentará la probabilidad de éxito del negocio (Sinek, 2009).

La cadena de valor y la ventaja competitiva: En libro de M. Porter se analiza en base a que la cadena de valor es la principal fuente de ventaja competitiva, además genera herramientas de como las etapas de forma individual, ayudan a la diferenciación del negocio, la cual debe ser percibida como beneficio por el cliente (Porter, 1986).

Control financiero: La estrategia de crecimiento tiene como raíz un buen control financiero. Los gastos, activos, flujo de caja, estado de resultados, etc. Deben ser controlados periódicamente. Esta información es relevante para la toma de decisiones estrategias y tácticas en el negocio. La base metodológica elegida será mediante el libro de finanzas del profesor Joan Massons y Rabassa (Massons, 2018).

Radar de innovación: Al tener una mirada abierta a la innovación la empresa tendrá oportunidad de éxito, el radar de la innovación diferencia en 12 dimensiones en que la empresa puede innovar, enfocadas en 4 categorías globales: Clientes, Presencia, Oferta y Proceso (Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2006).

Modelo delta: Del autor Arnoldo Hax, se centra la estrategia del negocio en el cliente, considerando 3 pilares fundamentales del modelo: Barreras de salida, mejor producto y solución cliente total. Con este modelo, se enfatiza el foco en el cliente de la florería con el fin de potenciar la presencia en un segmento de exclusividad y de calidad (valor en beneficio) (Hax, 2003).

7. Análisis de situación actual.

Con el fin de preparar de buena manera el marco estratégico del estudio de tesis, es que a continuación se realizará un estudio acabado de la empresa y su entorno, comenzando desde el punto central de la planificación, el cliente, pasando por las actividades, relaciones, segmentos, cadena de valor, costos e ingresos y rendimiento financieros.

7.1. Clientes.

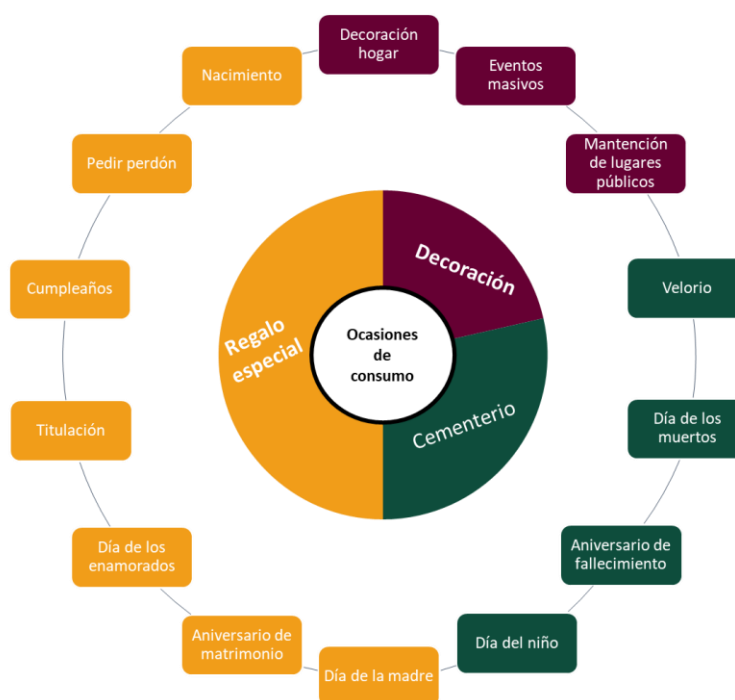
Si pensamos en el cliente, debemos comenzar con el impulso que lo lleva a consumir, la necesidad a satisfacer. Para lograr entenderlo, se iniciará con las ocasiones de consumo de flores que están relacionadas a estas necesidades de las personas.

7.1.1. Ocasiones de consumo.

Las flores están presentes en el ciclo de vida de las personas, distintas ocasiones generan la necesidad de comprar flores de corte. En la vida de cualquier persona existirán instancias que culturalmente estarán ligadas a la compra de flores, como son las conmemoraciones (día de la madre, día de todos los muertos, día de los enamorados, etc.), visita al cementerio y, también de suma importancia, está la ocasión de consumo como elemento decorativo (eventos masivos o simplemente la decoración del hogar), estos últimos consumidores dan a deducir una tendencia a consumo habitual (semanal o mensual) en comparación a las otras (ODEPA, 2007).

Al analizar las ocasiones de consumo se pueden rápidamente establecer 3 segmentos globales de clientes, los cuales están expuestos a continuación en la figura 4.

Figura 4: Segmentos por ocasiones de consumo.



Fuente: Elaboración Propia.

7.1.2. Relaciones con los clientes.

El proceder de Flores Quillayquén en relación con los clientes que ha sido desarrollado de manera práctica, se basa en una relación estrecha, de cara a cara. Principalmente los clientes son parte de la red de contactos recurrentes del "mundo de las flores" y saben el producto que cada cual vende, su calidad y el tipo de servicio que recibirán. Estos clientes visitan recurrentemente la florería, porque antes de elegir ven la calidad del producto, ya que algunos de ellos son intermediarios entre Flores Quillayquén y el cliente final, siendo el valor agregado el arreglo floral que logran. El resto, son clientes "de paso", clientes finales, que hacen sus compras mediante selección por costo/calidad (clientes poco fidelizados).

En este ámbito, y con las enseñanzas adquiridas por las crisis sociales (estallido social en Chile, año 2019) y de salud (pandemia Covid-19 en Chile, año 2020), ha obligado a la reinención del negocio, limitando la interacción de confianza “cara a cara” e inclusive la visita a un lugar público como sería la florería. En este aspecto, se abre la oportunidad de establecer una relación por medios digitales con los clientes, la cual puede inclusive disminuir los costos fijos relacionados al modelo actual, procurando mantener la relación de forma virtual, pero activa, estando atento a las necesidades que puedan aparecer, resolviendo estas con inmediatez y disminuyendo el riesgo ante escenarios sociales adversos.

7.2. Canales.

La florería cumple como canal directo de ventas, como medio de interacción y donde se presenta el producto, resaltando la presentación de las flores de manera ordenada por tamaño y especie, para que los clientes puedan apreciar el producto sin interferencia de decoración adicional, tratando de destacar el componente principal del valor agregado actual, la calidad (Ver Anexo A). Además, en la florería, se cuenta con tarjetas de presentación con el fin de mantener el contacto de los clientes que están de paso.

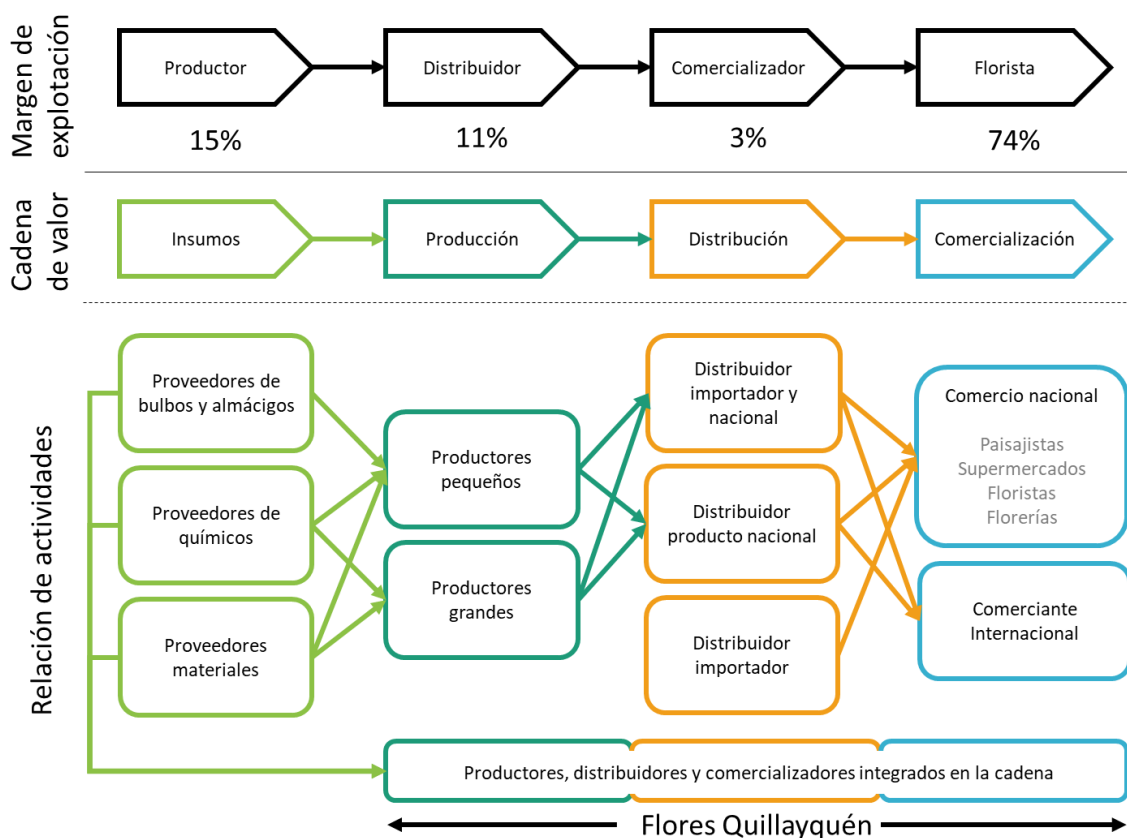
Como canal Indirecto, la empresa cuenta con activa participación en redes sociales, específicamente Instagram. El enfoque sigue siendo la calidad del producto, pero se adicionan fotografías de la producción en los invernaderos de la compañía, mostrando segmentos de la cadena de valor dando cercanía con el consumidor. Su perfil de Instagram cuenta con alrededor de 3000 seguidores, número alto para un perfil común pero alejado de tendencias atractivas para llegar a ser micro-influencer² (Zuckerman, 2019), igualmente se presenta como una oportunidad de desarrollo.

Otro hito importante que generan las redes sociales es por etiquetado, explicado como personas que recomiendan mediante una mención en internet los productos adquiridos en Flores Quillayquén. Esta mención puede ser mediante una recomendación escrita en una fotografía y mostrando un producto terminado de un cliente-intermediario que ocupa como materia prima las flores de la empresa, como por ejemplo en una decoración o arreglo multiflor.

7.3. Cadena de Valor y Actividades claves.

Figura 5. Cadena de valor y la relación de sus actividades.

² Perfil de Instagram con más de 5000 seguidores



Fuente: Elaboración propia

7.3.1. Margen de explotación.

El margen de explotación fue calculado en base a los precios obtenidos al entrevistar a expertos en el rubro. Se destaca en el último eslabón (floristas) que la compra de 3 paquetes de flores al por mayor (costo aproximado de 4.300 pesos por paquete) puede llegar a ser vendido como ramo en arreglo floral a alrededor de 25.000 pesos (ver anexo B de *benchmark*), teniendo un margen de alrededor de 12.000 pesos, representando un 74% del total.

7.3.2. Insumos

Los principales insumos para la producción de flores son los bulbos y flores en almácigo, productos químicos y materiales de uso en invernadero y *packaging*.

- Bulbos y almácigo.

La materia prima más importante en la producción de flores son los bulbos y los almácigos de flores.

Las flores de bulbo, como Lisianthus, Lilium y Alstroemerias, son principalmente compradas en proveedores mayoristas los cuales importan desde el extranjero. Una de las empresas Ball Chile, filial de *Ball Seed Company* de Estados Unidos destaca en su producción la innovación genética de las flores y mantener inventarios limitados para asegurar bulbos frescos, también cuentan con maquinaria agrícola, plantas, sistemas de

riego, entre otros³. Existen otros competidores fuertes en la producción de bulbos y almácigos, como Rogaplant, quienes presentan una oferta muy similar a sus competidores⁴. Además, hay proveedores que se han especializado en la producción e importación de una flor en particular, Flores Pucalán⁵, por ejemplo, dedica su producción y venta a los bulbos de Liliium, los cuales son importados desde Holanda, siendo un proveedor destacado en calidad.

Todos los proveedores ofrecen el envío del producto y las condiciones comerciales son similares en negociación.

- **Químicos.**

Los químicos son básicamente utilizados como nutrientes y para la protección del cultivo (fitosanitarios), los elementos como nutrientes que se deben agregar son en base a nitrógeno, potasio y fósforo, magnesio, entre otros. Estos compuestos no son específicos para la producción de flores de corte, sino que se utilizan en distintos negocios relacionados con la agronomía. Esto amplía el mercado y la demanda, pero también existe una alta oferta al no ser insumo de nicho, utilizado también en agronegocios de producción masiva.

Un proveedor de químicos que predomina en el mercado es CALS (Cooperativa Agrícola Lechera Santiago)⁶, quienes comercializan fitosanitarios, maquinaria, sistemas de riego, entre otros productos. Como se puede percibir con esta empresa, los negocios agrícolas de químicos confirman la poca especificidad de los productos para un rubro en específico, haciendo grande la oferta por diversificación.

- **Materiales**

Al igual que los proveedores de químicos, los materiales como mallas, mangueras, cajas de embalaje y cintas de separación, son provistas por empresas que no solo trabajan con clientes de flores, por lo que su producto es adquirido por un amplio mercado, y así también existe una respuesta importante por parte de la oferta. Inclusive, varios de los materiales pueden ser encontrados en grandes empresas del retail, no siendo una complicación para el productor el adquirir estos elementos a precio competitivo.

7.3.3. Producción.

La producción de flores es un mercado muy amplio y diverso, principalmente agrupada en el centro del país. Los bulbos e injertos son principalmente importados desde Holanda, dependiendo de la especie son los tiempos de producción y duración, además, por ejemplo, para el bulbo de Liliium, la importación debe pasar por un periodo de análisis de 12 días en el cual no puede ser plantado hasta contar con la aprobación del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), tiempo a considerar por el productor. (Agrícola, 2016).

³ <http://www.ballchile.cl/web/>

⁴ <http://www.rogaplant.cl/sitio/>

⁵ <http://www.floresdepucalan.cl/flores/index.php/>

⁶ <http://www.cals.cl/>

Existe poca información relevante de la producción en Chile, la industria se caracteriza por ser poco formal y la baja utilización de tecnología de logística como también de innovación en la operación de los invernaderos. Con datos obtenidos de ODEPA, para el año 2007, el principal sistema de producción es al aire libre, con un 77% del total plantado (Ver tabla 4), dependiendo de las condiciones ambientales y marcándose la producción según estación (ODEPA, 2007).

Tabla 4: Superficie cultivadas en hectáreas por región según tipo de cultivo.

Región	Aire libre	Invernadero	Total
I	19	2	21
II	0	0	0
III	29	28	57
IV	250	15	265
V	530	350	880
R.M.	520	30	550
VI	35	1	36
VII	35	1	36
VIII	17	3	20
IX	26	4	30
X	8	6	14
XI	1	1	2
XII	2	2	4
Total	1.472	443	1.915

Fuente: Adaptación de ODEPA, 2007.

- **Pequeño productor.**

Este tipo de productor presenta poco respaldo financiero por lo que sus inversiones son a medida de las ganancias que pueda tener, su trabajo es en base a la experiencia sin asesoría más que su red de contacto directa. La mayoría no posee cámara de frío por lo que debe vender la producción rápidamente para no incurrir en mermas considerables, sus clientes principales son directos, con compra en el punto de producción o a intermediarios (comisionistas) que luego distribuirán a mayoristas o minoristas (INDAP, 2017).

- **Gran Productor.**

Productor capacitado para exportar directamente o mediante intermediario. Este productor tiene el respaldo financiero para llevar a cabo su actividad, lo cual lo hace competitivo con buenos rendimientos y buena calidad. Cuentan con cámaras de frío y la capacidad para contratar asesoría externa. Venden a mayoristas, supermercados y mediante puntos de venta propios, llegando al cliente final (INDAP, 2017).

7.3.4. Distribución.

Los distribuidores compran grandes cantidades de flores de corte para entregarlas en los comercializadores finales, pueden importar las flores y distribuir o hacer de comisionistas

entre el productor y la comercialización, esto último se realiza principalmente con pequeños productores que no cuentan red logística asociada a su negocio.

Existen distintas formas de distribuir las flores, se describen a continuación (Agrícola, 2016).

1.- Entrega de flores a comisionista: Principalmente los pequeños productores no se esmeran en participar en la cadena de distribución, por lo que ceden un margen del valor de las flores a un intermediario para que realice la entrega a quién esté dispuesto a pagar el mejor precio.

2.- Entregar a centro principal de distribución: El Mercado de las Flores de Santiago, es el principal centro comercialización y distribución, en este caso, se entrega el producto a un precio competitivo en el terminal que sirve de vitrina para todos los productores y como centro de recepción para comerciantes y distribuidores.

3.- Entrega por programa de producción: Un sistema de alianzas de confianza, es el que, derivado de un programa de ventas del comerciante, genera un programa de producción del productor, así se fija un precio de venta o un margen sobre ventas y la especie a producir por un tiempo determinado, y el proveedor trabaja en base a la planificación consensuada.

4.- Venta directa a cliente final: En el pasado se asociaba esta forma de venta a compra en el lugar de producción principalmente, pero con la accesibilidad a la tecnología han puesto en manos de pequeños productores la posibilidad de despachar sus productos con asociaciones con empresas de logística, la cual hoy en día no requieren contratos predeterminados, sino que se paga con un porcentaje de la venta o distancia estimada de recorrido.

Como se puede deducir, la tecnología y la accesibilidad de medios transporte de mercancía a costo razonable, ha disminuido la brecha entre grandes y pequeños productores, acercando estos últimos a los clientes finales integrando en la cadena de valor a los productores e importadores. Además, estos recursos tecnológicos se presentan como una oportunidad importante en el desarrollo de negocios en tiempos de distanciamiento social, logrando de igual manera la distribución de los productos.

7.3.5. Comercialización

La comercialización final de las flores se realiza directo al cliente final o con el intermediario a minorista o mayorista, en este último lugar es donde se exhibe como producto final la flor, ya sea como un arreglo uniflor, arreglo multiflor o como parte de una decoración. Distintos comerciantes aparecen en esta etapa de la cadena de valor. A continuación, algunos de ellos:

1.- Paisajistas y decoradores: Estos minoristas compran la flor como parte de un modelo de negocio en base al servicio prestado, la decoración es factor relevante del servicio y la flor y su calidad es igualmente determinante en la percepción del cliente de este comercio. Este paisajista o decorador puede estar asociado a otra empresa estratégica en la cadena de valor, como son los banqueteros y también las empresas de distintos

rubros que requieren un servicio constante de decoración de lugares públicos, como bancos y distintas empresas de atención a clientes.

2.- Supermercados y grandes tiendas: Los supermercados también exhiben el producto terminado, regularmente asocian la venta de las flores otros productos complementarios y sustitutos, como plantas, abonos, herramientas de jardinería, etc. Los supermercados actúan como mayoristas y minoristas, mayoristas en la compra de flores y minoristas en la entrega al cliente final (INDAP, 2017).

3.- Florería: Es el comerciante final más específico, donde destacan las flores que ponen en vitrina como también productos relacionados. Si comparamos la sección de florería de un supermercado es evidente la similitud con una florería tipo como un todo, siendo competencia directa. Además, existen florerías destinados a la compra de paso, como las cercanas a cementerios.

7.3.6. Propuesta de valor actual de Flores Quillayquén.

Como se puede apreciar en análisis de la cadena de valor, existen diversos actores que participan en la generación de este, estos pueden ser de distinto tamaño y alcance, dependiendo de su integración en la cadena.

- **Calidad y variedad.**

Flores Quillayquén participa directamente en varios eslabones de la cadena como productor, distribuidor y comercializador en el mercado nacional. Si bien existen matices por cada producto que se vende, la estrategia hasta el momento es producir flores de la mayor calidad posible e incorporando las tendencias del mercado en la producción, rotando los cultivos al producto que está de “moda”.

- **Producto nacional.**

El enfoque de ventas es en base a la promoción de las flores nacionales, de cultivo propio de preferencia, si no, de productores nacionales de la red de contactos. Se destaca inclusive en sus publicaciones de redes sociales el origen de las flores.

- **Atención personalizada, cara a cara.**

El rubro de las flores se destaca como uno de alto contacto cliente-proveedor, quizás en base al bajo desarrollo tecnológico del mismo y la falta de información fuera de la red de contacto de los participantes de la cadena de valor. Es por esto por lo que, dentro de este comercio, se valora el contacto con de las personas y ver directamente el producto y sus condiciones.

Los tres ítems antes mencionados se destacan como bases de la propuesta de valor actual, pero cabe destacar que son conceptos que la industria tradicionalmente ha considerado y que igualándolos solo podrán hacer más competitivo el escenario actual pero que no necesariamente representan una ventaja competitiva. Parte de este trabajo de tesis buscará en secciones posteriores transgredir los principios tradicionales del mercado con el fin de desarrollar un modelo.

8. Análisis FODA.

A continuación, se mencionarán las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Flores Quillayquén, considerando el escenario actual.

Figura 6: Resumen análisis FODA de Flores Quillayquén.



Fuente: Elaboración propia.

8.1. Fortalezas.

El comienzo de la empresa como productor de flores genera la experiencia necesaria para realizar una producción eficiente y de calidad, esto se refleja en los costos de producción y el aumento del margen total debido a la posterior integración con la apertura de un punto de venta, aumentando el valor capturado.

La producción se realiza con el seguimiento directo del dueño de la empresa, quien controla y supervisa los ciclos de producción. Él, con una larga trayectoria en el cultivo de flores de corte, también da seguimiento a las ventas e incluso genera una comunicación directa con los clientes tratando de satisfacer sus necesidades y mostrándose disponible ante algún requerimiento especial.

Las flores ofrecidas son producidas en invernaderos propios y externos (alianza con productor), cultivadas por personas de la zona en un proceso esencialmente artesanal. Estas flores están a una hora y media de traslado desde el punto de corte hasta el punto

de venta, por lo que son fácilmente puestas en exhibición, inclusive sin la necesidad de refrigeración artificial, la cual puede acelerar el marchitar de las flores si no es debidamente controlada (“flores frescas cultivadas al pie del cerro Quillayquén”).

8.2. Oportunidades.

Siguiendo la producción y la venta de ramos de flor única, existen diferentes segmentos de venta de flores de corte, si consideramos las flores de decoración y regalos, existen oportunidades de desarrollo de negocio en la decoración de eventos, arreglos florales en ramo multiflor, servicio de taller de arreglos y decoración, entre otras opciones a desarrollar.

En el ámbito de ventas, los clientes actuales han sido adquiridos mediante referencias a lo largo de los años, sin el uso de marketing digital para la publicidad y venta, siendo esta otra oportunidad de desarrollo en un mundo cada vez más digital.

Los ciclos de cultivo presentan limitaciones en la producción por uso de suelo. Los suelos se saturan por sustancias inhibitorias propias de las flores o por consumo de sustrato, para esto, se deben incorporar especies con buen crecimiento en invierno (ejemplo ranúnculos) con el fin de ganar una ventaja competitiva en los procesos productivos.

En tiempos de alta conciencia social, la economía circular y sostenible toma una importancia relevante en la toma de decisiones de los consumidores, aumentando el valor percibido por ellos ante un producto que no genera impactos negativos a la sociedad. Lo anterior se muestra como una posibilidad de mejora, mediante procesos ordenados y determinados de operación sustentable.

8.3. Debilidades.

La empresa (y el rubro) ha limitado el uso de tecnología a lo largo de sus años lo cual hace difícil pensar en un desarrollo sostenido en el tiempo, sin la incorporación de innovación tecnológica. La planificación y control de la producción es en base a la experiencia, así también la rotación de cultivos y la dosificación de nutrientes, concentrándose los conocimientos en el “*know how*” del dueño, esto conlleva una inherente limitante al crecimiento del negocio y aumentando el riesgo.

Los ciclos de producción son relevantes en el negocio de las flores de corte, ya que por temporada existe sobreproducción en algunas estaciones del año el cual aumenta la oferta a nivel del rubro en general, por lo que los precios se hacen más competitivos. En estos periodos, aumenta la actividad operacional y también la cantidad vendida, pero no necesariamente los ingresos por ventas al disminuir los precios.

El puesto de venta está ubicado en el mercado de las flores de la región metropolitana, en donde están aglomerados gran cantidad de comerciante de flores, esto crea un mercado altamente competitivo con precios de fácil comparación entre puntos de ventas. Lo anterior es inclusive práctico en modelos de negocio en base a disminución de costos, aunque no tanto así, cuando se opta por productos en base a la calidad. Cabe determinar, en secciones futuras de este estudio, la forma de comunicación los segmentos objetivos con el fin de determinar la ubicación y el canal de venta ideal para hacer más efectiva la venta.

Las flores de corte no son productos de primera necesidad, por lo que, ante un decaimiento de la economía, son productos fácilmente prescindibles, sumado que la mayoría de las compras son informales (no cuentan con contrato o convenio establecido), las ventas pueden verse rápidamente reducidas.

El portafolio de oferta se base en un mismo tipo de producto de distintas especies (ramos de 10 varas), esta falta de diferenciación de la oferta genera la constante búsqueda de aumentar la cantidad vendida y una lucha por precios, estresando la operación.

8.4. Amenazas.

El mercado chileno presenta una gran cantidad de flores importadas, principalmente de Colombia y Ecuador, los cuales aprovechan su economía de escala para poder establecerse en mercados internacionales, situación que ha sucedido en el mercado nacional.

Es frecuente que en producción de flores en invernaderos sea poco regulada en términos de uso de agua. En los últimos años y con la creciente sequía registrada en Chile, los permisos de extracción están siendo cada vez más restrictivos y pueden poner en riesgo la producción y el posible crecimiento del negocio. Además, cada especie de flor genera cambios en la composición del suelo en los invernaderos, por ejemplo, los *Lisianthus* pueden producir 3 temporadas consecutivas, pero no así una cuarta, la cual debe ser sustituida por otra especie, generándose una merma en producción de especies con buen margen por lo menos en una temporada.

El mercado de las flores es altamente competitivo, con muchas empresas vendiendo distintos tipos de flores, además existen empresas entrantes quienes ofrecen productos que perduran en el tiempo, como por ejemplo las flores artificiales y las plantas en maceteros. Si se consideran los servicios de decoración, existen distintas alternativas para la decoración con flores de corte, como son la papelería y los objetos decorativos. En el ámbito de regalos de ocasiones especiales, inclusive existen sustitutos como los chocolates, perfumes, etc.

Como se puede distinguir, existen diversos sustitutos que presentan una amenaza al negocio, además el costo de cambio entre estos sustitutos es muy bajo, dándole la facilidad de decisión al cliente, siendo parte del desafío capturar estos clientes con productos innovadores y diferenciados.

8.5. Conclusión FODA.

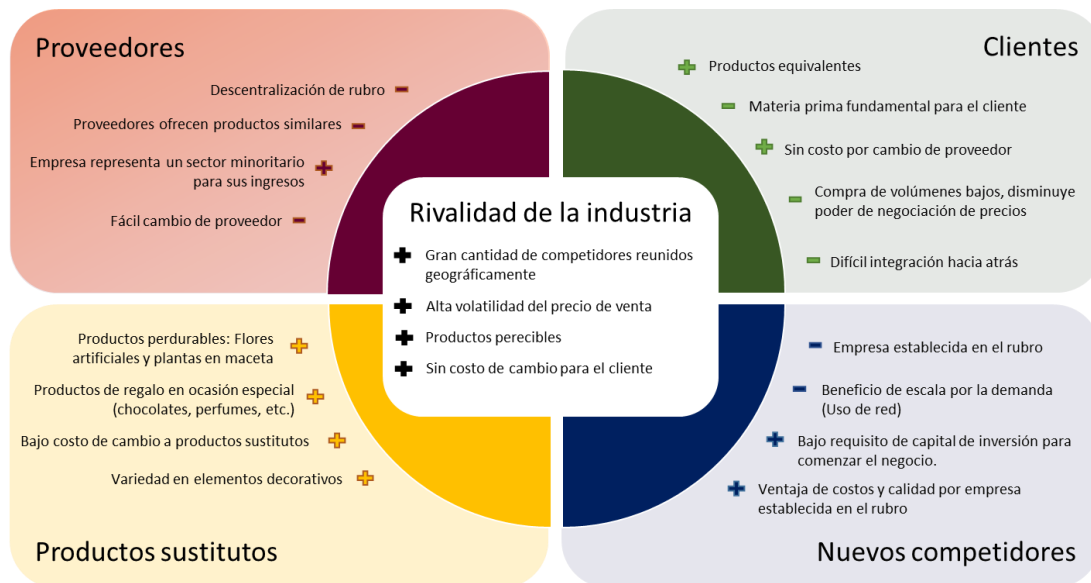
Si bien existen fortalezas destacadas en la empresa relacionadas principalmente con la experiencia en la producción de flores de corte, estas han sido potenciadas en un modelo de negocio en base a la competencia por precios y la venta masiva, en una forma tradicional de comercialización de flores, que también conlleva debilidades asociadas como el escaso uso de recursos tecnológicos. En ese ámbito, se destacan como oportunidades el diferenciar la oferta de productos, mediante un posicionamiento diferente al actual, que conllevará innovación en sus productos y servicios, que finalmente podrá servir para aumentar el consumo per cápita de los clientes (creación de mercado). El planteamiento anterior debe tener en vista las amenazas potenciales del

entorno, como por ejemplo en lo social, evidenciado con los últimos revoluciones sociales y pandemia que ha afectado a Chile. Así también, el estado de conciencia ante el uso de recursos genera una alarma a tomar en consideración en cualquier negocio hoy en día.

9. Cinco fuerzas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter se centra en el mercado chileno de flores de cortes con productos de flores decorativas y de regalo de ocasión, en general: Flores y arreglos florales al por menor. Se consideran también productos sustitutos de regalo de ocasión como lo son los chocolates, perfumes, etc.

Figura 7: Resumen análisis de las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7, se puede apreciar el resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cuales se irán desarrollando y explicando a continuación.

9.1. Fuerza de los proveedores.

Los proveedores de semillas y bulbos presentan un mercado más reducido y relativamente específico para la compra de especies, es un mercado poco regulado con inclusive cierta desinformación de competencia de precios entre los vendedores, que sumado a que cada vez es más fácil la obtención de semillas y bulbos en el mercado internacional disminuye el poder de negociación de los proveedores. Por otro lado, las “otras materias primas”, son representadas por un mercado poco específico que compite por costos entre ellos, por ejemplo, un invernadero se puede utilizar tanto para el crecimiento de flores como de hortalizas hidropónicas, por lo que la oferta es alta y con distintas alternativas.

Si bien la empresa Flores Quillayquén es un participante menor en el mercado nacional (lo cual disminuye el poder de negociación con sus proveedores), la alta variedad de proveedores permite hacerlos competir, mejorando las condiciones para una empresa en aparente desventaja negociaría.

9.2. Fuerza de los clientes.

Se debe considerar que el cliente actual es un intermediario (floristas), en base a este, se realizará el análisis de fuerza. Al ser la comercialización de flores productos relativamente equivalentes entre sí, el cliente tiene la fortaleza de hacer rivalizar a los proveedores, obteniendo mejores precios, sin costo asociado al cambio de proveedor.

La flor en sí, para los arreglos florales y productos decorativos, es la materia prima esencial para el cliente florista, dado esto, el poder de negociación del proveedor se ve incrementando si es considerado como un producto de buena calidad, pero, si no lo es, puede ser fácilmente reemplazado.

En el ámbito de flores de decoración y ocasión, los volúmenes son bajos, por lo que se genera una diseconomía de escala a favor del proveedor, restando fuerza de negociación del cliente por compra al por menor. Además, los clientes difícilmente pueden realizar una integración hacia atrás en la cadena de valor, la decoración y la compra de arreglos determinados tienen distintos desarrollos de negocio que la producción y venta de ramos de flor única, esto disminuye la capacidad de negociación de los clientes.

9.3. Fuerza de los productos sustitutos

Existen muchos productos sustitutos a las flores de corte y una alta variedad de especies de flores de corte que funcionan como sustitutos entre sí, al haber una alta competitividad, la rentabilidad del mercado baja. En general, para las flores de corte, existen productos más perdurables en el tiempo que hacen competir en el mercado por los segmentos, como son las plantas y flores artificiales. Por otro lado, si las flores se utilizan como regalos en una ocasión especial, esas compiten con productos como son los dispositivos electrónicos, perfumes, chocolates, entre otros. Si se consideran las flores en el ámbito de elementos decorativos en eventos o actividades, las flores de corte compiten con una amplia gama de productos, como son la papelería, las plantas naturales y las decoraciones luminosas.

Los productos sustitutos antes mencionados son de rápido y económico cambio por parte del cliente y no se incurre en un cambio sustantivo en el beneficio adquirido.

9.4. Amenaza de nuevos competidores.

Los nuevos competidores deben romper las barreras que las empresas tienen establecidas en el rubro, en este sentido, Flores Quillayquén se ve fortalecido por el uso de su red de trabajo y el reconocimiento que esta red le da al tener años de experiencia en producción y comercialización, que hace más poderosa las barreras de entrada limitando de esta forma la fuerza de los nuevos entrantes. Sin embargo, en términos de capital de inversión, el rubro de las flores de corte no presenta una limitante para empresas o personas con el deseo de ingresar debido a que la inversión capital no es mayor, los invernaderos son de costo relativamente bajo siendo el mayor impedimento el terreno donde ubicar la producción.

9.5. Rivalidad de la industria.

El mercado de las flores de corte se encuentra aglomerado geográficamente en el mercado de las flores de la región metropolitana, esto genera que los precios de comercialización sean muy conocidos por los clientes teniendo la posibilidad de cotizar en varios proveedores y, al ser las distintas especies de flores sustitutos entre sí, abre aún más las posibilidades de los clientes para adquirir alternativas a sus productos de forma rápida y económica.

Las flores de corte son productos de ciclos productivos dependiente de las condiciones climáticas para la producción. En la producción nacional, las condiciones son relativamente similares para todos los productores y, por lo tanto, también lo es su ciclo productivo. En términos económicos, se genera alta oferta en el mismo periodo haciendo bajar los precios de los productos, lo cual, sumado a lo altamente perecible del producto, se acrecienta la rivalidad por concepto de competencia de precios.

9.6. Conclusión cinco fuerzas de Porter.

Como se pudo apreciar, las fuerzas predominantes de competencia tienen relación con la rivalidad de la industria y los productos sustitutos. La rivalidad de la industria se acrecienta con la aglomeración geográfica en ventas y la notoriedad de los precios de venta al ser productos sumamente comparables, es por lo que se acrecienta la necesidad de diferenciación de productos si realmente se quiere ser exitoso en el negocio.

Cabe destacar que los clientes fueron analizados desde la perspectiva actual, con un cliente en base a un negocio B2B⁷, lo cual puede cambiar en el tiempo, tendiendo a la venta a un cliente final (B2C⁸), aumentando el poder de negociación en base a lo sustituible del producto a adquirir.

10. Situación financiera.

El marco conceptual para el desarrollo del contenido de la situación financiera fue elaborado en base al libro del profesor Joan Massons, *Análisis y estrategia financiera* (Massons, 2018).

Con el fin de ir obteniendo información relevante para la planificación del crecimiento del negocio, se debe analizar los resultados que la empresa ha obtenido en el último año de operación, que en este caso es el primero en funcionamiento como florería. A continuación, se presenta el balance general de la empresa y su estado de resultado para el año 2019.

Tabla 5: Estado de Resultados Flores Quillayquén 2019 en millones de pesos.

Estado de Resultados	Valor (CLP)
Ingresos por venta documentado	\$ 101.089.832
Ingresos por venta no documentado	\$ 23.700.903
Ingresos totales	\$ 124.790.735

⁷ Business-to-Business.

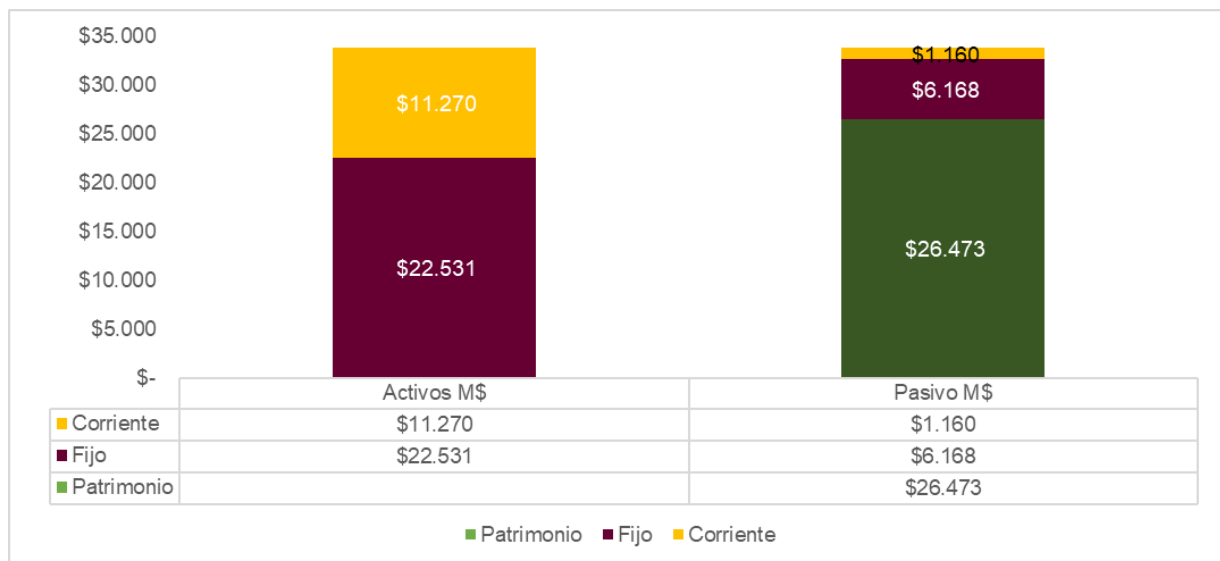
⁸ Business-to-Customers.

Mantenición	\$	7.166.113
Bulbos y flores	\$	18.378.506
Químicos	\$	5.609.137
Flores cortadas	\$	17.836.943
Coste de venta	\$	48.990.699
Utilidad Bruta (Margen)	\$	75.800.036
Remuneraciones	\$	34.330.848
Arriendos	\$	9.532.813
Suministros básicos	\$	2.361.804
Capacitaciones	\$	1.989.417
Publicidad	\$	193.437
Transporte	\$	2.184.000
Gastos de Administración	\$	50.592.319
Utilidad sobre flujo (EBITDA)	\$	25.207.717
Depreciación	\$	6.168.497
Utilidad operativa	\$	19.039.220
Utilidad antes de impuestos	\$	19.039.220
Impuestos	\$	4.759.805
Utilidad Neta	\$	14.279.415

Fuente: Elaboración propia. *Ingresos por transferencia bancaria.

El desglose punto por punto, se encuentra en el anexo C de este documento.

Figura 8: Balance general.



Fuente: Elaboración propia, mediante resultados de la empresa en el SII.

11. Investigación de Mercado.

11.1. Metodología de investigación de mercado.

La recopilación de datos se enfocará en la región metropolitana de Chile, debido a que:

- Presenta una densidad demográfica superior a las otras regiones del país, encontrándose más de 7.000.000 de habitantes en esta región (INE, 2017).
- La propensión al consumo de flores de decoración es superior que en regiones (Sotomayor, 2007).
- El ingreso per-cápita es superior que en otras regiones (INE, 2017).

Las metodologías de las encuestas y entrevistas se pueden apreciar en el Anexo D.

A continuación, se presentan el objetivo general y específicos de la investigación de mercado.

11.1.1. Objetivo general investigación de mercado.

Determinar cuáles son las variables principales que considera el consumidor en su toma de decisión, así también, cuáles de estas hacen que no compre flores o no lo haga con tanta frecuencia.

11.1.2. Objetivos específicos investigación de mercado.

- Ser fuente de información para el diseño del plan de marketing, tanto en la segmentación, cliente objetivo, promoción, como en el marketing mix.
- Inferir el valor emocional percibido en las flores de corte, diferenciando entre los que comprar y no.
- Evaluar las posibles oportunidades de creación de mercado.
- Obtener información relevante de preferencias para el diseño de productos y servicios acorde a las necesidades del consumidor.
- Determinar los clientes objetivos, con el fin de enfocar los esfuerzos de crecimiento en base a él.
- Identificar variables que ayuden a determinar la forma óptima de operar la empresa, en base a la nueva estrategia de marketing.
- Saber que productos complementarios consideran las personas y si estos promueven el consumo de flores de corte.
- Saber la propensión de pago en formatos distintas de especies similares, determinando si el valor decorativo es percibido fácilmente por cualquier consumidor.
- Verificar si el servicio es percibido como determinante de agregación de valor por el consumidor. Y así, enfocar los productos con valor adicional en el servicio entregado.
- Identificar la forma en que los consumidores realizan la búsqueda de flores de corte. Dependiendo del resultado, incorporar la forma más efectiva de hacer promoción en el plan de marketing.

11.2. Desarrollo de la investigación.

11.2.1. Información general de las entrevistas.

Con el fin de obtener la mayor cantidad de información para la planificación del plan de crecimiento de Flores Quillayquén, es que se entrevistaron a distintos participantes del rubro de las flores. Los entrevistados fueron:

- Martín Ramírez, Gerente General de Flores OCOA⁹.
- Iris Aragón, dueña de florería Pura Vida¹⁰.
- Paola Fantuzzi, dueña de florería Just Flowers¹¹.
- Reinaldo Escobar, dueño de Flores Quillayquén.
- Consuelo Escobar, administradora de Flores Quillayquén.

La información recopilada en las entrevistas será integrada en la investigación a medida que se considere necesario, sin embargo, en esta sección se expondrán las principales ideas generales del rubro, que coinciden entre los entrevistados.

11.2.2. Información general de las encuestas.

Los resultados de las 36 preguntas elaboradas de la encuesta se encuentran disponibles en el Anexo D, en donde se puede ver de forma detallada los resultados obtenidos en cada pregunta. El análisis de este capítulo se basará en la modelación de correlaciones mediante el software *Power BI* de los datos obtenidos y la posterior interpretación y conclusiones al respecto.

Las encuestas fueron divulgadas por redes sociales y WhatsApp durante dos semanas, siendo la versión tres la utilizada para la investigación. Las dos primeras fueron circuladas a modo de ensayo, en donde además se obtuvo información general de preferencias, forma de llenado y algún aspecto estético/práctico de la misma.

Como se explicó en la metodología de la encuesta, esta fue diseñada para determinar las preferencias de los compradores (asiduos o no) de flores de corte y para los no compradores. En el primer caso, se desea determinar que motiva la compra en su recorrido como consumidor, cuáles son sus preferencias y que hace que la compra no sea tan recurrente. En el segundo caso, se espera obtener el porqué de la no preferencia y que prefiere en vez de las flores de corte. Por último, y no menos importante, mediante una pregunta sencilla de valor emocional se busca comparar los no compradores con los compradores, para determinar si a pesar de no comprar, su opinión sobre la valoración emocional es igualmente valorado con los sentimientos.

La versión final luego de circulada fue contestada por 407 personas, de las cuales el 86% completó en su totalidad la encuesta, demorándose en promedio 4 minutos y 22 segundos en contestar.

11.2.3. Resultados demográficos.

Del total de encuestados el 58,7% se identifica con el género femenino siendo el 41,3% los varones. Del total de encuestados, el 89% de ellos vive en familia.

La edad promedio de los encuestados es de 40 años, siendo las mujeres y hombres muy similares en la edad promedio, con 41 años y 38 años, respectivamente.

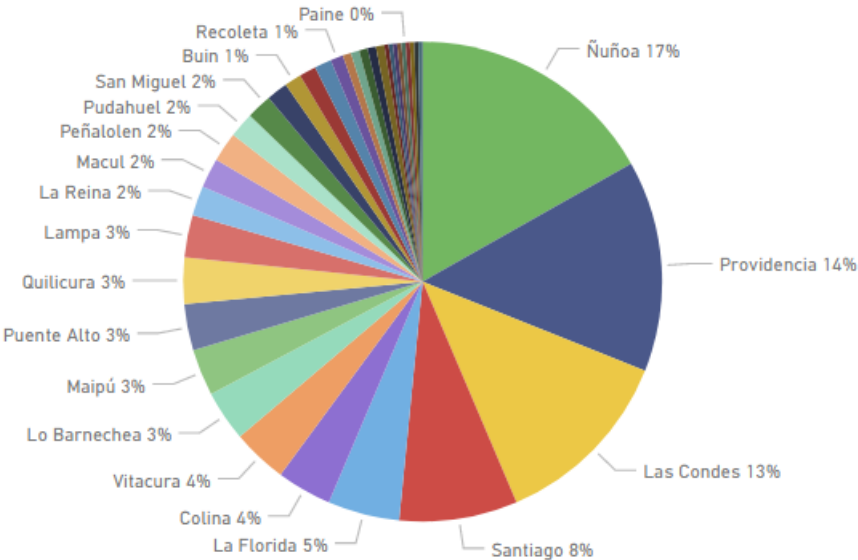
⁹ <https://floresdeocoa.cl/>

¹⁰ <https://www.puravidaflores.cl/>

¹¹ <https://justflowers.cl/>

En relación con las comunas de residencia, las tres comunas más recurrentes fueron: Ñuñoa (17%), Providencia (15%) y Las Condes (13%), siendo muy atomizada la dispersión de comunas, como se muestra en la figura 9.

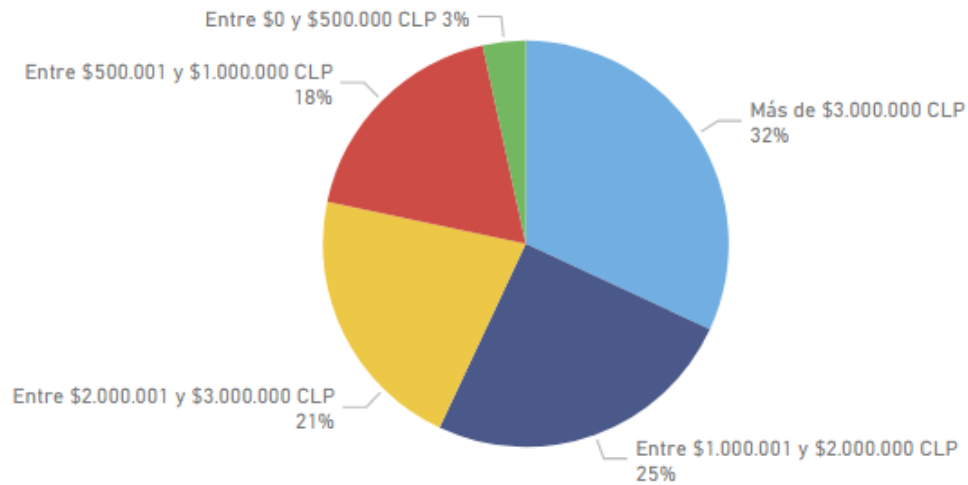
Figura 9: Frecuencia de comunas de residencia.



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

La distribución de ingresos en los encuestados está preponderada por los que obtienen remuneraciones mayores a 3 millones de pesos totales en el grupo familiar, con un 32% del total, seguido por los que tienen remuneraciones entre 1 y 2 millones de pesos con un 25%, siendo tercero los que poseen ingresos entre 2 y 3 millones de pesos.

Figura 10. Distribución de ingresos de los encuestados.

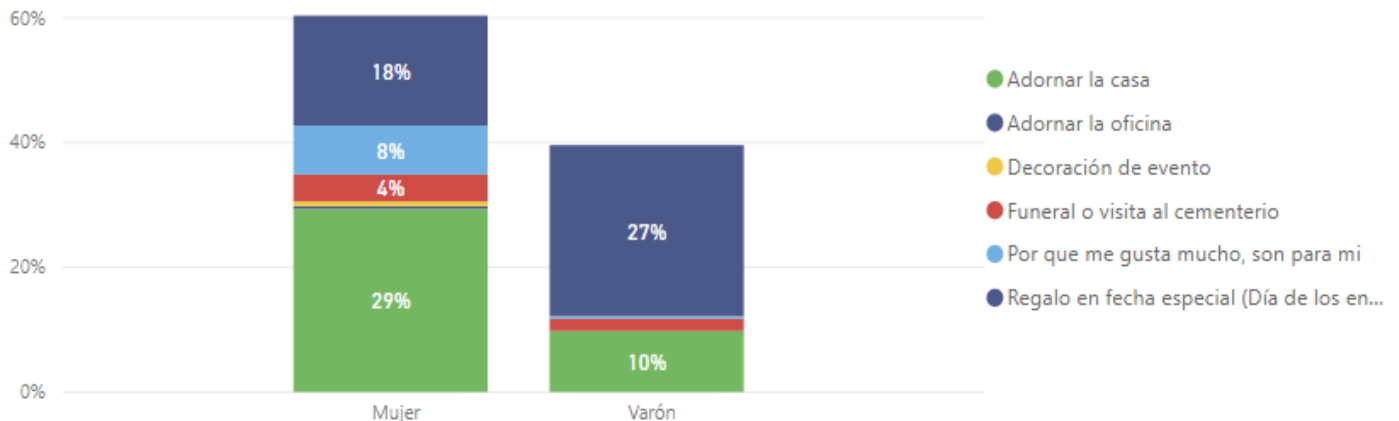


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

11.2.4. Preferencias entre compradores de flores.

De los compradores de Flores, el 60% son mujeres y el 40% hombres. La ocasión de consumo difiere entre estos dos segmentos (ver figura 11). Mujeres prefieren la compra de flores de corte como motivo de adornar la casa, con un 49% de la preferencia, seguido por el regalo en fecha especial con un 29%. En cambio, en varones, estos porcentajes se invierten en preferencia con 69 y 25% respectivamente.

Figura 11. Ocasiones de consumo según género.



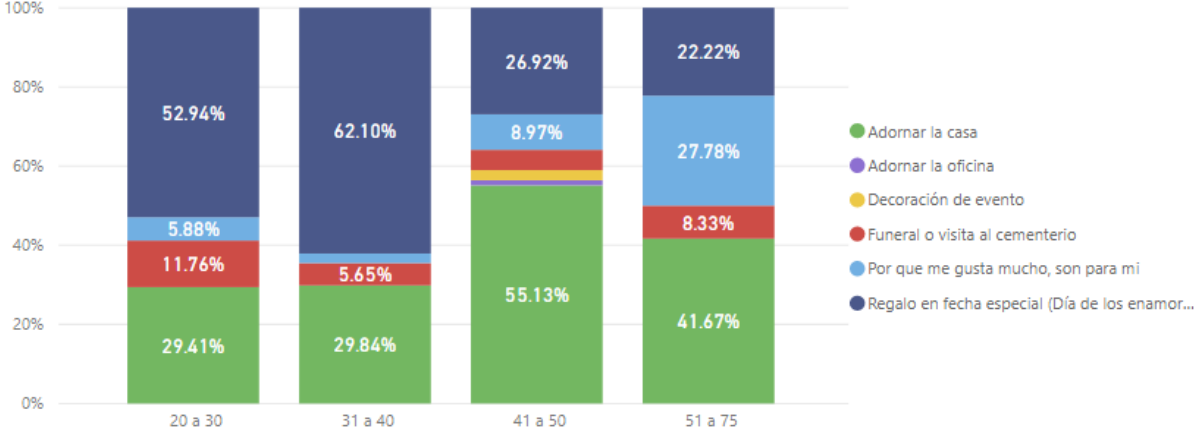
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Otra información que es incluso intuitiva es que las mujeres son más propensas a la compra de flores para ellas mismas, con un 13% de las preferencias.

Si se comparan las ocasiones de consumo según edad (figura 12), se aprecia una tendencia a la disminución en la preferencia de entregar como regalo las flores en una fecha especial, aumentando la preferencia para adornar la casa, esto a medida que aumenta la edad de los encuestados. Si se ven los extremos de los rangos de edad (desde el rango de 20 a 30 y de 51 a 75 años), la preferencia de compra para regalo en

fecha especial disminuye de un 53 a un 22% de los compradores de flores, En cambio, si se compara el adornar la casa, estas preferencias aumentan de un 29 a un 42%. El gusto de compra para sí mismo(a), se destaca en edades superiores a 41 años, llegando este hasta un 28% en mayores de 51 años.

Figura 12. Ocasión de consumo según rango de edad.



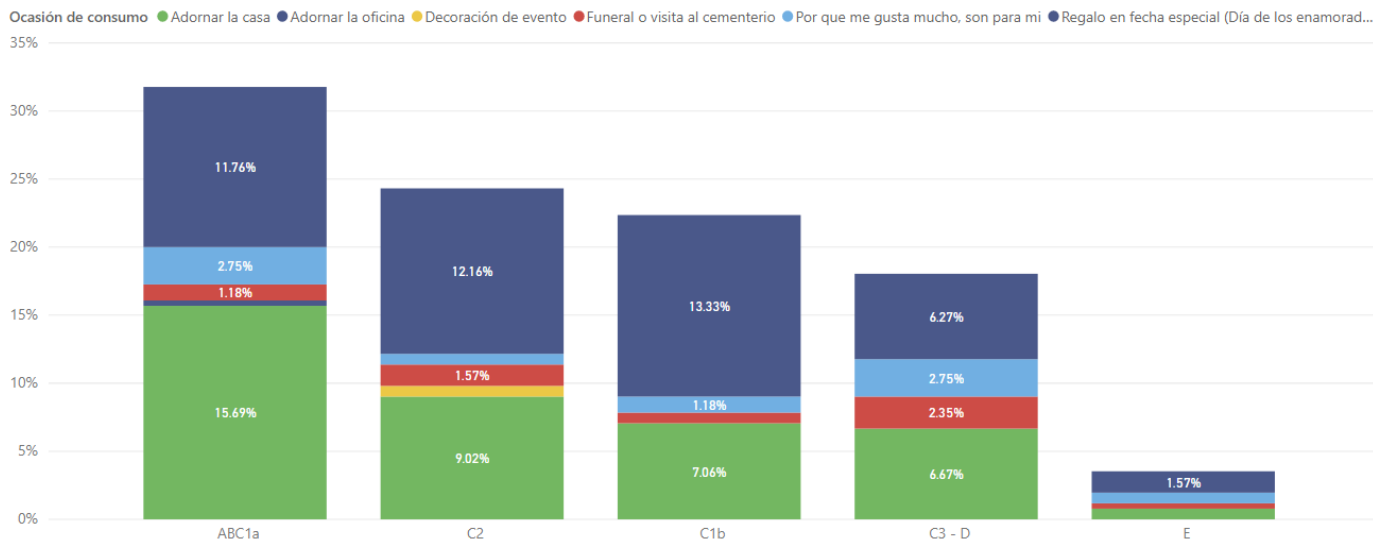
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Existen distintas tendencias de consumo según ingresos. Para esta investigación se codificaron los ingresos según la calificación socioeconómica de Chile (Emol, 2018)¹². En general, la compra para adornar la casa es mayor mientras más ingresos se perciben, a medida que los ingresos por hogar van disminuyendo aumenta la tendencia a la compra como ocasión de regalo, la cual es importante en todos los rangos de ingresos. Lo anterior se puede apreciar en la figura 13.

Por otro lado, al disminuir los ingresos familiares aumenta el porcentaje de compra como ocasión de consumo para cementerio, terminando en el segmento E con un 11% en desmedro principalmente en la decoración de la casa.

Figura 13. Ocasiones de consumo según ingresos.

¹² ABC1a: Ingresos mayores a 3 M\$; C1b: Ingresos entre 2 y 3 M\$; C2: Ingresos entre 1 y 2 M\$; C3 - D: Ingresos entre 0,5 y 1 M\$; E: Ingresos entre 0 y 0,5 M\$.



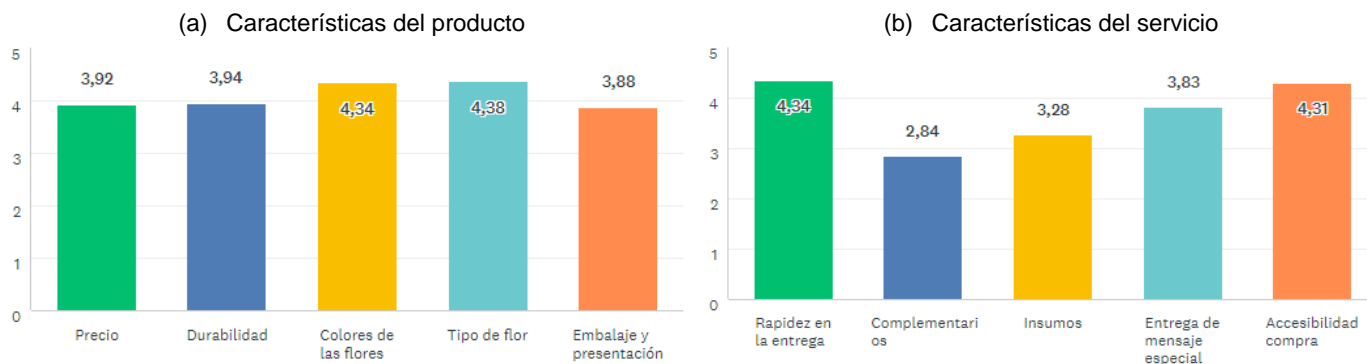
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

La frecuencia de compra más común es una vez por semestre, con un 42% de las preferencias, seguido por una vez al mes con un 23% de las preferencias. Como se aprecia, la frecuencia de consumo tiende a ser baja, lo cual era deductivo luego de la información recabada en la investigación de la industria y en las entrevistas realizadas, lo cual justifica el bajo consumo per-cápita de flores chileno.

Es importante indagar las razones del porqué la baja frecuencia de compra, para esto, se consultó a los encuestados sobre sus razones para no comprar tan seguido destacándose las opciones de no tenerlas en consideración a la hora de enfrentar la decisión, seguido de lo cara que pueden ser y la duración de estas, en porcentajes de 33, 30 y 19% respectivamente. Cabe destacar, que en “otros” (41 respuestas totales) se especifica en general que la baja frecuencia tiene relación con que las flores se utilizan en ocasiones especiales (día de la madre, aniversario, etc.) por lo que es limitado su consumo.

Sobre las preferencias de flores, la dispersión de las alternativas es atomizada. tulipanes, rosas y Lilium fueron preferidas en alrededor del 50% de los encuestados, alrededor de un tercio de ellos prefieren gerberas y Lisianthus.

Figura 14. Preferencias en servicio y características.

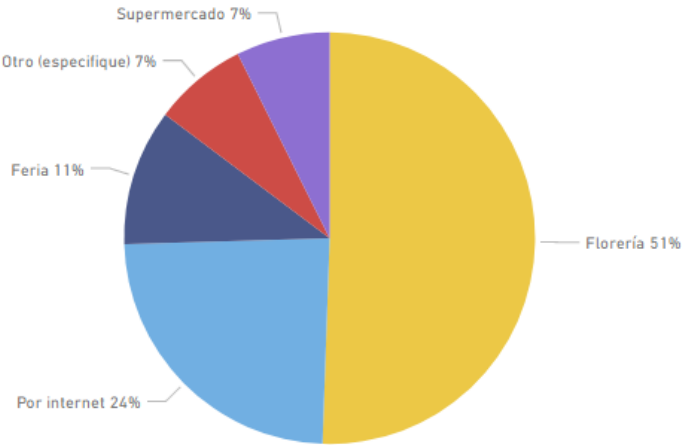


Fuente: Encuesta realizada con aplicación SurveyMonkey.

Destaca en tercera plaza de valoración de características de servicio, la entrega de mensaje especial, la cual puede ser incorporado en la venta de flores de distintas maneras y sin incurrir en gastos importantes. Por otro lado, esta característica denota la relación asociada a los sentimientos de las personas, factor clave en el desarrollo de una buena estrategia de negocio... Llegar a los sentimientos.

Los compradores de flores realizan la búsqueda de flores por Google principalmente con un 48% de preferencia, seguido por preguntar en su círculo cercano (“boca a boca”) con un 23% y de Instagram con un 14%. Las dos primeras preferencias, representan canales distintos de comunicación cliente-proveedor. El primero, es netamente tecnológico, habla de un consumidor no inmerso en el rubro que desea por iniciativa obtener flores, el cual quizás puede verse afectado con lo engorroso que podría resultar incorporarse en un producto de un mercado diverso y amplio. El segundo, utiliza su red de contacto y probablemente conoce quienes pueden tener relación con el mundo de las flores, lo que, en comparación con la búsqueda digital, es mucho más rápido ya que es referido.

Figura 15. Canal preferente de compra.

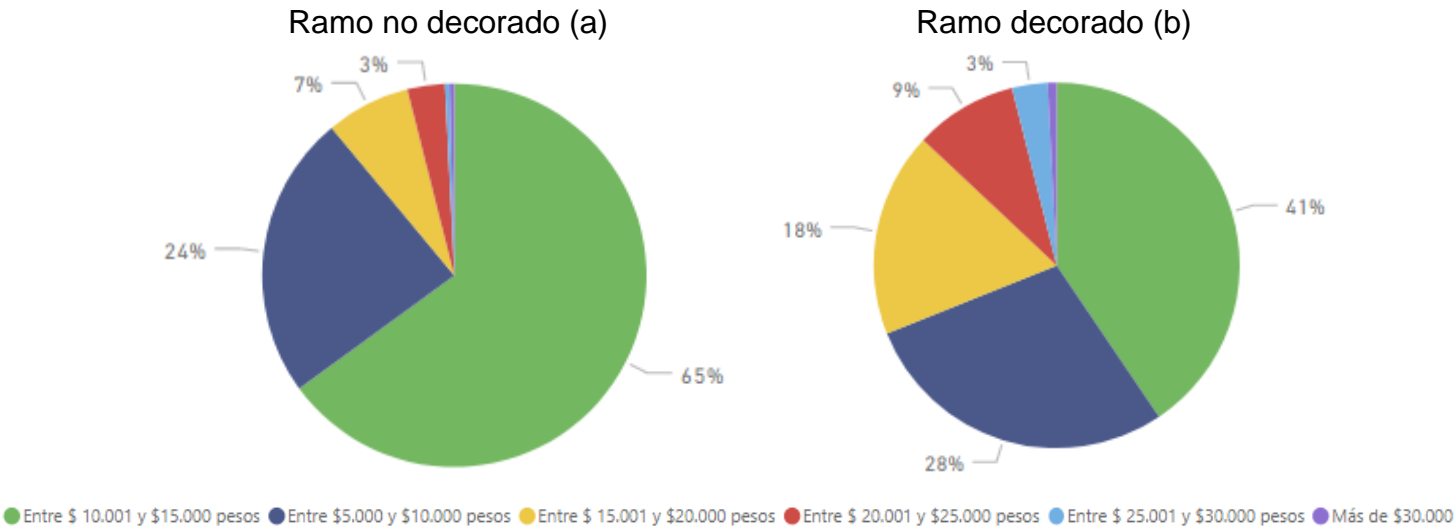


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada.

Los resultados de canal de compra preferido por los compradores de flores, es predominado por la compra en florería, con un 51% de las preferencias, seguido por internet con un 24%. Lo interesante de los resultados, es que en este año 2020, en plena pandemia y confinamiento, intuitivamente se espera un sesgo en la opción de compra online, pero que no impide que la compra en florería sea considerada como principal. Así también, aparecen las ferias en tercer lugar con un 11%.

Otra de las secciones analizadas en la encuesta, tiene relación con la disposición a pago de ramos florales. Estudios realizados con anterioridad han revelado que la comercialización real es distante a lo que se pueda declarar en una encuesta (ODEPA, 2007), por lo que la pregunta fue diseñada para comparar dos productos similares en costo variable para la empresa, pero con arreglos diferentes.

Figura 16. Comparación de ramo decorado (“arreglado”) y no decorado.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizadas.

La disposición de pago típica para ambos productos de la encuesta (a y b) es entre \$10.000 y \$15.000 pesos (ver figura 16), variando desde un 65 a un 41% desde uno a otro. Al comparar ambos, en el producto b, aumenta la diversificación de precio dispuesto a pagar, incrementándose inclusive a valores superiores a los \$15.000 pesos, viéndose aumentado también el porcentaje que están dispuestos a pagar más de \$20.000 pesos.

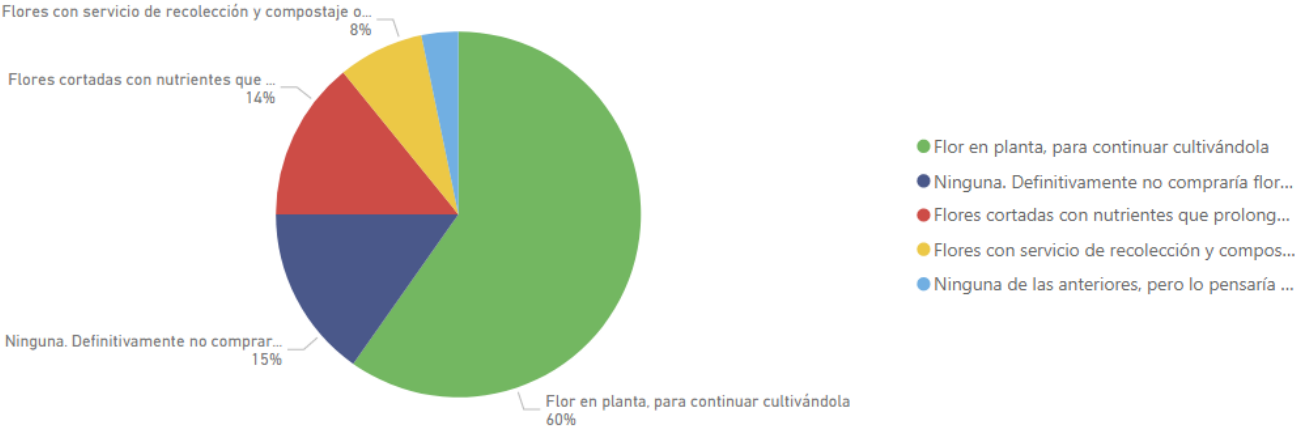
El efecto decorativo toma un valor relevante a la hora de analizar la disposición a pago de los consumidores, pudiéndose captar este valor percibido por el cliente como margen adicional en la venta de las flores, lo cual se confirma al mostrar y comparar productos que en costo empresa son similares.

11.2.5. Preferencias de no compradores de flores.

De los no compradores de flores, el 32% de igual manera declara que le gusta recibir de regalo flores de corte. De estos, el 82% son mujeres y el 18% hombres. Por otro lado, del 68% no le gusta que les regalen, el 60% son hombres y el 40% mujeres.

A pesar de no comprar flores, existe un tercio de estos, que aprecian el que le regalen flores, pudiendo ser precursores o potenciales clientes de flores de corte, es por esto, que a continuación en el estudio se busca indagar en la creación de mercado a través de estos potenciales consumidores y en los no compradores en general.

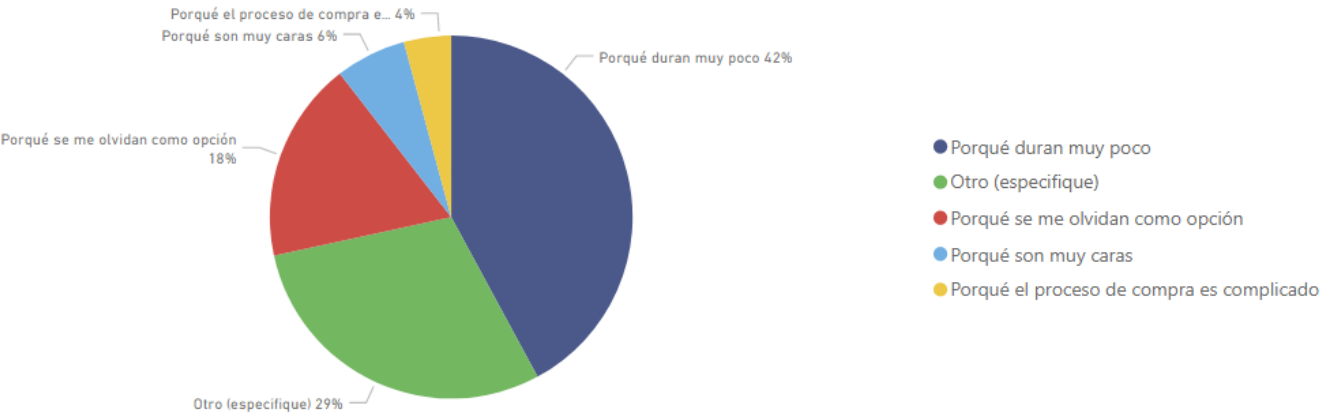
Figura 17. Preferencia de productos para no compradores de flores.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

En relación con la compra en reemplazo a las flores de corte (ver figura 17), existe una predominancia a las flores en planta para seguir cultivándolas, con un 66% de las preferencias. En segundo lugar, de recurrencia, están los encuestados que definitivamente no comprarán flores de corte. Con porcentajes menores al 10% están los que preferirían incorporar nutrientes para que duren más y las flores que incorporarán el servicio de compostaje. En la opción ninguna de las anteriores, se repite la opción de que comprarían si la persona a quién regalaría realmente le gusten las flores de corte.

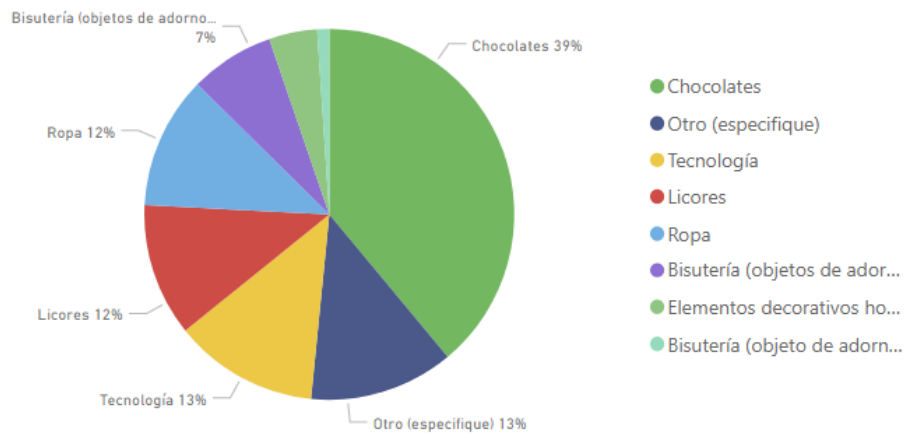
Figura 18. Razones de no comprar flores de corte.



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Es determinante saber las razones de la no compra de flores, es por esto por lo que en la figura 18 se muestra la respuesta de los encuestados en relación con la explicación del porqué de la no compra. La mayoría de ellos elige la explicación en la durabilidad de las flores, con un 42% de las preferencias. La segunda alternativa más recurrente, con un 29% de las preferencias es la respuesta “otro: especifique”, siendo la idea general lo efímero de las flores y la preferencia por plantas, por lo que el concepto es similar a la durabilidad de las flores de corte. En tercer lugar, de preferencias, se encuentran los que no las tienen en su alternativa, los que se olvidan de ellas como opción, con un 18% de las preferencias.

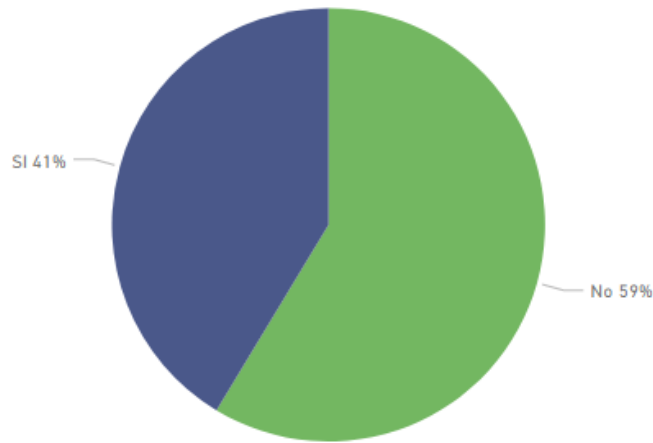
Figura 19. Preferencias de complementos o sustitutos de flores de corte.



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Los encuestados no compradores de flores de corte, prefieren a los chocolates como elección pensando en una ocasión de consumo similar a las que considera que las flores de corte lo son (ver figura 19). Los chocolates son preferentes en un 39% de los no compradores de flores, en porcentajes muy similares siguen la tecnología, licores y ropa, con valores cercanos a un 12%. En “otros: especifique” aparecen algunas opciones segregadas como libros, fruta, artículos de madera, entre otros... Que no cuentan con relevancia para la toma de decisiones en su base.

Figura 20. Aumento de ganas de comprar al tener el complemento.



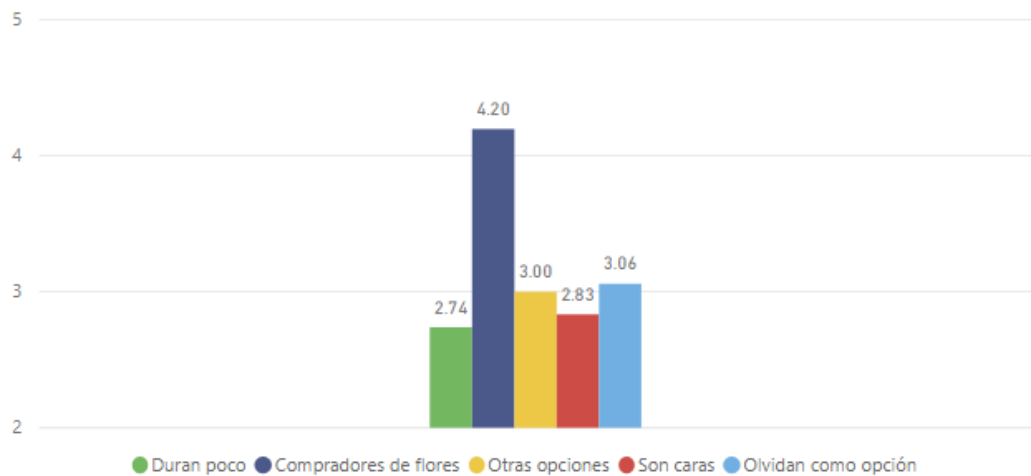
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Luego de saber las preferencias de los no compradores, se les preguntó si al ser complementario el producto distinto a las flores de corte seleccionado, aumentarían considerablemente sus ganas de comprar flores más el complemento del artículo que le gusta, siendo la respuesta negativa en un 59% y positiva en un 41%. Dentro del porcentaje negativo, existen no compradores que han declarado desde el comienzo de sus preferencias que no comprarían flores de corte de forma definitiva, por lo tanto, es válido que no les atraiga ni siquiera con sus complementos.

Los complementos abren la posibilidad de incorporar la venta cruzada en las proyecciones de crecimiento de Flores Quillayquén, siendo una alternativa a analizar.

En cada una de las secciones de la encuesta, se les consultaba a los encuestados sobre el valor emocional relacionado a las flores de corte, sin mucha especificación, se evaluaba en un ranking de 1 a 5, donde el 5 era una valoración alta, totalmente emocional. Si bien la pregunta es subjetiva respecto al tipo de emoción, esta buscaba indagar la percepción tanto de compradores de flores como los no compradores con sus distintos motivos. Los resultados de esta valoración se muestran en la figura 21 a continuación:

Figura 21. Valoración emocional de las flores de corte en distintas opciones.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada.

Al respecto de la valoración emocional se puede identificar (como es de esperarse) que la valoración para un comprador de flores sea mayor a los no compradores, pero lo que llama la atención es que estos no compradores, con sus distintos motivos, valoren las flores de corte en valores intermedios de ranking (valores cercanos a 3). Con esto se puede inferir que, a pesar de que no tiene deseos de comprar, siguen valorando emocionalmente las flores.

11.2.6. Principales conclusiones investigación de mercado.

Existen diferencias entre las preferencias de compra entre hombres y mujeres, así también en sus ocasiones de consumo. Las mujeres en su mayoría prefieren comprar flores para ellas mismas y para decorar un espacio, en cambio, los hombres las prefieren para regalar en una ocasión especial. Se segmentan claramente por género.

El valor emocional difiere entre compradores y no compradores, en los primeros es mejor evaluado, pero en los últimos se evalúa con valor emocional importante a pesar de la no compra. Esto se presenta como un atributo relevante en la creación de mercado, infiriendo que una experiencia ligada a los sentimientos del cliente con su debida estrategia de marketing y ventas puede ser efectiva para captar clientes que en principio se encuentran reacios a la compra de flores de corte.

Existe un porcentaje no menor (18%) de no compradores de flores de corte, que no tienen en su consideración este producto a la hora de elegir (no lo tienen en mente). Otros segmentos sólo las consideran para eventos especiales del año y que por esta misma razón su frecuencia de consumo no es tan recurrente (la mayoría compra una vez al semestre). Las afirmaciones anteriores indican un efecto cultural asociado a la compra de flores, lo cual es considerado por los entrevistados del rubro como la mayor brecha para justificar el bajo consumo per cápita de Chile en comparación a grandes consumidores del mundo.

En relación con el bajo consumo, está el marketing realizado por las empresas comercializadores de flores de corte. Estas basan su marketing en publicaciones en Instagram y Facebook, enfatizando el marketing orgánico y el boca a boca (por lo menos

los entrevistados), pero a su propia percepción, están lejos de que el rubro explote el potencial del mercado chileno utilizando herramientas de marketing¹³. Relacionándolo con el comportamiento de compra de los consumidores, existe una gran oportunidad en el marketing para aumentar la frecuencia y seducir a los potenciales consumidores que hoy en día están desinformados.

Las florerías a pesar de la pandemia de este año 2020, siguen siendo el canal preferente de compra. Se destaca entre los entrevistados que esto se justifica en que el comprador informado le gusta ver la calidad del producto que está comprando, ya que son para ellas mismas (principalmente mujeres) o para la decoración del hogar. La compra en florería es similar para todos los rangos de edad comparados.

Por otro lado, la venta online sigue siendo una realidad, un mercado potencial y creciente, sobre todo en los menores de 40 años. Las empresas del rubro (buscando disminuir sus gastos fijos y el riesgo asociado), están tratando de modificar su modelo de negocio a formato e-commerce, integrando plataformas digitales y la venta online rápidamente, en parte por la pandemia y el confinamiento¹⁴.

Las preferencias de los compradores de flores están influenciadas por el conocimiento que tiene este del mercado. Por ejemplo, en las especies, los resultados demuestran que flores como tulipanes, Liliium y rosas son los preferidos por los consumidores. Estos tipos de flores están relacionados al conocimiento popular de flores y el mercado mantiene productos asociados a estas preferencias, pero existen segmentos de clientes en conocimiento que buscan productos innovadores y están dispuestos a pagar por esta diferenciación. Para las florerías como Just Flowers y Pura Vida la innovación en productos representa una ventaja competitiva, situación diferente a lo que pasa en Flores Ocoa en donde la propuesta es la venta masiva, basando la competencia por productos de conocimiento popular.

El párrafo anterior tiene como objetivo demostrar que la segmentación y la identificación del cliente objetivo es de vital relevancia para diseñar un producto y una estrategia exitosa en el plan de crecimiento, ya que el mercado no se comporta de forma homogénea para los actuales y potenciales consumidores.

En las características destacadas del producto, aparecen las relacionadas con la materia prima, como el color y la especie de flor. Por otro lado, en el servicio, se destacan la rapidez y la accesibilidad de compra. Estas características servirán para desarrollar la estrategia de marketing y operativa del plan de crecimiento.

Los no compradores de flores prefieren principalmente las flores en plantas y justifican su elección en la durabilidad de las flores de corte. Al ofrecerles productos sustitutos prefieren las flores en planta para seguir cultivándolas en su gran mayoría (60% de los casos). Conocer esta información abre la posibilidad de incorporar la venta cruzada de plantas con el fin de captar estos clientes que hasta el momento se encuentran distantes de poder comprar flores.

¹³ Información obtenida en la entrevista realizada a Iris Aragón de Pura Vida Flores.

¹⁴ Información obtenida en la entrevista realizada a Paola Fantuzzi de Just Flowers.

12. Plan de marketing.

Como declaración estratégica principal, es diferenciar entre un modelo de negocio en base a la diferenciación o costo. Un negocio en base a la diferenciación deberá contar principalmente con una ventaja competitiva/comparativa que haga único el producto y que, por lo tanto, el consumidor tenga la disposición a pagar por este a márgenes superiores. En cambio, el enfoque en costo lleva a que los esfuerzos se centren en los costos operacionales y que los procesos sean lo más eficientes posible, con márgenes menores (Best, 2007). En el mercado de las flores de corte, negocios en base a la diferenciación (floristas principalmente), puede llegar a captar hasta un 74% del margen de explotación, mediante el valor agregado de la decoración y presentación, en comparación a negocios en base a costo (distribuidores y florerías al por mayor) se quedan con alrededor del 14% de este margen, como se definió en el capítulo 7.3.

En base a lo antes referido, la estrategia general irá en base a la diferenciación del producto para lograr un crecimiento del negocio con alto margen bruto. La diferenciación forzarán la incorporación de elementos innovadores en base a las necesidades del cliente, ambos elementos declarados como pilares fundamentales en este plan estratégico.

12.1. Marketing estratégico.

12.1.1. Segmentación.

Con el fin de determinar cuál será en el tipo de cliente objetivo, es que a continuación se desglosarán distintos tipos de segmentos y sus principales características, para luego concluir con la selección de cada segmento que serán parte fundamental de las decisiones estratégicas de marketing.

- Segmentación por ocasión de consumo.

Uno de los principales criterios para segmentar son las ocasiones de consumo. Estas ocasiones llevarán a seguir segregando mediante los motivos y características de los clientes que eligen las opciones de consumo seleccionadas. Como se pudo apreciar en el capítulo 7.1.1. de este documento, distintas ocasiones de consumo fueron definidas en relación con las necesidades de compra de los consumidores. De las opciones, dos de ellas serán consideradas para enfocar los esfuerzos de marketing de este plan estratégico, esta son las ocasiones de regalo en fecha especial y la decoración de hogar.

La selección se basa que estas ocasiones representan estrategias en base a la diferenciación e innovación, en comparación a los segmentos de cementerios que compiten por precio básicamente.

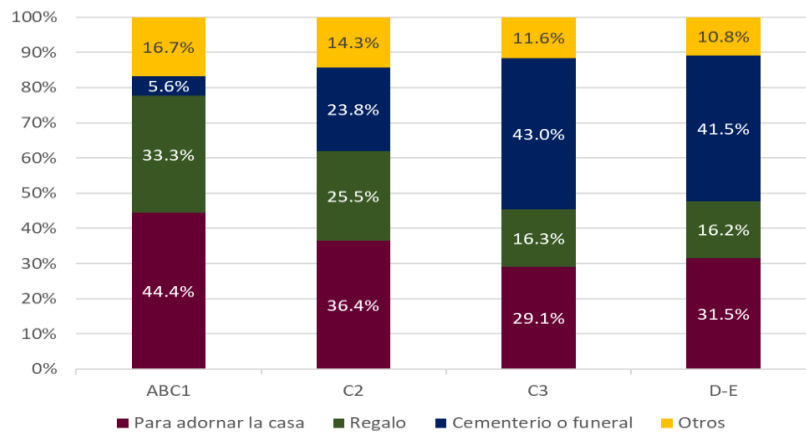
- Segmentación socioeconómica.

Una vez establecida los segmentos por ocasión de consumo, se continúa segmentando en relación con estratos socioeconómicos. Los estratos socioeconómicos seleccionados son los ABC1 y C2, que a continuación se justifica su elección.

Segmentos con ingresos socioeconómicos altos, como es el agrupado ABC1, muestran mayor consumo de flores por concepto de decoración cotidiana (ver figura 22), seguido por la ocasión de regalo (ODEPA, 2007). En la investigación de mercado del capítulo 11, se confirman los datos obtenidos en investigaciones bibliográficas, asociando las flores de decoración y regalo especial a estratos sociales con ingresos altos.

A medida que disminuyen los ingresos, tomando en consideración sólo este parámetro de la segmentación socioeconómica, las tendencias de consumo son diferentes, principalmente es el segmento C3, D y E, aumentando el consumo de flores de cementerio o funeral, llegando a superar las preferencias de compra en flores de decoración. (ODEPA, 2007).

Figura 22. Ocasiones de consumo según segmento social de Chile.



Fuente: Adaptación de ODEPA.

- Segmentación geográfica en Chile.

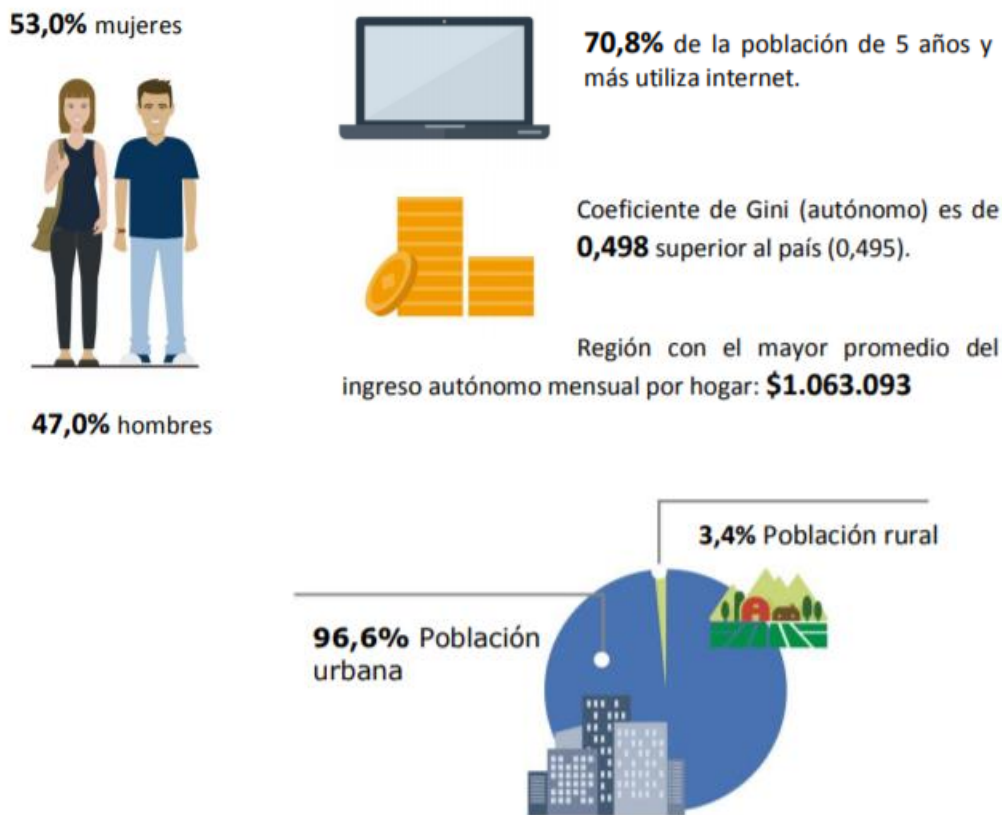
Como decisión estratégica se ha definido a la región metropolitana (RM) de Chile como segmento objetivo.

En la Región Metropolitana se concentra alrededor del 40% de la población del país (OCHISAP, 2013), su preferencia de consumo es por las flores de decoración principalmente, esta tendencia también la siguen la V y VII región del país. En cambio, el resto de las provincias prefieren flores asociadas a la ocasión de visita a cementerio, tendencia justificada adicionalmente por el nivel de ingresos económicos. Para ejemplificarlo con flores, los clientes de la Región Metropolitana prefieren flores como el Liliun en cambio en provincia prefieren flores como los claveles (40% de preferencia) y rosas (30% de preferencias). (ODEPA, 2007).

En esta región (RM) se superan los promedios nacionales en preferencia de vivienda urbana, ingresos per-cápita y uso de internet. La distribución de vivienda urbana es del 96,6% superior al promedio nacional de 87,3% a nivel nacional. Los ingresos per-cápita promedio de la RM son de M\$1.063 también superiores a los registrados a nivel nacional de M\$832. Finalmente, y pensando en estrategias digitales, el uso de internet se ve

acrecentado en la población perteneciente de la región con un 70,8% en comparación a un 69,9% en el resto del país (CASEN, 2015).

Figura 23. Principales características demográficas y socioeconómicas de la RM.



Fuente: Adaptación informe CASEN región metropolitana, 2015.

También, la Región Metropolitana es la central logística mercantil de flores, las razones fundamentales radican en: mejor logística de distribución al estar al centro del país, ser la región más densa de población, concentrar las comunas con mayores ingresos per cápita y estar cerca de las zonas de producción (ODEPA, 2007) (OCHISAP, 2013). La centralización presenta la oportunidad de utilizar este punto de comercialización como central de distribución para alcanzar de manera eficiente el mercado de provincia, este escenario puede ser facilitado con la incorporación de canales digitales y de transporte de mercancía.

Los factores más preponderantes en la segmentación socioeconómica se destacan los ingresos per cápita, la densidad de la población, los rangos etarios preponderantes y la población total.

Los ingresos determinarán la propensión de compra a insumos de productos que no son de primera necesidad como las flores de corte. Es por esto por lo que se considera de relevantes superlativa los ingresos. En este ámbito destacan comunas acomodadas, Vitacura, Las Condes, Ñuñoa, Providencia y La Reina, con ingresos que fluctúan entre los 2,3 a 3,2 millones de pesos en promedio.

En segundo lugar, se considera la densidad poblacional determinada por la cantidad de habitantes por kilómetro cuadrado, en este ámbito destacan comunas como Santiago, Lo Prado, Independencia, San Ramón y Ñuñoa, fluctuando en valores desde los 17 a las 12 mil personas por kilómetro cuadrado. La densidad población puede llegar a ser un factor importante a la hora de ver el negocio en un punto de venta físico como sería una florería. Por lo tanto, se considera como un factor relevante en la segmentación.

Ya tercero, cabe indagar en la cantidad de población con que cuentan estas comunas, ya que determinarán la cantidad de público objetivo al cual se puede llegar, aumentando la rentabilidad de la decisión. En la región metropolitana, las comunas con mayor cantidad de población son Puente Alto, Maipú, Santiago, La Florida y San Bernardo, con poblaciones entre 568 y 366 mil habitantes.

La información fue obtenida del Instituto Nacional de Estadística, en base a los antecedentes recopilados el año 2017 (INE, 2017) y encuestas CASEN de ingresos para el año 2015 (CASEN, 2015).

- **Segmentos por género.**

Es válido analizar que las conductas de género son diferentes a la hora que nace la necesidad de comprar flores de corte. Más en profundidad, las flores de corte pueden estar asociadas a sentimientos de autosatisfacción o en causar un sentimiento especial en la persona que recibirá la flor como regalo. Se explica la relación, para fundar que hombres y mujeres pueden tener distintas motivaciones para adquirir un ramo de flores para regalar, decorar y/o conmemorar. La tendencia indica que en Chile el 70% de los compradores de flores son mujeres que principalmente realizan la compra con objeto de decoración y que pueden comprar tanto arreglos como flores por vara con el fin de ellas mismas arreglar. En cambio, el otro 30% (hombres), realiza la compra con el fin de entregarlas como regalo, en formato de ramos para celebraciones de aniversario o cumpleaños (ODEPA, 2007).

Las preferencias del tipo de flor también difieren según género, mujeres optan por flores más tradicionales como las rosas, clavel y el Liliun, interesadas en el precio el cual puede ser decidor a la hora de comprar. Hombres, tienen preferencias por rosas, aunque también presentan un mayor interés a comprar flores no tradicionales y variadas, preocupados más por la presentación general y no tanto así por el precio.

- **Segmentos potenciales compradores.**

En la investigación de mercado se pudo distinguir un segmento no intuitivo, el cual evalúan positivamente las flores por su valor sentimental, pero no las tienen consideradas como opción por olvidarlas o también, porque prefieren plantas que sean más duraderas, como plantas o flores en maceta. Este tipo de posible cliente puede ser captado con opciones diferentes (creando mercado), con productos asociados a la experiencia (ligado a sentimientos) o con directamente entregarles lo que piden, flores o plantas en maceta, con el fin de seguir cultivándolas.

12.1.2. Targeting.

Con la información anterior, se busca seleccionar el público objetivo, los cuales recopilarán varias de las características segmentadas anteriormente.

- **Adulto joven que busca regalar flores.**

Persona mayor de 25 años, perteneciente al estrato social ABC1 y C2, principalmente del género masculino que busca una compra sencilla con una buena presentación, arreglado por el proveedor. Con un recorrido de consumidor simple y rápido. A este cliente objetivo le interesa principalmente el impacto que el regalo puede causar en la persona que recibe el producto o la impresión que causará a la persona que lo visite en su hogar. Si encuentra un producto que cree que causará buena impresión, está dispuesto a obtenerlo, a pesar de que su precio sea elevado.

- **Adultos que gustan de comprar flores para adornar.**

Persona mayor de 30 años, perteneciente al estrato social ABC1 y C2, principalmente del género femenino que dedica su tiempo a la elección de la especie, los colores de las flores y sus elementos decorativos. No le molesta usar su tiempo en la decoración siendo el recorrido importante en la compra del producto, inclusive gusta por arreglar por sí mismo las flores y escogerlas en forma presencial. Este cliente es más sensible a las variaciones de precios, ya que gusta de buscar alternativas.

- **No compradores de flores de corte, pero si flores en maceta.**

Persona mayor a 25 años, que buscan elementos duraderos en el tiempo, de estratos sociales ABC1, C2 y D. Que aprecian la belleza de las flores en su crecimiento y cuidado, buscando cultivar y decorar sus hogares con flores en maceta. Este cliente objetivo, prefiere elementos “verdes” y la compra de elementos poco efímeros.

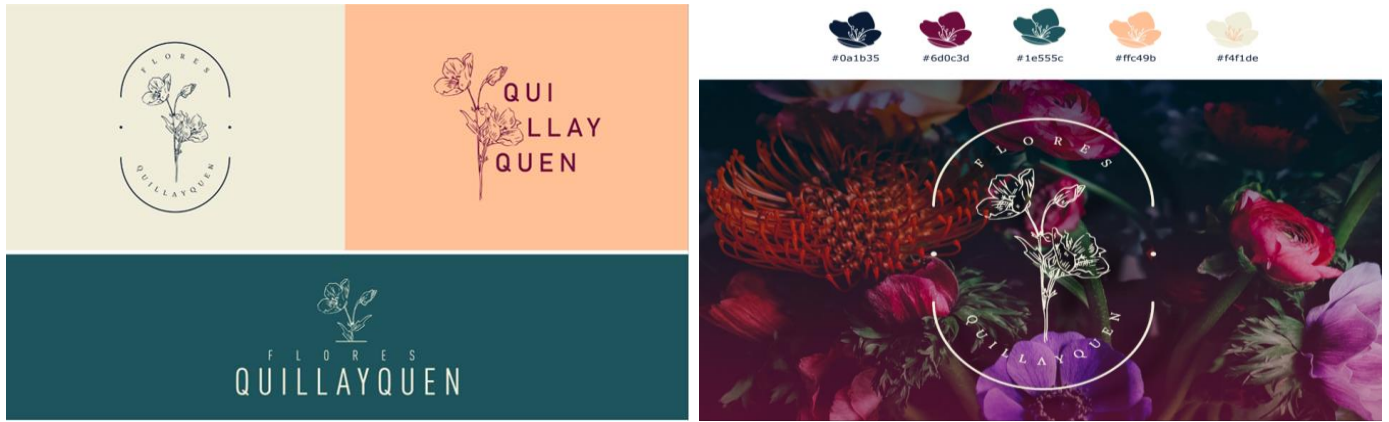
Finalmente, se opta por una estrategia de marketing diferenciada para cada cliente objetivo. Este cliente será diferenciado de la siguiente manera: Ocasión de regalo en fecha especial, decoración de hogares y no compradores de flores de corte.

12.1.3. Posicionamiento.

Flores Quillayquén entrega flores conectadas con los sentimientos de sus clientes, siempre buscando remecer sus emociones positivamente. En presentaciones sencillas y conectadas con su ambiente, expresa los sentimientos del cliente de forma elegante. Sus flores siempre frescas, consideran el mejor producto disponible, siendo seleccionadas por expertos.

La propuesta de posicionamiento debe estar acorde con el mensaje gráfico de primera impresión, es por esto por lo que se decidió crear una nueva identidad de marca, bajo los conceptos de simplicidad, elegancia y conexión con el medio ambiente.

Figura 24. Cambio de logo y paleta de colores.



Fuente: Trabajo realizado por diseñadora gráfica, María Eugenia Zambrano.

Además del Isotipo, los colores cobran relevancia a lo hora de transmitir el mensaje. Colores seleccionados en base a las flores comercializadas y que, por lo tanto, representan la conexión con el ambiente, la tierra y la buscan simplicidad.

12.2. Marketing operativo.

12.2.1. Producto.

En base a los segmentos objetivos se definirán un producto para cada segmento. De la siguiente manera:

Figura 25. Productos en base a los segmentos objetivos.

Servicio	Segmentos	Productos	Tipo
Mantención mensual Despacho & Video FQ	Adulto joven que gustan de regular flores	Ramo del día Ramo multiflor Ramo uniflor	
	Adulto que compra para decorar	FQ Box	
	Potenciales compradores	Plantas en maceta	

Fuente: Elaboración propia.

A la variedad de productos actuales, basados en ramos de una sola especie (ramos uniflor de 10 varas), se adicionan cuatro productos y dos servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y los distintos segmentos objetivos (ver figura 25).

Todos los productos, llevarán consigo una etiqueta adhesiva o colgante en donde se incorporarán códigos QR que llevarán a la página de web de la compañía, en donde podrán encontrar consejos de cuidado con el fin de aumentar la duración del ramo. Esto también servirá para inducir la visita del consumidor al sitio web, generando conocimiento de marca y una posible compra futura.

Figura 26. Etiquetado con código QR.



Fuente: Trabajo realizado por diseñadora gráfica, María Eugenia Zambrano.

a) Ramo del día.

Con el fin de sacar utilidad de la estacionalidad de las especies, es que se entregará un ramo semanal creado por la florista de la compañía, este ramo contará con 3 flores bases, 3 complementarias, 3 elementos de follaje y sus complementarios de papelería y etiquetado. El detalle de la estructura se puede apreciar en el Anexo E.

Figura 27. Imágenes de ramo del día.



Fuente: Trabajo realizado por diseñadora gráfica, María Eugenia Zambrano.

Este producto, cuenta con la ventaja de simplificar la selección para los clientes que buscan una selección rápida, como se definió en el segmento objetivo. Además, para Flores Quillayquén, ayudará a liquidar las especies que se encuentren en sobre stock, otorgando maniobrabilidad de las existencias.

b) Ramo multiflor.

Este ramo cuenta con 4 especies de flores base y complementarias, Siendo las materias primas mantenidas todo el año. La diversificación de productos se ve limitada con el fin de mantener una oferta constante.

Figura 28. Imágenes de referencia producto multiflor.

Empaquetado



Estructura



Fuente: Trabajo realizado por diseñadora gráfica, María Eugenia Zambrano.

c) Ramo Uniflor.

Existen flores que se destacan por sí solas y pueden ser vendidas como especie única, presentándolas de manera simple y elegante, bajo el concepto que menos puede ser más. El producto busca destacar la calidad de la flor en sí, por lo que la selección en este caso debe ser lo mejor del negocio (primera calidad). Además, el producto entrega alternativas a búsquedas frecuente de flores, en clientes no conocedores a fondo, acercando los clientes a la empresa.

Cinco son los tipos de ramos uniflor que se tendrá en el portafolio, todos ellos presentados en ramo de 10 varas. Las flores que se tendrán para este tipo de producto son: Lisianthus, tulipanes, rosas, ranúnculos y gerberas. Estos serán presentados con el empaquetado en papel Kraft y etiqueta colgante.

d) FQ Box.

Para el segmento objetivo que disfruta del decorar su hogar, se incorpora FQ Box. Este formato de producto cuenta con tres versiones de distintos tamaños: FQ Box 18, 30 y 50 varas, entre principales y complementarias (la cantidad de cada una se puede apreciar en la figura 29). Con este producto se busca impactar positivamente con la presentación de su *packaging* en base a una caja, siendo su contenido de buena calidad, con las varas de flor principal, secundarios y follaje, entregados embalados, pero no arreglados, dejando esta labor a los clientes que disfrutan al hacerlo.

Figura 29. Tamaño de productos FQ Box.

	B	E	P
	Básico	Esencial	Premium
Base	3 Unidades de 3 especies bases	5 unidades de 3 especies bases	5 unidades de 5 especies bases
Complementarios	3 unidades de 3 flores complementarias	5 unidades de 3 flores complementarias	5 unidades de 5 especies complementarias
Empaquetado	FQ Box 18	FQ Bouch 30	FQ Bouch 50

Fuente: Elaboración propia.

Esta caja también estará disponible para comprar, a aquellos clientes que quieran complementar el envío o compra de flores con otros productos de la compañía, como un producto adicional a los otros.

Figura 30. Packaging FQ Box.



Fuente: Trabajo realizado por diseñadora gráfica, María Eugenia Zambrano.

e) Plantas en maceta.

Como parte de la investigación de mercado, se apreció en los no compradores la tendencia a no preferir flores, pero si plantas en maceta. Tomando en consideración lo anterior, es que se presenta como alternativa para expandir el mercado de flores a las plantas en maceta. En este sentido, se buscará la asociación mediante la puesta en vitrina de los productos de un asociado clave.

Inicialmente, se buscará la asociación de plantas duraderas y de bajo cuidado, que presenten una propuesta atractiva y que compartan el posicionamiento de Flores Quillayquén. Con el fin de ejemplificar, se muestra la posible asociación con

encemento.cl¹⁵, se espera que con estos productos no solo se logren aumentar las ventas e ingresos por sí solos, sino que sirvan como catalizador a ventas de flores de corte por venta cruzada.

Figura 31. Encemento.cl muestra de productos.



Fuente: Publicaciones en Instagram de encemento.cl.

f) **Servicios.**

Con la información obtenida en el estudio de mercado, se busca con los servicios asociados, primero crear nuevo mercado y segundo lograr la retención de clientes. Para la creación de mercado, se implementará el servicio de despacho y video, así clientes y, más importante aún, no clientes (todavía), podrán ser atraídos en base al vínculo que tienen las flores con los sentimientos (valor aún destacado en los no compradores de flores). Para la retención, se diseña un servicio simple pero novedoso de suscripción mensual de flores.

- **Mantenimiento mensual.**

El servicio de mantenimiento mensual consta de la inscripción mediante pago mensual automático vía tarjeta de crédito o débito de planes de mantención. El plan considerará la entrega mensual o quincenal en formato ramillete (ver figura 32). Las cantidades de flores y el tipo de arreglo, es igual al producto FQ Box 18, 30 y 50, diferenciándose principalmente por el empaquetado y por el precio más económico que tendrá al estar suscrito.

Figura 32. Empaquetado servicio mantención (ramillete).

¹⁵ <https://www.instagram.com/encemento.cl/>



Fuente: Trabajo realizado por diseñadora gráfica, María Eugenia Zambrano.

- **Delivery & video FQ.**

Con el fin de destacar y acrecentar la demostración de sentimientos y la emoción causada por el o la recibidora de flores, se tendrá como propuesta el envío a través del servicio de envío y grabación.

El envío se realizaría a través despachadores de la empresa, provisto de sistema de grabación, el cual grabará desde la entrega por el florista al despachador hasta capturar la impresión del cliente-recibidor al momento de recibir las flores. Este video será entregado al cliente-enviador con el fin de que el momento pueda ser percibido por él, registrándose visualmente el momento.

Este servicio permitirá a Flores Quillayquén utilizar el servicio como base de publicidad, ya que muchos de estos clientes, compartirán el servicio en sus redes sociales, debido a la satisfacción que encontrarán al vivir la experiencia.

La entrega por los despachadores será en bicicletas “*vintage*” con un radio de operación de 6 km desde la locación de la florería.

El despachador contará con cámara de video en su casco, bicicleta con la marca, canasto de flores y teléfono celular. En la figura 33 se muestra una imagen ficticia del vendedor-repartidor en base a imagen obtenida en empresa Florster¹⁶.

Figura 33. Elementos Delivery & Video FQ.

¹⁶ <https://florster.com>



Fuente: Trabajo realizado por diseñadora gráfica, María Eugenia Zambrano.

12.2.2. Precio.

Antes de establecer los precios, se revisará la futura competencia y qué productos ofrecen, con el fin de tener una referencia de precio de mercado. Las empresas seleccionadas basan su modelo de negocios en la diferenciación, presentación y calidad de la flor. Todos ellos siendo clientes actuales de Flores Quillayquén como proveedor. Se comparó los ramos multiflor ofrecidos por tres empresas floristas, en el Anexo B se pueden apreciar los precios en comparación a los ramos multiflor.

Distintos precios se han establecido para los distintos productos y servicios asociados al negocio, a continuación, se establecen estos precios:

Figura 34. Precios establecidos para los productos y servicios.

	Planta maceta	Ramo del día	Ramo multiflor	Ramo uniflor	FQ Box		
	\$14.990	\$24.990	\$26.990	\$10.990*	\$32.990	\$38.990	\$44.990
Unidades Base	1 unidad	9 unidades	12 unidades	9 unidades	9 unidades	15 unidades	25 unidades
Unidades complementarias	No	9 unidades	12 unidades	No	9 unidades	15 unidades	25 unidades
Unidades totales	1 unidad	18 unidades	24 unidades	9 unidades	18 Unidades	30 unidades	50 unidades
Delivery	Opción (\$3.990)				Incluido		
Suscripción	No				-15%/mes		
Adicional FQ Box	Opción (\$3.990)				Incluido		
Delivery & Video FQ	\$9.990						

* Valor promedio

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo F, Se pueden distinguir los valores comercializados en el mercado de las flores a partir de los datos históricos del año 2019 y 2020¹⁷. Con esta información se pudo determinar los costos unitarios para cada producto, y así el margen bruto de cada producto bajo el supuesto que las flores en vara fuesen adquiridas a precio de mercado (escenario pesimista). Obteniéndose valores de \$422 pesos promedio para las flores

¹⁷ <https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletines/boletin-de-flores>

bases, \$320 pesos para las flores complementarias y 290 pesos para el follaje (todos valores promedios para sus categorías).

Con los datos de costo del anexo G, se lograron determinar distintos márgenes por producto, los cuales en promedio generarán un margen bruto del servicio asociado de alrededor del 110%. Este margen se calculó para respaldar la selección de precios antes realizada.

El detalle de los costos y ventas, serán ampliamente desarrollados en capítulos futuros de este documento, en la evaluación operativa y económica.

12.2.3. Plaza.

Dos serán los canales de venta elegidos para promocionar los productos, uno físico y el otro digital.

- Florerías.

Adicional a la florería en el mercado de las flores en Independencia, se incorporará como lugar de venta una florería en el sector oriente de la región metropolitana, más específicamente en la comuna de Ñuñoa, la base a la selección viene dado por los ingresos per cápita, densidad poblacional y la población total (análisis en el anexo H). Se realizó el análisis para todas las comunas de la región metropolitana, si bien la comuna de Santiago presenta un mejor ranking, la tendencia de los últimos años indica que el centro de Santiago presenta una tendencia a un mayor costo en arriendo que sectores de la zona oriente (Estrategia, 2020). Estos criterios tienen influencia considerable del servicio de Delivery & Video FQ, ya que éste, limita el radio de operación de la entrega. Dado lo anterior, es que se selecciona la comuna de Ñuñoa como centro de la florería, ya que cuenta con mejor conectividad con otras comunas del sector oriente, como potencial radio de alcance.

Figura 35. Simulación fachada de florería.



Fuente: Trabajo realizado por diseñadora gráfica, María Eugenia Zambrano.

La nueva ubicación servirá como punto de distribución y exhibición de los productos. La presencial resulta relevante para algunos compradores de flores, siendo esta una información concluyente de la investigación de mercado ya analizada es por esto, la decisión de potenciar el canal de venta físico.

Los costos asociados y forma de operar, serán mostrados en el capítulo 13 siguiente (plan operacional).

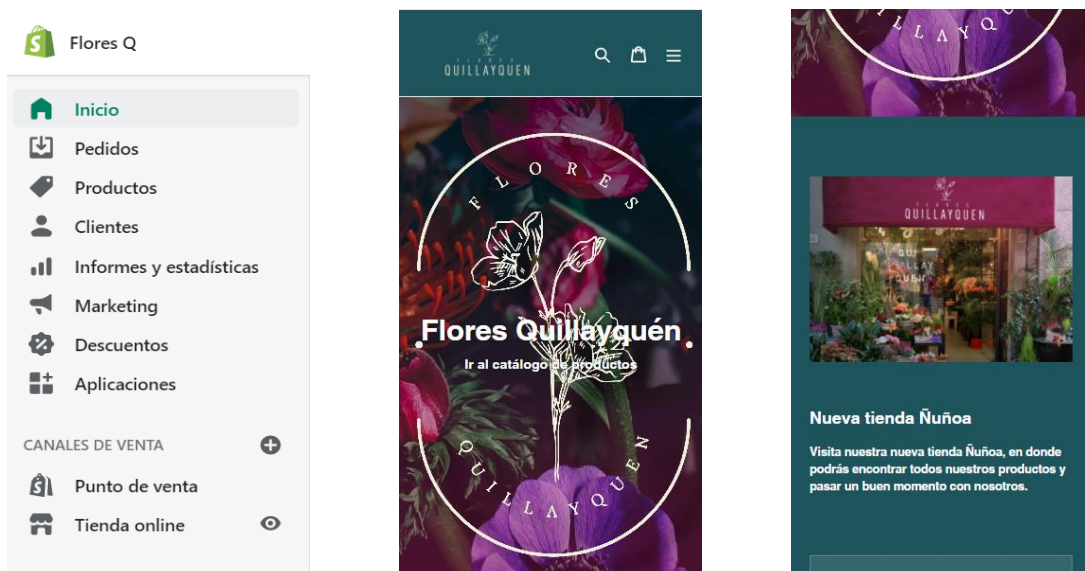
- **Canales digitales.**

Tres canales digitales serán utilizados, estos son: Página web, Instagram (Facebook) y correo electrónico.

Si bien la compañía ya cuenta con perfil de Instagram, este será potenciado con la creación de marca y la administración mediante un *community manager* (bajo la tutela de la jefatura comercial). Desde la creación de marca como el posicionamiento, serán modificado para crear patrones de publicación de contenido y campañas, tanto en Instagram como en la página web.

Se hace fundamental la creación de una página web, la cual tendrá tres objetivos fundamentales: Crear de marca, desarrollar la presencia online y generar ventas online. Esto se realizará mediante la plataforma Shopify¹⁸, la cual con un costo fijo más un variable por compra (serán vistos en el plan de operaciones), ayudará a mostrar la identidad de marca, el portafolio de productos, generar ventas online y gestionar el día a día de la compañía. Además, esta plataforma presenta: Indicadores de gestión online, la obtención de datos de clientes (ampliar portafolio de clientes) y conexión a redes sociales, simplificando las publicaciones y unificando el mensaje.

Figura 36. Simulación de plataforma de página web Shopify.



Fuente: Imágenes de referencia en aplicación Shopify.

12.2.4. Promoción.

La promoción se realizará de dos formas principalmente, a través de redes sociales y correo electrónico. Se enfocarán los esfuerzos promocionales a la plataforma Instagram de manera orgánica e inorgánica.

¹⁸ <https://es.shopify.com/>

- **Instagram orgánico.**

De manera activa, se publicarán contenidos relacionados con la personalidad de la marca y a marketing de contenido. Esta labor estará a cargo de una nueva posición en la empresa, el *community manager*, quien activamente mostrará contenido en Instagram. La grilla con la programación publicitaria será revisada y programada de manera quincenalmente, entre el *community manager* y la administración de Flores Quillayquén. En el Anexo I, se puede apreciar una planificación tipo de contenido en Instagram para una semana en particular.

- **Instagram inorgánico.**

Las campañas publicitarias, serán implementadas con fines específicos, los cuales pueden ser: promocionar la página web, conseguir mayores visitas y obtener clientes potenciales. Todas estas enfocadas en Instagram mediante Facebook.

Al inaugurar la página web, el enfoque será el promocionarla, para esto se contempla la inclusión de todos los segmentos objetivos en la configuración de la campaña, los cuales fueron descritos en el capítulo de *Targeting* antes visto. La publicidad del lanzamiento de la página tendrá una duración de 6 meses, sin menoscabo que cada año se realizará una campaña particular con el fin de seguir incorporando clientes potenciales.

Por cada lanzamiento de producto y servicio, se realizará una campaña de promoción en base a historia y fotos, cada lanzamiento durará 6 meses, configurándose según el público objetivo de cada producto. Por ejemplo, para FQ Box, el público objetivo es el adulto joven que disfruta de decorar con flores, principalmente mujer y mayor de 30 años.

Adicional a las campañas de lanzamiento, existirá una programación anual de promoción en fechas específicas que promueven el consumo. Fechas como el día de los enamorados, el día de la madre y fiestas religiosas contarán con su propia campaña publicitaria, programándose un mes antes de la fecha establecida. Cada una de estas fechas, serán establecidas según el público objetivo específico.

Los resultados esperados de cada campaña programada en Facebook, es estimado por la plataforma al realizar la configuración, con un rango de impacto pesimista y optimista. Para la estimación del impacto se utilizaron valores medios para los productos más económicos y valores pesimistas (menor valor esperado de venta) para productos de mayor costo. El resumen de las actividades publicitarias, con sus objetivos y presupuestos se muestran en las tablas 7 y 8.

Tabla 6. Resumen campañas de promoción por lanzamientos.

Producto, servicio o plataforma	Concepto	Público objetivo	Objetivo de campaña	Duración de la campaña (meses)	Presupuesto anual (CLP/campaña)	Alcance (cantidad de ventas/año)
Página web	Implementación página web	Todos los segmentos	Promocionar tu página	12	\$2.190.000	N/A*

Ramo de la semana	Lanzamiento nuevo producto	Adulto joven que busca regalar flores	Obtener clientes potenciales	6	\$1.080.000	3405
Ramo multiflor	Lanzamiento nuevo producto	Adulto joven que busca regalar flores	Obtener clientes potenciales	6	\$1.080.000	2077
FQ Box	Lanzamiento nuevo producto	Adultos que gustan de comprar flores para adornar	Obtener clientes potenciales	6	\$1.080.000	590
Macetas vendidas	Nuevo socio estratégico	No compradores de flores, pero si flores en macetas	Obtener clientes potenciales (Grilla)**	N/A	N/A	50
Contratos mantención mensual	Lanzamiento nuevo servicio	Todos los segmentos	Obtener clientes potenciales	6	\$1.080.000	29
Delivery & video	Lanzamiento nuevo servicio	Adulto joven que busca regalar flores	Obtener clientes potenciales	6	\$1.080.000	230

* Se distribuyen las ventas esperadas los productos.

** Se incorpora en la grilla publicitaria, sin campaña pagada.

Fuente: Elaboración propia mediante simulación de campañas en Facebook.

Tabla 7. Resumen campañas de promoción por fechas especiales.

Conmemoración	Mes	Público objetivo	Objetivo de campaña	Duración de la campaña (meses)	Presupuesto anual (CLP/campaña)	Alcance (cantidad de ventas/año)
Día de los Enamorados	Febrero	Adulto joven que busca regalar flores	Obtener clientes potenciales	1	\$200.000	210
Día de la Madre	Mayo	Adulto joven que busca regalar flores	Obtener clientes potenciales	1	\$200.000	210
Día de la Virgen del Carmen	Julio	Adultos que gustan de comprar flores para adornar	Obtener clientes potenciales	1	\$200.000	270
Asunción de la Virgen	Agosto	Adultos que gustan de comprar flores para adornar	Obtener clientes potenciales	1	\$200.000	270
Día de los Muertos	Noviembre	Todos los segmentos	Obtener clientes potenciales	1	\$200.000	270
Día de la secretaria	Diciembre	Adulto joven que busca regalar flores	Obtener clientes potenciales	1	\$200.000	210

Fuente: Elaboración propia mediante simulación de campañas en Facebook.

El alcance de cada campaña será utilizado para calcular la demanda en ventas para los nuevos productos en sus años de lanzamiento.

- **E-mail marketing.**

A través de la plataforma Shopify, se podrán enviar y configurar correos automáticos a los clientes. Esta plataforma, en su versión base, permitirá enviar hasta 2500 correos sin costo adicional y, por cada 1000 correos adicionales tiene un costo de 1 dólar americano. La información de los clientes se encontrará en la misma plataforma, inclusive las plantillas se pueden estandarizar, dejando programados los correos que se deseen enviar.

En Shopify, agregando aplicaciones adicionales como *Omnisend*, se automatizarán campañas y respuestas automáticas en su versión estándar por 16 dólares americanos al mes¹⁹. Lo anterior ayudará a, por ejemplo, automatizar el envío de correos a clientes

¹⁹ <https://www.omnisend.com/pricing/>

que ha dejado su carrito de compra abandonados (compras que no se llegaron a concretar), recordándoles la compra pendiente.

Con estas plataformas, se podrá incentivar a clientes a finalizar su compra, aumentando la efectividad de los esfuerzos de marketing y realizar campañas especiales a clientes ya captados, con el fin de informar novedades de la compañía.

Se contempla solo utilizar e-mail marketing no invasivo (orgánico), para clientes ya captados por la compañía y que hayan incorporado sus datos por compra en la página web. Las campañas de Instagram tendrán estrecha relación con las campañas de e-mail, los cuales también estarán a cargo del community manager.

12.2.5. Etapas de implementación de productos y servicios.

Los productos y servicios serán implementados en los años de la tabla 9 siguiente:

Tabla 8. Años de incorporación de productos y servicios.

Modelo	Año de incorporación	Ítem
Página web	Actual	Paquetes al por mayor
	2021	Ramo de la semana
	2021	Ramo multiflor
	2021	Delivery
	2022	FQ Box
Florería	2023	Macetas vendidas
	2023	Contratos mantención mensual
	2024	Delivery & video

Fuente: Elaboración propia.

En una etapa posterior (capítulo de estrategia y control), se describirá en mayor detalle las etapas, sumando las inversiones, operaciones y personas.

13. Plan Operacional.

13.1. Consideraciones claves.

Con el fin de entender los procesos relacionados con el cliente y los puntos de contacto con él, es que se expone el viaje del consumidor tanto para compras online como presencial y, en base a esto, los procesos asociados de la compañía con el fin de satisfacer sus necesidades. En el anexo J, se puede apreciar el viaje del consumidor para compras online y presenciales.

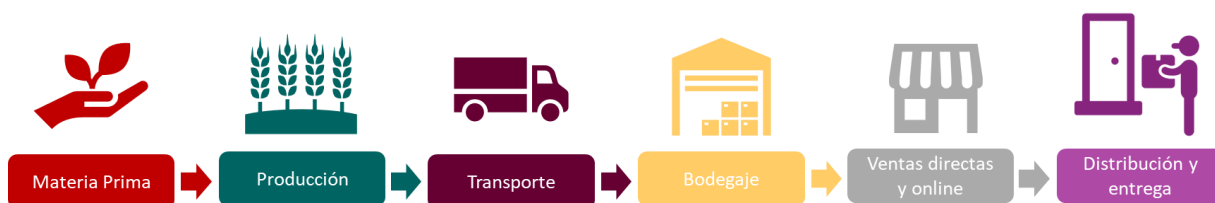
Las flores de corte es un producto asociado a los sentimientos, por lo que es fundamental que, en su viaje, el cliente resalte las emociones positivas (y las mantenga) y los sentimientos negativos se vean rápidamente sobrellevados por el proceso asociado de la compañía. Estos extremos deben ser y serán considerados en la elaboración del plan operacional, acrecentando etapas como el recorrido de tienda y la recepción de producto, y minimizando el efecto de etapas como lo tedioso que puede ser el pago y la búsqueda en internet.

13.2. Cadena de suministros.

Con el fin de generar un marco de análisis, se definirá la cadena de suministros de la comercialización de flores de corte por parte de Flores Quillayquén, luego de esto, se continuará definiendo cada aspecto, con el fin de sustentar el plan de crecimiento en el ámbito operacional.

Las etapas principales definidas se encuentran en la figura 35, siendo éstas la obtención de materias primas de producción (y almacenamiento de ellas), la producción en sí, el transporte de flores entre instalaciones, el bodegaje (de productos terminados), las ventas en tiendas y online, y la distribución y entrega.

Figura 37. Cadena de suministros Flores Quillayquén.



Fuente: Elaboración propia.

Se instaurará la implementación de dos plataformas digitales, la ya nombrada Shopify Store, utilizada como plataforma ecommerce, y Odoo²⁰ para la gestión *back-end* de la empresa. Estas dos plataformas digitales pueden ser conectadas mediante *Odoo Connector*, lográndose conectar la gestión preventiva (Odoo) y la venta y post venta (Shopify).

La interacción entre la tienda online o física y la producción (integración hacia atrás, “*back end*”) estará a cargo de la administración general, mediante un sistema de control integrado mediante la plataforma de Odoo. Este sistema, permitirá la gestión de inventario, producción y calidad tanto en la plataforma digital como en las tiendas física.

Se consideran 4 aplicaciones y 3 usuarios para la administración de la plataforma. Las 4 aplicaciones consideradas son inventario, producción, compra y calidad. Con un costo total de \$62 USD mensuales (ver anexo K).

13.3. Materias Primas.

Como se definió en el capítulo 7.3.1., los insumos principales para la producción de flores de corte son los plantines o almácigos de flores, los químicos y los materiales de producción.

El costo calculado en agroquímicos (fitosanitarios y nutrientes) es de alrededor de \$232.000 pesos por año por cada invernadero (ver tabla 10), con aplicaciones semanales de nutrientes y quincenales de fitosanitarios. Este valor calculado de agroquímicos considera contingencias de producción como la aparición de plagas fúngicas, los cuales son tratados con químicos específicos en su ocasión.

²⁰ https://www.odoo.com/es_ES/

Tabla 9. Costo de insumos químicos.

Tipo de productos	Costo promedio (\$/kg)	Cantidad utilizada por invernadero (kg/año)	Costo por invernadero (año)
Fitosanitario	\$ 20.250	5	\$ 105.300
Nutrientes	\$ 810	156	\$ 126.360
			\$ 231.660

Fuente: Elaboración propia en base a costos reales de Flores Quillayquén.

La materia prima esencial, plantines (flores en etapa temprana de crecimiento), presenta muchas variaciones en su producción, dependiente de la densidad de plantación, duración del cultivo, producción específica de varas por plantín, etc. Como ejemplo de cálculo de producción, se tomará el Lisianthus, cuya plantación en cada invernadero, es en base a 5100 plantines, los que producen en promedio 1300 paquetes de 10 varas (13000 varas de Lisianthus)²¹. Las características específicas del cultivo se ven en la tabla 11 siguiente, junto con otras especies.

Tabla 10. Costo en plantines distintas especies.

Especies	Costo promedio	Duración del cultivo (años)	Densidad de plantación (plantines/invernadero)	Producción total (varas/año)	Costo al año por invernadero (\$/año)	Costo por paquete producido (10 varas)
Lisianthus	\$100	1	5.100	13.000	\$510.000	\$392
Gerberas	\$1.300	3	1.200	18.000	\$520.000	\$289
Ranúnculos*	\$1.300	1	2.000	30.000	\$2.600.000	\$867
Craspedias	\$50	3	2.700	8.500	\$45.000	\$53
Limonium	\$1.300	3	2.000	30.000	\$866.667	\$289
Ruscus	\$2.000	20	2.000	30.000	\$200.000	\$67

* producción en invierno.

Fuente: Elaboración propia en base a costos reales de Flores Quillayquén.

La última materia prima en la producción que se considera son los materiales estructurales (plásticos, mangueras, boquillas, etc.), agua y electricidad. Los cuales se asocian en un valor global de ~\$20.000 por invernadero al mes, resultado obtenido de la partida de mantención de los costes de venta de las flores, en el capítulo 10.1.5.

La administración de la producción estará a cargo de la administración de operaciones, quien coordinará los requerimientos de insumos, el plan de producción, los despachos a sucursales, mermas, etc. Mediante los módulos de compra, manufactura e inventario de la aplicación Odo.

13.4. Producción.

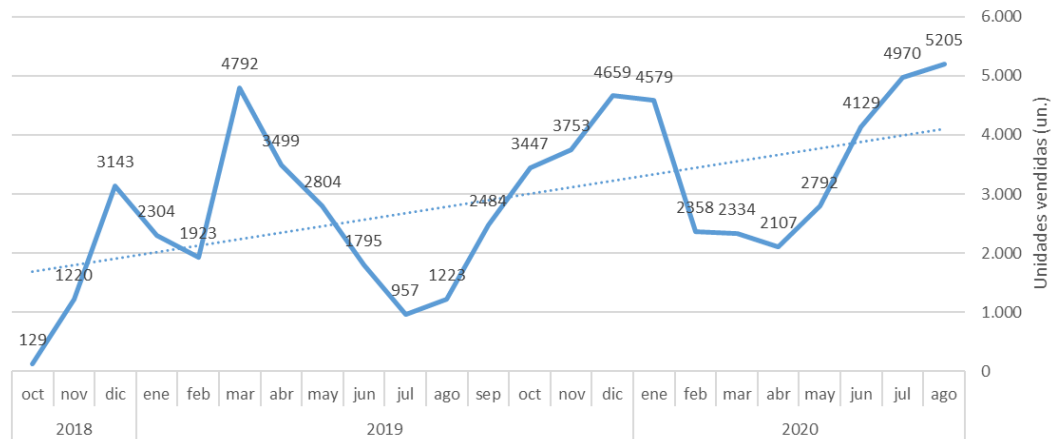
13.4.1. Demanda.

Para comenzar la estimación de demanda se deben considerar tanto los elementos cuantitativos como cualitativos, mediante una planificación agregada de la demanda. Cabe recordar que, a pesar de los 20 años en el rubro, sólo desde el último trimestre del año 2018, la compañía comenzó a vender directamente en la región metropolitana con venta directa a cliente final (y también como intermediario). Por esto, en la figura 36, se

²¹ Información suministrada por Reinaldo Escobar, dueño de Flores Quillayquén.

aprecia el volumen de ventas de la empresa y su tendencia, para el año 2019 y 2020 (hasta agosto).

Figura 38. Tendencia de volumen de ventas para el año 2019 y 2020 (hasta agosto).



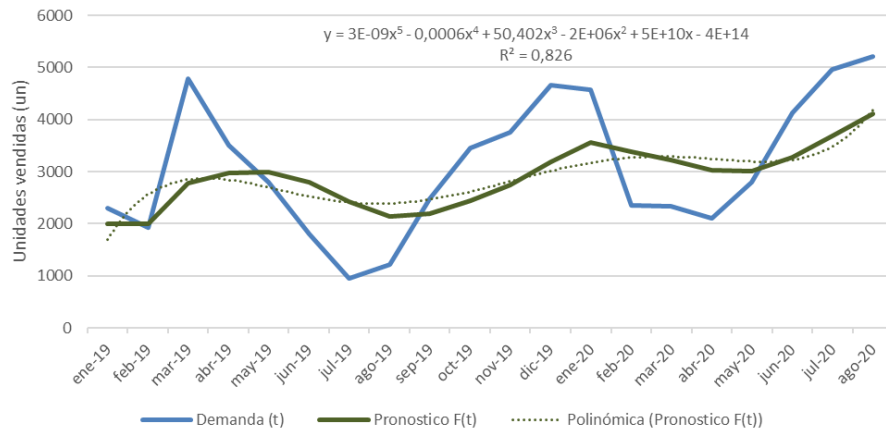
Fuente: Elaboración propia en base a ventas reales de la compañía.

La base de cálculo como unidad es un paquete de 10 varas de flores de corte.

La estrategia para lograr una aproximación de la demanda comenzará con la proyección de crecimiento de las ventas con el modelo de negocio actual (que ya presenta un crecimiento de alrededor del 3% por sí solo), para luego ir agregando las proyecciones de venta incorporando el plan de marketing y sus proyecciones de aumento de ventas. Los factores para considerar para el crecimiento proyectado son en base a las etapas descritas en capítulo 12.3 del plan de marketing ya explicado.

En lo cualitativo, existen dos hitos fundamentales que marcaron las ventas de los años 2019 y 2020, el estallido social y la pandemia del coronavirus "covid-19", por lo que las proyecciones iniciales serán pulimentadas mediante un alisamiento exponencial (ver Anexo L). Como resultado de este alisamiento, se genera la curva polinómica de la figura 39.

Figura 39. Alisamiento de datos en base a volumen de ventas 2019 y 2020 (hasta agosto).



Fuente: Elaboración propia en base a ventas reales de la compañía.

La figura 39, es realizado con el fin de suavizar la curva de proyección de demanda, disminuyendo los efectos de los acontecimientos de los años 2019 y 2020, siendo la curva utilizada en la proyección, la de pronóstico en verde en el gráfico.

13.4.2. Mercado potencial.

Como mercado objetivo máximo, se determinó un valor 421 millones de pesos, representando alrededor de un 9% del consumo estimado del mercado interno de 70 millones de dólares americanos (Agrícola, 2016). Con estos números, la participación de Flores Quillayquén es de alrededor del 3% del mercado objetivo y de un 0,27% del mercado interno comercializado. La información detallada se puede apreciar en el Anexo M.

Con el fin de establecer la frontera de maniobra, se estimó el mercado máximo objetivo. Para lograrlo, se determinó un universo de compradores limitado al sector oriente de la región metropolitana, seleccionándose distintas variables a considerar, como lo son la población de la comuna (INE, 2017), los porcentajes de estratos socioeconómicos ABC1 y C2 por comuna (Adimark, 2004), porcentaje de adultos mayores a 25 años (Expansión, 2018), frecuencia de consumo y ticket promedio por estrato social. Estos últimos dos datos, obtenidos de la investigación de mercado del capítulo 12 de esta tesis.

El plan estratégico de crecimiento busca aumentar la participación en el mercado objetivo a un 0,89%, según la tabla 12, lográndose ingresos por ventas que de alrededor de los 422 millones de pesos anuales.

Tabla 11. Incrementales de ventas según participación de mercado.

Porcentaje del mercado objetivo	Porcentaje del mercado interno	Ventas totales anuales
---------------------------------	--------------------------------	------------------------

1%	0,09%	\$	42.191.215
2%	0,18%	\$	84.382.430
3%	0,27%	\$	126.573.644
4%	0,35%	\$	168.764.859
5%	0,44%	\$	210.956.074
6%	0,53%	\$	253.147.289
7%	0,62%	\$	295.338.503
8%	0,71%	\$	337.529.718
9%	0,80%	\$	379.720.933
10%	0,89%	\$	421.912.148

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el Software Crystal Ball, se simulará las proyecciones de crecimiento según las etapas de implementación del capítulo 12.3. Cada hito relevante, fue evaluado y estimadas sus ventas mediante la variación del volumen de ventas, precios y el crecimiento esperado para cada producto y servicio relacionado. Estos datos fueron ingresados al software, con el fin de visualizar e identificar el riesgo de cada etapa de implementación en base a las ventas esperadas, visualizándose escenarios pesimistas y optimistas para cada producto. En la tabla 13, se aprecia la tabla resumen de lo planteado y en el Anexo N, el detalle de los valores y supuestos utilizados.

Tabla 12. Estimación de la demanda según producto o servicio.

Modelo	Año de incorporación	Producto o servicio	Valor mínimo	Forecast	Valor máximo
Actual	2021	Paquetes al por mayor	\$100.184.888	\$176.106.321	\$258.199.284
	2021	Ramo de la semana	\$48.970.862	\$85.090.950	\$123.837.154
Página web	2021	Ramo multiflor	\$33.737.688	\$56.058.230	\$83.383.511
	2021	Delivery	\$17.324.860	\$29.940.000	\$43.192.591
	2022	FQ Box	\$14.385.664	\$23.004.100	\$35.924.881
	2023	Macetas vendidas	\$1.842.869	\$749.500	\$4.593.667
Florería	2023	Contratos mantención mensual	\$896.026	\$904.568	\$2.229.465
	2024	Delivery & video	\$6.979.342	\$2.297.700	\$17.286.482

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de proyección en Crystal Ball.

Se seleccionó evaluar la modelación con un 80% de certeza en todos sus parámetros. En particular, para el año 2024 se obtiene un valor medio de ganancias cercano de 447 millones de pesos ya incorporando todas las etapas del plan de marketing (ver tabla 14), con lo que se cumpliría el objetivo principal de este plan de crecimiento.

Tabla 13. Proyección de ventas para el año 2024.

Modelo	Producto o servicio	Valor mínimo	Forecast ventas año 2024	Valor máximo
Actual	Paquetes al por mayor	\$102.639.474	\$181.442.519	\$263.522.549

	Ramo de la semana	\$66.252.263	\$123.552.059	\$163.281.926
Página web	Ramo multiflor	\$44.606.911	\$81.396.550	\$109.875.936
	Delivery	\$21.031.865	\$28.967.400	\$52.844.785
	FQ Box	\$15.890.908	\$27.834.961	\$38.933.413
	Macetas vendidas	\$482.313	\$824.450	\$1.193.467
Florería	Contratos mantención mensual	\$572.498	\$995.025	\$1.436.813
	Delivery & video	\$1.249.705	\$2.297.700	\$3.123.298
Total		\$251.476.232	\$447.310.664	\$631.088.889

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de proyección en Crystal Ball.

Para las desviaciones estándar del precio, volumen de ventas y crecimiento de ventas, se utilizaron las ventas reales del año 2019 y 2020 de la compañía, estos parámetros fueron extrapolados a los valores de los productos y servicios a incorporar en sus respectivos años del ingreso en el plan. Además, es considerable destacar que:

- Se consideró una disminución del crecimiento en ventas del 3 al 1% desde el año 2021 al 2024 de los ramos al por mayor, influenciados por el aumento en ventas de los nuevos productos con mayor margen, como los ramos uniflor y multiflor.
- Se consideró un crecimiento inicial de ventas para los nuevos productos en su segundo año, luego de esto una disminución paulatina. Por ejemplo, para el ramo de la semana, en su primer año el producto crece en un 20% en ventas para luego disminuir a un 10% dos años más tarde. Se considera este tipo de crecimiento en los primeros años, ya que los productos entran en el portafolio junto con la incorporación de la página web, valores proyectados por ejecutivos de Haciendola²² en conversación realizada sobre e-commerce.
- La modelación probabilística utilizada sigue la metodología Montecarlo en Crystal Ball de Oracle.

13.4.3. Planificación de la producción.

Para la elaboración de la planificación de la producción, se entrevistó a Reinaldo Escobar, dueño de la compañía, con vasta experiencia en agronegocios y producción. Con esta información y bajo mi punto de vista como administrador de empresa, se procederá a planificar la producción acorde a la demanda antes calculada.

El cambio de modelo de negocio conlleva mayor variabilidad de los productos vendidos y de la materia prima (tipo de flores vendidas). Si bien, la venta actual es como producto de flor única, existe variabilidad en la producción de flores, contándose con 7 tipos de especies en los invernaderos de producción, las cuales son: Lisianthus (mayoritariamente), ranúnculos, Limonium, ruscus, gerberas, craspedias y un tipo en rotación (scabiosas, Liliium, girasoles, mini rosas). Este último presenta uno de los posibles productos de ventaja competitiva, ya que se busca innovar con especies no explotadas en el país, siendo esto relevante ante un cliente que busca rupturistas en la elaboración de la decoración floral.

Cada invernadero (33 en total) tiene la capacidad de producir en general de 1300 paquetes en el año (10 varas cada ramo), valor que será utilizado como base de cálculo.

²² <https://haciendola.com/>

De estos, cerca de 500 paquetes se obtienen en un periodo otoño/invierno y alrededor de 800 paquetes en la temporada de primavera/verano. Con el total de 33 invernaderos, se puede lograr una producción de 42.900 paquetes en el año, a capacidad actual. Considerando un 3% de merma (valor entregado por el experto), la producción máxima es de 41.613 paquetes.

En el anexo O, se puede apreciar los cálculos relacionados a la cantidad de paquetes necesarios para cumplir las expectativas de demanda. Se debe recalcar que la producción de especies es diferenciada, como se determinó en la sección producto del plan de marketing, entre flores principales y secundarias. De la producción actual Lisianthus, gerberas y ranúnculos son consideradas principales, en tanto Limonium, ruscus y craspedias son secundarias.

A continuación, en la tabla resumen de requerimiento de demanda de flores principales y secundarias según

Tabla 14. Requerimiento de flor por especie, según demanda.

Año	flor base (paquetes)	flor secundaria (paquetes)	Total	Capacidad instalada (paquetes)	Capacidad necesaria (paquetes)	Invernaderos adicionales
2021	47.373	4.556	51.929	41.613	10.316	7
2022	49.578	6.332	55.910	41.613	13.010	9
2023	50.643	6.966	57.609	41.613	14.709	12
2024	51.777	7.662	59.439	41.613	16.539	12

Fuente: Elaboración propia en base a la demanda estimada. Se consideró un 4% de merma.

Con la información antes señalada, se estima que para completar la demanda se deben incorporar 12 invernaderos adicionales al inicio del año 2022, que serán suficientes para cubrir la producción necesaria.

Complementariamente, en el anexo P, se puede apreciar el programa de producción propuesto para el año 2021, considerando la integración de los 9 invernaderos adicionales a contar del segundo semestre de aquel año.

13.5. Transporte.

A excepción de la entrega al cliente final (la cual se expondrá de manera particular más adelante), existen dos traslados de flores que deben estar claramente coordinados e identificados, estos son el transporte desde la producción a la tienda-bodega en la región metropolitana, y el transporte de esta tienda-bodega a la florería de Ñuñoa.

Ambos traslados se realizarán mejorando el vehículo de traslado actual, por uno con refrigeración, como el que se muestra en el Anexo Q. La capacidad de transporte de este vehículo es de 3,7 m³, que permitirá transportar como máximo alrededor de 1542 paquetes, cantidad suficiente para transportar la demanda de una semana (cercano a los 1016 paquetes). Lo anterior es acorde a la visión de ventaja competitiva de frescura y calidad de flores, ya que el transporte se realizará una vez por semana, los martes de cada semana, siendo cortadas el día anterior en el invernadero, con un *lead time*²³

²³ Tiempo entre que sale el producto terminado de producción hasta que es entregado al consumidor.

esperado de 7 días. El transporte desde la bodega a la tienda en Ñuñoa también será realizado este martes fructificando el traslado del vehículo de transporte a la región metropolitana.

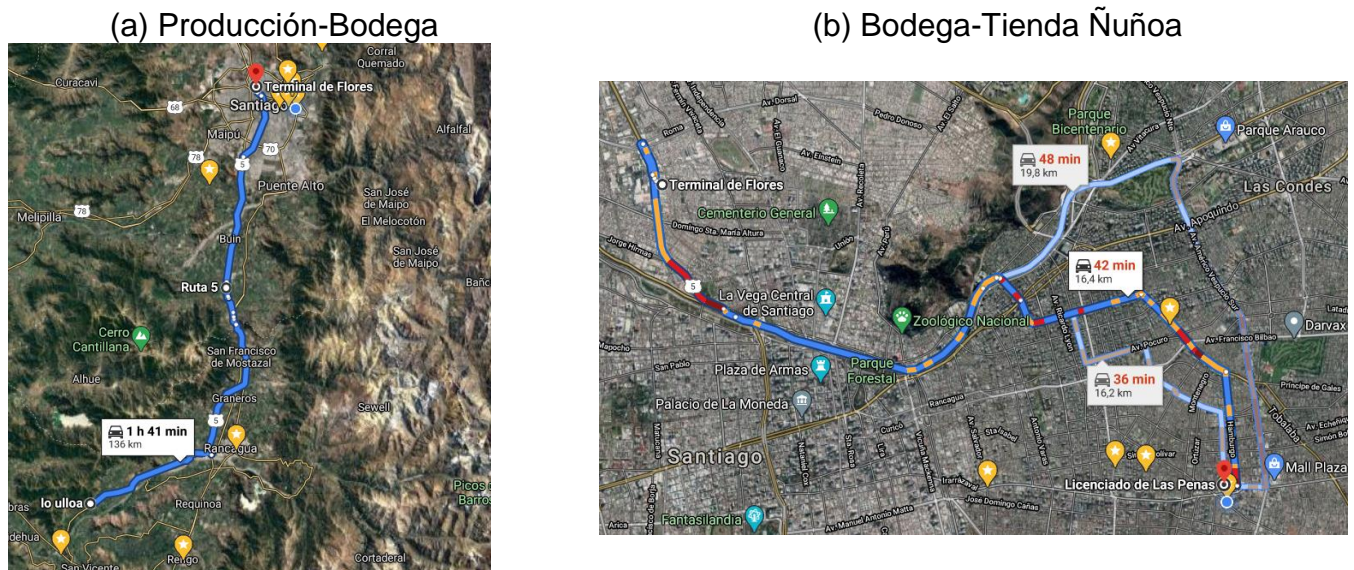
Tabla 15. Cantidad de traslados y costos asociados a transporte de flores.

Parámetros	Valores	Parámetros	Valores
Capacidad de transporte (m3)	3,70	Rendimiento vehículo (km/litro)	12
Volumen por caja (m3)	0,12	Valor combustible (CLP/litro)	\$686
Cantidades de cajas por viaje (m3)	31	Distancia (a) (km)	136
Cantidad de paquetes por viaje (10 varas)	1.542	Distancia (b) (km)	16
Paquetes vendidos 2021 (viajes/semana)	1.016	Distancia vuelta (c)= (a+b) (km)	152
N° de viajes necesarios (viajes por semana)	1	Distancia total (km)	305
		Valor peajes (CLP)	\$11.000
		Costo en combustible (CLP)	\$17.424
		Costo total (\$/viaje)	\$28.424

Fuente: Elaboración propia.

El transporte desde la sexta región al terminal de las flores (en donde se encuentra la tienda al por mayor y el bodegaje), tiene un trayecto de 136 km, demorando en promedio 1 hora y 41 minutos de traslado (ruta a de figura 40). Por otro lado, el traslado de la bodega a la tienda en Ñuñoa tiene un trayecto de 16,4 km demorando un promedio de 42 minutos (ruta b de figura 40).

Figura 40. Rutas de transporte de abastecimiento.



Fuente: Rutas ingresadas en Google maps.

Los costos asociados a ambas rutas se aprecian en la tabla 16.

13.6. Bodegaje.

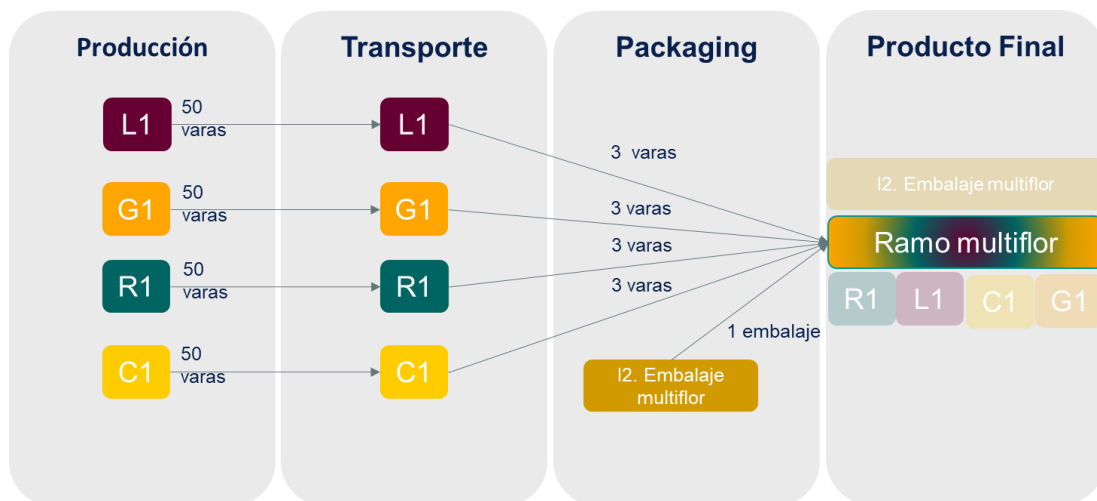
La bodega de productos se encontrará en la tienda del terminal de flores, en donde también se realiza la venta al por mayor. La bodega, mantendrá stock de flores entre 1000 y 1500 paquetes de flores totales, correspondientes a la venta semanal esperada por todos los canales de venta según la demanda proyectada en el capítulo 13.3.1. El

retiro de bodega será bajo la modalidad FIFO “*First in, First out*”, por lo que los productos que primero entran son los primeros en salir a la venta.

La bodega, que ya es parte de la tienda de independencia, tiene capacidad suficiente para el almacenamiento de la capacidad proyectada de flores, por lo que no se requerirá ningún tipo de inversión adicional al respecto.

La lógica de insumos estará sistematizada a lo largo de la cadena de suministro, mediante la correlación entre insumos y producto, como se ejemplifica en la figura 39, para el ramo multiflor. En el ejemplo, para elaborar un ramo multiflor, el sistema requerirá 24 flores en total, quienes serán descontador de inventario de 3 varas para Lisianthus burdeos (L1), gerberas naranjas (G1), ranúnculos verdes (R1) y craspedias amarillas (C1) de los lotes de 50 varas en los que son transportados y almacenados en bodega, además de incorporar los elementos de embalaje (I2).

Figura 41. Lógica transaccional de sistema logístico. Ejemplo ramo multiflor.



Fuente: Elaboración propia.

Estos elementos individuales, serán cargados mediante tablas interconectadas, con el fin de llevar el control de inventario en toda la cadena de suministros. Para cada SKU (ramo al por mayor, uniflor, multiflor, FQ Box S, M y L) el sistema realizará el descuento en tienda, el descuento en bodega y la solicitud de reabastecimiento de ser necesaria hasta llegar a la producción.

13.7. Ventas directas y online.

El cargo de administrador(a) de tienda, se encargará de la supervisión de las tiendas físicas y de mantener el contenido visual de la tienda online, como referidos, noticias, gestión de precios y publicidad (compartida con el *community manager* de Instagram). Lo anteriormente descrito, representa la administración de cara a cliente (“*front end*”), siendo la gestión de venta propiamente tal. Para lograrlo, se utilizará la plataforma digital Shopify.

Se utilizará el “Plan Shopify²⁴ de 79 USD por mes, el cual contempla 5 usuarios, e-commerce con productos ilimitados, entre otras características. Los detalles se pueden apreciar en el Anexo R. Se debe considerar que la aplicación considera un *fee* por venta de 2,6% de la venta.

Toda venta realizada, será incorporada a la plataforma digital de Shopify. Las ventas presenciales en tienda también serán ingresadas mediante códigos de barras de cada producto, reduciéndose el inventario de tienda.

En la florería, el vendedor ingresará la venta en el sistema Shopify, incorporando los datos relevantes del cliente, como nombre, Rut y correo electrónico, siendo estos incorporados a la base de datos de la compañía, apoyando la gestión de clientes.

El inventario de productos en tienda será visible para los clientes, el cual podrá saber en línea el stock en tienda, por si la preferencia es ir a la tienda para comprar.

13.7.1. Fulfillment.

El personal de tienda (por mayor y Ñuñoa) realizarán las tareas de cumplimiento pleno del pedido, realizando la comprobación de pedidos, verificando los cobros y facturación y la preparación de los pedidos en tienda.

- Gestión de pedido: Los encargados de tienda deben gestionar los pedidos por delivery, los que se deben realizar mediante operadores logísticos de “última milla” y cuales deben hacerse por el sistema Delivery & Video FQ. Para este último, se generará la planificación de envíos a cargo del mismo personal de tienda.
- Verificación de cobros y facturación: Gracias a la plataforma Shopify, todos los pedidos serán ingresados por este sistema, tanto ventas presenciales como online, por lo que la comprobación de los cobros y facturación serán en base a una revisión diaria de los flujos de caja al finalizar la jornada de cada día.
- Preparación de pedidos: Uno de los elementos de valor más importantes en el plan, es el valor agregado que la preparación del pedido puede entregar, es un elemento diferenciador y parte del *fulfillment* de venta. La decoración y packaging, están dentro de esta preparación del pedido, el cual será una tarea diaria tanto en pedido comprados en la tienda, como de las ventas online antes de ser despachados.

13.8. Distribución y entrega.

Existen dos elementos claves en la distribución y entrega. El primero es la entrega de los distintos productos comprados con envío mediante la plataforma e-commerce y la segunda es el servicio Delivery & Video a implementar durante el año 2024.

13.8.1. Servicio controlador logístico.

Al contratar el plan Shopify, este ofrece descuentos con empresas de última milla, de hasta el 74%. Sin embargo, se calculó que, por pedido, el servicio de última milla tendría un costo superior a los servicios tradicionales logísticos, con un promedio de \$3.990

²⁴ <https://es.shopify.com/precios>

pesos por pedido, con el fin de asegurar la calidad ya que ante un producto delicado como las flores la calidad del envío debe ser asegurado.

Debido a lo anterior, se opta por un servicio “customizado” con la empresa “la última milla”²⁵. Con esta empresa, se podrá asegurar entregas de un día a otro (*Next Day Delivery*), con información en línea de seguimiento y solicitud de envío con la empresa conectada con la plataforma e-commerce (Shopify). Además, el transporte será en vehículos refrigerados asegurando la calidad del producto. El precio promedio por envío es acorde a lo estipulado anteriormente.

Cabe destacar que el costo del envío será cobrado al cliente como un adicional al realizar la compra, dando adicionalmente la opción de retiro en tienda.

13.8.2. FQ delivery y Video.

Como se ha explicado en el plan de marketing, el transporte de productos que han sido contratados con el servicio de Delivery & Video FQ, serán despachados en la zona de Ñuñoa por los mismos vendedores-repartidores, los cuales irán grabando el recorrido y la finalmente la reacción de la persona que recibe el pedido. Este vídeo será editado en su vuelta a la tienda por el encargado de la tienda y enviado por correo electrónico o WhatsApp dependiendo de la preferencia del cliente al realizar la compra, los cuales quedarán registrados en la aplicación digital.

El video final, no excederá un minuto de duración, utilizando acelerador de reproducción durante el viaje y solo mostrando en velocidad normal puntos relevantes del viaje y principalmente la entrega al cliente-receptor.

El formato del video entregado buscará la facilidad para que el cliente lo pueda publicar en sus redes sociales, incorporándole música de fondo o cambiándolo mediante filtros de las aplicaciones de redes sociales.

13.9. Calidad.

La gestión de la calidad se realizará mediante la ISO 9001/2015. Este estándar se implementará a partir de año 2023, considerando que los fundamentos teóricos para el desarrollo están contenidos en esta tesis. Esta acreditación ISO, contempla la gestión de calidad en base al enfoque al cliente, liderazgo, compromiso con las personas, enfoque en procesos, mejora continua, toma de decisiones basadas en evidencia y la gestión de relaciones (ISO, 2015).

La certificación entregará las herramientas necesarias para la sostenibilidad del plan de crecimiento desarrollado.

Las etapas de la implementación y sus plazos estimados son los siguientes (considerando un año de implementación):

Tabla 16. Etapas de implementación SGC y certificación ISO.

Etapas	Descripción	Plazo de ejecución
---------------	--------------------	---------------------------

²⁵ <https://laultimamilla.cl/>

Diagnóstico y Planificación	Se debe revisar el grado de cumplimiento de los requisitos de ISO 9001/2015, agregando actividades, plazo y responsables	2 meses
Diseño de SGC	Se definen los elementos que debe contener el sistema de gestión de calidad. Además de la base de documentación respectiva. Ej. Se definen los procedimientos de trabajo generales y específicas	3 meses
Implementación SGC	En paralelo al diseño se implementan las metodologías en todos los procesos con sus respectivos registros para documentar.	4 meses
Auditoría Interna	Se realiza una auditoría interna con el fin de conciliar lo estipulado en el plan de gestión con el funcionamiento real de la empresa. Esto previo a la certificación externa a la empresa.	1 mes
Certificación	Se contrata a un organismo certificado en la normativa con el fin de iniciar el proceso de auditoría para la certificación. Esto es posible utilizar como publicidad positiva ante los clientes.	2 meses

Fuente: Elaboración propia.

Tanto el auditor interno como el externo (certificado) van a ser contratados para la ocasión, con un periodo mínimo de auditoría de una vez al año. Siendo la duración de la acreditación de cuatro años.

14. Personas.

El capital humano, es considerado como el elemento diferenciador en el desarrollo del negocio, por lo mismo, se busca que Flores Quillayquén desarrolle personas de forma integral, siendo fuentes de cambio y éxito, como una unidad social, productiva y sustentable.

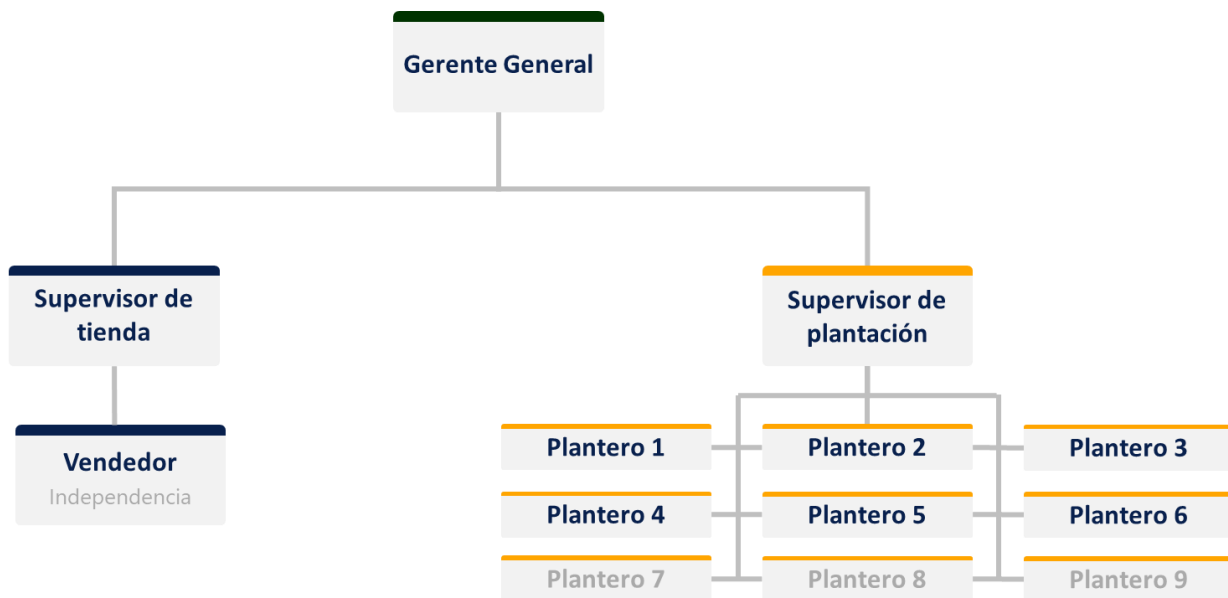
Para lograr este progreso, las personas deben estar capacitadas, sus funciones deben estar claras y los incentivos individuales deben estar alineados con los de la empresa.

14.1. Estructura Organizacional.

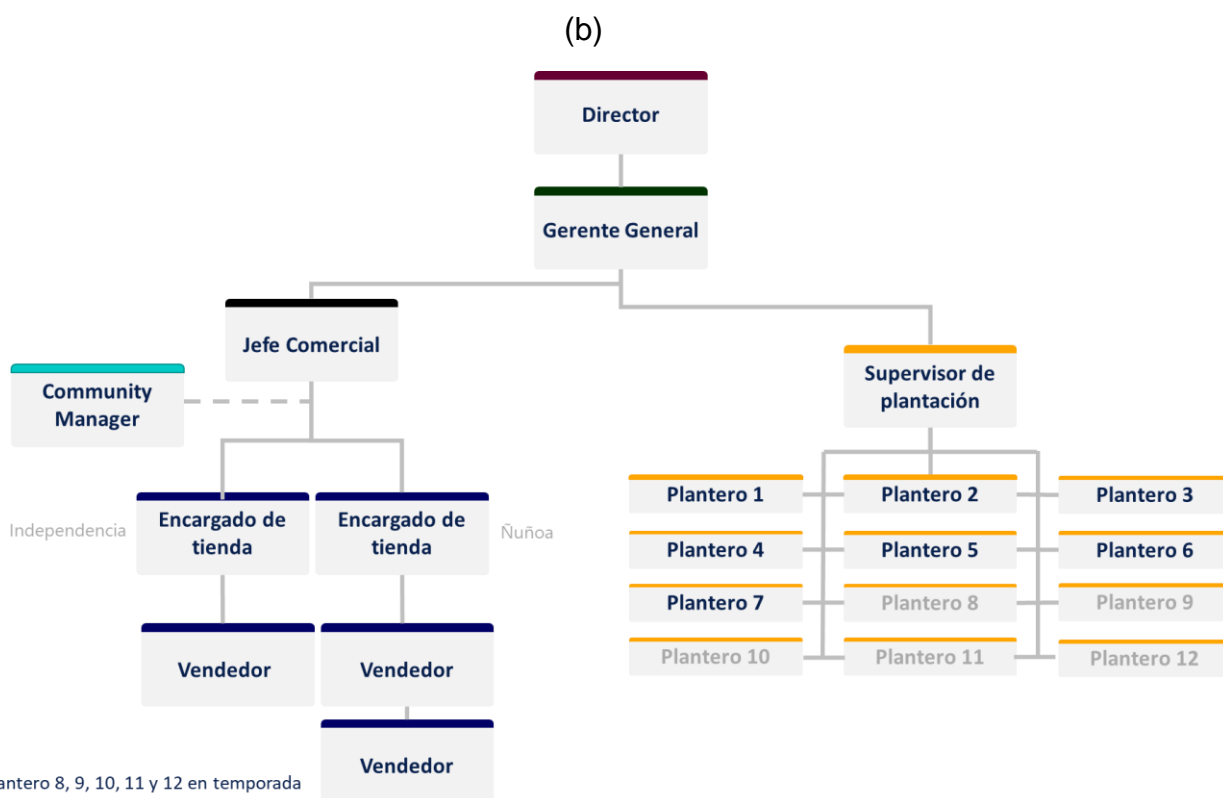
El cambio de modelo desde la venta al por mayor a la venta por diferenciación requiere productos y servicios con alta participación de los trabajadores de la empresa, por ejemplo, los arreglos florales que se deben realizar requieren competencias en floristería y una gran dedicación. Debido a lo anterior, se debe cambiar la estructura organizacional de la empresa con el fin de cumplir con los requerimientos adicionales de trabajo que generará el cambio. En la figura 42, se muestra el cambio de estructura planificada.

Figura 42. Estructura organizacional actual (a) y proyectada 2024 (b).

(a)



*Plantero 7, 8 y 9 en temporada alta.



*Plantero 8, 9, 10, 11 y 12 en temporada alta.

Fuente: Elaboración propia.

Los cambios principales en la estructura de la empresa tienen relación con la incorporación de la tienda en comuna de Ñuñoa en el año 2022, con el comercio digital (incorporación del *community manager*) y con los planteros productivos debido al aumento de demanda esperado. En el anexo S, se describen las responsabilidades principales de la estructura.

El cambio organizacional conlleva potenciar las competencias productivas del modelo actual con competencias comerciales. En base a reclutamiento y capacitación, este plan de crecimiento contempla la incorporación de un nuevo gerente general con enfoque netamente comercial, sirviendo el dueño como director de la compañía. En capacitación, se buscará desarrollar el cargo de jefa comercial (actual supervisora de tienda) ayudando en el desarrollo de sus competencias digitales, enfocado en plataformas digitales, indicadores ecommerce y elementos publicitarios.

Se considera que la brecha principal a cerrar será el ámbito comercial, por lo que el enfoque inicial de desarrollo de personas irá enfocado a esta área, potenciando la fuerza de venta y el *ecommerce*. No obstante, se mantendrá una planificación paralela de capacitación para el área productiva, considerando la mejora continua.

14.2. Plan de desarrollo y capacitación.

Para contribuir a su motivación y compromiso de las personas con la empresa, se considera un plan de capacitación dependiente de sus funciones y el estado de desarrollo educacional que tienen. Este plan, tiene dos objetivos principales, el desarrollo de habilidades de los trabajadores y el aumento del rendimiento en sus labores en la empresa, postulando que ambas tendrán un efecto positivo en la satisfacción personal y de los clientes.

La primera labor por realizar es la detección de necesidades de capacitación por cada área de la empresa, siendo esta la fuente de información para la elaboración del plan de capacitación y además para el financiamiento gubernamental en base a la reducción de impuestos a la renta a través de franquicia tributaria²⁶.

El presupuesto del plan de capacitación anual considerado es de un 2,5% del costo total en remuneraciones de la empresa para el primer año de implementación y de un 1,5% para los años restantes, considerando que para todos los años el 1%²⁷ podría ser recuperado al utilizar beneficios gubernamentales como lo son la franquicia tributaria por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) por medio de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) y que un remanente debe ser costado por la empresa.

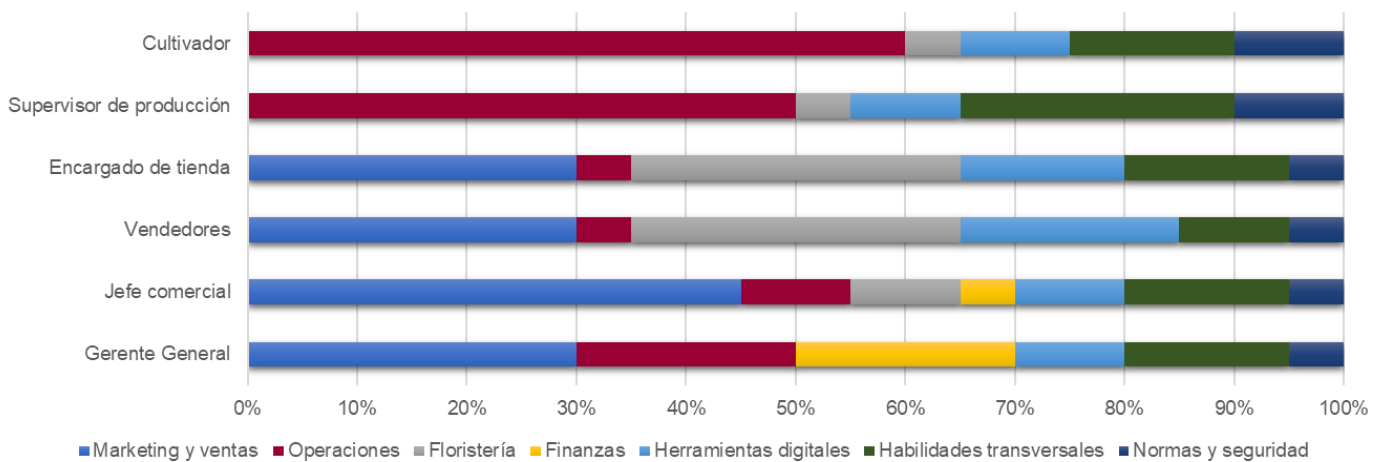
Por otro lado, se plantea como objetivo el capacitar al menos el 50% de los colaboradores en un año, con los montos antes mencionados y con un mínimo de 80 horas/persona/año de capacitación.

El enfoque de la capacitación será diferencial por rol y se distribuirá como se aprecia en la figura a continuación:

Figura 43. Distribución de áreas de capacitación según rol.

²⁶ http://www.sence.cl/601/articles-3594_archivo_01.pdf

²⁷ <https://sence.gob.cl/empresas/franquicia-tributaria>



Fuente: Elaboración propia.

El plan de capacitación anterior tiene como función ser parte de la estrategia general, pero no busca especificar los cursos a realizar, labor que se realizará una vez al año, luego de evaluar las habilidades y necesidades de desarrollo de cada persona en específico y dependiendo de las brechas encontradas en sus conocimientos y habilidades para llevarlas a competencias.

En seguridad, el plan contempla algunas actividades específicas de capacitación, pero la labor principal de capacitación deberá ser realizada de forma constante por cada líder de área a las respectivas personas a su tutela.

Se contempla el seguimiento del plan de capacitación, de forma semestral por parte del Gerente General.

Se consideran como habilidades principales las relacionadas con el ámbito comercial, es por lo que, la planificación considera en un alto porcentaje de capacitación en marketing, ventas y herramientas digitales (ecommerce, por ejemplo). Por otro lado, la floristería, que tiene significativa relación con la calidad del producto, también conlleva un porcentaje considerable para los roles de vendedores y encargados de tienda. Estas actividades son consideradas claves en el desarrollo del nuevo modelo de negocio.

15. Estrategia y control.

En los aspectos globales de la estrategia, se comenzará declarando la misión, visión y valores fundamentales, para luego declarar la estrategia general, y finalmente segregar los mecanismos de control asociados, indicando cada foco estratégico elegido y sus indicadores, mediante el modelo de *Balanced Score Card* (BSC).

15.1. Misión.

La misión tiene sentido al buscar la razón de existencia de la compañía y qué puede entregar a sus clientes. Esta, se define así:

“Nuestra razón de ser, es el contribuir a la felicidad y bienestar de nuestros clientes, ya sea mediante la forma en que entregamos nuestros servicios o con la satisfacción que

sentirán al recibir nuestros productos. Cada paso que damos es pensando en las personas que rodean a nuestra compañía”.

15.2. Visión.

Como visión, se define el lugar al que queremos llegar en los próximos cuatro años, lo cual se define como:

“Nuestra visión es llegar a ser una empresa sustentable íntegramente, en lo social, económico y medio ambiental, que nuestros clientes y colaboradores sientan satisfacción de pertenecer de algún modo a Flores Quillayquén, creando lazos duraderos, de confianza y sinérgicos”.

15.3. Valores fundamentales.

Los valores definirán la forma en que hacemos las cosas, estos se pueden apreciar en la figura 44.

Figura 44. Valores fundamentales de Flores Quillayquén.

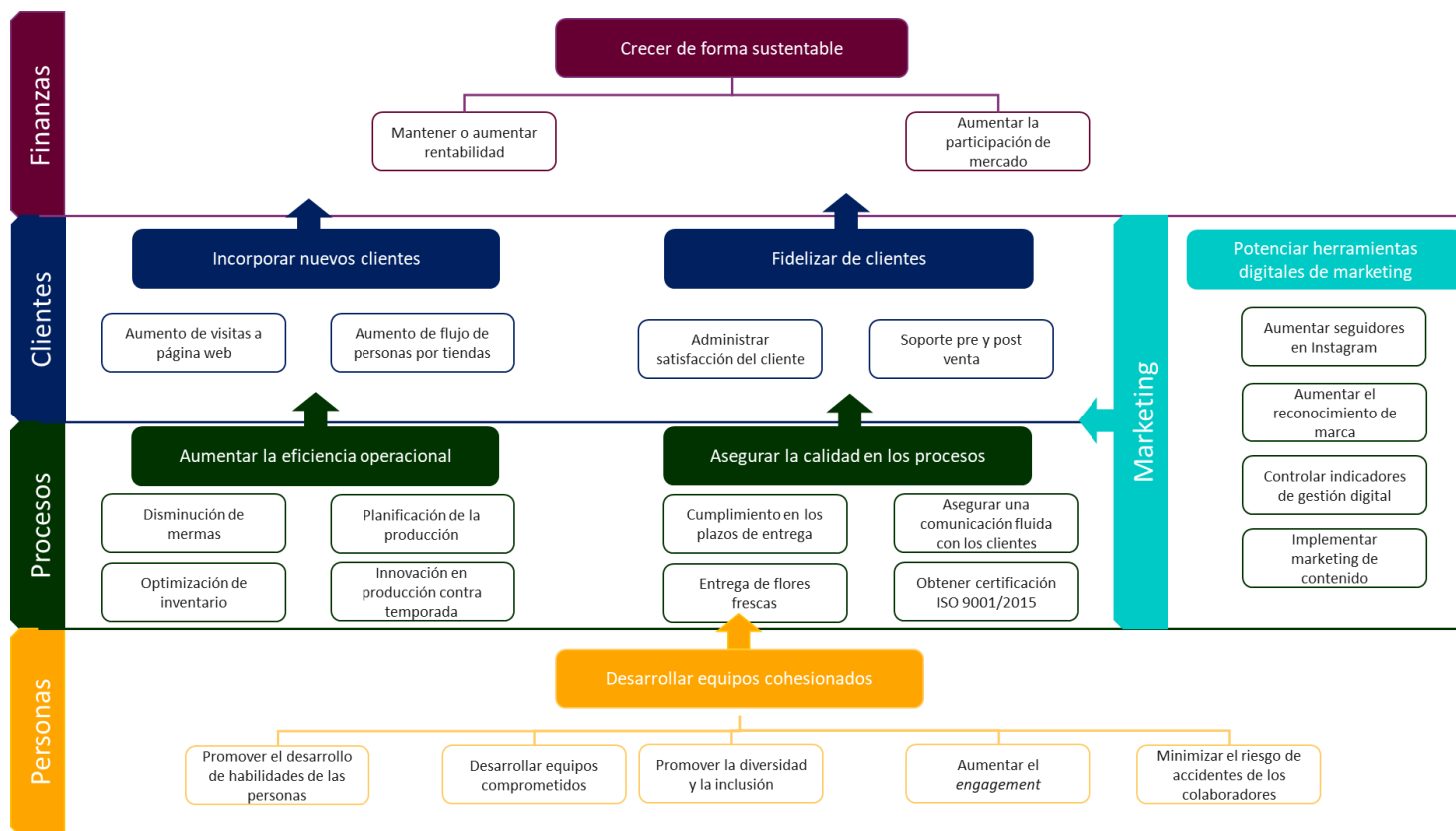


Fuente: Elaboración propia.

15.4. Balanced Score Card.

Con el fin de abarcar todos los ámbitos del plan de crecimiento, se desglosará la estrategia en cinco ámbitos general, los cuales son: Finanzas, clientes, procesos, personas y marketing, en base al modelo de Balanced Score Card (BSC) (Kaplan, 2010), pero adaptado. La denominación anterior, tiene relación a que al modelo establecido se incorpora marketing como un elemento singular, ya que el plan considera fuertemente elementos de este aspecto, considerándose crítico para el éxito del proyecto, siendo una de las responsabilidades fundamentales de la jefatura comercial.

Figura 45. Balanced Score Card Flores Quillayquén.



Fuente: Elaboración propia.

Ya establecidos los objetivos estratégicos se definen los parámetros críticos que medirán el éxito de la estrategia. Estos parámetros se proyectan para una posible incorporación de un cuadro de mando integral en la compañía y así hacer seguimiento. Lo anterior no será parte de este proyecto, pero servirá de base, ya que se establecerán los parámetros, su métrica y los valores objetivos a priori establecidos.

15.4.1. Objetivos y métricas.

En la tabla del anexo T, se evalúan los distintos objetivos estratégicos con los parámetros numéricos a considerar. Que a continuación se explican.

- Marketing.

El objetivo estratégico principal de marketing es el posicionamiento del marketing digital mediante Instagram. Como se explicó en el capítulo 12 de plan de marketing, los elementos de promoción se desarrollarán mediante campañas específicas por producto o fechas especiales y a través de marketing de contenido (generando identidad y fidelización). Es por esto, que los indicadores de gestión tienen relación con aumentar los clientes y el mantenerlos. Indicadores como *engagement rate* de Instagram y la tasa de conversión *ecommerce* miden cuantas interacciones terminan en ventas desde Instagram o de la página web respectivamente. Para estos dos casos se seleccionaron valores cercanos a 2,5% como valor objetivo (Fernández, 2020).

Otros parámetros, como la tasa de rebote (personas que sólo ven la página), carro abandonado (clientes que no culminan la compra) y la tasa de apertura de correo,

ayudarán a captar clientes pasivos, que son potenciales compradores. Los valores objetivos son levemente mejores a los promedios de mercado, según *Ids agency* (Aly, 2020). Estos indicadores serán mejorados mediante e-mail marketing automatizado, principalmente.

- **Personas.**

La estrategia de desarrollo de personas busca la satisfacción bidireccional del cliente y los colaboradores de la compañía, esta cohesión mejorará el compromiso, aumentando finalmente las ventas del negocio. Para lograrlo, los equipos de trabajos serán frecuentemente capacitados a una tasa de 80 horas de capacitación anual, en distintos ámbitos, para luego evaluar su compromiso a través de encuestas de *engagement*, con un valor objetivo de 4,5 puntos sobre 6, siendo el promedio de mercado de 4,2 según estudio realizado por fundación Chile en el año 2018 (Circular_HR, 2018).

Además, se establecen indicadores de accidentabilidad, con meta 0 accidentes con días perdidos y un porcentaje de diversidad e inclusión de mínimo el 1% de los colaboradores o el número entero superior más cercano, a la cantidad de personas calculada.

- **Procesos.**

Existen dos objetivos globales de procesos, uno es la excelencia operacional y el otro el seguimiento a la calidad de los productos.

Para el primero, se plantea la optimización de procesos en base al control de producción, disminución de mermas, la incorporación de nuevos productos y el control de inventario. Las mermas, se establecen un indicador típico del rubro de 3%, según la información entregada por el experto en la compañía (Reinaldo Escobar). Los inventarios, se diferencian en dos, el de materias primas y el de producto final, considerando que el primero va desde el tiempo de plantación hasta el corte y para el segundo desde el corte hasta la venta final, los valores establecidos de rotación son de 2 veces al año (dos cortes al año) y de 7 días de almacenamiento de flores ya cortadas, respectivamente.

Por el segundo objetivo, la calidad, se determinaron parámetros como el tiempo de entrega, el tiempo de respuesta a clientes y el lead time desde el corte o compra de la flor hasta la venta. Para el tiempo de entrega, se consideró que del total de entregas el 99,9% de ellas se hayan realizados en el tiempo comprometido, tomando en cuenta que tanto el servicio de última milla (externo) como el servicio Delivery and Video FQ (interno). Además, se implementará la certificación mediante ISO 9001/2015 al cabo de un año.

- **Clientes.**

Dos son los objetivos estratégicos relacionados con los clientes, estos son en base a la fidelización y la incorporación de nuevos.

Para la fidelización, se medirá mediante el indicador *Net Promoted Score* (NPS) con el cual se medirá la satisfacción del cliente mediante encuestas, siendo la escala del 1 al

10, enfocándose el objetivo de 8,5 puntos. Mediante preguntas simples, como si recomendaría a Flores Quillayquen a un amigo (por ejemplo), se determinará y categorizará a estos desde clientes detractores (1 al 6,5), pasivos (mayor a 6,5 y menor a 8,5) y promotores (mayor a 8,5 hasta 10 puntos) (Botey, 2020). Se establece como objetivo, que los clientes sean o lleguen a ser promotores de la compañía, por lo que el objetivo de este parámetro se definió en el valor de 9 puntos. Cabe destacar, que este indicador también entrega la información relevante para la generación de mercado, en los clientes pasivos e inclusive en los detractores, siendo importante la búsqueda del porqué de la insatisfacción de esos clientes.

Los indicadores de variación total de clientes (entre los online y de tienda física) se basará en el objetivo de aumento anual del 20% para los visitantes online y de un 30% para la tienda física (considerados desde la apertura de la tienda en el año 2022).

- **Finanzas.**

Ya como cúspide de los objetivos estratégicos se plantean objetivos financieros que resumen los esfuerzos de todos los segmentos seleccionados en cadena de valor de la compañía. Estos se resumen en el crecimiento y la rentabilidad. Para el crecimiento, se busca aumentar el crecimiento de cada producto nuevo (SKU), estableciéndose una distribución en cantidad de productos vendidos como los de la tabla siguiente:

Tabla 17. Distribución de cantidades vendidas para el año 2024.

Productos	Porcentaje del total de productos vendidos
Paquetes al por mayor	75,8%
Ramo de la semana	3,2%
Ramo multiflor	3,4%
Delivery	10,1%
FQ Box	1,1%
Macetas vendidas	0,4%
Contratos mantención mensual	0,1%
Delivery & video	2,4%

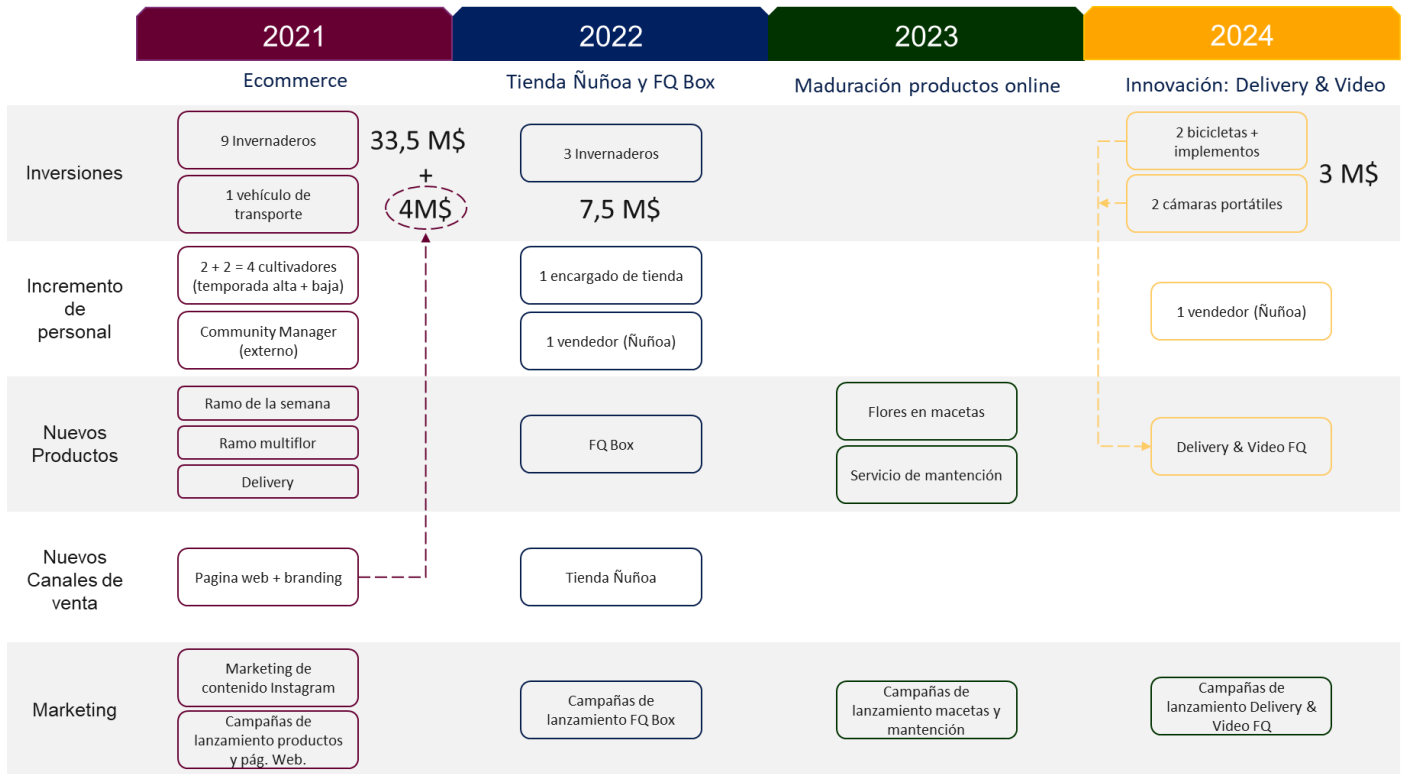
Fuente: Elaboración propia en base a la demanda estimada.

Los porcentajes antes mostrados, son los establecidos en el capítulo 13.4.1. de demanda y que, por lo tanto, representan la proporción de venta objetivo, con un total aproximado de 56 mil productos vendidos al año, cambiando de productos al por mayor a los nuevos productos vendidos.

15.5. Plan de implementación.

Como se ha señalado anteriormente, el plan de crecimiento considera un periodo total de 4 años, tiempo en el cual se irán incorporando distintos canales de ventas y productos. Asociado con esto, se necesita capital y fuerza de trabajo con el fin de lograr las metas acometidas. La implementación se puede apreciar en la figura 46.

Figura 46. Etapas de implementación.



Fuente: Elaboración propia.

15.5.1. Primer año: *Ecommerce*.

En el primer año de implementación, se potencia principalmente el comercio digital mediante la implementación de la página web con previo desarrollo de la marca (nuevo *branding*). Con la página web, también se incorporan dos nuevos productos, ramo de la semana y los ramos multiflor, los cuales serán promocionados con campañas particulares para cada producto en Instagram.

En el personal, se externaliza el manejo de redes sociales a través de un *community manager*, bajo la tutela de la jefatura comercial. El *community manager*, configurará las campañas de lanzamiento y fechas especiales y realizará el marketing de contenidos en Instagram.

Para cubrir el crecimiento de demanda que actualmente el negocio está teniendo con las ventas al por mayor y el comienzo de demanda de los nuevos productos, se incorporan personal en producción considerando que cada trabajador puede cultivar y mantener 6 invernaderos, incorporándose 2 nuevos trabajadores en temporada alta más 2 en temporada baja.

La inversión necesaria para este periodo viene dada por 9 invernaderos (ver capítulo de producción 13.4 para más detalles), la implementación de la página web y el diseño de marca asociado y a la compra de un vehículo con refrigeración, con montos equivalentes a 23, 4 y 10 millones de pesos respectivamente, generando una inversión total para el primer año de 37 millones de pesos.

15.5.2. Segundo año: Tienda Ñuñoa y producto FQ Box.

Para el segundo año de implementación, se realiza la apertura de la segunda tienda (en Ñuñoa), con la incorporación de su respectiva fuerza de venta, que consiste en un encargado de tienda más un vendedor. Adicionalmente, se incorpora otro nuevo producto, el FQ Box, con su propia campaña publicitaria.

Además, para el lanzamiento de la tienda en Ñuñoa, se contempla incorporar la tienda en el marketing de contenido virtual y, adicionalmente, crear su propia campaña informativa para conocimiento de los clientes.

En inversiones, se unen a la producción 3 invernaderos a un coste de 7 M\$, con el fin de producir el aumento en ventas de los nuevos productos que ya llevan un año de crecimiento desde su lanzamiento.

15.5.3. Tercer año: Crecimiento e incorporación de productos.

En este tercer año, existen dos productos nuevos en su tercer año de vida (ramo de la semana y ramo multiflor) y uno en su segundo año de vida (FQ Box), por lo que sus crecimientos de venta esperado estarán en alza. Adicionalmente, se incorpora un nuevo producto y servicio al portafolio, los cuales son las plantas en macetas y el servicio de mantención periódica. Al igual que todos los productos, estos contarán con su propia campaña de lanzamiento y luego se incorporarán a la grilla de publicidad.

En esta etapa, los esfuerzos principales están ligados a consolidación de productos más rentables, como los ramos de la semana y el ramo uniflor, los cuales harán consolidar el cambio de ventas al por mayor a productos con diferenciación, disminuyendo los requerimientos de producción y mejorando la rentabilidad del negocio.

15.5.4. Cuarto Año: Delivery & Video FQ.

En el cuarto año, ya consolidados varios de los nuevos productos, se da paso a la innovación, incorporando el servicio de delivery y video FQ el cual necesitará de la inversión de 2 bicicletas “*vintage*” con sus respectivos implementos de seguridad, forjas y un sistema de video para cada unidad. Además, los vendedores pasarán a ser vendedores y repartidores de este nuevo servicio, que tiene como objetivo principal la rentabilidad, pero adicionalmente la promoción de la marca recorriendo las rutas de Ñuñoa.

Se adiciona un nuevo vendedor (ahora vendedor y repartidor) a la fuerza de venta, el que junto con el segundo colaborador realizarán los envíos en este nuevo formato.

Ya en esta etapa, los productos lanzados en años anteriores se encuentran consolidados en sus ventas, incorporados en la publicidad de forma de contenido.

15.6. Flujo de Caja.

El flujo de caja se presenta a en la tabla 19, con su respectivo cálculo de indicadores de Valor Actual Neto y TIR, calculados a una tasa de descuento del 13,9%. La tasa de descuento fue calculada considerando valores promedio del mercado nacional chileno

(Lefort, 2019), pero aumentando el valor beta de 1,035 a 1,4 asumiendo un mayor riesgo al cambiar el negocio.

Tabla 18. Flujo de caja del proyecto de crecimiento de Flores Quillayquén.

Ítem	Año 0	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024
Inversión	-39.990				0
Ingresos		270.720	384.228	418.612	446.058
Costos Variables		92.898	112.605	117.327	120.951
Margen Bruto		177.822	271.623	301.284	325.107
Costos Fijos		167.409	205.744	224.334	235.667
Utilidad sobre el flujo		10.413	65.879	76.950	89.440
Interés		3.599	2.637	0	0
Amortización		10.693	11.655	0	0
Depreciación		7.001	9.498	8.427	3.330
Utilidad antes de impuestos		-10.880	42.088	68.523	86.110
Pérdida acumulada		0	0	0	0
Impuestos		2.967	11.360	17.314	21.527
Depreciación		7.001	9.498	8.427	3.330
Flujo de caja		-6.846	40.227	59.636	67.912
Flujo de caja acumulado					
Capital de trabajo		-13.331			

Fuente: Elaboración propia. Montos de dinero en miles de pesos.

Para ver en mayor detalle el flujo de caja, ir a Anexo U.

A continuación, se describirá cada componente del flujo de caja, con sus estimados de parámetros.

15.6.1. Fuente de Ingresos.

Las fuentes de ingresos son relacionadas con la venta de productos y servicios nuevos de este plan sumados a los productos al por mayor que ya se contaban en el comercio. En la tabla 20, se pueden apreciar los ingresos por año proyectados considerando la demanda y el crecimiento de la demanda del capítulo 14.4.1. de este documento.

Tabla 19. Ingresos proyectados por año para la venta de nuevos productos.

Ítem	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024
Paquetes al por mayor	176.034	177.794	179.572	181.368
Ramo de la semana	48.803	102.067	112.274	123.501
Ramo multiflor	32.152	67.242	73.967	81.363
Delivery	13.731	23.930	26.323	28.956

FQ Box	0	13.194	25.294	27.824
Macetas vendidas	0	0	430	824
Contratos mantención mensual	0	0	751	904
Delivery & video	0	0	0	1.318
TOTAL	270.720	384.228	418.612	446.058

Fuente: Elaboración Propia. Montos en miles de pesos.

15.6.2. Costos variables.

Los costos variables se pueden apreciar en la tabla 21.

Tabla 20. Costos variables por año de Flores Quillayquén.

Ítem	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024
Mantención	8.903	9.555	9.555	9.555
Bulbos y flores	20.712	22.253	22.296	22.108
Embalaje	16.080	18.480	19.834	20.450
Químicos	9.498	10.193	10.193	10.193
Flores cortadas	16.908	18.165	18.201	18.048
Comisión ventas	7.066	10.028	10.926	11.642
Delivery	13.731	23.930	26.323	28.956
Total	92.898	112.605	117.327	120.951

Fuente: Elaboración Propia. Montos en miles de pesos.

El porcentaje de costo de mantención fue obtenido del estado de resultados de Flores Quillayquén y extrapolado a la cantidad de invernaderos totales de cada año.

Los bulbos y flores fueron estimados a un valor por vara en base a Lisianthus de 392 pesos, considerando cada vara para la elaboración de cada ramo.

El Embalaje, fue calculado según el tipo de *packaging* de cada producto, según los costos específicos expresados en el anexo G, para luego multiplicarlo por la cantidad de cada producto.

Los químicos utilizados, se calculó por invernadero a un costo de alrededor de 230 mil pesos por invernadero, según cálculo realizado en la sección de materias primas del plan operacional.

Se considera la adquisición del 10% de las flores de manera externa, ya que para generar ramos diferenciados se debe buscar la variabilidad de los productos e incorporar flores que estén incorporándose en el mercado.

La comisión por ventas fue calculada a un 2,9% en base a la comisión Transbank y la plataforma Shopify.

15.6.3. Costos fijos.

Los costos fijos calculados se pueden ver en la tabla 22, siguiente:

Tabla 21. Costos fijos calculados para Flores Quillayquén.

Ítem	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024
------	------------	------------	------------	------------

Remuneraciones	135.342	163.591	182.267	192.124
Arriendos	9.819	24.651	24.651	24.651
Suministros básicos	2.362	4.724	4.724	4.724
Capacitaciones	2.030	818	911	961
Publicidad	5.750	3.755	3.575	3.575
Transporte	6.886	6.886	6.886	6.886
Página web	3.900	0	0	0
Aplicaciones digitales	1.320	1.320	1.320	1.320
Total	167.409	205.744	224.334	234.241

Fuente: Elaboración propia.

Las remuneraciones de los colaboradores es el costo fijo más importante. Esto tiene sentido en la diferenciación por servicio que se está incorporando en el nuevo modelo de negocio. Se debe considerar que el aumento de este costo fijo conlleva también un aumento en el riesgo, el cual se debe intentar aminorar aumentando las ventas.

En arriendos, se hace notar el ingreso del arriendo de tienda en Ñuñoa a partir del segundo año, con un costo mensual de 1,2 millones de pesos, reajustado a un IPC del 3%.

Las capacitaciones se mantienen relativamente constantes, considerando un 1,5% del total de remuneraciones de la empresa, como el costo empresa neta, posterior a descuentos por convenio de franquicia tributaria.

15.6.4. Fuentes de financiamientos.

Se proyectan dos préstamos con instituciones bancarias, El primero, por 32,5 M\$ para financiar los 9 invernaderos y el vehículo refrigerado en el primer año de la implementación. El segundo, por 7,5 M\$ para la fabricación de los 3 invernaderos restante para completar la demanda esperada. Ambos prestamos se calcularon a una tasa del 9% (ya sumada la inflación). El primer préstamo se calculó amortizándolo a 4 años y el segundo (proyectándose una situación más ventajosa de la empresa) a 2 años. Ambos prestamos se puede apreciar en el anexo V.

16. Conclusiones.

La condición actual de la empresa conlleva actividades muy controladas por el dueño de la empresa, especialista en el rubro y con un enfoque a lo productivo, que, para la expansión prevista, pudiesen limitar el desarrollo del negocio. Es por esto, que en la planificación es necesaria la incorporación de habilidades comerciales enfocadas en el comercio digital, ya sea por capacitación o contratación.

El cambio de modelo de negocio conllevará cambios que deben ser correctamente sobrellevados por los líderes de la empresa, sabiendo que es una empresa que lleva más de 20 años realizando sus actividades de una forma particular y que presenta relativamente buenos resultados. La gestión del cambio debe ser realizada con una mirada estratégica, ya que puede nublar esta mirada al impacto de malos resultados en etapas de implementación del nuevo modelo.

Como base de la modelación mediante el software Crystal Ball, se evidenció la sensibilidad ante la demanda y el crecimiento de esta, siendo los dos factores claves de proyección de ventas (los precios son más estables).

La demanda de flores de corte presenta ciclos de venta muy marcados, e incluso están relacionados con los periodos de sobreproducción de flores. Lo anterior, enciende las alarmas en los meses de invierno en que disminuyen las ventas y los costos fijos se tornan un problema. Si bien este proyecto contempla formas de disminuir el impacto en estos meses, como con la incorporación de publicidad en conmemoraciones religiosas de invierno, se debe buscar a través de la innovación la forma de generar mercado, incorporando productos o servicios innovadores o que quizás no sean directamente flores de corte, sino plantas, flores secas, libros, etc.

El crecimiento de la demanda, tiene directa relación con los esfuerzos de marketing que se realicen, estos esfuerzos son difícilmente cuantificables para llevarlos a ventas, ya que los pronósticos difieren considerablemente desde un escenario pesimista a uno optimista, generando una alta incertidumbre en la proyección de ventas, dejando como enseñanza una alerta de seguimiento en la efectividad de las campañas de marketing a desarrollar, recomendándose estar abierto a cambios de la planificación de las campañas de marketing según la efectividad obtenida.

Es fundamental la incorporación de la tecnología en distintos ámbitos del negocio, se ha mencionado en el plan lo poco desarrollado en general que el rubro está en este ámbito y se ha demostrado los beneficios de control que las herramientas digitales pueden aportar a problemas típicos como el control de inventario, gestión de pedidos, facturación y servicio al cliente. La implementación de redes de tecnologías para la gestión, pueden representar una ventaja de primer competidor en el rubro, difícil de igualar por los competidores.

17. Bibliografía

- Adimark. (2004). <http://www.comunicacionypobreza.cl/>. Obtenido de <http://www.comunicacionypobreza.cl/publication/mapa-socioeconomico-de-chile-2004/>
- Agrícola, R. (Diciembre de 2016). www.redagricola.com. Obtenido de [www.redagricola.com: https://www.redagricola.com/cl/industria-y-mercado-de-las-flores-en-chile/](https://www.redagricola.com/cl/industria-y-mercado-de-las-flores-en-chile/)
- Aly, I. (2020). www.ids.agency.es. Obtenido de Ids Agency: <https://www.ids.agency/es/blog/kpis-de-ecommerce-para-subir-las-ventas-online>
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*.
- Botey, P. (10 de Marzo de 2020). www.inboundcycle.com. Obtenido de In bound cycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- CASEN. (2015). *Región Metropolitana* . Región Metropolitana: Casen.
- Circular_HR. (2018). *Medición Engagement*. Obtenido de www.fch.cl: <https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/07/engagement-2018.pdf>
- Cortez, P. (2014). *Caracterización del mercado de las flores en Chile*. Santiago: ODEPA.
- Dolan, R. (1990). *Cojoint Analysis: A Manager´s Guide*.
- Emol. (19 de octubre de 2018). www.emol.cl. Obtenido de www.emol.cl: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>
- Estrategia, D. (20 de agosto de 2020). www.diarioestrategia.cl. Obtenido de www.diarioestrategia.cl: <http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/1208282/precio-arriendo-metro-cuadrado-zona-centro-santiago-supera-primera-vez-sector-oriente>
- Expansión. (2018). www.datosmacro.expansion.com. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/chile>
- Fernández, A. (2020). www.socialmedier.com. Obtenido de Social Medier: <https://socialmedier.com/metricas-de-instagram-que-medir-en-instagram/>
- Flores, T. d. (18 de Mayo de 2019). www.terminaldelasflores.com. Obtenido de <https://www.terminaldeflores.com/precios-en-el-terminal-de-flores>
- Godin, S. (2014). *La vaca púrpura*. Booket Paidós.
- Hax, A. (2003). *El modelo Delta*.
- Humphrey, & Albert. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*.

- INDAP. (2017). *http://www.indap.gob.cl.* Obtenido de http://www.indap.gob.cl/docs/default-source/default-document-library/18florescorte_claveles-produccion-mercado.pdf?sfvrsn=0
- INE. (03 de 12 de 2017). *www.ine.cl.* Obtenido de [www.ine.cl: http://geoine-ine-chile.opendata.arcgis.com/datasets/4de21bbbed6e94b6ead48cf83d88fcac9_6?selectedAttribute=Den_Pob](http://geoine-ine-chile.opendata.arcgis.com/datasets/4de21bbbed6e94b6ead48cf83d88fcac9_6?selectedAttribute=Den_Pob)
- ISO. (2015). *Norma internacional ISO 9001.* Ginebra: Secretaria central de ISO.
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard.*
- Lefort. (2019). *www.cne.cl.* Obtenido de CNE: <https://www.cne.cl/wp-content/uploads/2020/01/Estudio-Tasa-de-Actualizaci%C3%B3n.pdf>
- Massons, J. (2018). *Análisis y estrategia financiera.*
- Mckinsey. (2009). *The consumer decision journey.*
- OCHISAP. (2013). *http://www.ochisap.cl.* Obtenido de <http://www.ochisap.cl/index.php/nivel-socioeconomico-y-de-salud-de-las-comunas-de-chile>
- Ochoa, C. (11 de Noviembre de 2013). *www.netquest.com.* Obtenido de [www.netquest.com: https://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito](https://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito)
- ODEPA. (2007). *Estudio de evaluación del potencial de mercado interno de las flores.* Santiago.
- Opitz, R., & Guerrero, A. (2018). *Inserción de la agricultura en los mercados internacionales.* Santiago: ODEPA.
- Porter, M. (1986). *La Cadena de valor y la ventaja competitiva.*
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.*
- Reyes, M., & Barrera, D. (2009). *Las flores de corte chilenas en 2007 y 2008.* Santiago: ODEPA.
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006). *The 12 different ways for companies to innovate.*
- Sinek, S. (2009). *Empieza por el porqué.*
- Sotomayor, O. (2007). *Mercado de las flores de corte.* Santiago: ODEPA.
- Traub, A., & Vicuña, B. (2012). *Flores de corte: nuevas oportunidades.* Santiago: ODEPA.
- Velasco, J. (Diciembre de 2016). *Red Agrícola.* Obtenido de <http://www.redagricola.com/cl/industria-y-mercado-de-las-flores-en-chile/>

Zuckerman, M. (24 de Septiembre de 2019). *www.blog.digimind.com*. Obtenido de [www.blog.digimind.com: https://blog.digimind.com/es/tendencias/instagram-estad%C3%ADsticas-globales-clave-del-2019](https://blog.digimind.com/es/tendencias/instagram-estad%C3%ADsticas-globales-clave-del-2019)

18. Anexos.

Anexo A. Fotografías de florería y publicaciones en Instagram.




Fotografías en florería



Fotografías en invernaderos



Anexo B. Benchmark ramo multiflor.

<i>Empresa</i>	<i>Precio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Flores</i>	<i>Fotografía</i>
<i>Azahar</i>	\$ 29,000	Ramo multiflor de 20 a 25 varas de flores. Presentado en bolsa de papel Kraft. Despacho va desde los \$4990 hasta los \$13990 en la región metropolitana.	Snapdragon, ruscus, craspedias, rosas, alstroemerias, gerberas, Lisianthus, entre otras.	
<i>Pura vida</i>	\$ 32,500	Ramo especial del día, de 20 a 25 varas de flores. Presentado en papel de arroz y etiqueta adhesiva. Despacho fijo a \$4500 pesos.	repollitos, anémonas, Lisianthus, claveles, Snapdragon, ranúnculos, esparraguera, liliput, entre otras.	
<i>El Florista</i>	\$ 32,990	Ramo de alrededor 35 varas de flores. Presentado en papel Kraft y etiqueta colgante. Despacho por \$3500 pesos.	Gerberas, ruscus, anémonas, maule, clavel, rosas, entre otras.	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C. Balance general y Estado de Resultados al detalle.

- **Balance General.**

Activos	Valor (CLP)	Pasivos	Valor (CLP)
Saldo en caja	1.683.704	Cuenta por pagar	1.159.889
Existencias	7.887.026	Depreciación de inmovilizados	6.168.497
Pagos provisionales mensuales	1.699.312		
Activo inmovilizado	22.531.130	Total Pasivos	7.328.386
		Patrimonio	Valor (CLP)
		Patrimonio financiero	11.042.261
		Capital	1.531.895
		Resultado	13.898.631
		Total Patrimonio	26.472.787
Total activos	33.801.172	Total Pasivos + Patrimonio	33.801.172

- Fuente: Elaboración propia.

Activos.

Los activos corrientes están representados por el saldo en caja del ejercicio, por las existencias (flores plantadas) y pagos provisionales de impuestos, este monto total de activos corrientes totaliza los \$11.270 miles de pesos.

Los activos fijos o inmovilizados corresponden a 33 invernaderos, un vehículo y los sistemas de riego de los invernaderos. Este monto corresponde a \$ 22.531 miles de pesos.

En la industria de las flores, más que nada en la producción, se cuenta con invernaderos que se deprecian rápidamente, se considera que la vida útil de cada uno de ellos es de 3 años, luego de lo cual comienzan las mantenciones que no necesariamente alargan la vida útil del activo.

Pasivos.

El pasivo de corto plazo corresponde a deuda con proveedores por un monto de \$1.159 miles de pesos.

Uno de los componentes preponderantes en los pasivos, es la depreciación de invernaderos, lo cual es alta cada año. El monto de depreciación es de \$6.168 miles de pesos.

Patrimonio.

El patrimonio está representado por flujo capital de inversión al ser constituida a empresa, al patrimonio financiero y al resultado del ejercicio, correspondiente al año 2019.

- **Estado de Resultados.**

Ingresos.

Se dividen los ingresos en documentados y ventas adicionales. Los ingresos documentados son los realizados por factura, boleta o transferencia Transbank. Los ingresos por ventas adicionales son los realizados mediante transferencia electrónica directa de los clientes a la cuenta de la empresa, situación que se realizaba comúnmente cuando empezó el funcionamiento de la florería, al no contar con tecnología necesaria para hacer los traspasos de dinero.

El 60% de las ventas fueron en base a Lisianthus, seguido por ranúnculos, gerberas y craspedias.

No existen ingresos no relacionados con el giro de venta de flores.

Coste de venta.

En mantención se consideraron implementos de renovación de invernaderos como también la mano de obra asociada. Incluye materiales de uso diario de los trabajadores dedicados a la producción.

Los Bulbos y almácigos, son la materia prima esencial, bulbos para flor de crecimiento desde “papa” y almácigos como plantines de crecimiento.

En el ítem químicos contempla fitosanitarios y fertilizantes para el crecimiento de las flores.

Vale destacar la diferenciación como flores cortadas en los costes de venta, referido a principalmente Lisianthus comprados al proveedor Agrícola Letelier Soto Ltda. Con este socio estratégico se tiene trato comercial de producción programada por parte de Flores Quillayquén, que como se explicó en la sección 7.3.3. la empresa determina la producción necesaria y el socio productor genera la materia prima solicitada a un precio fijado.

La utilidad bruta es de un 61% en base a los ingresos totales, siendo un valor prometedor para la industria, donde por ejemplo el Liliun se comercializa a \$300 pesos la vara y su coste es de \$180 pesos, con un 40% de utilidad bruta; un girasol se comercializa a \$150 pesos y su coste es de \$50 pesos, siendo un 66% de utilidad bruta (Agrícola, 2016). Uno de los desafíos más importantes del plan de crecimiento será hacer crecer el negocio, sin menoscabo de este margen.

Gastos de Administración.

Diversos son los gastos de administración, desde el transporte dos veces a la semana desde los invernaderos a la florería, como el pago de remuneraciones del personal que varía entre 4 a 7 personas en el año.

Destaca el ítem capacitaciones que representa alrededor del 4% del gasto administrativo total. Referido a diplomado y cursos de especialización en agronegocios.

La relación entre coste de ventas y administrativos es equitativa, dando chance de optimización, sobre todo en los gastos fijos como por ejemplo en el pago de arriendo, que equivale a puesto de ventas y cámaras de frío en Santiago.

Utilidad sobre flujo (EBITDA).

La utilidad antes de intereses, depreciación y amortización es de un 20%, un resultado razonablemente bueno, inclusive considerando que la florería se encuentra en su primer año operando.

En impuestos, se aprecia el pago de primera categoría correspondiente al 27% de los ingresos documentados.

Finalmente se obtiene una utilidad neta del negocio del 13%, siendo capaz el negocio de reinvertir y/o entregar dividendos a su dueño.

Cabe destacar que no existe ningún compromiso comercial de crédito, todo el activo fue financiado por capital propio. Esto se presenta como una alternativa, ya que, con el primer estado de resultado obtenido, es muy probable que con tasas de interés comerciales típicas, la empresa tenga un efecto de apalancamiento financiero positivo, dando alternativas al plan de crecimiento.

Interpretación de indicadores.

Es clave para determinar el rendimiento del plan de crecimiento futuro, determinar la condición actual del negocio y los indicadores de seguimiento en la gestión, entre ellos están el rendimiento de activos en ventas (*Return on Assets: ROA*), el rendimiento sobre patrimonio (*Return on Equity: ROE*) y el nivel de endeudamiento de la empresa.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales netos}} = \frac{25.207.717}{33.801.172} = 0,75$$

El ROA calculado de 0,75 de beneficio sobre activos totales netos, es un muy indicador de rendimiento de activos, considerando también la alta depreciación de activos y la contante reinversión que necesita el negocio, siendo este año considerandos 10 invernaderos que producirán para el año 2020.

Endeudamiento.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Capital ajeno}}{\text{Patrimonio}} = \frac{1.159.889}{26.472.787} = 0,04$$

El negocio funciona principalmente con capital propio, dado los buenos resultados obtenidos, es interesante aumentar el endeudamiento por el probable apalancamiento positivo.

El ROE calculado de 0,95 también es un muy buen valor, donde el capital de la empresa obtiene muy buenos rendimientos en ventas menos los gastos y costos del negocio.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{25.207.717}{26.472.787} = 0,95$$

Anexo D. Metodología de investigación de mercado.

- Entrevistas.

Para la realización de entrevistas se contemplan 2 tipos de entrevistados, los cuales se categorizan de la siguiente manera:

- Casos de éxito: Se entrevistará a 2 compañías asociadas a la comercialización de flores que tengan una posición dominante en el mercado local. Además, se entrevistará un emprendedor (no necesariamente del rubro de las flores) que haya tenido buenos resultados en la ejecución de su emprendimiento. Al menos uno de los entrevistados debe haber ejecutado marketing digital y basar sus operaciones en formato virtual.
- Percepción en la empresa: Tanto dueño, como administradora de la florería de la empresa serán entrevistados, con el fin de tener una visión específica de cada actividad de la cadena de valor.

Como se puede apreciar, se consideran realizar al menos 5 entrevistas, de casos de éxito y funcionamiento interno de la empresa, con el propósito de contextualizar y obtener información clave a ser incorporada en esta tesis. El formato de entrevista será de la forma semiestructurada, incorporando preguntas a medida que avance la misma.

- Encuestas.

- Cálculo de número de muestra de la población objetivo.

Dado que el público objetivo está situación dentro de la región metropolitana, la población total supera los 100.000 habitantes por lo que el tamaño de la muestra puede ser calculada con la siguiente formula de población infinita (Ochoa, 2013):

$$n = \frac{Za^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n: número de población de muestra.

Za: valor Z normalizado según confianza esperada del estudio.

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

e: error esperado del estudio.

Para el desarrollo del estudio se darán los siguientes parámetros:

- Se exigirá un nivel de confianza del 95%, equivalente en valor z estandarizado de 1,96.

- La probabilidad de éxito (p) al consultar se asume en un 50%, valor con el cual se maximiza el valor de encuestas esperadas. Esto implica que el porcentaje de fracaso (q) es igual a 50%.
- El error esperado (e) es de 5%.

Con esto el número de muestras es:

$$n = \frac{Za^2 * p * q}{e^2} = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} = 384 \text{ encuestas}$$

A continuación, se mostrará el contenido principal del listado de preguntas a realizar en las encuestas, mayor detalle se pueden apreciar en el Anexo D.

- **Lógica de preguntas.**

Al inicio, se comenzará preguntando si la persona encuestada compra o no flores, lo cual determinará si continuarán las preguntas referidas a preferencias o en los motivos por los cuales no le gusta comprar flores.

En lo referido a la no compra de flores, las preguntas van referidas las motivaciones por las cuales el *decision maker*²⁸, no opta por las flores de corte para luego definir cuáles son los productos con los cuales compiten las flores y, además, determinar si estos pueden ser también complementarios a ojos del consumidor. También se disgrega según las razones de no comprar, por ejemplo, el que no compra por qué no duran mucho, se le otorgan alternativas de productos de flores que alarguen la vida de las flores cortadas o que vengan las flores en macetero para seguir cultivadas. Además, para todas las posibilidades de no compra, se les solicita indicar con que producto reemplazarían una compra de flores de corte que sea de su preferencia, determinando los productos competidores. Finalmente se consulta si considera esos productos complementarios a las flores y si cambiarían sus ganas de comprar flores si viniesen con ese producto.

A los que, si compran flores, se diseñó una serie de preguntas para determinar cuáles son las variables que afectan su decisión de compra, pero a su vez cuales son las que hacen que no compren más seguido las flores, con alternativas por lo cual no lo hacen. Con esto, se determinará información adicional, útil en la creación de productos innovadores que aumenten la propensión de consumo de los clientes o potenciales clientes.

²⁸ Persona que toma decisiones, para este documento, decisiones que terminarán o no en compra de un producto o servicio.

Finalmente, se termina con información demográfica importante que servirá para determinar el segmento objetivo, cruzando la información de preferencias con las demográficas.

Las preguntas de la encuesta se pueden revisar en el anexo D, junto con la lógica de desarrollo que llevará al encuestado a seguir una encuesta fluida, fácil de entender y que en menos de 5 minutos logrará obtener información relevante del *decision maker*.

- **Sección de preguntas estructuradas em entrevistas.**

Casos de Éxito:

Obtener información biográfica de entrevistado: Nombre, experiencia, cosas que los apasiona.

- ¿Me podrías comentar un poco la historia de tu negocio?
- ¿Qué te hace feliz de tu negocio?
- ¿Cuáles han sido tus mayores desafíos en el desarrollo de negocio?
- ¿Cómo les ha afectado la pandemia en la empresa?
- ¿A dónde te gustaría llevar el negocio en los próximos años?
- ¿Cuál crees que ha sido la clave para lograr buenos resultados?
- ¿Consideras que el marketing fue fundamental para el desarrollo de tu empresa? ¿Qué herramientas de marketing destacarías?
- ¿Qué canales utilizaste para hacer marketing? ¿Cuáles piensas usar en el futuro?
- ¿A qué se le debe prestar mayor atención en un emprendimiento?
- ¿Dónde crees tú que se genera el mayor valor en tu negocio?
- (definir cadena de valor: Proveedor, productor, repartidor y comerciante)
¿Cómo es la distribución de margen en la comercialización de flores?

Percepción de la empresa:

Obtener información biográfica de entrevistado. Nombre, edad, experiencia, cosas que los apasiona.

- ¿Hace cuánto tiempo trabajas en la empresa?
- ¿A qué te dedicas en la empresa?
- ¿Cómo definirías a Flores Quillayquén?
- ¿Qué crees que hace la empresa que se destaca por sobre el resto?
- ¿Cuál crees que es la mayor debilidad de la empresa?
- ¿Qué mejorarías?
- ¿Cuál consideras que es el producto estrella de la empresa?
- ¿Qué producto podría ser prometedor?
- ¿Como ves a la empresa en 5 años?
- ¿Cómo se distribuye el margen del negocio?
- (definir cadena de valor: Proveedor, productor, repartidor y comerciante).

- ¿Quién tiene el mejor margen en la cadena de valor?
- **Preguntas encuestas.**

Preguntas demográficas.

1) ¿Edad? (barra deslizante de edad).

R: (edad en número)

2) ¿Género? (opción múltiple).

- a) Varón.
- b) Mujer.

3) ¿En qué comuna resides? (lista desplegable de comunas).

R: (comuna de la región metropolitana)

4) ¿Cuánto es el ingreso total de tu hogar? (opción múltiple).

- a) Entre \$0 y \$500.000 CLP.
- b) Entre \$500.001 y \$1.000.000 CLP.
- c) Entre \$1.000.001 y \$2.000.000 CLP.
- d) Entre \$2.000.001 y \$3.000.000 CLP.
- e) Más de \$3.000.000 CLP.

5) ¿Vives en familia? (opción múltiple).

- a) Sí.
- b) No.

Preguntas de preferencias.

6) ¿Te gusta comprar flores de corte? (opción múltiple).

- a) Sí.
- b) No.

7) ¿Consideras que las flores de corte tienen un valor emocional importante? (Dónde 1 es muy poco emocional y 5 totalmente emocional) (valoración del 1 al 5).

8) ¿Con qué frecuencia compras flores de corte? (opción múltiple).

- a) Cada semana.
- b) Cada dos semanas.
- c) Una vez al mes.
- d) Una vez cada semestre.
- e) Una vez al año.

9) ¿Por qué no compra flores con mayor frecuencia? (opción múltiple).

- a) Porque son caras.
- b) Porque duran muy poco.
- c) Por qué no sé dónde comprarlas.
- d) Porque se me olvida como alternativa.

10) ¿Qué especie de flores prefieres? (opción múltiple).

- a) Lisianthus (foto).
- b) Gerberas (foto).
- c) Liliun (foto).
- d) Ranúnculos (foto).
- e) Rosas (foto).
- f) Tulipán (foto)
- g) Otra (identifique).

11) Cuando compras flores... ¿Cuál es el motivo más habitual? (opción múltiple).

- a) Adornar la casa.
- b) Regalo en fecha especial (Día de los enamorados, Día de la madre, etc.).
- c) Funeral o visita al cementerio.
- d) Adornar la oficina.
- e) Decoración de evento.
- f) Porque me gusta mucho, son para mí.

12) Al comprar un ramo de flores ¿Qué características consideras relevantes? Ordena del 1 al 5, donde 1 es poco relevante y 5 muy relevante. (ranking).

- a) Precio.
- b) Durabilidad.
- c) Colores de las flores.
- d) Tipo de flor.
- e) Embalaje y presentación.

13) ¿Qué servicio o complemento asociado a la entrega de flores considera relevantes? Califica del 1 al 5, donde 1 es poco relevantes y 5 muy relevante. (ranking).

- a) Rapidez en la entrega.
- b) Complementarios (chocolates, globos, tarjetas).
- c) Obtener insumos para el cuidado y durabilidad de la flor.
- d) Entrega de mensaje especial del que envía las flores.
- e) Accesibilidad y rapidez de compra.

14) Cuándo deseas comprar flores... ¿Dónde buscas la información? (opción múltiple).

- a) En Instagram.
- b) En Facebook.
- c) En Pinterest.
- d) En Google.
- e) Pregunto a mi círculo cercano. (opción múltiple).

15) ¿Dónde compras flores con mayor frecuencia? (opción múltiple).

- a) En florería.
- b) En el supermercado.
- c) Por internet.
- d) Otro (especifique).

16) ¿Te interesaría un servicio de pago mensual que cada 15 días se te entreguen flores para mantener decorado? (opción múltiple).

- a) Sí.
- b) No.

17) ¿Cuánto es el máximo que estarías dispuesto a pagar por el arreglo de la fotografía? (opción múltiple) (fotografía).

- a) Entre \$5.000 y \$10.000 pesos
- b) Entre \$ 10.001 y \$15.000 pesos.
- c) Entre \$ 15.001 y \$20.000 pesos.
- d) Entre \$ 20.001 y \$25.000 pesos.
- e) Entre \$ 25.001 y \$30.000 pesos.

f) Más de \$30.000.

18) ¿Cuánto es el máximo que estarías dispuesto a pagar por el arreglo de la fotografía? (opción múltiple) (fotografía).

- a) Entre \$5.000 y \$10.000 pesos
- b) Entre \$ 10.001 y \$15.000 pesos.
- c) Entre \$ 15.001 y \$20.000 pesos.
- d) Entre \$ 20.001 y \$25.000 pesos.
- e) Entre \$ 25.001 y \$30.000 pesos.
- f) Más de \$30.000 pesos.

19) ¿Por qué no te gusta comprar flores? (pregunta de cierre de pregunta 6 negativa). (opción múltiple).

- g) Porque duran muy poco.
- h) Porque son muy caras.
- i) Porque se me olvidan como opción.
- j) Porque el proceso de compra es muy lento.
- k) Otro (especifique).

20) ¿Por qué no te gusta comprar flores? (pregunta de cierre de pregunta 6 negativa). (opción múltiple).

- a) Sí.
- b) No.

21) ¿Cuál de las siguientes opciones prefieres en vez de las flores de corte?

- a) Chocolates.
- b) Licores.
- c) Ropa.
- d) Tecnología.
- e) Bisutería.
- f) Elementos decorativos.
- g) Otro (especifique).

22) Si la opción anterior fuera complementaria a un ramo de flores...
¿Aumentarían considerablemente tus ganas de comprar?

- a) Si.
- b) No.

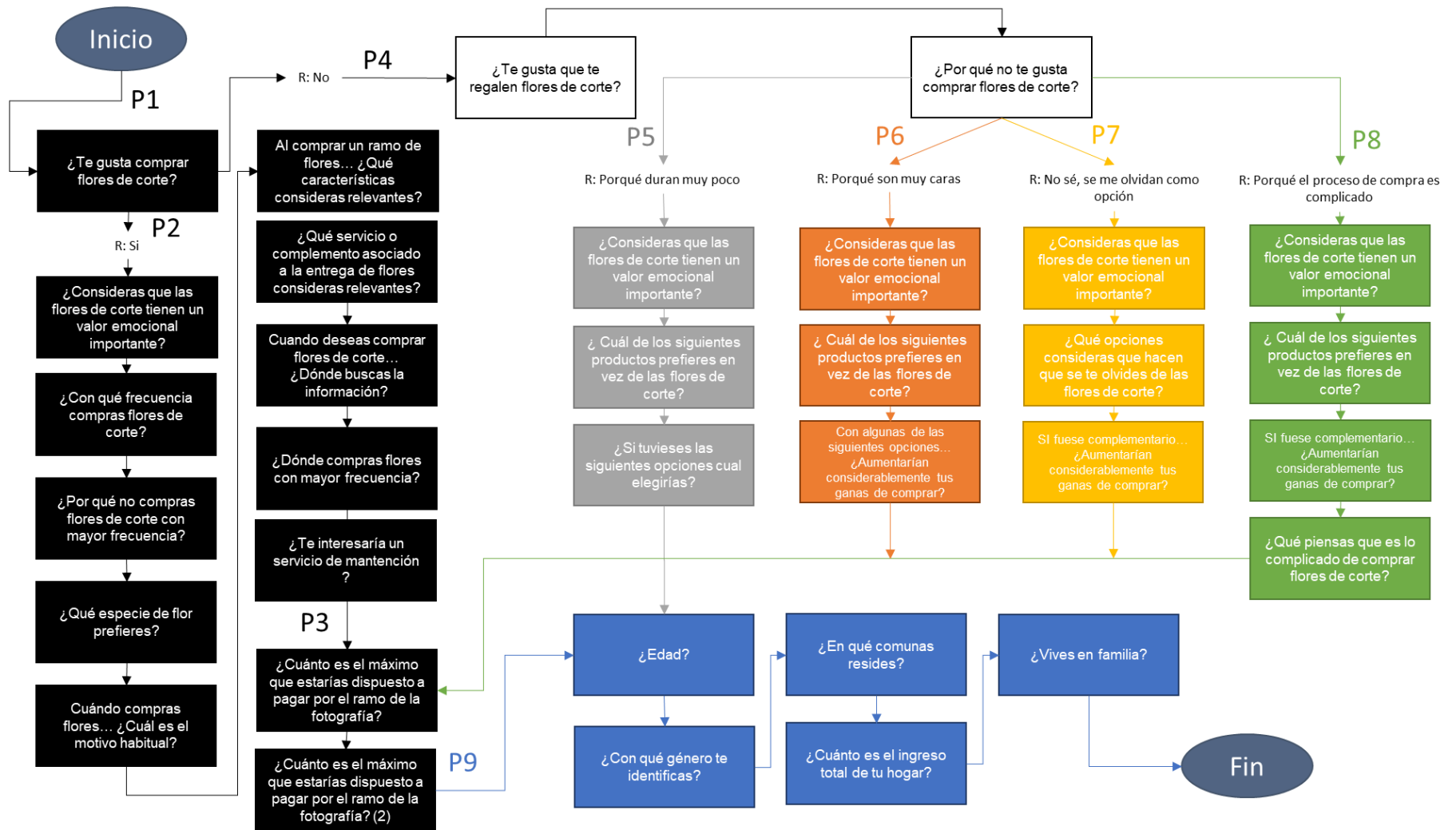
23) Si tuvieses las siguientes opciones ¿Cual elegirías?

- a) Flor en planta, para continuar cultivándola.
- b) Flores cortadas con nutrientes que prolonguen la duración.
- c) Flores con servicio de recolección y compostaje orgánico.
- d) Flores que no provoquen alergias.
- e) Ninguna de las anteriores, pero lo pensaría si: _____

24) ¿Qué piensas que es lo complicado de comprar flores de corte?

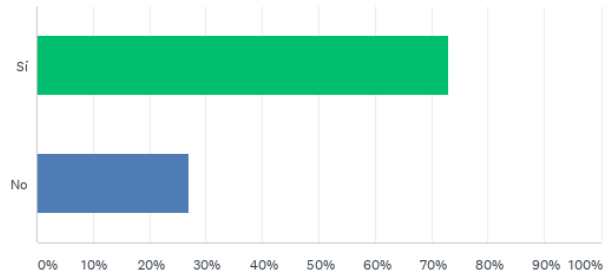
- a) No sé dónde empezar a buscar.
- b) No conozco los tipos de flores.
- c) No confío en la entrega del producto.
- d) No confío en la calidad del producto.
- e) Me confundo con tantas opciones.
- f) Otro (especifique).

- Esquema de lógica de preguntas.

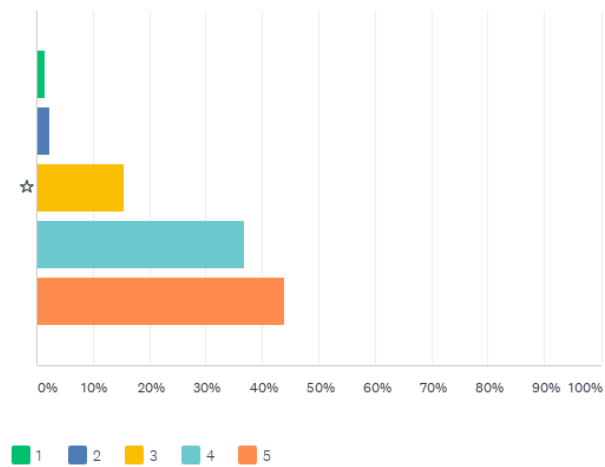


- **Respuestas de encuestas en su versión original.**

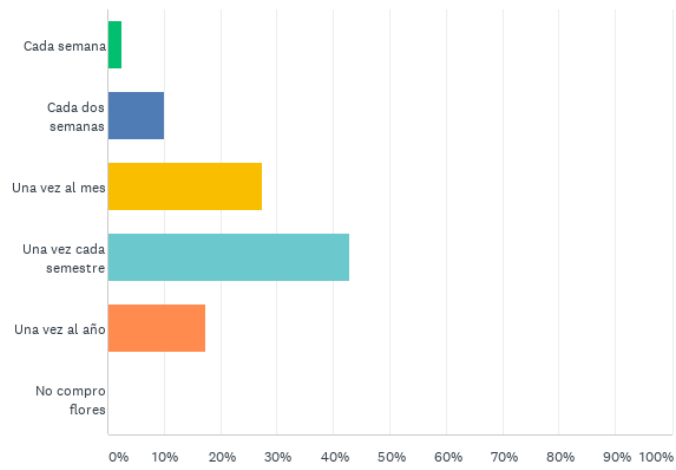
P1 ¿Te gusta comprar flores de corte?(flores ya cortadas que se utilizan, en solitario o en ramos, para la decoración)



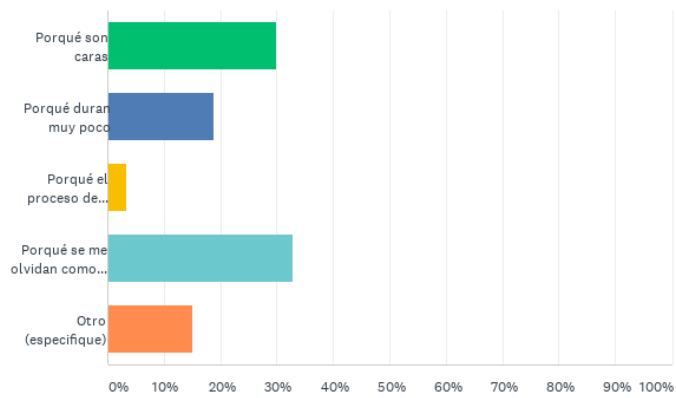
P2 ¿Consideras que las flores de corte tienen un valor emocional importante? (Dónde 1 es muy poco emocional y 5 totalmente emocional)



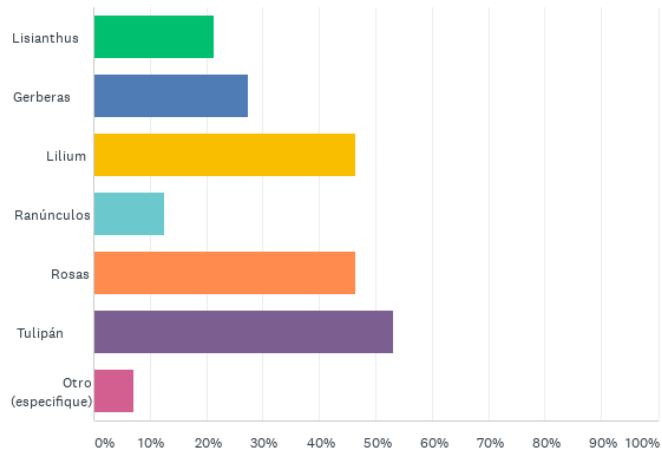
P3 ¿Con qué frecuencia compras flores?



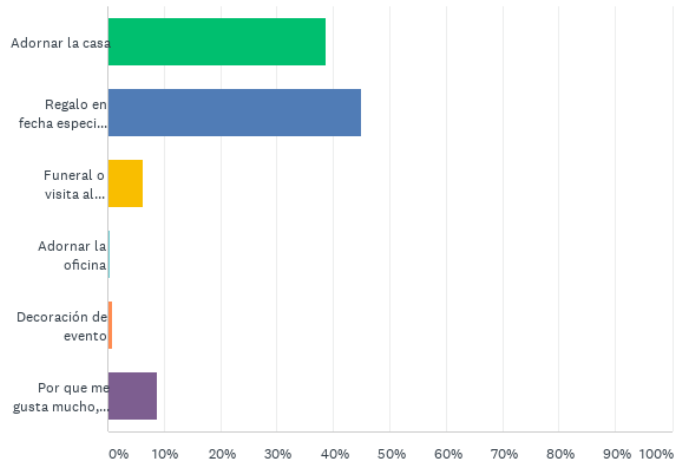
P4 ¿Por qué no compra flores con mayor frecuencia?



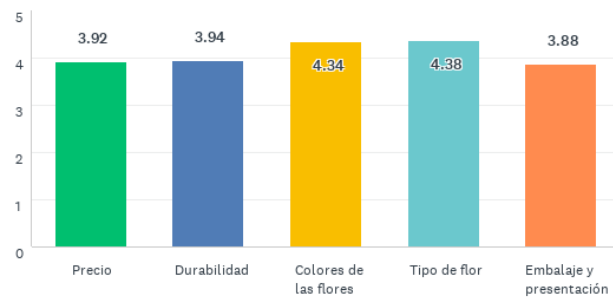
P5 ¿ Qué especie de flor prefieres?



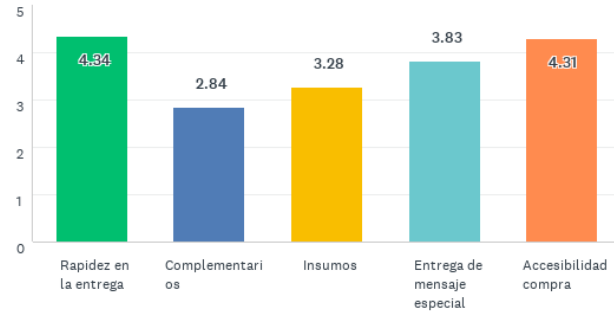
P6 Cuando compras flores... ¿Cuál es el motivo más habitual?



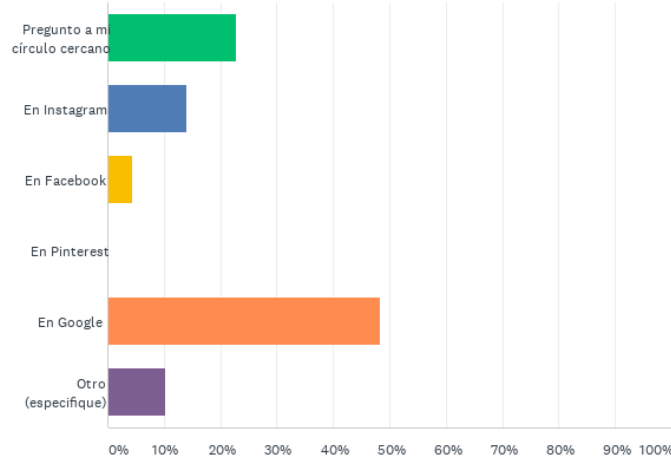
P7 Al comprar un ramo de flores... ¿ Qué características consideras relevantes?
 Selecciona del 1 al 5, donde 1 es muy poco relevante y 5 es muy relevante.



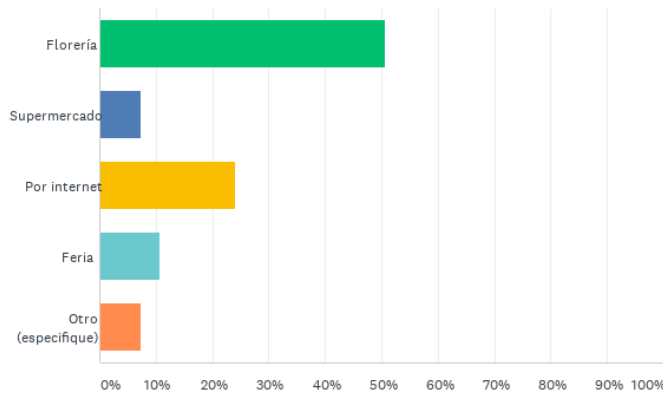
P8 ¿Qué servicio o complemento asociado a la entrega de flores considera relevante?
 Selecciona del 1 al 5, donde uno es poco relevante y 5 muy relevante.



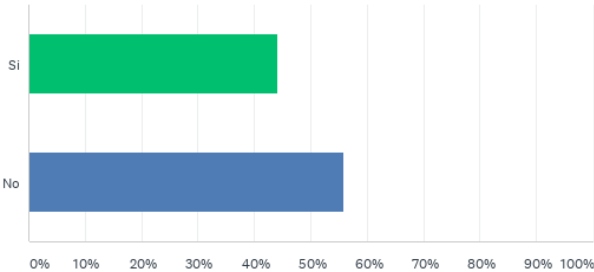
P9 Cuando deseas comprar flores... ¿Dónde buscas la información?



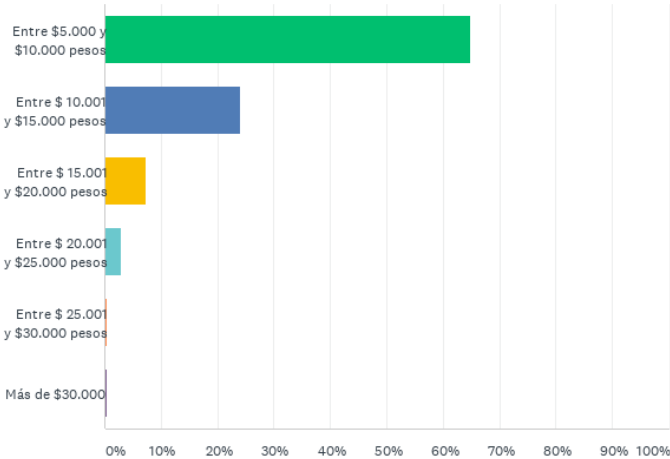
P10 ¿Dónde compras flores con mayor frecuencia?



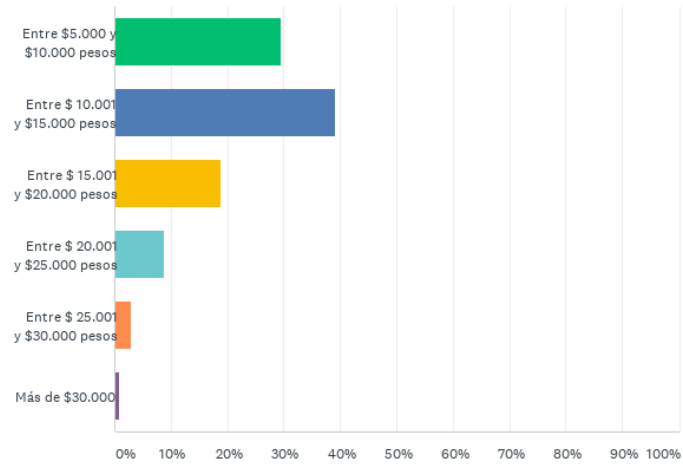
P11 ¿Te interesaría contratar un servicio de pago mensual para recibir flores en tu domicilio de forma quincenal?



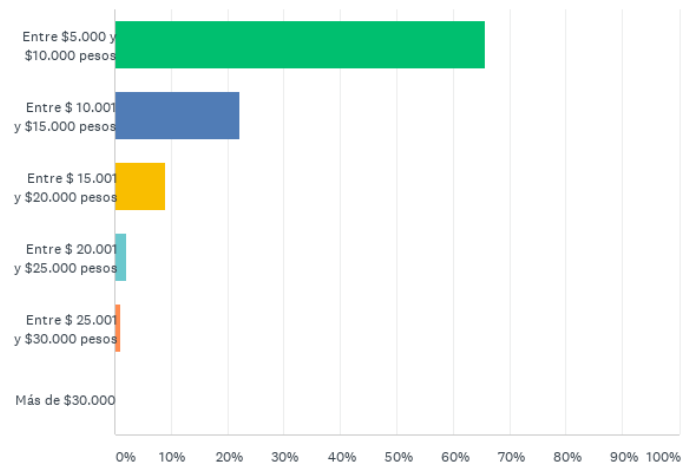
P12 ¿Cuanto es el máximo que estarías dispuesto a pagar por el ramo de la fotografía? (sin florero)



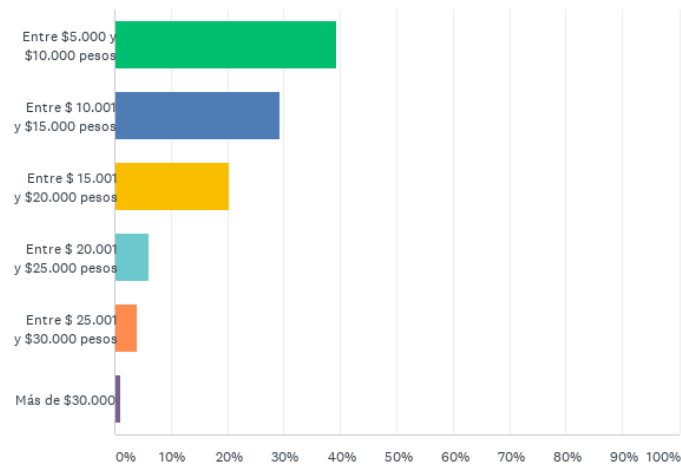
P13 ¿Cuanto es el máximo que estarías dispuesto a pagar por el ramo de la fotografía?
(sin florero)



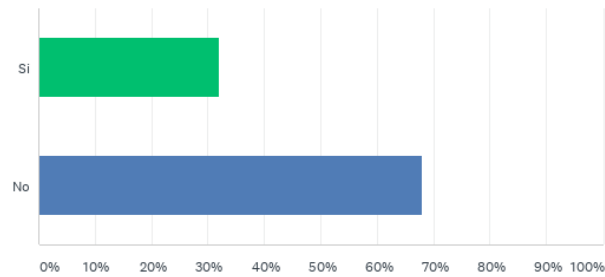
P14 ¿Cuanto es el máximo que estarías dispuesto a pagar por el ramo de la fotografía?



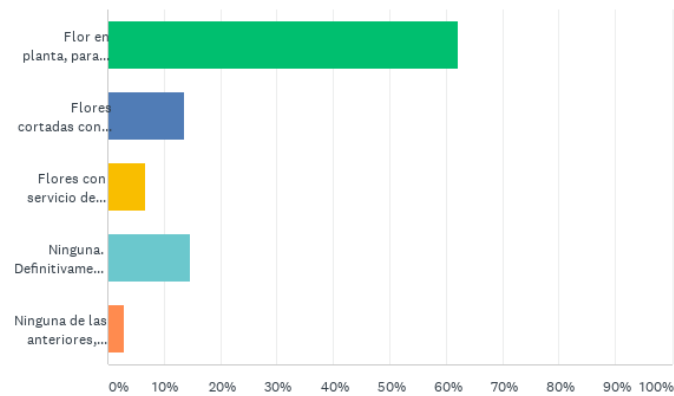
P15 ¿Cuanto es el máximo que estarías dispuesto a pagar por el ramo de la fotografía?



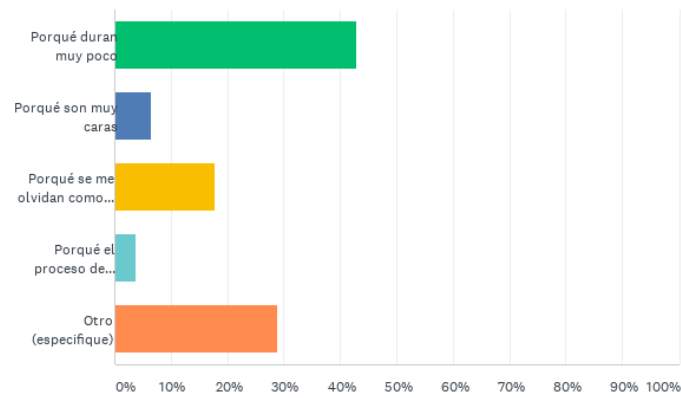
P16 ¿Te gusta que te regalen flores?



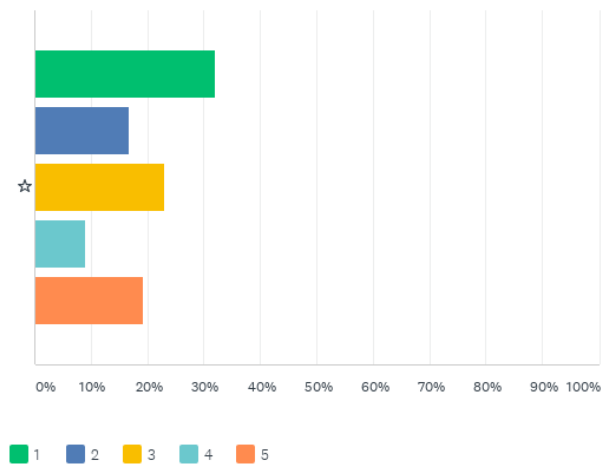
P17 Si tuvieses las siguientes opciones... ¿Considerarías comprar flores?



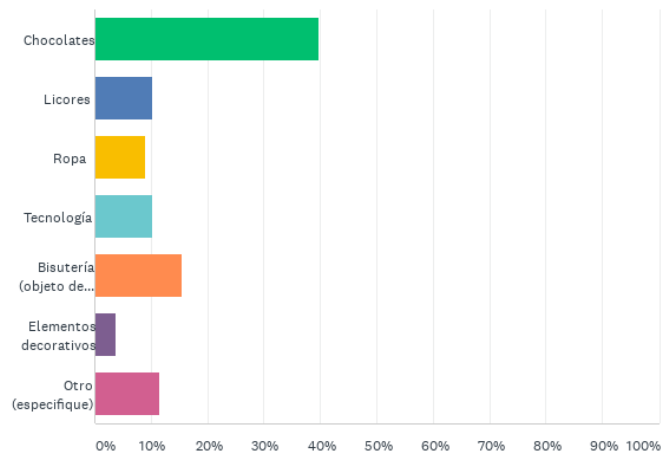
P18 ¿Por que no te gusta comprar flores de corte?



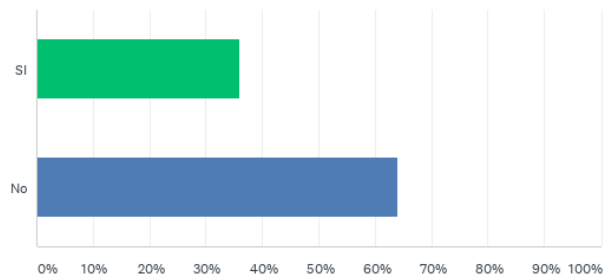
P19 ¿Consideras que las flores de corte tienen un valor emocional importante? (Dónde 1 es muy poco emocional y 5 totalmente emocional)



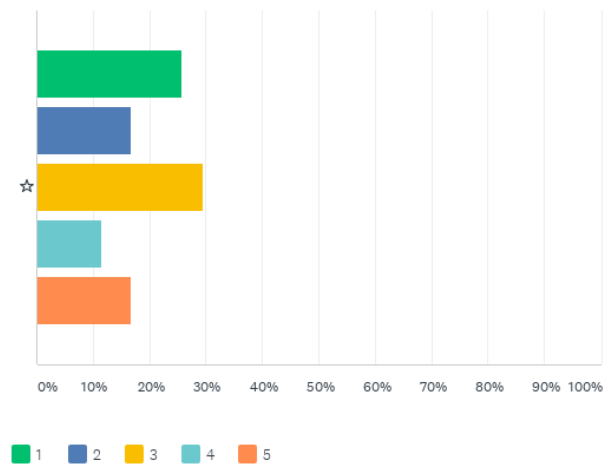
P20 ¿Cuál de las siguientes opciones prefieres en vez de las flores de corte?



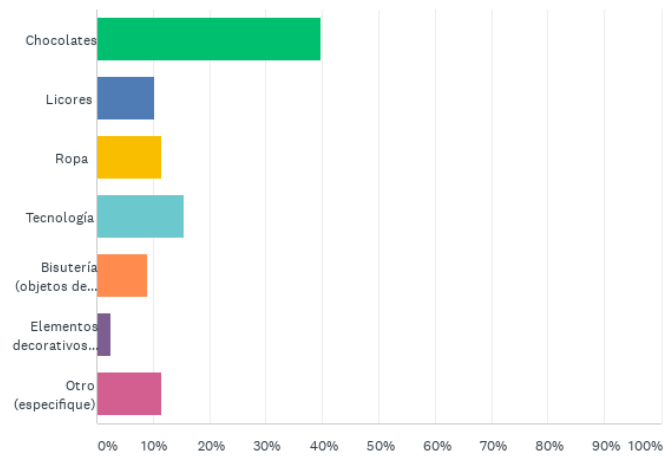
P21 Si la opción anterior fuera complementaria a un ramo de flores... ¿Aumentarían considerablemente tus ganas de comprar?



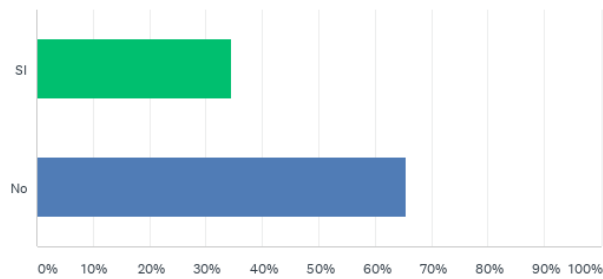
P22 ¿Consideras que las flores de corte tienen un valor emocional importante? (Dónde 1 es muy poco emocional y 5 totalmente emocional)



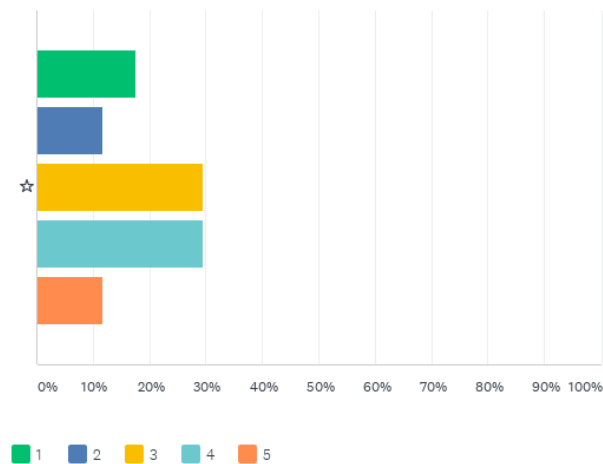
P23 ¿Cuál de las siguientes opciones prefieres en vez de las flores de corte?



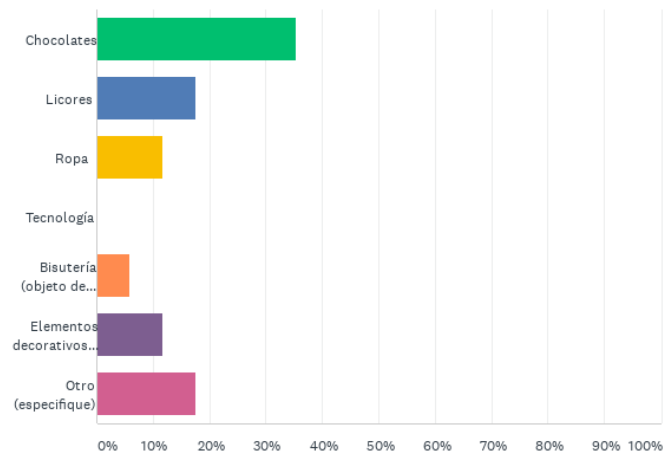
P24 Si la opción anterior fuera complementaria a un ramo de flores... ¿Aumentarían considerablemente tus ganas de comprar?



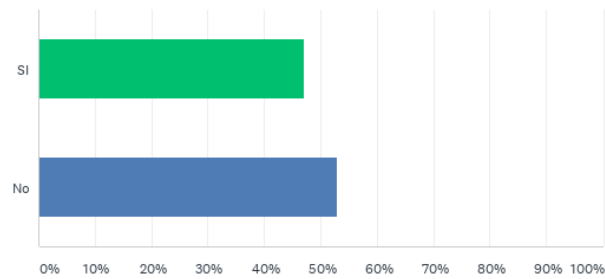
P25 ¿Consideras que las flores de corte tienen un valor emocional importante? (Dónde 1 es muy poco emocional y 5 totalmente emocional)



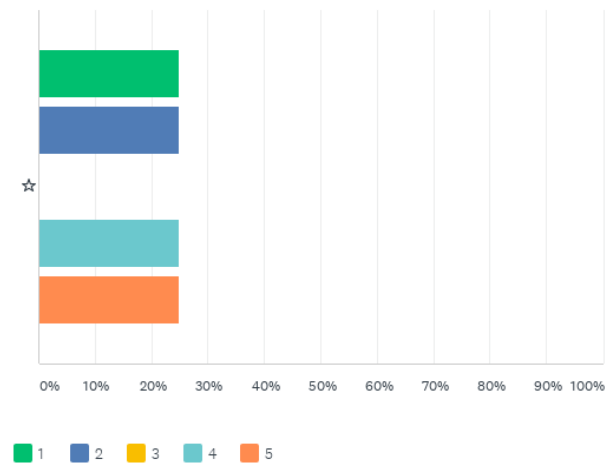
P26 ¿Cuál de las siguientes opciones prefieres en vez de las flores de corte?



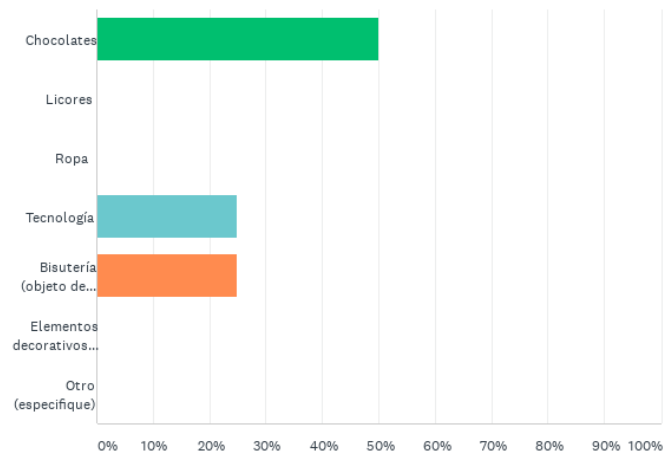
P27 Si la opción anterior fuera complementaria a un ramo de flores... ¿Aumentarían considerablemente tus ganas de comprar?



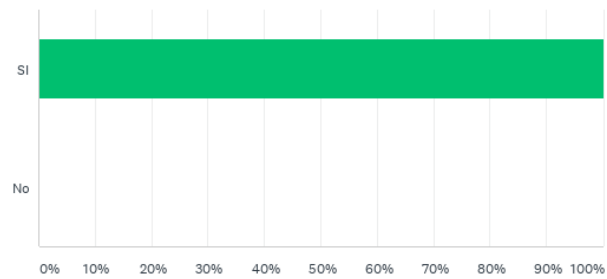
P28 ¿Consideras que las flores de corte tienen un valor emocional importante? (Dónde 1 es muy poco emocional y 5 totalmente emocional)



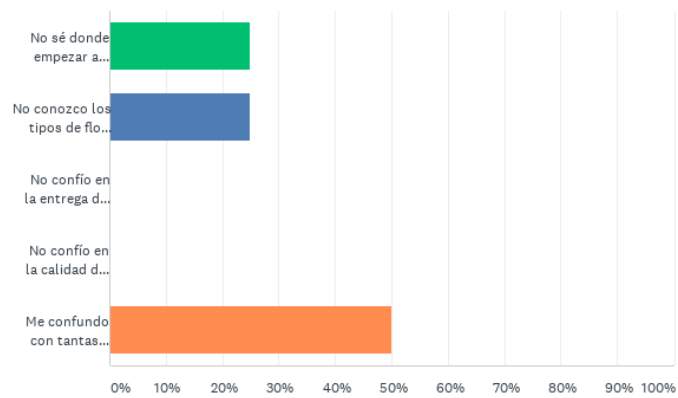
P29 ¿Cuál de las siguientes opciones prefieres en vez de las flores de corte?



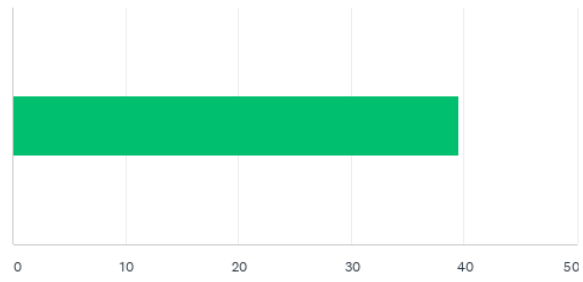
P30 Si la opción anterior fuera complementaria a un ramo de flores... ¿Aumentarían considerablemente tus ganas de comprar?



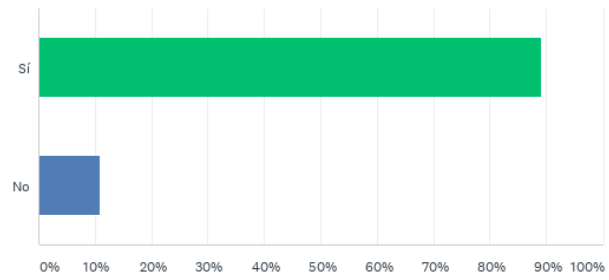
P31 ¿Qué piensas que es lo complicado de comprar flores de corte?



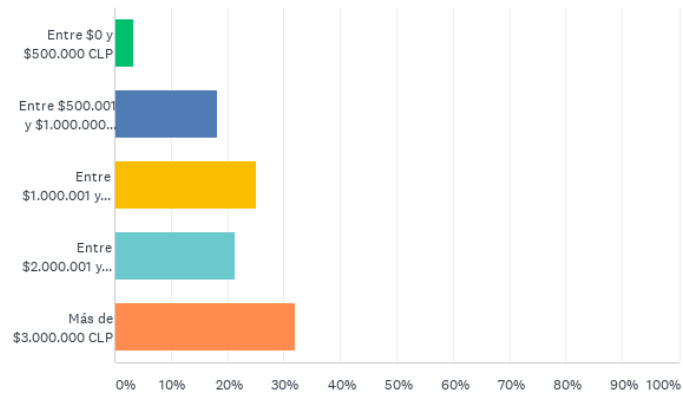
P32 ¿Edad?



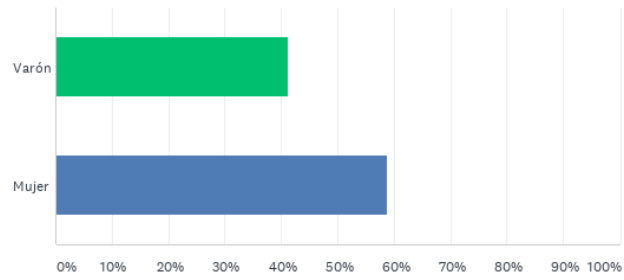
P33 ¿Vives en familia?



P34 ¿Cuanto es el ingreso total de tu hogar?



P36 ¿Con qué genero te identificas?



Anexo E. Estructura de productos.

- **Estructura y detalle producto ramo de la semana.**

<i>Estructura</i>	<i>Detalle</i>
Base	Tres especies distintas cada una con tres varas. Las especies pueden ser: Lisianthus, ranúnculos, rosas, tulipanes, proteas, alstroemerias, gerberas, entre otras.
Complementarios	Tres especies distintas cada una con tres varas. Las especies pueden ser: craspedias*, Lisianthus enanos, anémonas, Snapdragon, solomio, entre otras.
Follaje	Ruscus, eucaliptus, solidago, Limonium, entre otras,
Papelería	Papelería en Kraft
Etiquetado	Adhesivo FQ

Fuente: Elaboración propia.

- **Estructura y detalle producto ramo multiflor.**

<i>Estructura</i>	<i>Detalle</i>
Base	4 especies distintas cada una con tres varas. Las especies pueden ser: Lisianthus, rosas, tulipanes, gerberas, ranúnculos, peonía y proteas.
Complementarios	4 especies distintas cada una con 3 varas. Las especies pueden ser, craspedias, anémonas, solomio, Snapdragon y claveles mini.
Follaje*	Ruscus, eucaliptus, solidago y Limonium.
Papelería	Papelería en Kraft
Etiquetado	Adhesivo FQ

Anexo F. Precios promedio de flores de corte en el mercado de las flores para el año 2019 y 2020.

Especies	Valor promedio (CLP)
Agapanthus	\$ 3,655
Alelí	\$ 3,917
Alstroemería	\$ 3,169
Anémona	\$ 3,263
Aquilea	\$ 2,682
Aster	\$ 3,250
Banksia	\$ 2,000
Craspedia	\$ 3,819
Crisantemo	\$ 3,468
Dalia	\$ 3,900
Delphinium (pajarito)	\$ 5,440
Eryngium	\$ 5,000
Fresia	\$ 3,818
Gentiana	\$ 3,284
Gerbera	\$ 3,172
Girasol	\$ 3,246
Gypsophila	\$ 4,125
Híperico	\$ 3,471
Ilusión	\$ 12,000
Iris	\$ 3,759
Juncos	\$ 1,500
Leucadendro	\$ 4,109
Leucospermum	\$ 5,800
Liatris	\$ 3,557
Limonium	\$ 3,061
Lisianthus	\$ 5,412
Margarita	\$ 3,444
Ornitogalum	\$ 5,682
Penacho	\$ 4,000
Peonía	\$ 8,160
Ranúnculo	\$ 3,568
Rosa	\$ 4,339
Snapdragon	\$ 4,165
Solidago	\$ 3,059
Strelitzia	\$ 5,054
Tulipán	\$ 6,102
Wax flower	\$ 4,229
Zantedeschia	\$ 6,058
Total general	\$ 3,854

- Precios promedio de follaje en el mercado de las flores para el año 2019 y 2020.

Especies		Valor
Esparraguera	\$	4,273
Eucaliptus	\$	2,868
Ruscus	\$	3,054
Solidago	\$	3,047
Total general	\$	2,968

Anexo G. Cálculo de margen bruto por producto.

Valores en CLP

Ítem	FQ Box						
	Planta en maceta	Ramo semanal	Ramo multiflor	Ramo uniflor	Básico	Esencial	Premium
Precio unitario	\$ 14.900	\$ 24.990	\$ 26.990	\$ 10.990	\$ 32.990	\$ 38.990	\$ 44.990
Flores Base	1	9	12	9	9	15	25
Flores complementarias	0	9	12	0	9	15	25
Flores totales	10	18	24	9	18	30	50
Cantidad de follaje	0	6	8	3	6	10	17
Costo unitario flor base	\$ 9.900	\$ 422	\$ 422	\$ 422	\$ 422	\$ 422	\$ 422
Costo unitario flor complementaria	\$ -	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320
Costo unitario follaje	\$ -	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290
Costo flores base	\$ 9.900	\$ 3.798	\$ 5.064	\$ 3.798	\$ 3.798	\$ 6.330	\$ 10.550
Costo flores complementarias	\$ -	\$ 2.880	\$ 3.840	\$ -	\$ 2.880	\$ 4.800	\$ 8.000
Costo en follaje	\$ -	\$ 1.740	\$ 2.320	\$ 870	\$ 1.740	\$ 2.900	\$ 4.833
Costo Embalaje	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Costo Etiquetado	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Costo total	\$ 10.250	\$ 8.768	\$ 11.574	\$ 5.018	\$ 11.518	\$ 17.130	\$ 26.483
Costo delivery*	\$ 3.990	\$ 3.990	\$ 3.990	\$ 3.990	\$ 3.990	\$ 3.990	\$ 3.990
Descuento por suscripción					\$ 4.949	\$ 5.849	\$ 6.749
Margen bruto	45%	185%	133%	119%	186%	128%	70%
Margen bruto + suscripción					107%	76%	39%

*Pagado por el cliente excepto FQ Box suscrito

Anexo H. Ingresos por comuna.

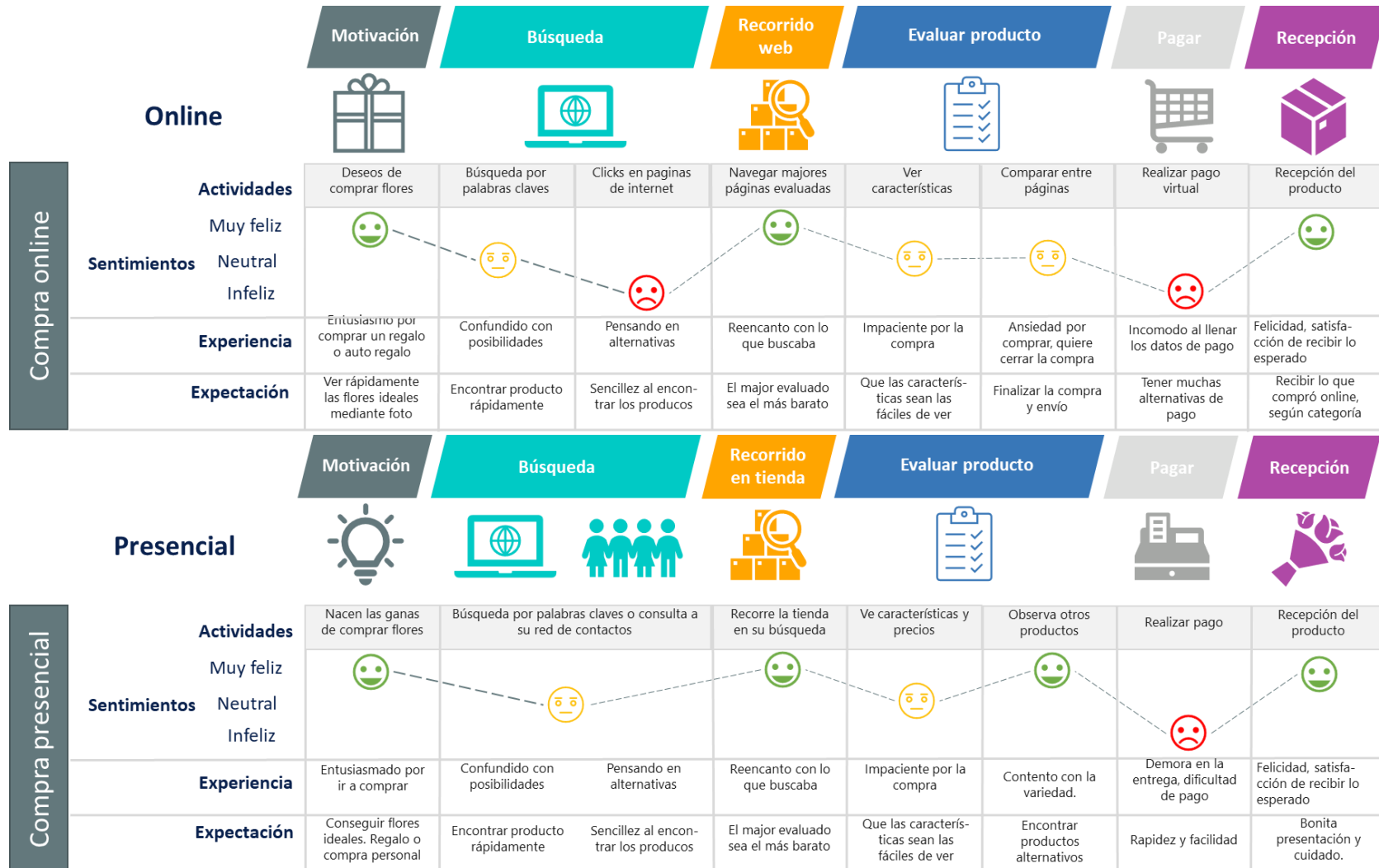
NOMBRE COMUNA	Población total	Ingresos promedio per cápita	Densidad poblacional	Score	Ranking
SANTIAGO	404,495	1,400,581	17,485	5	1
ÑUÑOA	208,237	2,295,026	12,353	6	2
PROVIDENCIA	142,079	2,307,348	9,873	8	3
SAN MIGUEL	107,954	1,215,206	11,229	10	4
LAS CONDES	294,838	2,678,127	2,977	8	5
LA REINA	92,787	2,312,882	3,959	11	6
VITACURA	85,384	3,177,830	3,004	10	7
MACUL	116,534	1,141,524	9,074	13	8
LA FLORIDA	366,916	1,013,375	5,181	15	9
QUILICURA	210,410	1,115,318	3,671	14	10
LA CISTERNA	90,119	1,093,429	9,031	16	11
MAIPÚ	521,627	1,007,694	3,789	16	12
SAN JOAQUÍN	94,492	953,265	9,504	18	13
LO BARNECHEA	105,833	1,930,652	103	16	14
LO ESPEJO	98,804	778,900	11,987	22	15
QUINTA NORMAL	110,026	833,626	9,312	21	16
ESTACIÓN CENTRAL	147,041	778,255	10,244	23	17
EL BOSQUE	162,505	756,117	11,345	24	18
PEÑALOLÉN	241,599	809,779	4,507	22	19
LO PRADO	96,249	733,922	14,673	27	20
CERRILLOS	80,832	865,008	4,819	23	21
BUIN	96,614	1,000,605	444	22	22
PIRQUE	26,521	1,182,407	60	20	23
RENCA	147,151	770,930	6,194	25	24
PEÑAFLORES	90,201	874,061	1,301	24	25
SAN RAMÓN	82,900	717,083	13,208	29	26
TALAGANTE	74,237	877,581	586	25	27
PUENTE ALTO	568,106	726,208	6,439	28	28
PEDRO AGUIRRE CERDA	101,174	696,279	11,554	30	29
ISLA DE MAIPO	36,219	913,751	191	25	30
SAN JOSÉ DE MAIPO	18,189	1,040,175	4	24	31
COLINA	146,207	793,718	151	27	32
CONCHALÍ	126,955	665,328	11,428	33	33
LAMPA	102,034	793,292	227	28	34
HUECHURABA	98,671	734,468	2,198	32	35
INDEPENDENCIA	100,281	624,394	13,627	36	36
LA GRANJA	116,571	626,947	11,554	36	37
CERRO NAVIA	132,622	621,411	11,950	37	38
LA PINTANA	177,335	656,093	5,824	36	39
SAN BERNARDO	301,313	674,753	1,971	35	40
PUDAHUEL	230,293	682,588	1,167	35	41
RECOLETA	157,851	589,072	10,000	38	42
PAINE	72,759	737,329	107	34	43

TILTIL	19,312	735,755	30	36	44
EL MONTE	35,923	691,197	313	38	45
CALERA DE TANGO	25,392	663,266	347	42	46
CURACAVÍ	32,579	689,981	47	41	47
PADRE HURTADO	63,250	575,090	780	47	48
MELIPILLA	123,627	577,077	91	46	49
MARÍA PINTO	13,590	646,345	34	46	50
ALHUÉ	6,444	646,969	8	46	51
SAN PEDRO	9,726	417,326	12	52	52

Anexo I. Grilla modelo de publicidad en Instagram (una semana).

INSTAGRAM	LUNES 16	MARTES 17	MIÉRCOLES 17	JUEVES 18	VIERNES 19	SÁBADO 20	DOMINGO 21
Flores Quillayquén	HISTORIA (Identidad)	HISTORIA (Identidad)	SOBRE FQ / Productos	Ramo de la semana	ENCUESTA	REPOST	#Floresquillayquén
19:00 hrs.	TEMA: Producción propia	TEMA: ¿Quiénes somos?	TEMA: FQ Box	TEMA: Publicar ramo de la semana	TEMA: Dependiendo del resultado	TEMA: Participación en feria	TEMA: FRASE, "Conectémonos con flores"
TEXTO	Perritos, ¡ideales para matril!	¡Conoce nuestra producción de craspedias!	! ¡Compra tu caja FQ Box! Entrega flores de forma sutil y elegante.	¡No te pierdas nuestro ramo de la semana!	¿Qué flores prefieres? ranúnculos o Lisianthus	¡¡¡Feliz con sus flores!!! @jardinera_vd #stand103 #feriajardinera2018 #feriajardineravd	Exprésate a través de flores, entregarás felicidad a tus seres queridos, ¡Ilumínalos! #floresquillayquén
IMAGEN							
COMENTARIO S CM				esta gráfica depende del resultado	Preferencia útil para el ramo de la semana		
COMENTARIO S CLIENTE	Aclarar la imagen, muy oscura		super! ¡probemos con eso!			Foto expandida	
ESTATUS APROBACIÓN	Aprobado con modificación   	Aprobado con modificación   	Aprobado 	Aprobado 	Aprobado 	Aprobado 	Aprobado 

Anexo J. Viaje del consumidor online y presencial.



Anexo K. Costo mensual aplicación Odoo.

Anualmente	Mensual
3 Usuarios	\$24.00 USD
Descuento para usuarios ⁽¹⁾	-\$6.00 USD
4 Aplicaciones	\$44.00 USD
Total / mes ⁽²⁾	\$62.00 USD

⁽²⁾ Facturado anualmente: **\$744.00 USD**

PRUEBE AHORA
Prueba gratuita de 15 días

COMPRE AHORA

⁽¹⁾ Los nuevos clientes obtienen un descuento en la cantidad inicial de usuarios adquiridos. (\$6.00 USD en lugar de \$8.00 USD).

Anexo L. Alisamiento exponencial de la demanda.

Periodo	Demanda (t)	Promedio A(t)	Tendencia T(t)	Pronostico F(t)	MaD (t)	Desviación	Desviación Acumulada
ene-19	2304	2304	0	2000	0		
feb-19	1923	2228	-8	2000	15	-77	-77
mar-19	4792	2735	44	2778	415	2014	1937
abr-19	3499	2922	58	2981	436	518	2455
may-19	2804	2945	55	3000	388	-196	2259
jun-19	1795	2759	31	2790	509	-995	1264
jul-19	957	2423	-6	2417	699	-1460	-196
ago-19	1223	2178	-30	2148	745	-925	-1121
sep-19	2484	2215	-23	2192	654	292	-829
oct-19	3447	2443	2	2445	724	1002	173
nov-19	3753	2707	28	2735	783	1018	1191
dic-19	4659	3120	67	3186	921	1473	2664
ene-20	4579	3465	94	3559	940	1020	3684
feb-20	2358	3319	70	3389	959	-1031	2653
mar-20	2334	3178	49	3227	946	-893	1759
abr-20	2107	3003	27	3030	941	-923	836
may-20	2792	2983	22	3005	795	-213	624
jun-20	4129	3229	45	3274	807	855	1479
jul-20	4970	3613	78	3692	901	1278	2757
ago-20	5205	3994	109	4103	942	1102	3859

Parámetros	
alfa	0,2
beta	0,1

Se cree más en el dato histórico que el último obtenido

Tendencia histórica más que el último obtenido.

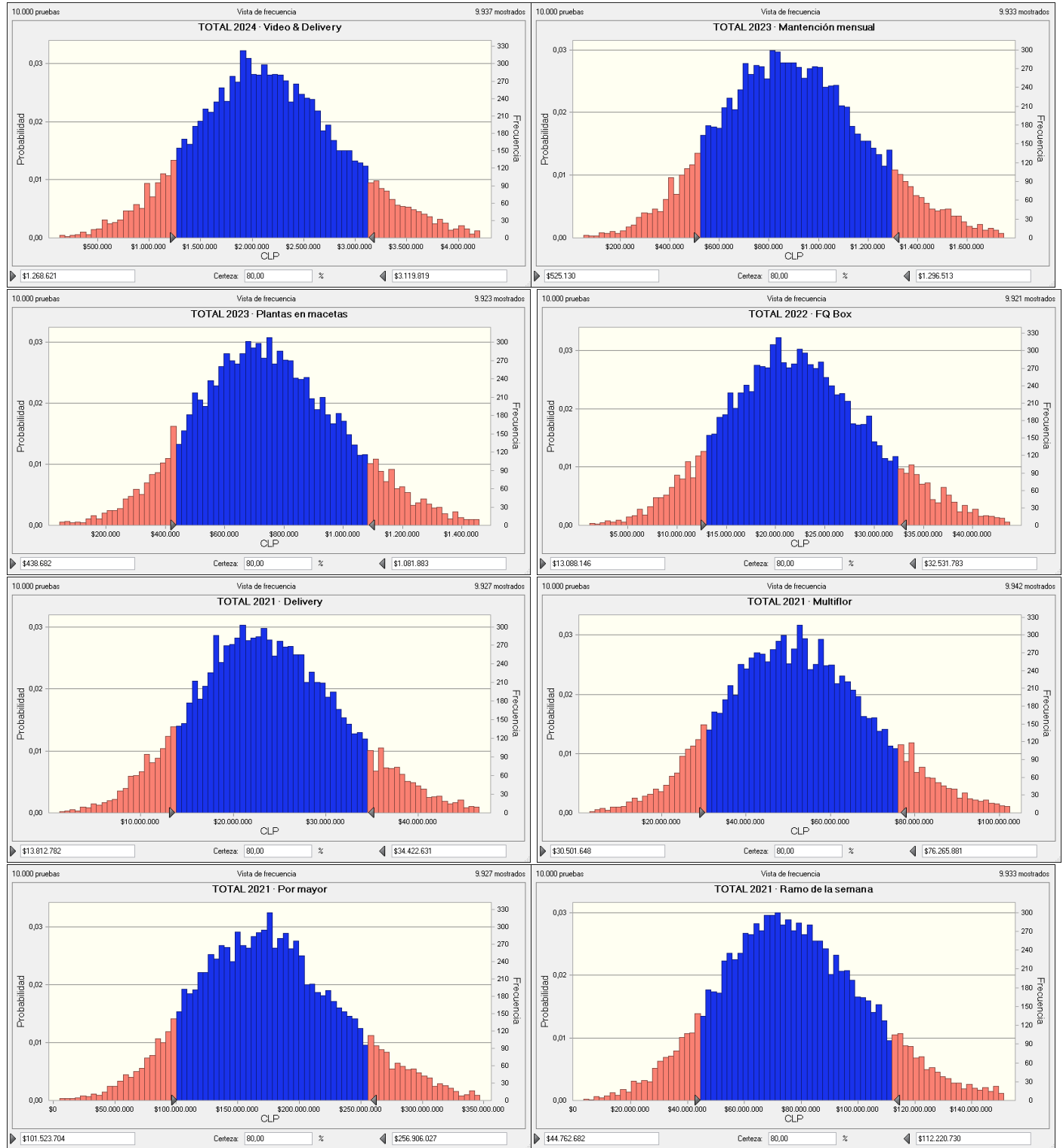
Formulas
$F(t+1) = A(t) + T(t)$
$A(t) = \text{alfa} * D(t) + (1 - \text{alfa}) * (A(t-1) + T(t-1))$
$T(t) = \text{beta} * ((A(t) - A(t-1)) + (1 - \text{beta}) * T(t-1))$

Anexo M. Determinación del mercado objetivo máximo.

Compradores de flores	Porcentaje ABC1	Porcentaje C2	Cantidad de personas ABC1	Cantidad de personas C2	Consumo per cápita ABC1	Consumo per cápita C2	Veces de compra mensual	Ticket promedio ABC1	Ticket promedio C2	Valor total anual
243.566	9,70%	31,70%	23.626	77.210	128.524.924	210.012.376				\$ 387.935.734
125.390	28,70%	35,10%	35.987	44.012	195.768.251	119.711.944				\$ 590.900.952
85.553	35,90%	38,30%	30.713	32.767	167.080.900	89.125.327				\$ 504.311.921
177.536	48,60%	30,70%	86.283	54.504	469.377.417	148.249.863	0,09	\$ 15.000	\$ 10.000	\$ 1.416.754.563
55.872	40,60%	26,50%	22.684	14.806	123.400.134	40.272.211				\$ 372.467.223
51.414	58,60%	28,50%	30.129	14.653	163.899.103	39.856.011				\$ 494.708.083
63.727	43,20%	14,30%	27.530	9.113	149.763.961	24.787.322				\$ 452.043.000
803.057	-	-	256.951	247.064			-	-	-	\$ 4.219.121.477

Frecuencia de compra	Porcentaje de frecuencia	Compras al mes	Promedio Ponderado
Cada dos semanas	9,96%	2,00	
Cada semana	2,58%	4,00	
Una vez al semestre	42,80%	0,17	0,09
Una al mes	27,31%	1,00	
Una al año	17,43%	0,08	

Anexo N. Resultados simulación con Crystal Ball.



Modelo	Año de incorporación	Ítem	Cantidad			Factor de crecimiento				Precio			
			Desv. Estándar	dato	Media	2021	2022	2023	2024	Desv. Estándar	dato	Media	
Actual	2019	Paquetes al por mayor	12.845	42.817	42.817	3%	1%	1%	1%	\$	698	\$ 4.113	\$ 4.113
Página web	2021	Ramo de la semana	933	3.405	3.111	-	20%	10%	10%	\$	3.749	\$ 24.990	\$ 24.990
	2021	Ramo multiflor	585	2.077	1.951	-	20%	10%	10%	\$	4.049	\$ 26.990	\$ 26.990
	2021	Delivery	1.800	6.000	6.000	-	0%	10%	10%	\$	749	\$ 4.990	\$ 4.990
	2022	FQ Box	173	590	577	-	20%	10%	10%	\$	5.849	\$ 38.990	\$ 38.990
Florería	2023	Macetas vendidas	15	50	50	-	-	-	10%	\$	2.249	\$ 14.990	\$ 14.990
	2023	Contratos mantención mensual	9	29	29	-	-	-	10%	\$	4.679	\$ 31.192	\$ 31.192
	2024	Delivery & video	65	230	217	-	-	-	-	\$	1.499	\$ 9.990	\$ 9.990

Año de incorporación	Ítem	Min 2021	TOTAL 2021	Máx. 2021	Min 2022	TOTAL 2022	Máx. 2022	Min 2023	TOTAL 2023	Máx. 2023	Min 2024	TOTAL 2024	Máx. 2024
2019	Paquetes al por mayor	\$99.620.862	\$176.106.321	\$255.772.390	\$100.617.07	\$177.867.384	\$258.330.114	\$101.623.24	\$179.646.058	\$260.913.41	\$102.639.47	\$181.442.519	\$263.522.54
2021	Ramo de la semana	\$45.628.280	\$85.090.950	\$112.453.117	\$54.753.936	\$102.109.140	\$134.943.740	\$60.229.330	\$112.320.054	\$148.438.11	\$66.252.263	\$123.552.059	\$163.281.92
2021	Ramo multiflor	\$30.721.013	\$56.058.230	\$75.672.132	\$36.865.216	\$67.269.876	\$90.806.558	\$40.551.737	\$73.996.864	\$99.887.214	\$44.606.911	\$81.396.550	\$109.875.93
2021	Delivery	\$17.381.707	\$23.940.000	\$43.673.376	\$17.381.707	\$23.940.000	\$43.673.376	\$19.119.878	\$26.334.000	\$48.040.714	\$21.031.865	\$28.967.400	\$52.844.785
2022	FQ Box	-	-	-	\$13.132.982	\$23.004.100	\$32.176.374	\$14.446.280	\$25.304.510	\$35.394.011	\$15.890.908	\$27.834.961	\$38.933.413
2023	Macetas vendidas	-	-	-	-	-	-	\$438.466	\$749.500	\$1.084.970	\$482.313	\$824.450	\$1.193.467
2023	Contratos mantención mensual	-	-	-	-	-	-	\$520.453	\$904.568	\$1.306.194	\$572.498	\$995.025	\$1.436.813
2024	Delivery & video	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$1.249.705	\$2.297.700	\$3.123.298
		\$341.195.501		\$394.190.500		\$419.255.554		\$447.310.664					

Celdas de valores asumidos. Variables independientes del modelo.

Celdas de valores calculados. Variables dependientes del modelo.

Anexo O. Necesidad de producción, con nuevos productos.

Año de incorporación	Ítem	TOTAL 2021	flor base (paquetes)	flor secundaria (paquetes)
2019	Paquetes al por mayor	42.817	42.817	0
2021	Ramo de la semana	3.405	3.065	3.065
2021	Ramo multiflor	2.077	1.869	1.869
2022	FQ Box	-	-	-
Total			47.751	4.934
			52.685	

Año de incorporación	Ítem	TOTAL 2022	flor base (paquetes)	flor secundaria (paquetes)
2019	Paquetes al por mayor	43.245	43.245	0
2021	Ramo de la semana	4.086	3.677	3.677
2021	Ramo multiflor	2.492	2.243	2.243
2022	FQ Box	590	885	885
Total			50.051	6.806
			56.856	

Año de incorporación	Ítem	TOTAL 2023	flor base (paquetes)	flor secundaria (paquetes)
2019	Paquetes al por mayor	43.678	43.678	0
2021	Ramo de la semana	4.495	4.045	4.045
2021	Ramo multiflor	2.742	2.467	2.467
2022	FQ Box	649	974	974
Total			51.164	7.486
			58.650	

Año de incorporación	Ítem	TOTAL 2024	flor base (paquetes)	flor secundaria (paquetes)
2019	Paquetes al por mayor	44.114	44.114	0
2021	Ramo de la semana	4.944	4.450	4.450
2021	Ramo multiflor	3.016	2.714	2.714
2022	FQ Box	714	1.071	1.071
Total			52.349	8.235
			60.584	

Anexo P. Programa de producción 2021.

Invernadero	PRIMAVERA-VERANO 2020 (4 MESES)		INVIERNO-OTOÑO 2021 (8 MESES)	
	Cultivo 1	Producción	Cultivo 2	Producción
1	GERBERAS	800	GERBERAS	500
2	LIMONIUM	800	LIMONIUM	500
3	GERBERAS	800	GERBERAS	500
4	DELPHINIUM	800	DELPHINIUM	500
5	GERBERAS	800	DELPHINIUM	500
6	RANUNCULOS	800	DELPHINIUM	500
7	GERBERAS	800	GERBERAS	500
8	GERBERAS	800	GERBERAS	500
9	RANUNCULOS	800	RANUNCULOS	500
10	GERBERAS	800	GERBERAS	500
11	CRASPEDIAS	800	CRASPEDIAS	500
12	RUSCUS	800	RUSCUS	500
13	RANUNCULOS	800	RANUNCULOS	500
14	SCABIOSAS	800	RANUNCULOS	500
15	RANUNCULOS	800	RANUNCULOS	500
16	RANUNCULOS	800	RANUNCULOS	500
17	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
18	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
19	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
20	RANUNCULOS	800	LISIANTHUS	500
21	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
22	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
23	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
24	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
25	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
26	RANUNCULOS	800	LISIANTHUS	500
27	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
28	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
29	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
30	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
31	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
32	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
33	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
34	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
35	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
36	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
37	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
38	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
39	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
40	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500
41	LISIANTHUS	800	LISIANTHUS	500

Anexo Q. Vehículo de transporte.



REFRI TRUCK K01

ESPECIFICACIONES		REFRI TRUCK K01
DIMENSIONES, CAPACIDAD	Largo / Ancho / Alto Total (mm)	4.270 / 1.780 / 2.240
	Largo / Ancho / Alto Carga (mm)	2.260 / 1.310 / 1.280
	Capacidad de Carga (Kg)	850
	Volumen de carga (m ³)	3
	Frio máximo	*. 5°C
	Distancia entre ejes (mm)	2.760
	Peso bruto vehicular (Kg)	1.865
MOTOR Y TRANSMISIÓN	Número de puertas	2 en cabina + 3 en box
	Número de pasajeros	2
	Cilindrada (Lt)	1.310
	Potencia máxima	82
	Torque máximo (Nm/RPM)	102 / 3.000 - 3.500
	Correa de distribución	Si
	Combustible octanos	93
SUSPENSIÓN Y DIRECCIÓN	Alimentación de combustible	MPI
	Capacidad del estanque de combustible (L)	40
	Norma de emisiones	Euro V
	Emisión de CO ₂ (Gr/Km)	179
	Tipo de transmisión	Manual 5 velocidades
	Tracción	Trasera
	Neumáticos	165 / 70R14
EXTERIOR	Dirección eléctrica	Si
	Tipo de dirección	Piñon y Cremallera
	Radio de giro	< 9,8
	Suspensión delantera	MacPherson
	Suspensión trasera	Ballestas + amortiguador de doble efecto
	Neblineros delanteros	Si
	Neblineros traseros	Si
SEGURIDAD	Parachoques delantero color carrocería	Si
	Parachoques trasero barras de fierro	Si
	Neumático de repuesto	165 / 70R14
	Cinturón de seguridad de tres puntas	Si
	Frenos delanteros	Disco
	Frenos trasero	Tambor
	Barra de protección de acero en puertas	Si
INTERIOR	Columna de dirección colapsable	Si
	Asientos delanteros deslizable	Si
	Tapiz	Tela
	Visera copiloto con espejo	Si
	Odómetro digital	Si
	Tacómetro	Si
	Luz de lectura	Si
Radio + USB + Tarjeta SD + CD + AUX	Si	



K01 1.3

Capacidad de carga: 850 kg
Motor: 1,3 litros
Dirección asistida: Sí
Volumen de carga: 3,7 m³

▶ Precio inicial: \$8.390.000 + IVA
 ▶ Bono financiamiento Forum: \$400.000
 ▶ Bono directo: \$0
 ▶ **PRECIO FINAL: \$7.990.000* + IVA**

Anexo R. Planes Shopify y características.

	Plan Basic Shopify Todo lo básico para comenzar a vender por Internet	Plan Shopify Todo lo que necesitas para un negocio en crecimiento	Plan Advanced Shopify Funciones avanzadas para hacer crecer tu negocio mucho más
Cuota mensual	USD \$ 29 /mes	USD \$ 79 /mes	USD \$ 299 /mes
CARACTERÍSTICAS			
Tienda online Incluye una página web de ecommerce y un blog.	✓	✓	✓
Productos ilimitados	✓	✓	✓
Cuentas para empleados Empleados con acceso al panel de control de Shopify y a Shopify POS.	2	5	15
Atención al cliente personalizada	✓	✓	✓
Canales de venta Vende en mercados online y en redes sociales. La disponibilidad de los canales de venta varía según el país.	✓	✓	✓
Sucursales Asigna inventario a tiendas minoristas, almacenes, tiendas temporales o donde sea que almacenes productos.	hasta 4	hasta 5	hasta 8
Creación manual de pedidos	✓	✓	✓
Códigos de descuento	✓	✓	✓
Certificado SSL gratis	✓	✓	✓
Recuperación de carritos abandonados	✓	✓	✓
Tarjetas de regalo	✓	✓	✓
Informes profesionales	-	✓	✓
Generador de informes avanzados	-	-	✓
Precios de envío calculados por proveedores externos Muestra las tarifas calculadas con tu propia cuenta o con apps externas en la pantalla de pagos.	-	-	✓

SHOPIFY SHIPPING			
Descuento de envíos Tarifas de envío de DHL Express, UPS, o USPS competitivas.	hasta 64%	hasta 72%	hasta 74%
Imprime etiquetas de envío	✓	✓	✓
Lista de precios de Priority Mail Cubic® de USPS	-	✓	✓
SHOPIFY PAYMENTS			
Análisis para detectar fraudes	✓	✓	✓
Tarifas por uso de tarjetas de crédito para ventas online	2,9% + 30¢ USD	2,6% + 30¢ USD	2,4% + 30¢ USD
Comisiones por uso de tarjeta de crédito para ventas en persona	2,7% + 0¢ USD	2,5% + 0¢ USD	2,4% + 0¢ USD
Cargos adicionales por uso de cualquier proveedor de pagos diferente de Shopify Payments	2,0%	1,0%	0,5%
<u>PUNTO DE VENTA</u>			
Shopify POS Lite Acepta pagos en persona al instante, en pop up stores, mercados, ferias y más.	✓	✓	✓
Shopify POS Pro (gratis hasta el 31 de octubre de 2020) Herramientas de gestión de tiendas y funciones omnicanal fundamentales para negocios que venden en persona.	+89 \$ USD/mes	+89 \$ USD/mes	+89 \$ USD/mes

Anexo S. Descripción de áreas de trabajo y cargos.

- **Gerencia General.**

Representante legal de la compañía, encargado de la administración financiera y del cumplimiento de la normativa legal que la rodea. Por otro lado, es el comunicador directo de la estrategia de la compañía, fijando objetivos para cada área, haciendo seguimiento de los resultados y del rendimiento de cada equipo. Este rol, debe proyectar y planificar las actividades en el corto, mediano y largo plazo con el fin de asegurar la sustentabilidad de la empresa.

- **Jefatura comercial y fuerza de ventas**

El área comercial, estará compuesta por la jefatura comercial, los encargados de tienda (1 por tienda), los vendedores (1 en independencia y 2 en Ñuñoa) y el *community manager* externo a la organización contratado por honorarios.

La jefatura comercial, tendrá a cargo principalmente la coordinación de los distintos puntos de ventas (incluido el digital), supervisando la coordinación entre los distintos inventarios y el transporte de mercancías entre producción, tienda-bodega Independencia y Ñuñoa. Además, mantendrá una coordinación fluida con el *community manager*, con el fin de alinear los objetivos de contenido de marketing con los comerciales.

El encargado de tienda coordinará principalmente los despachos de productos vendidos, la facturación y cierre de venta. Además, participará en el control de calidad de los ramos y en los embalajes realizados por los vendedores-floristas. Este encargado, también administrará las plataformas digitales, interactuando con los clientes (de ser necesario), recopilando los pedidos y programando los despachos del servicio Delivery & Video FQ.

El *community manager* (externo a la organización) estará a cargo de generar contenido en las redes sociales, promociones, encuestas y elementos didácticos que ayuden a la venta de productos y, también, en el posicionamiento de marca. Esto lo realizará entregando de manera quincenal la grilla de publicidad de Instagram la cual será visada por la jefatura comercial y el Gerente General. Adicionalmente las campañas de publicidad también estarán a cargo del community manager, bajo requerimiento puntual del Gerente General.

- **Supervisión de producción y planteros.**

La producción se mantendrá de la forma en que se opera actualmente en Flores Quillayquén, con el único cambio de aumento de dotación por aumento de demanda de producción.

La supervisión, tendrá a cargo el trabajo de los planteros, en términos de forma de proceder y seguridad laboral. Este cargo, conlleva la planificación y ejecución del plan de plantación previamente acordado con el Gerente General. Además, deberá velar por el abastecimiento de tiendas (en coordinación con los encargados de tiendas), mediante la plataforma digital Odo y su interfaz de conexión con Shopify.

Los planteros, realizarán la mantención de las flores y su plantación inicial. También, deberán dosificar los productos de abono y cuidado de las flores y la revisión periódica del estado de los cultivos, velando por una producción de calidad. Por otro lado, una vez cortada la flor, deberán embalar las cajas de flores dejándolas listas para el transporte.

Anexo T. Objetivos estratégicos y parámetros críticos de medición.

Etapa	Objetivo General	Objetivos específicos	Indicadores de control	Indicador objetivo
Finanzas	Crecer de forma sustentable	Aumentar o mantener rentabilidad	Utilidad sobre el flujo (EBITDA)	25,0%
			Utilidad Neta	15,0%
		Aumentar la participación de mercado	% cantidad vendida de paquetes al por mayor	77,4%
			% cantidad vendida de ramo de la semana	6,1%
			% cantidad vendida de ramo multiflor	3,4%
			% cantidad vendida con delivery	10,1%
			% cantidad vendida de FQ Box	1,1%
			% cantidad vendida de macetas	0,4%
			% cantidad vendida de contratos de mantención	0,1%
			% cantidad vendida de Delivery & Vídeo	2,4%
% de la participación de mercado	0,9%			
Clientes	Incorporar nuevos clientes	Aumentar los clientes	% diferencial visitas por año	20%
		Aumento de flujo de personas por tienda	% diferencial visitas por año	30%
	Fidelizar de clientes	Administrar satisfacción de clientes	<i>Net promoted score</i> (1 al 10)	9
		Soportar pre, durante y post venta	Tasa de retención de clientes	95,0%
Procesos	Aumento de eficiencia operacional	Disminuir de mermas	% de mermas	<3%
			Rotación de inventario para productos terminados al mes	0,2 veces
		Optimizar de inventarios	Rotación de inventario para materias primas al año	2 veces
	Mejoramiento de la calidad	Planificar de la producción Innovación en productos contra temporada	Desviación planificación a ventas	10%
			Número de productos nuevos por año	1
			Cumplir en los plazos de entrega	Cumplimiento de plazo de entrega
Personas	Desarrollar equipos cohesionados	Asegurar de comunicación fluida con los clientes	Tiempo de respuesta	1 día
			Entregar de flores frescas	Lead time (días)
		Promover el desarrollo de las habilidades Desarrollar de equipos comprometidos Promover la diversidad y la inclusión	Horas de capacitación/año/per.	80
			<i>Engagement rate</i> (1 a 6)	4,5
Marketing	Potenciar del marketing digital	Aumentar de seguidores en Instagram (campañas)	% diferencial de seguidores	12,0%
			<i>Engagement rate</i> de Instagram	2,8%
		Aumentar la tasa de conversión en venta	Tasa de conversión <i>ecommerce</i>	2,5%
			Crear de contenido atractivo	Tasa de rebote
		Desarrollar e-mail marketing	Tasa de carro abandonado	40,0%
			Tasa de apertura	25,0%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo U. Flujo de caja mensualizado en miles de pesos.

Ítem	Año 0	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024
Inversión	-39.990																0
Ingresos		17.014	17.335	18.658	20.495	23.063	18.958	19.518	20.038	24.783	29.042	30.627	31.188	270.720	384.228	418.612	446.058
Costos Variables		6.665	6.702	6.858	7.269	7.759	7.314	7.437	7.511	8.184	8.848	9.134	9.216	92.898	112.605	117.327	120.951
Margen Bruto		10.350	10.633	11.801	13.226	15.304	11.645	12.081	12.527	16.599	20.193	21.493	21.972	177.822	271.623	301.284	325.107
Costos Fijos		16.249	12.909	12.709	12.709	12.909	12.709	12.909	12.549	15.289	15.289	15.489	15.689	167.409	205.744	224.334	235.667
Utilidad sobre el flujo		-5.899	-2.276	-908	517	2.395	-1.064	-828	-22	1.309	4.904	6.004	6.282	10.413	65.879	76.950	89.440
Interés		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.599	2.637	0	0
Amortización		891	891	891	891	891	891	891	891	891	891	891	891	10.693	11.655	0	0
Depreciación		583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7.001	9.498	8.427	3.330
Utilidad antes de impuestos		-7.674	-4.050	-2.682	-1.258	620	-2.839	-2.603	-1.796	-465	3.130	4.229	4.508	-10.880	42.088	68.523	86.110
Pérdida acumulada		0	-7.090	-10.557	-12.656	-13.331	-12.127	-14.382	-16.402	-17.614	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	782	1.057	1.127	2.967	11.360	17.314	21.527
Depreciación		583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7.001	9.498	8.427	3.330
Flujo de caja		-7.090	-3.467	-2.099	-674	1.204	-2.255	-2.019	-1.213	118	2.931	3.755	3.964	-6.846	40.227	59.636	67.912
Flujo de caja acumulado		-7.090	-10.557	-12.656	-13.331	-12.127	-14.382	-16.402	-17.614	-17.496	-14.565	-10.810	-6.846				
Capital de trabajo		-13.331															

VAN	52.268
TIR	41,4%
Tasa de descuento	13,9%
PPR (premio por riesgo)*	8,9%
Rf (tasa libre de riesgo)*	1,5%
Beta	1,40

*Lefort Economía y finanzas, 2019

Anexo V. Cálculo de préstamos para financiamiento.

Tasa de interés	9%
periodos	4
Monto del Crédito	\$32.490.000

9 invernaderos + vehículo

	2021	2022	2023	2024
Cuota	\$10.028.645	\$10.028.645	\$10.028.645	\$10.028.645
Deuda inicial	\$32.490.000	\$25.385.455	\$17.641.501	\$9.200.592
Pago de interés	\$2.924.100	\$2.284.691	\$1.587.735	\$828.053
Pago a Capital	\$7.104.545	\$7.743.954	\$8.440.910	\$9.200.592
Saldo insoluto	\$25.385.455	\$17.641.501	\$9.200.592	\$0

Tasa de interés	9%
periodos	2
Monto del Crédito	\$7.500.000

3 invernaderos

	2022	2023		
Cuota	\$4.263.517	\$4.263.517		
Deuda inicial	\$7.500.000	\$3.911.483		
Pago de interés	\$675.000	\$352.033		
Pago a Capital	\$3.588.517	\$3.911.483		
Saldo insoluto	\$3.911.483	\$0		

interés total	\$3.599.100	\$2.636.724
Amortización total	\$10.693.062	\$11.655.437