



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Análisis estratégico de Colvin como startup de éxito

AUTOR: *Alba Rodríguez Berdial*

TUTOR: *Francisco Gustavo Bautista Carrillo*

CURSO ACADÉMICO: *2021-2022*

CONVOCATORIA: *Febrero*

ÍNDICE

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	
1.1. Objetivo de investigación	3
1.2. Metodología	4
3. BREVE HISTORIA DE LA CREACIÓN DE COLVIN	5
4. LA IMPORTANCIA DE LAS STARTUPS EN EL MUNDO EMPRESARIAL	
4.1. Concepto de startup y su importancia en el ecosistema español	5
4.2. Financiación de las startups	7
4.3. Etapas de una startup	7
5. EL MERCADO TRADICIONAL DE LA FLOR CORTADA	8
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	
6.1. Análisis del entorno general: <i>perfil estratégico</i>	9
6.2. Análisis del entorno competitivo	
6.2.1. <i>Modelo de Abell</i>	13
6.2.2. <i>Las cinco fuerzas de Porter</i>	14
7. ANÁLISIS INTERNO	
7.1. Identidad de la empresa	17
7.2. La cadena de valor	17
7.3. Análisis de recursos y capacidades	19
8. ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS DE COLVIN	
8.1. Ventaja competitiva de Colvin	20
8.2. Mantenimiento y riesgos de la ventaja competitiva	23
8.3. Modelo del “Reloj estratégico”	24
9. LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO	26
10. LOS MÉTODOS DE DESARROLLO	28
11. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	29
12. CONCLUSIONES	30
12. BIBLIOGRAFÍA	32
13. ANEXO	34

1. RESUMEN

Actualmente, el sesenta y siete por ciento de las flores y plantas a nivel mundial pasan por Holanda para ser subastadas y compradas por mayoristas que después son vendidas a minoristas y, por último, adquiridas por el cliente, repercutiendo así en la calidad y el precio del producto.

Podemos concluir que la industria floral a nivel global sigue un modelo de negocio tradicional muy fragmentado que Colvin ha revolucionado en tan solo cuatro años al eliminar intermediarios de la cadena de suministro, llevando las flores directamente del campo al consumidor.

La startup de venta online de flores y plantas creada por tres estudiantes, alcanzó en 2020 una facturación de quince millones de euros y espera terminar 2021 duplicando esta cantidad, su éxito radica en ofrecer productos de calidad con una experiencia de compra única y la reducción en los costes por el rediseño de la cadena de suministro.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Objetivo de investigación

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado es llevar a cabo un análisis estratégico de una startup de éxito como es Colvin, una floristería online que ha revolucionado el mercado tradicional de la flor cortada enviando flores directas del campo al consumidor, es decir, sin intermediarios, facturando quince millones de euros con la venta de diez millones de flores.

El análisis externo permite estudiar aquellos factores del entorno general y competitivo de la empresa que afectan a su actividad; y mediante el análisis interno se busca conocer los factores pertenecientes a la empresa que hacen que diferentes empresas de la misma industria tengan ventajas competitivas distintas.

Por último, se estudia la formulación estratégica de Colvin para comprender la estrategia competitiva que lleva a cabo, así como las direcciones y métodos de desarrollo y la estrategia de internacionalización. En esta parte se analizan las razones principales para seguir unas u otras y se proponen nuevas alianzas y estrategias de internacionalización que contribuyan al crecimiento de Colvin.

2.2. Metodología

Para poder alcanzar el objetivo de investigación explicado anteriormente, se ha recurrido a distintas fuentes de información.

La obtención de información sobre la actividad de la empresa y todo lo relacionado con la misma, se ha llevado a cabo mediante la propia página web de Colvin y una entrevista realizada por Itnig a Sergi Bastardas, co-fundador y co-ceo de Colvin. Itnig, cuyo director general es Bernat Ferrero, es un ecosistema de startups, un fondo que invierte en startups, un espacio de coworking y un medio de comunicación, el podcast de Itnig trata de tecnología y negocio donde invitan semanalmente a CEOs, inversores y perfiles tecnológicos para tratar casos de éxito, negocio y tecnología.

Por otro lado, para el análisis externo, se ha obtenido información de la competencia y de la industria a través de la página web de cada empresa e informes sectoriales oficiales como el elaborado por Dealroom.co, principal proveedor de datos sobre startups, en colaboración con ASCRI (Asociación Española de capital, crecimiento e inversión) y el Gobierno de España.

Después de la obtención de datos e información, se analizan mediante herramientas y teorías como el modelo de Abell o las cinco fuerzas de Porter, logrando conclusiones importantes para conocer el éxito de Colvin.

Por último, para la base teórica y la estructura del trabajo se utiliza el libro “Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa” de Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A; 2ª edición, Civitas, 2016.

3. BREVE HISTORIA DE LA CREACIÓN DE COLVIN

Colvin fue creada a finales de 2016 por Andrés Cester, Sergi Bastardas y Marc Olmedillo, tres jóvenes emprendedores catalanes que, con solo 24 años, decidieron crear un modelo de negocio disruptivo con el objetivo de activar la industria floral.

Emprender no es tarea fácil, llevaron a cabo un análisis de la industria con el propósito de conocer el proceso de obtención, distribución y venta de las flores, además de conocer el valor añadido de cara al cliente. De tal forma, pudieron identificar los puntos de mejora en estos procesos y crear una propuesta de valor para hacer más atractivo el producto.

El modelo de negocio de Colvin se basa en la disrupción de la cadena de suministro, invertir en tecnología para optimizar procesos y llevar a cabo estrategias de marketing digital para consolidarse como una marca de valor, enfocándose en la innovación, diseño y experiencia de usuario.

Colvin no ha dejado de progresar desde sus comienzos, en 2020 consiguió crecer un 200% alcanzando una facturación de 15 millones de euros. Actualmente se dedica a la venta de flores online y desarrolla su actividad en España, Portugal, Italia y Alemania.

4. LA IMPORTANCIA DE LAS STARTUPS EN EL MUNDO EMPRESARIAL

4.1. Concepto de startup y su importancia en el ecosistema español

La transformación digital que está experimentando la economía supone una evolución constante del tejido empresarial y las startups tienen un papel decisivo siendo el motor de la Revolución Industrial 4.0. (D. Escartín et al., 2020)

El término de startup hace referencia a empresas de nueva creación, literalmente significa “puesta en marcha”. Una startup es una empresa emergente que consigue buenos resultados a pesar de su inexperiencia y escasez de recursos, impulsadas por otros inversores.

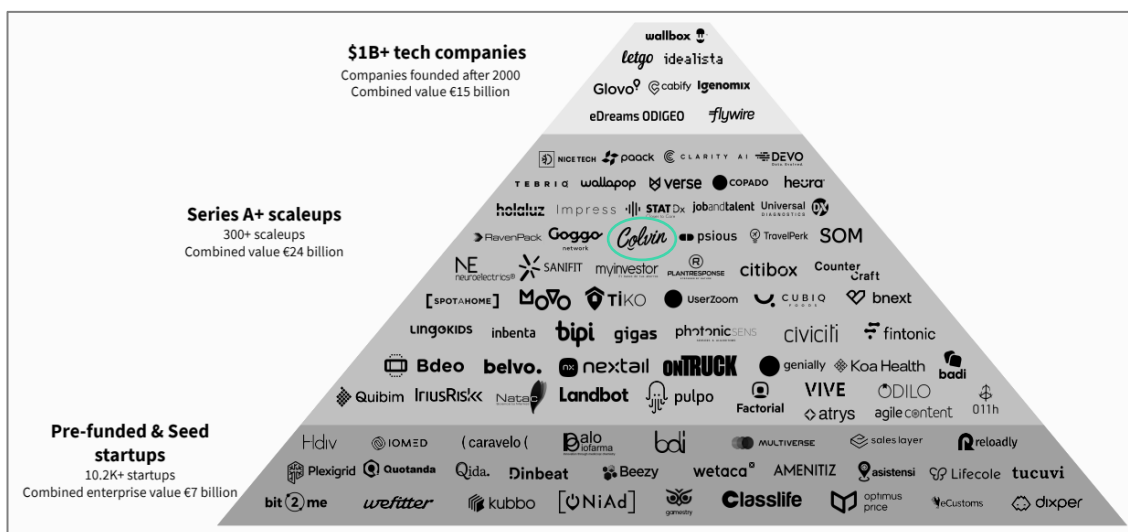
El valor del ecosistema de startups español se ha multiplicado por cinco desde 2015, hasta los 46.000 millones de euros en 2021 según el informe llevado a cabo por Dealroom.

En España operan más 10.500 startups y más de 300 empresas innovadoras en fase de crecimiento, denominadas “scaleups”, siendo una de ellas Colvin como podemos ver en la figura 1 en la clasificación realizada por Dealroom. Sobresalen las empresas emergentes de tecnología financiera, salud y banca. (Dealroom, 2021)

Las empresas valoradas en más de 1.000 millones de euros son las denominadas “unicorns” y España ocupa el quinto lugar en Europa por la cantidad de empresas futuras de este tipo, considerado un territorio beneficioso para crear este tipo de empresas. En cuanto a ciudades, Madrid y Barcelona son consideradas las más atractivas para el establecimiento de empresas de nueva creación. (Dealroom, 2021)

El estudio realizado Dealroom considera a Colvin como futura empresa “unicorn” que será valorada en más de 1.000 millones de euros. Colvin comenzó su trayectoria empresarial con una idea de negocio innovadora y ha conseguido alcanzar el éxito.

Figura 1. Clasificación de las startups en España.



Fuente: Informe “Spanish tech ecosystem” - Dealroom (2021)

4.2. Financiación de las startups

Estas empresas de nueva creación tienen un elevado componente tecnológico y necesitan menos infraestructuras e inversión que las empresas convencionales, por ello se han desarrollado métodos de financiación alternativos como el crowdfunding. El **crowdfunding** o micromecenazgo es un método de financiación no bancaria que consiste en lograr inversores potenciales que se encarguen de financiar proyectos a cambio de su participación en el capital de la empresa. (Rubio Martín, G., 2020)

La primera aportación de capital externo que recibió Colvin fue «Friends, family and fools», después se han realizado varias rondas de financiación donde obtuvieron más de 22 millones de euros y en julio de 2021 Colvin logró 45 millones de euros, para financiar su expansión internacional, en una ronda de inversión formada por Eurazeo (sociedad de inversión francesa), Capagro (fondo de inversión en París) e inversores particulares europeos.

El control de la **propiedad** se divide entre fondos de inversión, Eurazeo, Capagro, P101, Samaipata y Milano investments, entre otros. Los fundadores tienen una participación minoritaria y continúan al mando de la dirección.

4.3. Etapas de una startup

A lo largo del ciclo de vida de una startup se identifica una serie de etapas en las que los objetivos, características y necesidades cambian en gran medida. Todas las empresas comienzan en la **fase "semilla"** donde surge la idea del producto o servicio, después avanzan a la etapa de **lanzamiento** donde, después de materializar la idea y desarrollar un modelo de negocio apto y eficiente, se introduce el producto o servicio al mercado para ver como reaccionan los consumidores.

*Después, en la **etapa Early Stage**, se realizan las mejoras del producto o servicio puesto en marcha después de conocer el feedback del cliente. Es importante plantear una estrategia de crecimiento adecuada y llevar a cabo una búsqueda de socios y alianzas. Se alcanza el punto de equilibrio donde los ingresos cubren los gastos que ha tenido la*

empresa. En esta etapa se suele acudir a los fondos de inversión de capital riesgo para acelerar el crecimiento de la empresa.

Cuando se ha creado un producto estable, la empresa se encuentra en fase de **crecimiento** (Growth Stage) y da importancia a elevar los beneficios y los clientes. Suele coincidir con la contratación de más personal. Es importante la financiación externa, pero tiene que existir flujo de caja positivo para poder garantizar el éxito.

Por último, en la etapa de **expansión**, el producto ya está afianzado en el mercado y es la oportunidad de buscar la expansión internacional para llegar a nuevas ubicaciones o nuevos mercados. La financiación en esta etapa es vital y puede ser externa o interna.

Colvin se encuentra en esta última etapa ya que está expandiéndose internacionalmente y además sigue creciendo en España, Italia y Alemania, ampliando su plantilla actual de trabajadores. La trayectoria de Colvin ha sido notable ya que solo una de cada diez startup acaba alcanzando el éxito por los riesgos y dificultades que conllevan estos proyectos empresariales. (D. Escartín et al., 2020)

5. EL MERCADO TRADICIONAL DE LA FLOR CORTADA

El mercado de flores más grande a nivel mundial está ubicado en Países Bajos, en la localidad de Aalsmeer, donde se lleva a cabo la mayor subasta mundial de flores cortadas y plantas ornamentales de lunes a viernes. La cooperativa de cultivadores Royal FloraHolland estima que sus exportaciones en 2019 y 2020 alcanzaron los 6.200 y 6.000 millones de euros respectivamente.

España es el quinto país exportador de plantas de la Unión Europea con 262 millones de euros, por detrás de Países Bajos, Alemania, Italia y Bélgica. En cuanto al valor de las importaciones de flores y plantas, en España creció un 49% en 2021 respecto al mismo periodo del año anterior. Holanda es el proveedor principal del mercado español.

Las flores pasan del agricultor al exportador, vendiéndolas al mayorista y este al minorista para ser adquiridas por el consumidor final. Este proceso tiene una duración aproximada de tres semanas, donde las flores son almacenadas en salas refrigeradas o transportadas

directamente en camiones refrigerados, ya que las bajas temperaturas aumentan la vida útil de las mismas. También es importante para conservar la cadena de frío la humedad del aire, que se puede medir con sensores, y el embalaje, dejando espacio para que circule el oxígeno. Como podemos observar, mantener la cadena de frío en el sector floricultor es de máxima importancia para asegurar la calidad de la flor y aumentar su vida útil. Todo este proceso tiene un coste muy elevado y conlleva a encarecer el precio final pagado por los consumidores, además del coste de las flores que mueren en el transcurso.

Irrumpir en un mercado tan tradicional y fragmentado como el de la flor cortada no es sencillo, Colvin lo está logrando gracias a su esfuerzo y a la obtención de financiación por parte de inversores privados como Eurazeo o Capagro.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

Las empresas son incapaces de controlar los factores externos del entorno, por ello es importante conocer qué factores del entorno repercuten en su actividad para desarrollar una estrategia empresarial adecuada. El concepto de entorno hace referencia a todo aquello externo a la empresa que influye en su estado o desarrollo, se divide en entorno general y entorno competitivo. El entorno general es aquel formado por los factores socioculturales, político-legales, económicos, medioambientales, demográficos y tecnológicos; mientras que el entorno competitivo se refiere al entorno más cercano a la actividad de la empresa (competidores, proveedores, clientes). (Navas y Guerras, 2016)

A continuación, se analizan ambos entornos para identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno donde Colvin desarrolla su actividad.

6.1. Análisis del entorno general: perfil estratégico

El análisis del entorno general será analizado mediante el *perfil estratégico del entorno*, herramienta que permite realizar una valoración del entorno general. Para su elaboración

se enumeran los factores clave, agrupados en dimensiones, y se valora su impacto en la empresa pudiendo ser muy negativo, negativo, indiferente, positivo o muy positivo.

Dimensión político-legal: podemos considerar como una variable irrelevante la estabilidad gubernamental, ya que los cambios en el gobierno entre los partidos existentes no afectan a las empresas del sector de la flor cortada. En cuanto a la política fiscal actual, es un factor que tiene un impacto positivo al tratarse de políticas fiscales expansivas (el gobierno disminuye los impuestos y aumenta el gasto público) ya que conlleva a un aumento en el consumo y, por lo tanto, del crecimiento de la actividad. Otro factor que influye muy positivamente es la política actual de comercio exterior denominada "Revisión de la política comercial: una política comercial abierta, sostenible y firme" que favorece las exportaciones e importaciones de la flor cortada. Por último, una floristería desarrolla una actividad inocua y solo necesita una licencia de apertura para llevar a cabo su actividad comercial, este factor tiene un impacto positivo.

Dimensión económica: el PIB de España en el tercer trimestre de 2021 ha crecido un 2,6% respecto al segundo trimestre, por lo que tiene un impacto positivo ya que la economía de España está creciendo (INE, 2021). No obstante, la economía sigue atravesando un periodo de incertidumbre respecto a la evolución de la pandemia actual Covid-19.

En cuanto a la tasa de inflación, en diciembre de 2021 ha alcanzado el 6,7% siendo el nivel más alto en casi 30 años (INE, 2021). Esto se traduce en un aumento de precios y, por tanto, afecta a la renta disponible de las familias y esto puede llevar a una disminución del consumo. Además, se considera una pérdida de competitividad en el comercio exterior ya que España presenta mayor inflación que otros países. Por lo tanto, la tasa de inflación actual tiene un impacto negativo en la economía que puede afectar al sector analizado.

La tasa de desempleo de España no ha dejado de disminuir desde el tercer trimestre de 2020, situándose en el 14,57% en el tercer trimestre de 2021, por lo que tiene un impacto positivo en el sector ya que, cuanto más gente esté empleada, mayor será el consumo de las familias. Según la pirámide de Maslow, la compra de flores no se considera un bien de primera necesidad, como alimentarse o vestirse. No obstante, entre los países de la

OCDE, España posee una de las mayores tasas de desempleo; esto se ha convertido en algo habitual en nuestra economía.

Por último, la existencia de países emergentes es un factor positivo para la industria de la flor cortada ya que aumentan las posibilidades de crecer mediante la internacionalización y la expansión.

Dimensión demográfica: según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la población de España en 2021 asciende a 47.394.223 habitantes, 24.169.362 son mujeres, con mayor densidad de población en la Comunidad de Madrid y Barcelona. La pirámide de población de España muestra que el mayor número de habitantes se encuentra en la franja de 30-60 años, lo que favorece al sector porque el perfil de usuario son mayoritariamente mujeres entre 25 y 45 años. Además, España es el país de la Unión Europea con mayor esperanza de vida, alcanzando los 82,34 años, aunque se ha visto reducida en 1,41 años con respecto al año 2019 por la Covid-19.

Dimensión socio-cultural: los cambios del estilo de vida y el impacto de las redes sociales son dos factores que influyen significativamente en el sector floral. Actualmente, la decoración del hogar con flores y plantas ha cobrado mayor importancia gracias a la mayor visibilidad de la decoración mediante las redes sociales, existen miles de cuentas en Instagram que muestran propuestas de decoración y novedades. En la mayoría de las ocasiones, los usuarios de Instagram conocen nuevas tendencias, floristerías y diseños gracias a influencers que patrocinan este contenido aumentando así las ventas de estos comercios.

El nivel de educación de la población puede considerarse como una variable indiferente ya que cualquier persona, independientemente de su nivel de educación, puede adquirir flores y plantas.

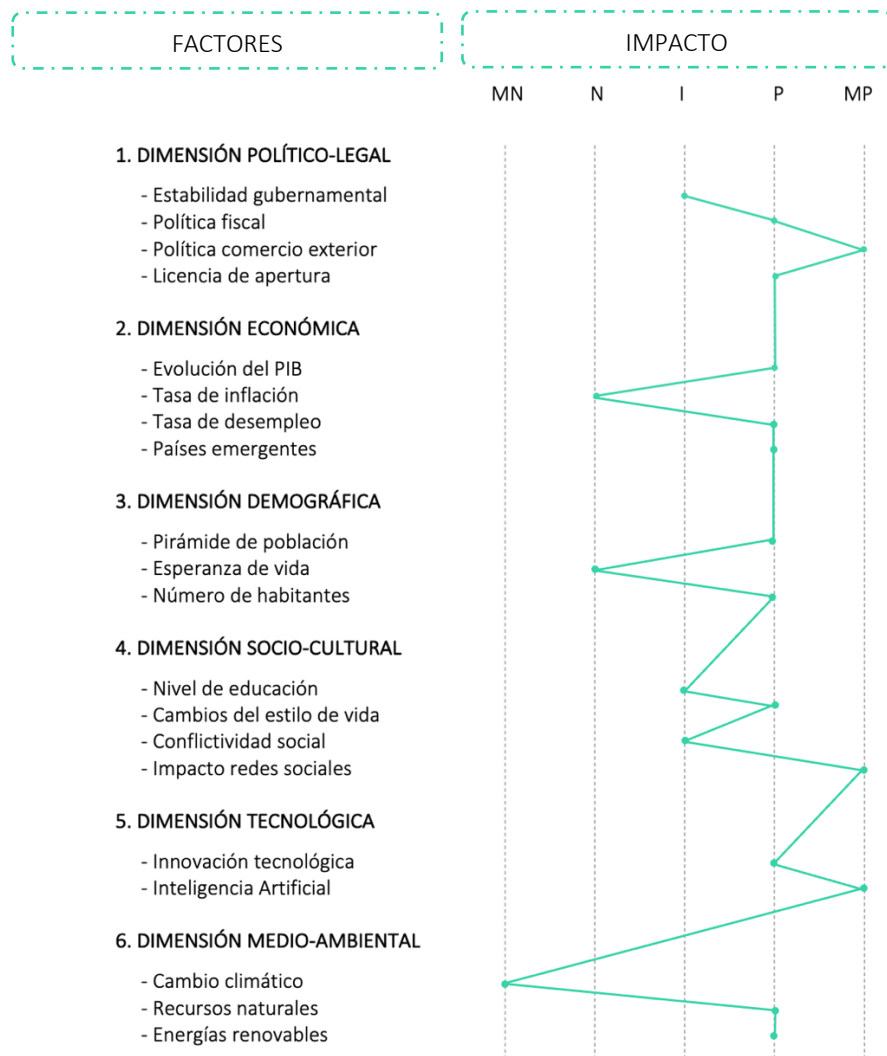
Por último, una elevada conflictividad social tiene un impacto negativo en nuestro sector y prácticamente en todos los demás. No obstante, la industria de la flor cortada no es un sector conflictivo en cuanto a protestas y huelgas de los trabajadores como sí sucede en otros sectores, por lo tanto, lo podemos considerar como un factor irrelevante.

Dimensión tecnológica: la innovación tecnológica ha tenido un impacto muy positivo en la industria analizada ya que ha permitido crear canales de venta alternativos como las ventas online, y la inteligencia artificial puede detectar posibles defectos o enfermedades en las flores y plantas que no se pueden percibir a simple vista y esto favorecería los procesos de control de calidad.

Dimensión medioambiental: el cambio climático es un factor que tiene un impacto muy negativo, afecta a ecosistemas e industrias, como la floral ya que altera al desarrollo de flores y plantas, poniendo en riesgo su existencia.

En cuanto a los recursos naturales disponibles y energías renovables, afectan positivamente a la industria ya que mejoran la producción de las flores.

Figura 2. Perfil estratégico.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del entorno general.

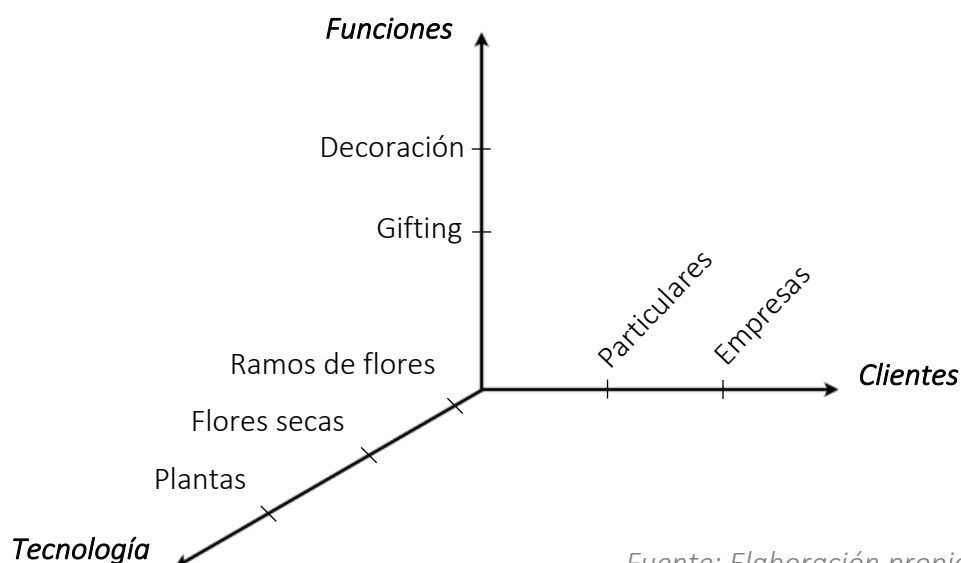
6.2. Análisis del entorno competitivo

6.2.1. Modelo de Abell

Derek F. Abell (1980) llevó a cabo un planteamiento donde define el entorno competitivo a través de tres dimensiones: grupo de clientes, funciones o necesidades cubiertas a los clientes y tecnología utilizada. A continuación, se analiza el negocio de Colvin siguiendo el planteamiento de Abell:

- **Cientes:** hace referencia a los grupos de consumidores a quienes se destinan los productos de la empresa, es decir, el público objetivo. Los clientes de Colvin se pueden agrupar en consumidores particulares y empresas.
- **Funciones:** son las necesidades de los clientes que el producto satisface. Las necesidades de los consumidores particulares de Colvin podemos clasificarlas en regalar (cumpleaños, San Valentín) y decorar el hogar. En cuanto al grupo de clientes de empresas, pueden comprar flores y plantas para sorprender a sus clientes y empleados o decorar la oficina o el negocio.
- **Tecnología:** es la dimensión que hace referencia a la forma en la que se satisface las necesidades anteriormente expuestas. Los productos que ofrece Colvin son ramos de flores, ramos de novia, plantas de interior, plantas de exterior y flores secas; además se adapta a las temporadas con colecciones especiales como la Colección de Otoño y Navidad.

Figura 3. Matriz de Abell - Colvin.



Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Las cinco fuerzas de Porter

El objetivo de analizar la estructura del sector de la flor cortada es conocer las oportunidades y amenazas y determinar su grado de atractivo. Nos ayudará a conocer cómo se compite en la industria y comprender la estrategia de Colvin.

Según Michael Porter, el grado de atractivo de una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que determinan la posibilidad de obtener rentas superiores. Estas cinco fuerzas son la intensidad de la competencia existente, la entrada de competidores nuevos, la amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación de clientes y proveedores (Porter, 2009).

⇒ **Competidores actuales en el mercado de las flores.**

El mercado de la flor cortada se caracteriza por ser tradicional por su antigüedad y su escasa evolución en la forma de comercializar su producto. Además, es un mercado muy fragmentado y la mayoría de los competidores son floristerías pequeñas de barrio.

Según los datos de afiliación del sector en junio de 2021 ofrecidos por la Asociación Española de Floristas, hay 788 empresas en España con el CNAE 4622 (comercio al por mayor de flores y plantas) y 5.494 empresas con CNAE 4776 (comercio al por menor de flores, plantas, semillas, fertilizantes, animales de compañía y alimentos para los mismos en establecimientos especializados).

En los últimos años, las floristerías de gran tamaño han apostado por incluir en su negocio la entrega a domicilio mediante la venta por internet. El principal competidor de Colvin es Interflora, es el líder en venta de flores online presente en 150 países desde el año 1946. Destaca por su innovación tecnológica y sus alianzas con diversas de floristerías en todo el mundo.

No obstante, es un sector donde no existe una competencia agresiva, el cliente valora el diseño, la calidad y el precio del producto. Tampoco existen barreras de entradas elevadas y es sencillo posicionarse en el mercado ya que cada floristería tiene sus propios diseños y tienen clientela propia.

⇒ ***Entrada de nuevos competidores.***

Como ya hemos comentado anteriormente, el sector floral se caracteriza por su antigüedad que da lugar a una industria madura. En España hay muchas floristerías con modelos de negocio que prácticamente no se diferencian entre sí. El atractivo de la industria, en cuanto a nuevos competidores, es bajo ya que estos logran competir en condiciones similares a los competidores ya existentes.

Es un mercado en el que prácticamente no existen barreras de entrada ya que pueden comenzar simplemente con la creación de una pequeña empresa, el acceso a materias primas es favorable, no es necesario un alto grado de experiencia, bajas necesidades de capital, la política gubernamental es también favorable, etc.

Por estos motivos, podemos concluir que la inexistencia de barreras de entrada favorece la entrada de nuevos competidores y que las rentabilidades medias son bajas. No obstante, todo depende de los recursos y capacidades que posean los nuevos competidores.

Dos ejemplos actuales de empresas de nueva creación pueden ser Flobox, que basa su estrategia en la venta de flores secas exclusivamente por internet, y Florster, que envía flores y plantas en bicicleta con video y entrega gratis en Barcelona.

Por último, cabe destacar que en fechas especiales como San Valentín o el Día de la madre hay negocios que venden flores y que no lo ofertan el resto del año como por ejemplo gasolineras, grandes superficies o puestos ambulantes en la calle.

⇒ ***Amenaza de productos sustitutivos.***

Cuando un producto puede satisfacer la misma necesidad que otro se trata de un producto sustitutivo. En el caso de la industria que estamos analizando, cuando un cliente compra flores puede ser para cubrir distintas necesidades como, por ejemplo, hacer un regalo, seguir una tradición, decorar una estancia o evento.

Al cubrir diferentes necesidades podemos concluir que existen multitud de productos sustitutivos, en el caso de comprar flores como regalo puede haber muchas opciones que satisfacen esa necesidad como, por ejemplo, comprar bombones, un perfume o cualquier producto que esté a la venta. Si las flores se adquieren para seguir una tradición (San Valentín, Sant Jordi, Día de Todos los

Santos) o como producto de decoración, solo las flores artificiales podrían ser un producto sustitutivo, pero no cuentan con la frescura y el olor de las flores naturales. El grado de atractivo de la industria disminuye al existir múltiples productos sustitutivos, esto obliga a las empresas a demostrar a sus clientes las ventajas que tiene su producto referidas a calidad, atributos, precio, etc.

⇒ ***El poder de negociación de los proveedores.***

Como hemos comentado anteriormente, las flores pasan del agricultor al exportador, vendiéndolas al mayorista y este al minorista para ser adquiridas por el consumidor final; y también que tanto el mercado minorista como el mayorista son mercados muy fragmentados. Por tanto, ninguno posee un alto poder de negociación sobre el resto.

Cuando el poder de negociación de proveedores es bajo, el atractivo de la industria aumenta.

⇒ ***El poder de negociación de los clientes.***

Hay varios factores que afectan al poder de negociación de los clientes, en el caso de la industria de la flor cortada puede ser cliente cualquier persona o empresa, por lo que cuenta con un gran número de clientes y la mayoría de ellos son individuos que compran en pequeñas cantidades (un ramo de flores). Desde el punto de vista del volumen de compra, el poder de negociación de los clientes es bajo.

En cuanto a la existencia de productos sustitutivos, como hemos comentado anteriormente, en esta industria existen múltiples productos que satisfacen las mismas necesidades del cliente y con bajos costes de cambio. Por lo tanto, desde el punto de vista de la existencia de productos sustitutivos, el cliente posee un alto poder de negociación ya que encuentra fácilmente productos alternativos si no le convence el diseño, la calidad o el precio del producto.

Como resultado de este análisis podemos concluir que hay más factores que hacen que el atractivo de la industria sea bajo, como la cantidad de competidores nuevos y existentes y los múltiples productos sustitutivos. No obstante, bajo poder de negociación de proveedores y clientes aumenta el atractivo de la industria.

7. ANÁLISIS INTERNO

El objetivo del **análisis interno** de una empresa es valorar los recursos, capacidades y habilidades que posee y determinar sus fortalezas y debilidades. Este análisis es la base sobre la que se plantea la estrategia competitiva.

7.1. La identidad de la empresa

Determinar la identidad de una empresa se lleva a cabo para definir qué tipo de empresa es y cuáles son sus características. Colvin es una startup, una empresa emergente que posee grandes posibilidades de crecimiento, considerada mediana empresa desde el punto de vista del número de empleados ya que tiene menos de 250 trabajadores. Se dedica a la venta online de flores y plantas, para satisfacer las necesidades de regalar y decorar de sus clientes a nivel internacional. En cuanto a su estructura jurídica, es una sociedad limitada de propiedad privada cuya razón social es Blooming Experience, S.L.

7.2. La cadena de valor

La cadena de valor es uno de los instrumentos más importantes en el análisis interno de una empresa, hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que se llevan a cabo para vender un producto o servicio. (Navas y Guerras, 2016)

Entre las **actividades primarias** en la cadena de valor de Colvin podemos destacar:

- **Logística interna**, es decir, la recepción de las flores y plantas compradas a los agricultores. El almacenamiento es muy bajo ya que tienen poco stock por las altas rotaciones del producto.
- **Operaciones**: actividades relacionadas con la creación de los ramos de flores en los centros de manipulación.
- **Distribución**: Colvin envía los ramos y plantas a través de empresas de mensajería en función del país. En España, por ejemplo, reparten los pedidos MRW, Paack, Tipsa o DHL.

- **Marketing:** destina a marketing entre un veinte y un treinta por ciento de las ventas, dependiendo del país, a través de anuncios en televisión y redes sociales. El canal de captación de clientes principal son las recomendaciones indirectas ya que el ochenta por ciento de sus ventas es para *gifting*.
- **Servicio posventa:** los clientes disponen de un plazo de 14 días, desde la recepción del paquete, para realizar reclamaciones o devoluciones.

En cuanto a las **actividades de apoyo**, aunque no forman parte del proceso productivo garantizan el funcionamiento de la empresa, podemos destacar el aprovisionamiento de materiales que van a ser utilizados como, por ejemplo, las cajas de cartón donde se envían los ramos de flores; el desarrollo de tecnología, esencial para llevar a cabo su modelo de negocio disruptivo; actividades relacionadas con la captación y formación de sus empleados; y, por último, las actividades de administración como, por ejemplo, la contabilidad o las finanzas.

Figura 4. Cadena de valor de Colvin.



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2016).

En ocasiones, la ventaja competitiva surge de las interrelaciones entre determinadas actividades de la cadena de valor y los proveedores. A estas interrelaciones se las denomina eslabones (Porter, 2010). Un ejemplo de **eslabón vertical** en Colvin es la perfecta coordinación con los agricultores, ya que los pedidos se realizan directamente mediante una plataforma digital y efectúan directamente los envíos de ramos sin diseño desde el campo, donde se cultivan las flores, a los consumidores. Esto permite, entre otras cosas, reducir inventarios y, por consiguiente, sus costes.

7.3. Análisis de recursos y capacidades

El método de análisis interno con mayor nivel explicativo sobre las fortalezas y debilidades de una empresa es la teoría de recursos y capacidades, su objetivo es conocer el potencial de la empresa sobre sus ventajas competitivas identificando los recursos y capacidades que posee. (Navas y Guerras, 2016)

En primer lugar, identificaremos los **recursos** que posee Colvin que se diferencian en tangibles e intangibles:

- **Recursos tangibles:** son aquellos que tienen una existencia física y se clasifican en físicos y financieros. Como recursos físicos de Colvin podemos destacar los centros de manipulación en Barcelona, Italia o Alemania donde crean los ramos y la tienda física en Barcelona, además del mobiliario y herramientas que necesitan para realizar su actividad; y como recursos financieros podemos destacar la financiación que obtiene.

- **Recursos intangibles:** basados en la información y el conocimiento y se clasifican en humanos y no humanos. En cuanto a recursos humanos de Colvin podemos destacar a sus 200 trabajadores que, gracias a sus conocimientos y habilidades, diseñan ramos únicos; y como recursos no humanos podemos identificar los de carácter tecnológico, Colvin ha sido pionero en la digitalización del sector floral y ha realizado importantes inversiones en mejoras tecnológicas para la compra online y la cadena de suministro.

En cuanto a las **capacidades**, permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. (Navas y Guerras, 2016)

Colvin ha demostrado una gran capacidad para obtener capital y ha sido esencial para su crecimiento, además de su capacidad de coordinación con los agricultores, optimizando la cadena de suministro que se explicará con más detalle a continuación.

Por último, hay que destacar el adecuado manejo de las redes sociales para captar a su público objetivo, Colvin aprovecha las campañas del Día de la Madre, San Valentín o Navidad para lanzar campañas publicitarias evocando a los sentimientos.

8. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA DE COLVIN

El concepto de **ventaja competitiva** se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras situándola en una posición relativa superior para competir y que le permiten obtener un rendimiento superior. (Navas y Guerras, 2016)

El medio por el que una empresa logra una ventaja competitiva es a través de la **estrategia competitiva**, entendiendo esta como la forma mediante la cual una empresa enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior. (Navas y Guerras, 2016)

8.1. Ventaja competitiva de Colvin

Colvin ha conseguido tener **ventaja en costes** ya que logra unos costes inferiores en comparación con sus competidores ofreciendo productos similares, es decir, mediante la venta de flores y plantas, obteniendo una rentabilidad superior al tener un margen mayor.

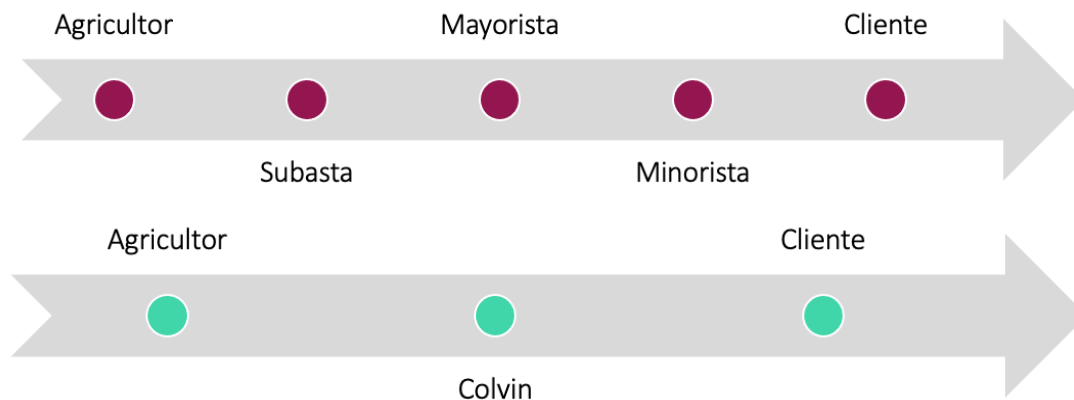
En el sector de la flor cortada puede suceder que, por ejemplo, un agricultor español envíe a Holanda las flores que ha cultivado para subastarlas allí y que sean compradas por un comerciante español que vende las flores en una floristería en España, por lo que las flores regresan de nuevo a España. Este proceso es ineficiente ya que conlleva a un encarecimiento del producto y a una pérdida de calidad del producto.

La fuente de esta ventaja competitiva en costes de Colvin deriva del rediseño del proceso productivo, simplificando la cadena de suministro eliminando intermediarios entre el agricultor y el consumidor final y digitalizando este proceso. La digitalización y la mejora en logística posibilita la conexión entre productores y demanda de una forma más eficiente.

Colvin compra las flores directamente en origen y trata directamente con los agricultores españoles de flores, en zonas como Barcelona o Galicia, y con otros agricultores de Portugal, Italia, Ecuador y Holanda. Una vez que el agricultor cosecha las flores y forman

los ramos que no tienen un diseño especial, lo empaquetan allí directamente en las cajas especiales de Colvin y es enviado al consumidor. Si el pedido es un ramo con un diseño específico, pasan por los centros de manipulación de Colvin en Barcelona, Italia o Alemania donde crean el ramo, y después es enviado al consumidor.

Figura 5. Comparativa de la cadena de suministro de la industria floral y Colvin.



Fuente: Elaboración propia.

Además, tiene una **ventaja competitiva en diferenciación de producto** ya que sus productos son percibidos como únicos por sus clientes por sus características y por factores relacionados con las características del mercado y de la empresa, además de otras variables que se detallan a continuación.

En cuanto a las características del producto, los ramos de Colvin se diferencian por su diseño, calidad y rendimiento, por los complementos del producto, servicio posventa y por la rapidez en la entrega.

La calidad de sus flores y plantas reside, además de por sus exigencias a los productores, en los beneficios de reducir intermediarios, ya que el tiempo que transcurre desde que se corta la flor hasta que se entrega al cliente es de máximo cuatro días frente a los veinte días que conlleva el sistema tradicional de suministro de la industria. De este modo, se obtienen flores más frescas y duraderas, siendo la duración media de las flores naturales de hasta cuatro semanas salvo en flores específicas que tienen una duración inferior por su propia naturaleza.

Un factor clave es el diseño de cada ramo, Colvin cuenta con un equipo de diseñadores que conocen las características del producto y, en base a las tendencias de colores y diseños, crean colecciones de primavera, verano, otoño e invierno; además de los diseños especiales que se crean en campañas como, por ejemplo, en San Valentín o Navidad.

Figura 6. Diseño de los ramos de Colvin.



Fuente: Página web de Colvin.

La compañía ofrece un servicio de suscripción de flores mediante el cual el cliente recibe un ramo de flores frescas cada mes o según la frecuencia que indique. Además de esto, al comprar cualquier planta, flor o ramo, Colvin especifica en la página web las propiedades del producto como, por ejemplo, el clima adecuado de la flor, los cuidados que necesita, la historia de cada planta y también advierte de ciertos peligros como, por ejemplo, la posibilidad de provocar alergias.

Sus envíos se caracterizan por ser entregas rápidas ya que envían el producto en 24 horas a toda la península y Mallorca; y por su empaquetado en una caja exclusiva de Colvin de cartón reciclado. La protección del ramo o planta está garantizada gracias a la caja Colvin, donde envuelven los tallos en un empapador de agua para que las flores estén hidratadas durante el transporte además de una bolsita de nutrientes para que el ramo dure mucho más. En cuanto al servicio posventa, ofrece una garantía de supervivencia de 30 días.

Teniendo en cuenta las características del mercado, Colvin se adapta constantemente a los gustos y necesidades de los consumidores como hemos mencionado anteriormente, creando colecciones según la época del año. Además, podemos destacar como característica intangible asociada al producto la percepción de tipo emocional que implica regalar un ramo de Colvin.

Otro factor clave, en cuanto a las características de la empresa, es la forma con la que Colvin se relaciona con sus clientes y concibe el negocio. Su objetivo es cambiar la forma de comprar flores, recuperando su magia, y posiciona al cliente como eje central del negocio, ofreciendo un servicio personalizado y diferencial.

8.2. Mantenimiento y riesgos de la ventaja competitiva

La estrategia de liderazgo en costes es adecuada ya que los clientes de la industria de la flor cortada son sensibles al precio, el producto está estandarizado y existen muchos oferentes. El mantenimiento a lo largo del tiempo de la ventaja en costes depende de los obstáculos que dificulten la imitación por parte de los competidores, por ejemplo, Colvin tiene acuerdos preferentes con ciertos proveedores que les proporciona gran variedad de flores y dispone de una alta tecnología que le permite conectar eficientemente con los agricultores. No obstante, el principal riesgo que podría hacer desaparecer la ventaja competitiva en costes de Colvin sería la imitación de los competidores eliminando intermediarios de su cadena de suministro.

En cuanto a la estrategia de diferenciación de producto llevada a cabo por Colvin, resulta adecuada ya que es importante para los clientes la calidad, duración y diseño de las flores y plantas. Ofrecer un producto fresco, de calidad y duradero en la industria floral es difícil de conseguir a corto plazo ya que la base de esta diferenciación reside en la eficiencia de la cadena de suministro. Además, pocos competidores eligen diferenciarse por un diseño único de sus ramos como lo hace Colvin, posee un alto nivel de creatividad que protege su ventaja mediante sucesivas innovaciones en las características de sus productos.

Además, la imagen de Colvin y su modelo de negocio enfocado al cliente no se puede imitar fácilmente en la industria. Una empresa puede conseguir que la marca del producto reemplace al nombre del producto genérico, conociéndose como designación metonimia. En el caso de Colvin, con su eslogan “envía un Colvin”, intenta reemplazar al producto genérico “ramo de flores” por la marca del producto “Colvin”; esto conlleva a crear un gran valor intangible para la empresa incrementando su poder de marca.

Según Sergi Bastardas, co-fundador y co-ceo de Colvin, el cincuenta por ciento de sus clientes son consumidores recurrentes. La mejora en la experiencia de comprar flores, una marca rejuvenecida y un precio inferior en comparación con sus competidores consiguen que el usuario compre flores de forma recurrente y no solo en ocasiones especiales.

8.3. Modelo del “Reloj estratégico”

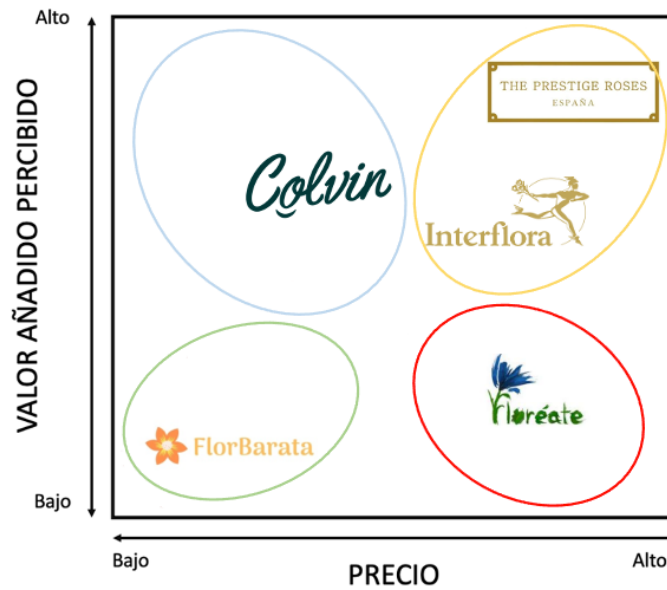
El “reloj estratégico” de Bowman (1992) permite determinar la relación entre el valor percibido por el cliente y el precio pagado por el consumidor al adquirir el producto. Los clientes en la industria floral deciden comprar en una u otra floristería en función del precio del producto y el valor añadido percibido, agrupando estos dos criterios podemos concluir que Colvin sigue una estrategia híbrida orientada a la relación calidad-precio.

La estrategia híbrida de Colvin consiste en ofrecer a sus clientes productos con un alto valor añadido percibido por la calidad de sus productos y el servicio prestado, pero manteniendo unos precios medios similares a los de sus competidores, consiguiendo así una excelente relación entre la calidad de sus flores y el precio pagado por los consumidores. Esta estrategia no es fácil de conseguir ya que tiene que comprender y adaptar el producto a los gustos y necesidades de los consumidores a la vez que mantiene unos costes reducidos.

Mediante esta estrategia Colvin obtiene un volumen de ventas superior al de sus competidores y consigue un margen superior por la reducción de costes eliminando los intermediarios de la cadena de suministro.

En la *figura 7* encontramos una representación gráfica del modelo del reloj estratégico en la industria floral. Para comparar las distintas floristerías, dado su gran volumen a nivel nacional, nos centraremos en las floristerías de venta online ya que es el medio por el cual Colvin vende sus productos (*anexo 1*).

Figura 7. El “reloj estratégico” en la industria floral.



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2016)

Las floristerías como FlorBarata se caracterizan por competir con precios bajos y con un bajo valor añadido percibido por cliente. Este tipo de empresas no se enfocan en la calidad del producto ni en el servicio ofrecido, tratan de obtener un gran volumen de ventas reduciendo el precio y consiguiendo clientes muy sensibles a las disminuciones de precios.

Floréate es una floristería online donde el precio de sus productos es superior al valor percibido por los clientes. Esta estrategia está destinada al fracaso ya que los clientes buscarán otras opciones que mejoren su oferta mediante precios bajos o con un alto valor percibido.

En cuanto a Interflora, lleva a cabo una estrategia orientada a la diferenciación mediante un alto valor añadido percibido por los clientes a través de precios más altos al ser una marca altamente reconocida posicionada en el mercado ya que opera en la industria desde el año 1946. No obstante, Interflora dispone de 1.500 floristerías asociadas y tienen que comprobar que todas ellas cumplan con sus estándares de calidad, algo que no siempre se cumple.

The Prestige Roses ofrece un alto valor añadido percibido a precios especialmente altos, sus productos están orientados a ofrecer la exclusividad al cliente. Esta estrategia de diferenciación segmentada es incompatible con una cuota de mercado alto ya que se difuminaría la percepción de exclusividad y el cliente no estaría dispuesto a pagar esos precios.

Por último, como hemos comentado anteriormente, Colvin lleva a cabo una estrategia híbrida que consiste en ofrecer a sus clientes productos con un alto valor añadido percibido, pero manteniendo unos precios medios similares a los de sus competidores.

9. LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO

Una de las decisiones estratégicas más importantes es la definición del campo de actividad, es decir, elegir los productos y mercados en los que una empresa quiere competir. Según el planteamiento de Abell desarrollado en el análisis del entorno competitivo (punto 6.2.1.) Colvin cubre las necesidades de regalar y decorar de clientes particulares y empresas mediante la venta de ramos de flores, plantas y flores secas.

El **crecimiento** de Colvin ha sido muy positivo desde que comenzaron con el negocio hace tan solo cuatro años, triplicando la facturación año tras año. En 2020 sus ventas alcanzaron los 15 millones de euros, el tripe que en 2019, y la plantilla alcanza actualmente un total de 200 personas.

En cuanto a su **desarrollo**, Colvin se ha especializado en la venta online de flores y plantas naturales con más de 100 referencias y está presente en Portugal, Alemania e Italia. Las direcciones básicas de desarrollo según Ansoff (1976) son la expansión y la diversificación.

Las **estrategias de expansión** están orientadas hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa. Actualmente, Colvin lleva a cabo una estrategia de expansión de **penetración en el mercado** con el objetivo de incrementar las ventas dirigiéndose a sus clientes actuales o buscando nuevos clientes para sus productos

actuales mediante campañas publicitarias y promociones. Además, Colvin intenta aumentar la frecuencia con la que sus clientes compran flores mediante el servicio de suscripción de flores donde el cliente tiene la opción de recibir un ramo cada semana, cada quince días o cada mes, según lo que contrate, aumentando así sus ventas.

En una industria madura, como es la floral, se lleva a cabo este tipo de estrategia cuando existen demandas que no están satisfechas, dando lugar a la posibilidad de obtener un gran número de clientes potenciales. Colvin observó que la experiencia del cliente al comprar flores no era muy buena, se encontraban con precios elevados, sin una marca dominante y diseños que no destacaban en el sector.

Adicionalmente, mediante la estrategia de desarrollo de mercados Colvin trata de introducir sus productos actuales en **nuevos mercados**, es decir, vendiendo sus productos actuales en nuevas áreas geográficas, lo que se conoce como **internacionalización**, tema que explicaremos más adelante.

Colvin surgió como una marca orientada al consumidor y su trayectoria en el sector de la venta online de flores y plantas ha sido excepcional, creciendo rápidamente de forma rentable y expandiéndose a nuevas zonas geográficas.

El modelo de negocio B2C (business to consumer) que lleva a cabo actualmente Colvin es fundamental para la empresa, pero como hemos comentado en varias ocasiones, existe una gran oportunidad de modificar la industria floral mediante la tecnología para conseguir una cadena de suministro más eficiente. Colvin está trabajando en ello para implementar un modelo de negocio B2B (business to business) donde la transacción de los productos se realiza de una empresa a otra, es decir, convirtiéndose en proveedor de otras floristerías.

Por lo tanto, su futura estrategia de expansión se basa en introducir sus productos actuales en un **nuevo segmento** de la industria. Actualmente vende sus productos a particulares y empresas y, con esta expansión, puede ofrecer un marketplace a otros profesionales de la industria para beneficiar y estimular a todo el sector.

"Queremos crear un ecosistema digital con los productores y compradores para aumentar las oportunidades del sector. No es solo una herramienta de desintermediación, es algo más para todas las partes", explica Sergi Bastardas. (Entrevista en Hipertextual, 2021)

10. LOS MÉTODOS DE DESARROLLO

Después de detallar las distintas direcciones de desarrollo llevadas a cabo por Colvin, vamos a analizar las vías a través de las cuales alcanza los objetivos de su estrategia de expansión.

El método de desarrollo de una empresa puede ser interno, cuando la empresa invierte en su propia estructura, o externo, mediante la adquisición, participación, asociación o control por parte de una empresa o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento. (Navas y Guerras, 2016)

En cuanto al **desarrollo interno**, Colvin comenzó su actividad de forma online y en 2019 abrió su primera tienda física en Barcelona inspirada en el concepto de *"atelier"*, que hace referencia a los espacios donde los artistas realizan sus creaciones. Los clientes, además de comprar flores, pueden realizar talleres, charlas y otras actividades asociadas a la creatividad donde enseñan al consumidor a ser floristas por un día, montando su propio ramo. A través de la venta online no pueden mostrar el aroma de las flores, siendo un componente emocional primordial, su objetivo es lograr una experiencia de compra donde el cliente puede oler, tocar y experimentar con las flores y plantas.

De tal forma, Colvin ha ido aumentando su tamaño mediante la construcción de nuevas instalaciones como la tienda física en Barcelona o los centros de manipulación en Madrid, Italia o Alemania donde crean los ramos.

Por otro lado, en cuanto a su **desarrollo externo**, Colvin posee una **alianza** de colaboración con Glovo, empresa que se dedica al envío de pedidos en menos de una hora mediante

repartidores en bicicletas. Ambas empresas han creado “Fast Flowers” para realizar entregas ultrarrápidas de flores en Madrid, Barcelona y Milán, se puede acceder a este servicio desde la web de Colvin o la aplicación de Glovo desde tan solo cinco euros. De esta forma, uniendo las capacidades de ambas empresas logran un cierto grado de interrelación con el objetivo de aumentar sus ventajas competitivas.

11. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Colvin se creó con el objetivo de revolucionar la industria de la flor cortada en el sur de Europa, comenzaron con la venta online en España y después se adentraron en el mercado portugués ya que, por proximidad, era una tarea sencilla. Posteriormente, llegaron a Italia por ser mercado en crecimiento con un perfil de cliente similar al español y, por último, a Alemania donde el mercado de las plantas ornamentales creció un 5,2% durante 2020.

Existen distintas estrategias para competir internacionalmente dependiendo de la presión que ejerza la empresa para reducir los costes o para adaptar localmente sus productos, pudiendo llevar a cabo una estrategia global, multipaís, transnacional o internacional.

La estrategia competitiva que sigue Colvin para actuar internacionalmente se aproxima a una **estrategia global**, con productos estandarizados, es decir, ofreciendo las mismas flores, plantas y ramos en todos los países donde está presente, concediendo mayor importancia a la reducción de costes y menos a la adaptación local.

La reducción de costes de Colvin reside en la proximidad de los agricultores con los que trabaja ya que adquiere las flores directamente en España, Portugal, Italia, Ecuador y Holanda; siendo estas localizaciones un factor relevante en la elección del país de destino donde ampliar el negocio.

Además, hay que tener en cuenta las condiciones macroeconómicas, como la renta per cápita, y las expectativas de crecimiento de la industria de cada país de destino. Por

ejemplo, datos de la Sociedad Alemana de Información del Mercado Agrario afirman que los alemanes se gastaron en 2020 aproximadamente 114 euros en flores y plantas ornamentales, cinco euros más que en 2019. Este aumento puede explicarse por la tendencia a decorar los hogares durante la COVID-19, por lo que la elección de Alemania como país de destino se basa en la proximidad con los agricultores de Holanda, reduciendo costes, y por su consumo per cápita de flores.

En cuanto a su **estrategia de entrada** en los mercados exteriores, Colvin invierte directamente en el exterior, es decir, aporta capital en el país de destino mediante la apertura de centros de manipulación, mencionados anteriormente, donde se crean los ramos. Hasta la fecha, Colvin ha conseguido alrededor de 70 millones de euros en financiación, la última ronda fue en julio de 2021, donde obtuvieron 45 millones de euros, los inversionistas fueron Eurazeo, Farfetch (empresa de moda portuguesa de lujo), Glovo, ManoMano y Capagro (fondo de inversión europeo). Gracias a estas inyecciones de capital, Colvin invierte en tecnología para mejorar la conexión con los productores de flores y plantas y puede seguir expandiéndose internacionalmente.

12. CONCLUSIONES

La trayectoria de Colvin en la industria floral mediante la venta de flores online ha sido excepcional, creciendo muy rápido y de forma rentable al mismo tiempo que se introduce en nuevas zonas geográficas. Actualmente, la cantidad media de dinero que gastan los clientes cada vez que hacen compras en la página web de Colvin es de 36€.

No obstante, también han tenido malas experiencias como su entrada en el mercado de Holanda que no funcionó, el retorno de la inversión (ROI) era inferior que en otros mercados donde ya operaban y tenían que modificar ciertos puntos a la vez que se expandían en Alemania donde las ventas crecían mucho más rápido que incluso en España o Italia, y decidieron destinar esos recursos a Alemania.

La oportunidad de crecimiento más clara es la de operar en nuevos mercados, Colvin ha comunicado recientemente que el próximo país de destino será Francia, un mercado muy

favorable para el ecommerce ya que es uno de los mercados donde más se compra digitalmente. Según el estudio realizado por Hootsuite, entre los países con mayor actividad de ecommerce, Reino Unido se encuentra en la segunda posición ya que el 85,5% de su población realiza compras online, por lo que podría ser una oportunidad para expandir sus actividades en este país, además de su proximidad con los agricultores de Holanda.

Por otro lado, como hemos comentado con anterioridad, Colvin está trabajando en implementar un modelo de negocio B2B (business to business) convirtiéndose en proveedor de otras floristerías ya que ven un gran potencial de crecimiento en esta categoría, con el objetivo de beneficiar y estimular todo el sector floral a través de la tecnología para obtener una cadena de suministro más eficiente.

Por último, otra opción de desarrollo externo podría ser la alianza con otras empresas en auge como Pandora (fabricante de joyas). Cuando los consumidores compran un ramo de flores para regalar, al ser un producto perecedero puede ser un inconveniente ya que no le queda un recuerdo material a la persona que recibe el regalo, por este motivo podría colaborar con Pandora para crear joyas únicas donde vaya integrada una flor seca que represente al ramo de flores, así cuando se haya marchitado quedará el recuerdo en la joya adquirida junto con el ramo (*figura 8*).

Figura 8. Ejemplo joya con flor seca.



Fuente: Etsy

Podemos concluir que Colvin, en tan solo cuatro años, ha conseguido posicionarse como una marca reconocida dentro de un sector tradicional y muy fragmentado gracias a su modelo de negocio disruptivo, reduciendo costes en la cadena de suministros, ofreciendo productos de calidad y facilitando la compra online de sus productos. Según explica Sergi Bastardas, todavía no han tocado techo en la venta online de flores y plantas y prevén seguir creciendo ya que la última ronda de financiación les permitirá fortalecer su crecimiento dentro y fuera de España.

13. BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española de Floristas (2021): *Datos de afiliación a la seguridad social en el sector comercio de flores y plantas*. Disponible en: www.aefi.es [Consulta: 4 de diciembre de 2021]

Colvin (2021): The Colvin Co. Disponible en: <https://www.thecolvinco.com/es> [Consulta: 26 de diciembre de 2021]

Comisión Europea (2021): Web oficial de la Unión Europea. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/index_es [Consulta: 17 de diciembre de 2021]

Dealroom (2021): *Spanish Tech Ecosystem*, Dealroom.co.

Escartín, D., Marimon, À., Rius, A., Vilaseca, X., Vives, À. (2020): "Startup: Concepto y ciclo de vida", *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol.30, pp. 13-21.

Florster (2021). Disponible en: www.florster.com [Consulta: 21 de diciembre de 2021]

García Quintana, B (2021): *Las startups, nuevas protagonistas del tejido empresarial*. Deloitte. Disponible en: www.deloitte.com [Consulta: 23 de noviembre de 2021]

Gobierno de España (2021): *Cifras del sector de Flor cortada y Planta ornamental*, Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Gobierno de España (2021): *Análisis y Prospectiva en agricultura, pesca y alimentación*. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/default.aspx> [Consulta: 9 de diciembre de 2021]

Gobierno de España (2021): El mercado de las plantas ornamentales crece un 5,2% en Alemania durante 2020. Disponible en: www.icex.es [Consulta: 26 de diciembre de 2021]

Hootsuite (2021): *Digital 2021 Global Overview report*. Marketing Ecommerce. Disponible en: www.marketing4ecommerce.net [Consulta: 18 de diciembre de 2021]

Instituto Nacional de Estadística (2021). Disponible en: <https://www.ine.es/>

Itinig (2021): *Caso Colvin: La floristería que consigue levantar 70M€ - Podcast 205*, [Vídeo online]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Nsao0nAJA> [Consulta: 26 de diciembre de 2021]

Muñoz, A. (2021): “Los países con más oportunidades para vender online en 2021”. *Sales Layer*, enero de 2021. Disponible en: <https://blog.saleslayer.com/es/paises-lideres-para-vender-online> [Consulta: 11 de diciembre de 2021]

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2016): *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*, 2ª edición, Madrid, Civitas.

ORBIS (2021): Base de datos. Disponible en: www.orbis.es

Román Morán, Y. (2016): Análisis de las estrategias de comunicación de las startups españolas. Estudio de casos, Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/38107/> [Consulta: 9 de diciembre de 2021]

Royal Flora Holland (2022). Disponible en: <https://www.royalfloraholland.com/>

Rubio Martín, G. (2020): “Análisis del crowdfunding en España: una nueva herramienta social para fomentar la sostenibilidad”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 135, pp. 61-70. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7535103> [Consulta: 20 de diciembre de 2021]






SRLlogísticos (2021): *La cadena de frío, un proceso fundamental en el transporte de las flores*. Disponible en: <https://srl.com.co/la-cadena-de-frio-un-proceso-fundamental-en-el-transporte-de-las-flores/> [Consulta: 20 de diciembre de 2021]

Vodafone (2021): *Vender flores y productor agrícolas sin intermediarios y son complicaciones tecnológicas – Colvin*, [Vídeo online]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=6ryTQHAdpO8&t=2s> [Consulta: 12 de diciembre de 2021]

Web Capital Riesgo (2021): Colvin levanta 45 millones para crecer en Europa en una ronda liderada por Eurazeo. Disponible en: <https://www.webcapitalriesgo.com>

ANEXO 1

Comparativa de floristerías online para elaborar el “reloj estratégico”.

	PRECIO	VALOR AÑADIDO
<p>COLVIN</p> 	<p>37€</p> <p>Ramo de 10 rosas</p>	<p>Diseño único</p> <p>Envío gratuito, rápido y fácil</p> <p>Calidad alta</p> <p>Poder de marca</p> <p>Dedicatoria incluida</p> <p>Con garantía de supervivencia</p> <p>Fantástica página web</p>
<p>FLORBARATA</p> 	<p>30€</p> <p>Ramo de 10 rosas</p>	<p>Sin un diseño único</p> <p>Elevado coste de envío</p> <p>Calidad baja</p> <p>Marca no reconocida</p> <p>Sin opción de dedicatoria</p> <p>Sin garantía de supervivencia</p> <p>Diseño muy bajo página web</p>
<p>FLORÉATE</p> 	<p>48€</p> <p>Ramo de 10 rosas</p>	<p>Sin un diseño único</p> <p>Envío gratis</p> <p>Calidad baja</p> <p>Marca no reconocida</p> <p>Dedicatoria incluida</p> <p>Sin garantía de supervivencia</p> <p>Diseño muy bajo página web</p>
<p>INTERFLORA</p> 	<p>42€</p> <p>Ramo de 10 rosas</p>	<p>Sin un diseño único</p> <p>Envío gratis 24h</p> <p>Calidad alta</p> <p>Marca muy reconocida</p> <p>Dedicatoria incluida</p> <p>Sin garantía de supervivencia</p> <p>Diseño medio página web</p>
<p>THE PRESTIGE ROSES</p> 	<p>95€</p> <p>Ramo de 10 rosas</p>	<p>Diseño diferente y elegante</p> <p>Envío gratis 24h</p> <p>Calidad muy alta</p> <p>Marca reconocida</p> <p>Dedicatoria incluida</p> <p>Sin garantía de supervivencia</p> <p>Diseño medio página web</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web de cada floristería.