



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA
DE PRODUCTOS PARA BEBÉS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE JOSÉ TORREJÓN ANATIVIA

**PROFESOR GUÍA:
JORGE CARIKEO MONTOYA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ
JUAN CARLOS BARROS MONGE**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2009**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL
POR: FELIPE TORREJÓN ANATIVIA
PROFESOR GUÍA: SR. JORGE CARIKEO M

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA BEBÉS

Este trabajo tiene como objetivo elaborar un plan de negocios para una empresa importadora y comercializadora de productos para bebés de alta calidad enfocada principalmente a los segmentos altos de la sociedad. El proyecto surge como una nueva alternativa para un mercado que presenta un interesante desarrollo a nivel nacional y que en la actualidad se encuentra desatendido en nuestro país. La última década en Chile ha traído un cambio drástico en el comportamiento de los consumidores, los cuales buscan diferenciarse cada vez más, a la vez que están más atentos a las últimas tendencias a nivel mundial. La industria para bebés no es la excepción y se pueden observar en el mercado nuevos productos que buscan satisfacer las necesidades de los padres modernos.

Para elaborar este plan, se utilizó una serie de herramientas para analizar el entorno y la industria como las fuerzas de Porter y los análisis FODA, de cadena de valor y del medio externo e interno. En cuanto al plan de marketing, se realizó un levantamiento completo de información sobre la industria mediante encuestas, entrevistas a expertos y recopilación de información en fuentes oficiales como instituciones de gobierno. Todo esto fue vital para conocer la dinámica de la industria y el comportamiento de los consumidores, lo cual permitió determinar un mercado potencial y delinear la estrategia de marketing adecuada para el proyecto. En cuanto al plan de RR.HH., se buscó crear una estructura de empresa flexible y de bajo costo, con poco personal y varias actividades tercerizadas para evitar tener costos fijos muy elevados. La gran ventaja de esta estructura es que se puede adaptar fácilmente al aumento y disminución de los volúmenes importados, a la vez que permite un bajo costo de salida en caso que el negocio atravesase periodos de dificultad, resguardando de esta forma el capital de los inversionistas. En el plan operacional se definieron los procesos claves de importación, ventas y finanzas, a la vez que se organizaron las tareas correspondientes a cada cargo. Finalmente se procedió a estimar el nivel de ingresos de la nueva empresa junto con los montos necesarios para su financiamiento y operación. Todo esto sustentado en la investigación de mercado y los parámetros y potencial de la industria.

A partir de este estudio, se determinó que la estrategia genérica que mejor se adapta a esta iniciativa es la de diferenciación, mediante la importación y comercialización de productos únicos en su clase. Por esta razón se optó por un posicionamiento basado en las características del producto, donde el diseño, la seguridad y confort serán los atributos que permitirán generar un espacio y reconocimiento en la mente de los consumidores. En cuanto al mix, se trató de combinar una oferta para las distintas necesidades que buscan satisfacer los padres como el paseo, el descanso y la entretención a través de marcas innovadoras y con gran éxito en países europeos y Estados Unidos.

En cuanto a los resultados del plan financiero, se determinó que en el escenario esperado en la fecha de inicio del proyecto y sin financiamiento, este presentaba un VAN en torno a los 27 millones y una TIR de 23%. A la luz de los resultados, se puede ver que la TIR del proyecto es muy cercana a su tasa de descuento y que el retorno es bajo considerando la gran inversión necesaria en productos. Al estudiar la situación con financiamiento, el VAN se eleva a una cifra cercana a los 46 millones y la TIR aumenta al 27%. A pesar de la mejora bajo este escenario, se puede constatar al realizar un análisis de sensibilidad, que el proyecto es en extremo sensible a las variaciones en la demanda y en el tipo de cambio, por lo tanto presenta un alto riesgo bajo la situación actual de la economía donde la trayectoria del dólar es incierta y donde se espera una fuerte contracción en la demanda. Junto con lo anterior, se observan mayores trabas para el acceso a créditos, lo cual dificulta el otorgamiento de créditos para financiar proyectos de estas características. Dado lo anterior, es que se sugiere postergar el proyecto hasta que exista mayor certidumbre sobre el rumbo de la economía y se observe un repunte en el nivel de consumo a nivel nacional, ya que esto permitirá generar la liquidez necesaria para la operación y proyección del negocio en el futuro.

Índice de Contenidos

Capítulo 1: Introducción y Descripción del Proyecto	3
1.1 Introducción.....	3
1.2 Antecedentes Generales.....	4
1.3 Descripción del Negocio.....	5
1.4 Justificación.....	6
Capítulo 2: Objetivos y Metodología.....	7
2.1 Objetivos	7
2.2 Metodología	7
Capítulo 3: Análisis Situación Externa e Interna	8
3.1 Descripción de la Industria.....	8
3.2 Análisis Situación Externa.....	10
3.3 Análisis Situación Interna	15
Capítulo 4: Investigación y Análisis de Mercado.....	18
4.1 Investigación de mercado	18
4.2 Mercado Meta	26
Capítulo 5: Plan de Marketing	28
5.1 Encuesta	28
5.2 Marketing estratégico.....	36
5.3 Marketing Táctico.....	38
5.4 Conclusiones Plan de Marketing.....	44
Capítulo 6: Plan de RR.HH.....	45
6.1 Organigrama de la empresa.....	45
6.2 Descripción Cargos y Funciones.....	46
6.3 Conclusiones Plan de RR.HH.	49
Capítulo 7: Plan de Operaciones.....	51
7.1 Procesos asociados a clientes y grandes tiendas.....	51
7.2 Procesos relacionados con la importación de productos	53
7.3 Procesos administrativos y de control.....	54
Capítulo 8: Plan Financiero	57
8.1 Inversiones.....	57
8.2 Egresos	58
8.3 Ingresos	59
8.4 Capital de Trabajo.....	60
8.5 Financiamiento.....	61
8.6 Resultados del Flujo de Caja	62
8.7 Análisis de Sensibilidad.....	62
8.8 Conclusiones Plan Financiero.....	64

Capítulo 9: Conclusiones	65
Capítulo 10: Bibliografía	67
ANEXOS	68
Anexo I: Metodología	68
Anexo II: Preferencias Shoppers Nacionales.....	74
Anexo III: Importaciones coches año 2007	75
Anexo IV: Evolución de la Natalidad en la Unión Europea	76
Anexo V: Cálculo de población centros urbanos Censo 2002	77
Anexo VI: Participación en las importaciones	78
Anexo VII: Preguntas de la encuesta	79
Anexo VIII: Descripción de los productos	82
Anexo IX: Precios (en Pesos Chilenos CLP)	83
Anexo X: Remuneraciones	84
Anexo XI: Costos fijos.....	85
Anexo XII: Servicios Básicos	85
Anexo XIII: Costo de los productos.....	86
Anexo XIV: Costos de importación	87
Anexo XV: Evolución ingresos y detalle venta unidades 1er año	87
Anexo XVI: Crédito Hipotecario a 10 años.....	89
Anexo XVII: Evolución Precio del dólar año 2008.....	89
Anexo XVIII: Punto de Equilibrio (Bajo escenario normal \$467/dólar) ...	90
Anexo XIX: Flujo de Caja proyecto puro (sin financiamiento)	91
Anexo XX: Flujo de caja con financiamiento	92
Anexo XXI: Flujo de Caja con tipo de cambio de \$443	93
Anexo XXII: Flujo de Caja con tipo de cambio de \$542	94
Anexo XXIII: Flujo de Caja con variación positiva en la demanda	95
Anexo XXIV Flujo de Caja con variación negativa en la demanda	96
Anexo XXV: Flujo de Caja proyecto puro tasa de descuento 15%	97
Anexo XXVI: Flujo de Caja proyecto puro tasa de descuento 25%	98
Anexo XXVII: Flujo Caja financiamiento y tasa descuento 15%	99
Anexo XXVIII: Flujo de Caja financiamiento y tasa descuento 25% ...	100

Capítulo 1: Introducción y Descripción del Proyecto

1.1 Introducción

Este trabajo contiene el detalle de la memoria realizada por el alumno para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. En este documento está descrito el proyecto que consiste en el desarrollo de un plan de negocios para una importadora de productos para bebé de mayor valor agregado, principalmente orientados a los segmentos medios y altos de nuestra sociedad.

El trabajo consiste en delinear una estrategia de entrada a una industria poco desarrollada en el país mediante un plan de negocios que contempla distintas líneas de acción y definición de operaciones. El principal objetivo es lograr la entrada de marcas de alto vuelo en Europa y Estados Unidos a las principales cadenas del país, lo cual permitirá acceder a un canal de ventas con una alta penetración en Chile y que aún no cuenta con este tipo de productos. Este trabajo contempla también un estudio de la industria que permitirá describir el escenario actual y aportar antecedentes de relevancia para definir la estrategia más adecuada.

Esta iniciativa surge de la oportunidad de desarrollar una industria que aún no alcanza una completa maduración en el país y que se espera tenga un importante desarrollo en los años venideros. En general la industria del lujo y la especialización en nuestro país ha experimentado un explosivo crecimiento, muy por sobre el resto de las actividades económicas, ya que los consumidores nacionales son cada vez más exigentes y buscan diferenciarse del resto no sólo en su estilo de vida, sino también en su forma de vestir, conducir, pasear, salir de vacaciones, etc. Por todo lo anterior las personas desean que sus hijos reflejen ese estilo de vida, por lo tanto buscan productos que sobresalgan en estilo, diseño y confort. En estos momentos ese tipo de oferta es limitada en el país, por lo tanto de ahí surge la inquietud para satisfacer a una importante masa crítica que no encuentra los productos que busca en las grandes tiendas.

Para elaborar este trabajo se recurrió a publicaciones especializadas, bases de estadísticas oficiales y expertos en el negocio que pudiesen aportar con información que permita cuantificar el atractivo de un proyecto de esta naturaleza. Junto con lo anterior, se elaboraron encuestas para identificar los atributos más valorados de los productos y las características y hábitos de los consumidores nacionales. A partir de esto se realizaron una serie de análisis que complementados con el estudio de mercado describen la dinámica de la industria y los consumidores, para que luego en base a esta información se lograra definir la estrategia más adecuada para afrontar el negocio. Todo esto permitió no sólo conocer la forma como actúa la industria, sino también cuantificar información relevante y proyectar las perspectivas futuras de ésta. Esta información será la base para definir cada uno de los planes del negocio y la estructura organizacional necesaria para lograr una posición de liderazgo en el mediano plazo.

1.2 Antecedentes Generales

En la actualidad, la industria para bebés en el mundo, ha experimentado un explosivo crecimiento, con la introducción de nuevos productos y un grado de sofisticación cada más alto. En este contexto Chile no es la excepción, lo cual se ve reflejado en las importaciones de variados productos para menores como juguetes, rodados, ropa, muebles, etc. A la vez, no sólo ha habido un incremento en el volumen de las importaciones, sino también en el valor de éstas, logrando un crecimiento en dólares cercano al 8% entre 2006 y 2007 en el caso de los coches para bebé¹.

Paralelo a este fenómeno de la industria en particular, se esta produciendo otro efecto que incide en el mercado de los artículos de alta calidad que es consecuencia del dinamismo que ha mostrado la economía chilena durante los últimos años. Esto ha permitido que la venta de artículos de lujo se esté expandiendo a tasas que oscilan entre el 15% y el 20% anual², principalmente motivadas por el crecimiento del PIB cercano al 5% promedio durante los últimos años. En algunos casos, el crecimiento ha sido aún más explosivo como en el caso de los autos de lujo, industria que crece sobre el 30% anual desde hace ya un par de años³. Ambos fenómenos anteriormente descritos han permitido la proliferación de tiendas Premium para bebé, las cuales en algunos casos han presentado tasas de crecimiento superiores al 30% durante los últimos 3 años como es el caso de Bee-Bee⁴. Esta última registra ventas en aumento, lo cual le ha permitido embarcarse en un ambicioso proyecto de expansión a regiones e incluso a otras comunas de Santiago (hoy cuentan con 3 locales en el sector oriente). Este escenario es que el permite desarrollar el proyecto del alumno y que consiste en satisfacer esta necesidad por productos innovadores y de alta calidad, los cuales ya están presentes en países de Europa, Asia y Norteamérica.

A esto se suma que hoy en día el mercado chileno no cuenta con una amplia gama de productos Premium, éstos son más bien limitados, y en general los productos para bebé presentes en nuestro país son de baja calidad y anticuados, teniendo los padres en muchos casos que adquirir las bienes de moda en el extranjero o vía Internet en sitios también foráneos.

¹ Cifras Servicio de Aduanas, Glosa "Coches para paseo de niños y sus partes", Ítem 87150010

² Reportaje Julian Dowling, Abril 2007

³ El Mercurio, Julio de 2007

⁴ Diario Financiero, Marzo de 2008

1.3 Descripción del Negocio

En la actualidad existen en el país una serie de empresas dedicadas a la importación de coches de bebés y sus partes, las cuales tienen como principal país proveedor a China. Una de las características comunes entre todas estas compañías es que la mayoría está enfocada a productos de baja calidad para segmentos medios y bajos. Por ejemplo la oferta de coches en el país está plagada de vehículos tipo paraguas o de paseo de cuatro ruedas, los cuales están obsoletos para los estándares del primer mundo. Por esta misma razón, los productos que se encuentran en el mercado chileno son en general de baja calidad y con colores y diseños anticuados, mientras que la oferta de última generación es aún limitada.

Por esta razón, este proyecto pretende hacerse cargo de parte de este déficit mediante la creación de una importadora de productos para bebé de alta calidad, mediante un modelo de negocios que permita a los inversionistas asegurar una buena rentabilidad con un nivel de riesgo medio-bajo. El modelo que va a tener esta empresa, consiste en importar directamente los productos desde China o Europa, principales productores de estos bienes a nivel mundial, y luego venderlos a tiendas del retail para que éstos los distribuyan a nivel nacional a los consumidores finales. A primera vista, este modelo no es el que tiene el mayor margen, ya que implica incluir a terceros para llegar al consumidor final, pero es el que reduce los riesgos, maximiza los volúmenes y el que necesita menos capital de trabajo ya que no se debe invertir en locales comerciales y en altos niveles de inventario, ya que se pueden hacer entregas directamente desde el fabricante al retailer nacional. Junto con estas ventajas desde el punto de vista del riesgo, se debe tener en cuenta que las grandes tiendas por departamento dominan como canal de ventas, por lo tanto es de gran importancia llegar a ellos debido a su gran cobertura a nivel nacional y a los volúmenes que se pueden alcanzar gracias a las facilidades de crédito que estas cadenas entregan a sus clientes.

Entre los productos de la empresa, están modelos de coches de primera categoría y también de calidad intermedia, lo cual crea un mix interesante para los consumidores de los segmentos medios y altos. A la vez, el proyecto incluye productos complementarios como bolsos de viaje, adaptadores para sillas de auto y moisés adaptable. Junto con los coches y sus productos anexos, la empresa cuenta dentro de su gama con una línea de juguetes y productos para los padres modernos, lo cual permite armar una interesante oferta para los retailers nacionales.

1.4 Justificación

Según datos de la Cámara de Comercio de Santiago, el mercado de los artículos de lujo se está expandiendo a una tasa que oscila entre el 15% y el 20% anual. A partir de esto, se puede inferir que los consumidores buscan productos innovadores y el mercado para bebés no es la excepción. Este proyecto surge de los contactos generados por el alumno en una de sus prácticas en el extranjero, específicamente en Holanda. En dicha pasantía, el alumno trabajó para una de las empresas líderes del mercado de productos para bebé, Easywalker. Durante la estadía del alumno, la empresa realizó estudios para analizar la factibilidad de ingresar sus productos a Chile, los cuales concluyeron que el mercado existía y que las grandes tiendas estaban interesadas en los productos de la marca.

En la actualidad, las tiendas especializadas y los grandes retailers, no cuentan con proveedores de confianza, lo cual sumado a la limitada oferta que existe en términos de calidad y variedad, hace que varias tiendas se vean obligadas a ofrecer productos que sus clientes no quieren o alternativos a lo que realmente están buscando. Un ejemplo de esto, son los coches jogger (3 ruedas), los cuales se encuentran disponibles en versiones plásticas (no aluminio como usan las marcas líderes en términos de calidad) y en colores y diseños anticuados, lo cual genera una insatisfacción en la clientela y pérdida de potenciales ventas ya que la experiencia de compra no resultó ser la esperada.

En general gran parte del segmento ABC1 fija sus conductas y patrones de moda con las tendencias en países desarrollados, por ende están al tanto de la vanguardia en diseño y estilo, esperando encontrar dichos estándares primero en el mercado nacional y de quedar insatisfechos con la oferta en nuestro país, buscan alternativas en el exterior durante sus viajes o comprando vía Internet principalmente en EE.UU. Un claro ejemplo de esto es el explosivo crecimiento en la cantidad de ipods en nuestro país y la gran demanda por iphones que ha tenido la empresa Claro a sólo semanas de anunciar que iba a ser el distribuidor oficial de dicho teléfono en el país. En ambos casos, se puede observar como los consumidores del “High-End” chileno adoptan rápidamente sus conductas de compra a las tendencias en Estados Unidos.

Esta quiebre abre la posibilidad de traer a Chile los productos de moda en Europa y EE.UU., ya que el ingreso per cápita nacional va en franco aumento y los clientes exigen cada vez más y mejores alternativas de compras. Este proyecto busca tanto satisfacer dicha demanda por productos Premium y a la vez ayudar a los retailers a aumentar su oferta y grado de satisfacción que entregan a sus clientes.

Capítulo 2: Objetivos y Metodología

2.1 Objetivos

- **Objetivo General:** “Elaborar un plan de Negocios para crear una empresa importadora de productos para bebés que sea sustentable en el tiempo”
- **Objetivos Específicos:**
 - Analizar la demanda y la oferta actual por productos para bebés para desarrollar una estrategia de desarrollo.
 - Elaborar un plan de marketing que permita un buen posicionamiento en los canales de ventas más atractivos para el negocio.
 - Desarrollar un plan financiero que analice las formas de financiamiento y que proyecte el futuro del negocio.
 - Elaborar un plan de RR.HH. que permita analizar las funciones que deben desarrollarse dentro de la organización y las que deben ser externalizadas.
 - Desarrollar un plan de operaciones que permita un funcionamiento de acorde a las necesidades de los clientes y los proveedores.
 - Desarrollar un análisis estratégico del negocio.

2.2 Metodología

El detalle de la metodología utilizada en este trabajo está en el Anexo I.

Capítulo 3: Análisis Situación Externa e Interna

3.1 Descripción de la Industria

Para poder tener una mejor visión del mercado y de la dinámica de esta industria, se obtuvo información de las empresas que se dedican a actividades similares y que pueden pasar a ser parte de la competencia tanto directa como indirecta. En esta etapa, se recopiló información tanto en la red como en bases estadísticas que permiten conocer no sólo las actividades que realizan estas empresas, sino también los volúmenes que manejan.

La industria en números ⁵

- El año 2007, las importaciones del ítem 87150010 correspondiente a “Coches para paseo de niños y sus partes” superaron los US\$ 7.240.000 (valor CIF), todo un récord para la industria.
- Las importaciones de este ítem crecieron sobre un 7,8% en comparación con el año anterior. En 2006, el crecimiento fue aún mayor, llegando al 23,9%.
- El principal origen de las importaciones de este ítem es China, acumulando prácticamente el 97% del valor ingresado a nuestro país durante 2007
- El mayor importador en este ítem es Importaciones Comercial e Industrial Stroller Ltda, que posee la conocida marca Bebesit.
- Gran parte de las otras importaciones realizadas corresponden a repuestos, por lo tanto se puede inferir que la totalidad de los coches de paseo con importados desde China.

Empresas dedicadas a la importación de productos para bebés⁶

- Tal como fue señalado anteriormente, el principal importador es Comercial e Industrial Stroller Ltda que ingresa en el ítem 87150010 montos superiores a los US\$ 2,6 millones en valor CIF. El año pasado las importaciones totales de la empresa superaron los US\$ 6,5 millones principalmente en productos para bebé.
- Otro competidor de peso es Comercial Silfa que posee la marca Infanti e importa a nuestro país mercancías por un valor superior a los US\$ 2,4 millones en valor CIF sólo en el ítem 87150010. Esto corresponde prácticamente a un tercio de las importaciones nacionales. A la vez, esta empresa importó el año 2007 US\$ 12.010.646, explicándose esta alta cifra por la amplia gama de productos con las que cuenta la empresa.
- En el caso de Comercial Silfa, ésta cuenta con locales comerciales Baby Infanti Store en los principales centro comerciales del país.
- Comercial e Industrial Stroller partió como productor de coches para luego importar debido a los altos volúmenes que estaba alcanzando, por lo tanto

⁵ Cifras de la base de datos de comercio exterior de la Asociación Latinoamericana de Integración (www.aladi.org), mayor detalle en anexo

⁶ Cifra de la bases de importaciones de Mercantil.com

no es un importador tan de peso como Comercial Silfa. Esta empresa, más conocida como Bebesit, exporta a otros mercados latinoamericanos.

- En cuanto a los importadores de productos de mayor valor agregado o de un segmento más exclusivo, destaca Bee Bee, una cadena de tiendas que representa en Chile a la afamada marca francesa Bebè Confort, una de las más exclusivas a nivel europeo. El año pasado, la empresa importó US\$ 46.782 en valor CIF de productos del ítem 871500, mientras que sus importaciones totales alcanzaron los US\$ 328.938 en valor CIF, lo cual implica un crecimiento del 196% desde 2005, lo cual refleja en parte el crecimiento que ha experimentado la industria de productos Premium para bebé.
- Salvo Comercial e Industrial Stroller, la mayoría de las empresas del rubro cuentan con tiendas donde venden sus productos, por lo tanto no tienen un modelo de negocios similar al que se presenta en este trabajo. Esto es incluso más radical en la importación de productos de mayor valor agregado, ya que todas las empresas que importan modelos para el segmento ABC1, cuentan con tiendas especializadas y representan a marcas internacionales. Esta exclusividad no ha permitido que estos productos se masifiquen a través los grandes retailers.

3.2 Análisis Situación Externa

3.2.1 Análisis de Porter

Intensidad de Rivalidad entre Competidores

Del análisis de la industria realizado anteriormente, se puede inferir que salvo Comercial Stroller en estos momentos no existe una empresa que esté dedicada 100% a la comercialización de coches y productos anexos, ya que la mayoría tiene como prioridad importar para sus propias tiendas. En el caso de Comercial Silfa, ésta también vende parte de sus importaciones a grandes retailers, pero sus modelos de coches y en general sus productos están orientados a segmentos medios y medios-bajos, por lo tanto no son una competencia directa para la importadora que se desea formar.

En general, para el mercado de productos de mayor valor agregado esta tendencia es aún más marcada, ya que las empresas en su totalidad importan sólo para sus tiendas y privilegian una amplia gama, por lo tanto los montos importados son bastante inferiores al de las grandes comercializadoras ya que su alcance se remite a uno o dos locales como máximo (a pesar que algunas de estas empresas están desarrollando ambiciosos planes de expansión como es el caso de Bee Bee y Mundo Petit).

En estos momentos, las grandes tiendas no cuentan con una gama de coches o de productos anexos para segmentos altos, por lo tanto la oportunidad es interesante y los competidores no abundan ya que las grandes marcas tienen dificultados para encontrar representantes de confianza.

A partir de este análisis, se puede determinar que la intensidad de la competencia es aún **baja** ya que no existen empresas similares características en esta industria.

Amenaza de nuevos Participantes

Al estudiar la rivalidad entre los distintos competidores, se puede ver que existe cierta amenaza que ingresen nuevos competidores ya que es un mercado que aún no está del todo desarrollado y que tiene espacio para más participantes dado el gran crecimiento que ha tenido la industria en el segmento alto o de lujo.

A lo anterior, se debe sumar que está siempre la amenaza latente que los actores que hoy operan en el mercado desarrollen nuevas líneas de productos o que las tiendas especializadas amplíen su negocio y decidan comercializar sus productos a través de los grandes retailers u otros canales más masivos.

Tal como fue señalado anteriormente, una de las principales limitantes para entrar al negocio es conseguir la representación de marcas o encontrar proveedores de confianza, lo cual deteriora considerablemente las opciones para las empresas que no cuentan con esta ventaja. A esto, se debe sumar que el mercado es aún pequeño y que los primeros que ingresan tienen cierta ventaja ya que pueden tomar una estrategia para saturar el mercado y posicionarse

fuertemente, lo cual crea una marca de peso que es difícil desbancar posteriormente. Tal es el caso de marcas como Infanti y Bebesit que han logrado posicionarse de forma fuerte en los segmentos medios y bajos.

Como se puede inferir de este análisis, hay argumentos para señalar que existe una amenaza latente, pero hay otros que permiten señalar que esta se puede limitar o bloquear. En este sentido como el número de participantes en la actualidad (incluyendo los de productos de bajo valor agregado) es limitado y sumado a los argumentos expuestos anteriormente (la principal amenaza es de aquellos que ya están preestablecidos), se puede concluir que la amenaza de nuevos participantes es **media-baja**.

Amenaza de Sustitución

En general, las empresas del retail deben abastecerse de este tipo de productos de una u otra forma ya que forman parte de la gama de productos que los clientes finales les exigen en sus salas. Por ende, las empresas se ven en la obligación de tenerlos de alguna forma, por lo tanto deben buscar proveedores de algún tipo para abastecerse.

Por esta razón, la única gran amenaza de sustitución es que los retailers empiecen a importar directamente, lo cual implica costos para la organización ya que deben sumarse nuevas preocupaciones e inversiones en tiempo y personal para atender estas nuevas áreas. Por ello, en el último tiempo, las grandes tiendas han externalizado parte de sus importaciones para enfocarse en aquellos productos que tienen mayor rotación o en sus marcas propias que generan mayores márgenes. Este no es el caso en productos y accesorios para bebés, ya que todas las tiendas por departamentos trabajan con marcas como Infanti y Bebesit en gran parte de las salas del país.

Otra amenaza de sustitución es que las grandes y medianas tiendas reemplacen las marcas que se quieren comercializar por otras, pero en general los retailers prefieren ampliar su gama para desplazar a las tiendas especializadas y así ofrecer una mejor oferta a sus clientes. Tal es el caso de Falabella que ha sumado a su oferta de coches paraguas a McLaren y Chicco, marcas de gran prestigio internacional y que además son representadas en Chile por empresas locales. Falabella ha decidido incluir estas marcas, manteniendo su oferta de otras como Infanti y Bebesit, en general la estrategia es sumar alternativas para un mercado que crece sobre el promedio del PIB en todos los segmentos.

A partir de este análisis y considerando que la amenaza de importar directamente (a pesar de no ser la tendencia actual) siempre está latente, se puede concluir que la amenaza de sustitutos es **media-baja**.

Poder de Negociación de los Clientes

Como es sabido, gran parte de las ventas minoristas registradas en Chile se realizan a través de las grandes cadenas del retail. A esto se suma una tendencia de que gran parte de los consumidores chilenos, prefieren hacer sus compras en un solo lugar, por ende los padres van a privilegiar aquellas salas donde puedan obtener productos variados como sillas de auto, coches, ropa, bolsos, etc. Esta tendencia se puede observar en un estudio realizado por Adimark disponible en el anexo II, donde se puede observar que en su mayoría los consumidores prefieren comprar artículos para niño en la grandes tiendas y que las visitas a los centros comerciales superan las 3 veces por semana en promedio, por lo tanto la exposición es mucho mayor para una marca de bebés en este formato que en cualquier otro. Por estas razones, se puede pensar que aquel que no está en las grandes tiendas tiene menos perspectivas de exposición y crecimiento, por lo tanto es de vital importancia posicionar a las marcas en estos canales.

Junto con lo expuesto anteriormente, las facilidades de crédito que entregan estas tiendas permite generar ventas por sobre el promedio, lo cual hace atractivos a estos canales en términos de volúmenes aparte de la gran cantidad de salas con las que cuentan a nivel nacional. A partir de este análisis, se puede pensar que el no estar en al menos una gran cadena de tiendas deja pocas posibilidades para el éxito de este proyecto ya que se deben alcanzar ciertos volúmenes que sólo se logran en este tipo de canales.

A pesar de este negativo escenario para el negocio, la competencia entre los distintos actores es feroz y se pelean por tener los mejores productos en sus salas, por ende eso reduce en parte el poder que pueden tener los clientes. A pesar de esto, muchas tiendas pueden poner condiciones como la exclusividad u otras cláusulas que pueden limitar las ventas en otras cadenas. Por todas estas razones, el poder de los clientes es **medio-alto**, ya que cuentan con varias herramientas para lograr buenas condiciones a su favor. En caso que fuese un mercado monopólico esta fuerza sería alta, pero a favor del negocio juega la intensa competencia entre los distintos retailers que les resta cierto poder de negociación en este sentido.

Poder de Negociación de los Proveedores

Tal como fue señalado anteriormente en este análisis, los proveedores son parte importante de este negocio, ya que es necesario que estos sean de confianza y que cumplan ciertos requisitos de calidad para lograr un grado diferenciación respecto de las otras comercializadoras. En general, las empresas fabricantes tienen la ventaja de contar con el producto, es decir, que sin los productos de ellas este negocio no puede prosperar, por lo tanto contar con un par de proveedores de confianza y que permitan establecer una relación de largo plazo es fundamental para este emprendimiento.

La gran ventaja para los proveedores, es que muchos cuentan con marcas consolidadas, lo cual les permite negociar en buenos términos ya que muchas de las comercializadoras desean obtener la representación de marcas de prestigio.

Esto aumenta el poder de negociación de los proveedores, ya que tienen en sus manos un bien altamente deseable y cotizado en la industria.

A favor de las empresas que buscan la representación de estas marcas, está el hecho de que cuentan con un conocimiento del mercado que es valorado por los fabricantes o dueños de las marcas. A la vez, las empresas locales tienen la ventaja de contar con una infraestructura ya establecida y a la vez tienen los contactos necesarios para abrirse paso en el mercado tanto chileno como latinoamericano.

Como es posible notar del análisis anterior, las empresas locales juegan un rol vital en la estrategia de expansión regional de varias marcas, por lo tanto esto contrarresta el poder que pueden llegar a tener los proveedores con sus productos. Junto con esto, se debe considerar que el hecho de perder un proveedor no es tan crucial como parece ya que éstos abundan en China y todos tienen una alta disposición para ampliar sus negocios y exportar a Chile. La gran variedad y competencia que existe entre los fabricantes del país asiático, hace que estos cuiden en demasía a sus representantes y a los negocios que ya tienen consolidados.

Por todas las razones expuestas en este análisis, existen ambas razones de peso que dan poder a una y otra parte. La intensidad de estas fuerzas es más bien pareja, lo cual hace pensar que el poder de negociación de los proveedores es **medio**.

Fuerza	Intensidad de la fuerza	Atractivo Industria
Rivalidad Competidores	Baja	Alto
Amenaza Nuevos Participantes	Media-Baja	Medio-Alto
Amenaza Sustitución	Media-Baja	Medio-Alto
Poder Clientes	Media-Alta	Medio-Bajo
Poder Proveedores	Media	Medio
Atractivo General Industria		Medio-Alto

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Amenazas y Oportunidades

Al realizar el análisis de la industria, es posible notar que una de las principales oportunidades se encuentra en los productos de alta calidad y diseños innovadores destinados para los segmentos medios y altos. El gran atractivo de este mercado es que tiene un gran potencial de crecimiento y que la oferta y por ende la competencia son aún incipientes. En general se puede observar que existen interesantes oportunidades para ingresar nuevos productos al mercado ya que las grandes tiendas buscan ampliar su gama y satisfacer las necesidades de todos los niveles socioeconómicos. En general la búsqueda de la diferenciación y el afán por crear una marca de prestigio, han incentivado a los grandes retailers a expandir su oferta y entregar un servicio cada vez más personalizado.

En cuanto a las amenazas que se presentan en el escenario actual es que las grandes tiendas decidan importar directamente marcas propias que puedan competir en términos de calidad y diseño con las que se desean comercializar. Esto podría afectar la futura participación de mercado que pueden alcanzar los productos a importar, con lo cual bajan considerablemente los volúmenes, afectando los ingresos del negocio. A pesar que esta tendencia de importar directamente marcas propias es más común en productos de menor valor agregado, esta amenaza estará siempre latente y debe considerarse al momento de evaluar la estrategia comercial y de posicionamiento. Otra amenaza importante es la entrada de nuevas marcas, pero aquello puede prevenirse con un buen posicionamiento en salas y marcando presencia desde el inicio. La entrada de nuevas marcas es prácticamente inevitable, ya que es un mercado en franco crecimiento y con un potencial interesante. A partir de esto, se puede pensar que aún hay espacio para varias marcas antes de llegar a un punto de saturación del segmento Premium.

3.2.3 Conclusiones Análisis Situación Externa

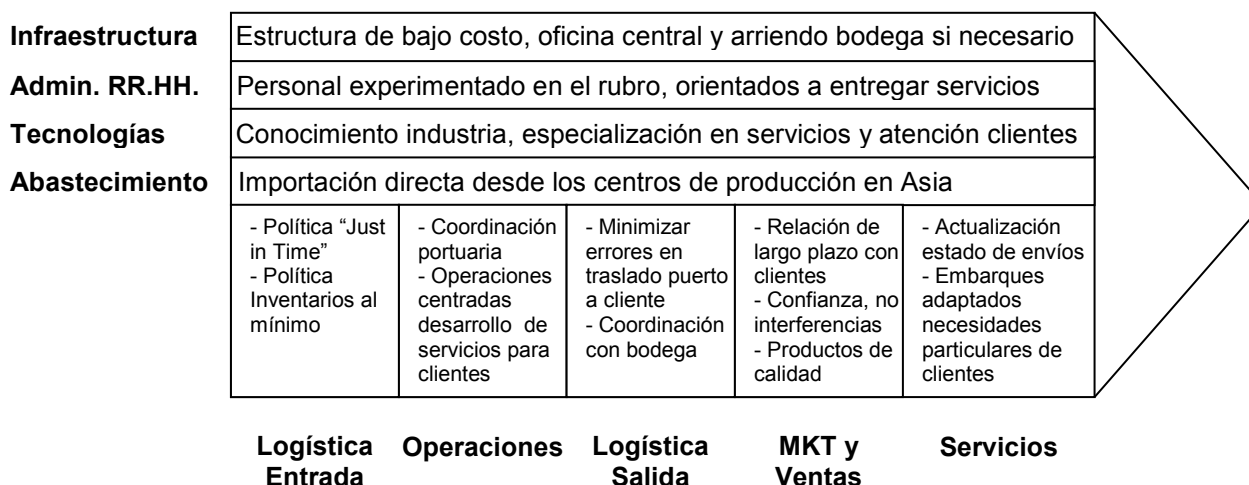
A partir del análisis realizado de las 5 fuerzas de Porter, se puede ver que la industria presenta un atractivo medio-alto y que aún no se vislumbra un punto de saturación a corto plazo. Uno de los puntos que hace interesante la entrada es el hecho que la rivalidad entre competidores es aún baja, ya que la oferta actual es limitada y la disposición de las grandes tiendas por incorporar nuevos productos es alta, por ende hay un interesante espacio para el ingreso de nuevas marcas. A la vez se registra una tendencia favorable para esta iniciativa, ya que las tasas de crecimiento de la industria superan el desempeño de la economía en general. Esto es aún más marcado en aquellos productos de alto valor agregado, ya que su crecimiento no ha bajado de los dos dígitos durante los últimos cinco años. En general existe una tendencia entre los consumidores chilenos por buscar productos de mayor calidad, lo cual se refleja en la industria del lujo que ha tenido un crecimiento explosivo en el último tiempo.

Tal como se puede ver en el análisis, la oportunidad es interesante para aquellas empresas que logren tener contactos tanto con los productores y las grandes tiendas y a la vez cuenten buen soporte financiero que permita importar los volúmenes requeridos por estos retailers. Todos estos factores dejan en buen pie a esta iniciativa ya que cuenta con la mayoría de los factores críticos que son necesarios para un ingreso exitoso al mercado.

3.3 Análisis Situación Interna

3.3.1 Análisis de Cadena de Valor

A continuación se expone el análisis de la cadena de valor para poder de esta forma descubrir las fortalezas y debilidades de la empresa. Esto permite identificar las actividades que generan mayor valor y que pueden constituir una ventaja competitiva con respecto al resto de los actores del mercado.



Mediante este análisis fue posible determinar los factores claves para el éxito del negocio y que éste logre una posición de peso en la industria.

Estructura de bajo costo: Esta empresa al no contar con locales de venta directa al público, puede generar grandes ahorros que permiten tener márgenes por sobre el promedio. Esto se debe principalmente a que esta estructura no requiere de altos niveles de inventario como si lo necesitan otras empresas comercializadoras. Además al subarrendar espacios de bodega, no debe soportar la gran estructura de costos fijos que tienen el resto de la comercializadoras.

Embarques Flexibles: Este negocio tiene una gran ventaja sobre aquellos que deseen importar directamente, ya que puede incluir varios clientes en un solo pedido, abaratando de esa forma los costos de importación ya que se puede acceder a descuentos por volumen o a tener productos para varios clientes en un mismo contenedor. Esto es una ventaja ya que los volúmenes que requieren algunas tiendas son insuficientes para que ellos realicen una importación directa.

Experiencia: La empresa va a estar compuesta por personas con experiencia tanto en importaciones como en la venta de productos para bebé, lo cual genera un interesante "know how". Al mismo tiempo la red de contactos de los inversionistas es tan amplia que permite llegar a todos los grandes grupos del retail en Chile

Imparcialidad: Al no contar con locales comerciales, la empresa tiene la libertad para vender sus productos a todos los retailers sin la preocupación de que ellos se transformen en una competencia directa e indirecta a futuro. Otro problema de

contar con tiendas es que los importadores tienden a privilegiar su inventario en desmedro de sus clientes, por ende esta alternativa asegura la ausencia de otros intereses comerciales y que se trabaja exclusivamente en abastecer de la mejor forma posible a todos los clientes.

3.3.2 Fortalezas y Debilidades

Una vez concluido el análisis de la cadena de valor, se pueden identificar las siguientes fortalezas y debilidades de esta iniciativa.

Fortalezas

- La independencia que otorga el modelo de negocios genera confianza a los clientes ya que no existen incentivos desde el interior de la organización para privilegiar otras operaciones o interrumpir la relación comercial.
- Esta empresa tiene la ventaja de satisfacer las distintas necesidades de en términos de bienes y volúmenes de todos los clientes sin incurrir en costos mayores para la organización, ya que se generan economías de escala al incluir todos esos requerimientos en una o pocas grandes importaciones. Esto entrega mayor flexibilidad tanto a la organización como a los clientes.
- Las entregas puerta a puerta sin necesidad de un paso por bodega permiten a la organización generar importantes ahorros en términos de costos fijos, lo cual la hace más flexible ante episodios de ventas bajas, ya que la mayor parte de la estructura de costos corresponde a egresos variables.
- El hecho de importar de puerta a puerta a precio contado o en un plazo no superior a 30 días permite generar una interesante liquidez que permitirá contar con los recursos necesarios para las operaciones futuras.

Debilidades

- El no contar con locales comerciales puede generar una desventaja con respecto a otras importadoras ya que no se tiene un feedback constante desde el cliente final, lo cual dificulta la identificación de futuras tendencias de la industria.
- Como toda nueva empresa, existe un importante desafío por lograr posicionarse y construir una marca, lo cual es una clara desventaja en comparación con otros importadores ya establecidos en el mercado.
- La estructura organizacional liviana que se le quiere dar a la empresa puede dificultar el acceso a cartas de crédito necesarias para la importación ya que la organización cuenta con pocos activos fijos que respalden las obligaciones que debe contraer y por ende aumenta el riesgo para la institución financiera, dificultando el acceso a crédito.

3.3.3 Conclusiones Análisis Interno

Tal como fue discutido en el análisis, las principales ventajas de este proyecto pasan por el manejo y control de los envíos y las economías de escala

que se pueden lograr mediante la operación con varios clientes. Esto le otorga a las empresas la posibilidad de adquirir volúmenes menores a los mínimos de importación requeridos por los fabricantes y a la vez permite tener acceso a contenedores de mayor tamaño con el respectivo ahorro que esto implica.

Como fue mencionado anteriormente, otra ventaja radica en el hecho de no contar con locales propios, ya que esto permite entregar un servicio orientado completamente a satisfacer las necesidades de inventario de los clientes sin pasar a llevarlas por intereses provenientes del interior de la organización. A la vez esto reduce la presión sobre ambas partes ya que los negocios de este proyecto con los de sus clientes son complementarios, se necesitan y retroalimentan entre ellos, eliminando la tensión que se puede generar por una posible competencia en otros negocios.

La gran desventaja de la estructura descrita anteriormente es que se pierde un poco el feedback del consumidor final. Es por esta razón que se debe trabajar en relaciones de confianza y largo plazo con los retailers, para que ellos entreguen las inquietudes y observaciones que tienen los consumidores sobre el producto. Esto va a permitir generar mejoras, adaptándolo a las necesidades del “shopper” chileno y por ende mejorando las ventas tanto para las grandes tiendas como para esta empresa. Por ende es importante mantener un contacto permanente para el beneficio de todas las partes involucradas.

Capítulo 4: Investigación y Análisis de Mercado

Este capítulo tiene como objetivo conocer el mercado de mayor atractivo para la empresa para de esa forma priorizar a los segmentos de mayor atractivo y enfocar los esfuerzos en aquellos canales que presenten una mayor exposición a los clientes objetivo. Para ello, primero se realiza un análisis de la natalidad para tener una adecuada descripción del mercado total. Luego analizando los distintos grupos socioeconómicos del país se tiene un panorama del mercado potencial y finalmente analizando todos los datos de los estudios recogidos, se busca definir el mercado meta que será el centro de las estrategias que serán descritas posteriormente en este trabajo

4.1 Investigación de mercado

4.1.1 Natalidad en Chile

En la actualidad, se ha hecho público en varios noticieros y medios escritos que la tasa de natalidad va en franco descenso desde hace ya algunos años, siguiendo la tendencia de los países desarrollados. Esto está confirmado por las estadísticas nacionales del INE en 2005, las cuales muestran una baja en la Tasa Global de Fecundidad que llegando en Chile a un nivel de 1,93 hijos promedio por mujer. En ese mismo año, “nacieron vivos 230.831 niños y niñas, de ellos 118.534 fueron hombres (51,4%) y 112.297 mujeres (48,6%)”⁷.

En general se pudo observar que cerca el 40,2% nació en la región Metropolitana, seguida por la de Bío Bío que concentra el 11,6% del total nacional. Los lugares siguientes son ocupados por las regiones de Valparaíso y Los Lagos que representan el 9,6% y 7,4% del total nacional respectivamente. Estas cifras pueden dar un indicio de las zonas más atractivas para los productos en términos de volumen, lo cual debe ser aún estudiado con más información demográfica referente al nivel socioeconómico de estas regiones.

Otro resultado importante de esta muestra es que un 58,4% de las madres son solteras y el mayor porcentaje de los nacimientos corresponden a mujeres entre los 15 y 24 años. El grupo entre 20 a 24 años es el de mayor importancia y alcanza al 29,6% de los nacidos vivos para el año 2005. Le siguen a este grupo el comprendido entre los 15 y 19 años que representan el 24,3% de los nacimientos. Este fenómeno de madres jóvenes tiene una gran importancia para la industria ya que en muchas ocasiones los abuelos de estos niños tienen un rol más activo en la adquisición de los productos, lo cual puede jugar a favor ya que en general tienen una mayor capacidad de compra que los padres.

Finalmente, de los resultados obtenidos del estudio realizado por el INE, se puede observar que el 97,7% de los partos fueron atendidos en clínicas u hospitales, lo que confirma la tendencia de los padres de recurrir a estos centros en desmedro de los hogares u otros locales. Esto es de gran utilidad para focalizar la estrategia de marketing, ya que las alianzas con clínicas o la promoción en

⁷ Publicación oficial INE 9 de mayo de 2008

estos centros pueden generar buenos resultados para las ventas de las distintas líneas de productos.

4.1.2 Mercado Total

Tal como fue señalado anteriormente, la tasa de natalidad en Chile va en descenso siguiendo la tendencia en países desarrollados, lo cual se debe tener en cuenta en la cuantificación del mercado total. A partir de las estimaciones del INE en su informe "CHILE: Estimaciones y Proyecciones de Población 1990-2020" y de lo sucedido en países desarrollados como el Reino Unido, Países Bajos, Suecia, Dinamarca y Francia, la tasa de natalidad debiese tender a estabilizarse hacia 2020, con lo cual el número de nacidos vivos debiese mantenerse más o menos constante a mediano plazo. En estas naciones, la tasa de natalidad llega en promedio a 1,75 hijos/as por mujer, lo cual ya se puede observar en los resultados del INE para 2005 donde algunas regiones del país se acercan a dicha tasa. Tal es el caso de las regiones VIII, V y Metropolitana, que presentan una natalidad de 1,75, 1,77 y 1,78 hijos/as por mujer respectivamente.

Todos los antecedentes presentados anteriormente, serán la base para construir el mercado total a nivel nacional. Según las proyecciones del INE, el año 2020 la tasa de natalidad debiese llegar al 1,85 hijos/as por mujer a nivel nacional, pero como se ha podido observar, las principales regiones de nuestro país presentan cifras incluso menores. Junto con esto, se debe tener en cuenta que este indicador debiese continuar su descenso en años posteriores, acercándose a las cifras más o menos estables que se presentan en Europa en los países anteriormente señalados. Es por estas razones y porque se espera que el proyecto siga en marcha en años posteriores a esta fecha, se construirá el mercado potencial con una tasa de natalidad de 1,75 hijos/as por mujer, lo cual permite a la vez considerar un escenario un poco más negativo al que se espera enfrentar.

La estimación se construye tomando en consideración que actualmente (según cifras del INE para 2005) con una tasa de 1,93 hijos/as por mujer nacen 230.831 niños y niñas, por lo tanto ocupando la regla de tres, se pretende obtener el número de nacidos para una tasa de 1,75 hijos/as por mujer con lo cual se puede obtener una aproximación de los nacidos que se pueden esperar a mediano y corto plazo. El cálculo se obtiene de forma simple de la siguiente manera:

$$\text{Estimación N}^\circ \text{ de nacidos} = \frac{230.831 \times 1,75}{1,93}$$

$$\text{Estimación N}^\circ \text{ de nacidos} = 209.303$$

Esta cifra corresponde al número de nacidos que se esperan para un año en el país para una tasa de 1,75 hijos/as por mujer, pero como es sabido, los productos para bebé en su mayoría abarcan niños hasta los 2 años como el caso de los coches y juguetes, por ende la estimación del mercado total debe considerar la población de niños menores de 2 años. Es por esta razón que para este estudio simplemente se dobla la cifra de nacidos en un año para obtener una

aproximación del mercado que va a presentar el país en los años venideros. Por ende el **mercado total** alcanzaría aproximadamente los **418.606** niños y niñas por año.

4.1.3 Mercado Potencial

Una vez obtenido el mercado total, se procede a construir una estimación del mercado potencial basado en estadísticas del nivel de ingreso del país y las regiones que presentan mejores perspectivas para el negocio en términos de volumen y contribución al Producto Interno Bruto nacional. Para poder elaborar esta parte del trabajo, se recurrió a un estudio de Grupos Socioeconómicos realizado por AIM⁸ para el año 2008, el cual contiene una estimación del tamaño de los distintos niveles de nuestra sociedad a la vez que expone las principales características de éstos. Este estudio se basa en los resultados del censo de 2002 y como los distintos grupos han evolucionado hasta el presente.

Al analizar esta industria, se puede ver que uno de los factores que más influyen sobre la compra y la disposición a pagar es el nivel de ingresos de la familia. Por esta razón es que uno de los primeros filtros que se deben aplicar es aquel que guarda relación con el nivel socioeconómico de los padres del recién nacido.

De acuerdo al estudio realizado por AIM para 2008, los grupos socioeconómicos altos y medios-altos (ABC1 y C2) corresponden al 10% y 20% respectivamente, lo cual implica un aumento considerable respecto del censo de 2002. Según este estudio, el segmento AB es aquel que posee un ingreso familiar sobre los 8 millones de pesos mensuales y que habitan en hogares normalmente sobre los 300 m² ubicados, en el caso de Santiago, en sectores como La Dehesa, Los Dominicos y Santa María de Manquehue. El segmento C1 tiene un ingreso familiar promedio de 3 millones, poseen casas sobre los 150m² y en el caso de Santiago viven en diversos barrios del sector oriente como Estoril, Alcántara, Kennedy y Príncipe de Gales. Finalmente el segmento C2 habita en viviendas con un tamaño promedio de 100 m² ubicadas en el caso de Santiago en comunas como Ñuñoa, Providencia, La Reina y parte de Las Condes. El ingreso familiar promedio de este grupo suele superar ligeramente el millón de pesos.

Esta información permite identificar las potencialidades de estos grupos y relacionarla con los productos que se desean comercializar. A partir de esto, se puede desprender que la totalidad del segmento ABC1 puede tener acceso a los productos ya que su elevado ingreso les permite adquirir los bienes de última generación. En el caso del segmento C2, una buena parte tiene buen acceso a crédito o corresponde a profesionales jóvenes que tienen grandes proyecciones de crecimiento o provienen de familias del segmento ABC1, por lo que tienen una mayor disponibilidad de recursos para adquirir estos productos. En cambio una parte importante de este segmento tiene un alto nivel de endeudamiento y una

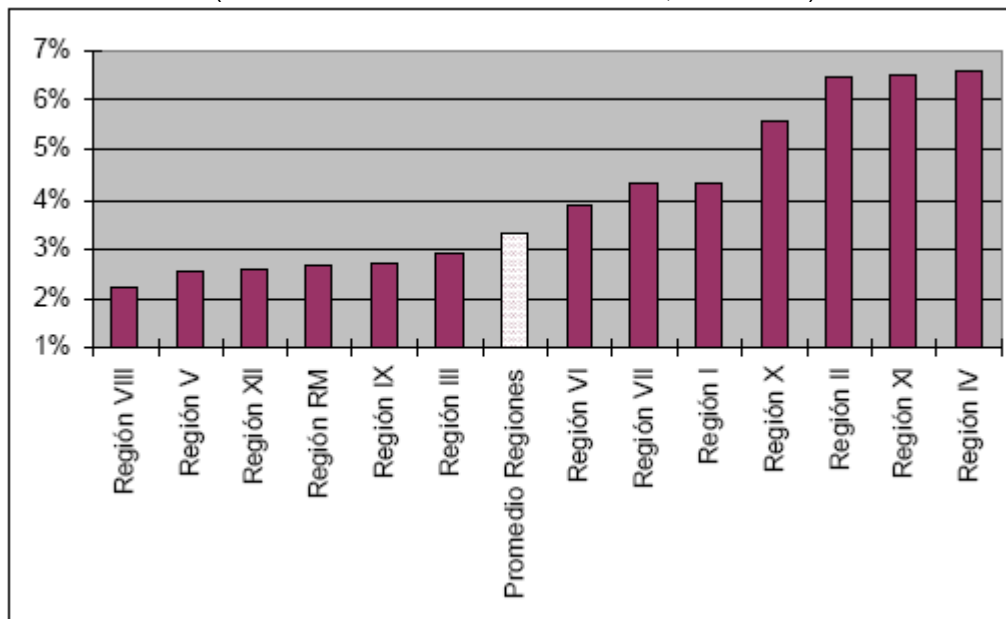
⁸ Asociación Chile de Empresas de Investigación de Mercado (esta compuesta por AC Nielsen, Adimark, Cadm, Synovate, Collect, Corpa, ICCOM, Pisos, Kantar, Latin Panel, Punto de Vista, Search, Timelbope y TimeResearch).

baja capacidad de ahorro, por lo tanto para este tipo de productos buscan satisfacer la necesidad de la forma más económica posible. Por estas razones, no se puede considerar el segmento C2 en su totalidad ya que dentro de éste coexisten realidades diversas que deben ser consideradas. En un futuro pueden llegar a ser clientes potenciales, incluso parte del grupo C3, pero para efectos de este trabajo y con una visión de presente, sólo se tomará en consideración la mitad del segmento C2 a partir de la caracterización realizada por el estudio de AIM.

A partir de esto, es posible observar que el mercado potencial ya se limita al 20% del mercado total, lo cual a pesar del corte, resulta en una cantidad no despreciable de potenciales clientes, pero a esta cifra aún se le debe aplicar un filtro. Dado que no es posible llegar a todas las regiones del país, los esfuerzos deben localizarse en aquellas zonas que presenten mayores niveles de ingreso y que concentren una importante población. En este sentido, la elección de estas zonas se basa en los índices de crecimiento a nivel nacional, el porcentaje de hogares pertenecientes a los segmentos ABC1 y C2, los resultados del Censo de 2002 y los datos de natalidad registrados por el INE.

En el siguiente gráfico elaborado por Mideplan en su estudio de “Empalme Series PIB Regionales” realizado en diciembre de 2004 por Javier Díaz Vernon, se puede observar la evolución el Producto Interno Bruto de las distintas regiones de nuestro país.

Crecimiento de los PIB Regionales
(Tasa Promedio de Crecimiento Anual, 1996-2001)



Fuente: Estudio Mideplan en base a datos del Banco Central y Odeplan

En este gráfico se puede observar que las regiones que han experimentado un crecimiento por sobre el promedio en el periodo 1996-2001 son la IV, XI, II, X, I, VII y VI, las cuales han sido impulsadas principalmente por las actividades agrícolas, mineras y pesqueras, lo cual se mantiene en la actualidad. De estas regiones, una de las más atractivas es la 2ª, ya que según el estudio de AIM, es

una de las que presenta un gran porcentaje de personas en el segmento alto y medio-alto, lo cual confirma el atractivo de esta zona. Junto con esto, en ella se encuentran dos grandes polos de desarrollo como lo son Antofagasta y Calama. Ambos centros urbanos concentran una importante actividad minera y una gran cantidad d habitantes (Antofagasta por ejemplo ya supera los 400.000). Otra zona de gran crecimiento e importante presencia de personas del segmento alto es la 1ª región, pero por problemas logísticos derivados de su lejanía con el centro del país, por su gran oferta de productos importados que aumentan la competencia (efecto Zofri) y porque no concentra tanta población como la segunda es que no será considerada como parte del mercado potencial. La otra región que presenta perspectivas favorables para el proyecto es la 4ª región de Coquimbo, la cual posee un importante núcleo urbano formado por La Serena y Coquimbo, no está tan alejada del centro del país y concentra una importante masa de personas de segmento alto a la vez que posee una importante población flotante de este grupo especialmente durante la época de verano. Las regiones con alto crecimiento restantes serán excluidas ya que la proporción de personas del segmento alto es más baja o por su cercanía con la Región Metropolitana.

Junto con las regiones, 2ª y 4ª, se incluirán en el mercado potencial las regiones 5ª, 8ª, 9ª y Metropolitana ya que a pesar de su bajo crecimiento en el último tiempo son las que concentran la mayor cantidad de personas en el segmento medio-alto y alto, a la vez que son las más populosas del país con importantes núcleos urbanos como el Gran Valparaíso, el Gran Concepción, el Gran Santiago y Temuco.

A partir de esta selección de zonas y observando lo datos de natalidad publicados por el INE, se puede realizar el segundo corte tomando en cuenta la contribución de estas regiones a la natalidad a nivel nacional. Según los datos del INE para 2005, la contribución de las regiones seleccionadas a los nacimientos del año es la expuesta en la tabla a continuación.

Región	Contribución a nacimientos
Metropolitana	40,2%
Bío-Bío	11,6%
Valparaíso	9,6%
Araucanía	5,6%
Coquimbo	4,1%
Antofagasta	3,7%
Total Potencial	74,8%

Fuente: Elaboración propia en base a datos INE

Para poder ajustar de mejor manera este filtro, se debe tener en cuenta que por temas logísticos, concentración de población y presencia de las grandes tiendas, estas cifras deben ajustarse a la proporción de la población regional que se ubica en las capitales regionales, lugar donde están ubicados los principales centros comerciales y por ende donde serán ubicados los productos. Salvo en el caso de la región Metropolitana que corresponde a una zona urbana compacta, de gran densidad y alta concentración de tiendas en toda la región, el resto se debe

ajustar de acuerdo a los grandes núcleos urbanos donde se hará el esfuerzo a nivel de grandes tiendas. A partir del Censo de 2002 y tomando como supuesto que se mantiene más o menos la misma distribución de población en la actualidad, se realizará el siguiente ajuste que permite hacer esta estimación más cercana a la realidad.

Simplemente lo que se hace para ajustar estos datos es tomar la cantidad de habitantes de la capital regional o de la macro zona (Gran Concepción, Gran Valparaíso, etc.) y dividirlos por la cantidad total de habitantes de la región, lo cual permite hacer la corrección necesaria ya que no es posible entregar una cobertura total en regiones como si es posible en el área Metropolitana. Con esto, se puede ajustar la contribución a los nacimientos registrados durante 2005 simplemente multiplicando el factor obtenido por las contribuciones expuestas anteriormente. Los resultados de este ejercicio se exponen en la tabla a continuación.

Región	Núcleo Urbano Considerado ⁹	% con respecto región	Contribución a nacimientos	% Ajustado
Metropolitana	Toda Región	100%	40,2%	40,2%
Bío-Bío	Gran Concepción	37,2%	11,6%	4,3%
Valparaíso	Gran Valparaíso	53,2%	9,6%	5,1%
Araucanía	Temuco- Padre Las Casas	35%	5,6%	2%
Coquimbo	Coquimbo-La Serena	53,6%	4,1%	2,2%
Antofagasta	Antofagasta	60,1%	3,7%	2,2%
		Total	74,8%	56%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE (Censo 2002 y Estudio de Natalidad)

Una vez finalizados los ajustes por población e ingreso, se puede determinar el mercado potencial a partir del total obtenido anteriormente de la forma expuesta a continuación.

$$\begin{aligned}
 \text{Mercado Total} &= 418.606 \\
 \text{Ajuste por Ingreso} &= 0,2 * 418.606 = 83.721 \\
 \text{Ajuste geográfico-poblacional} &= 83.721 * 0,56 \\
 \text{Mercado Potencial} &= 46.884
 \end{aligned}$$

4.1.4 Análisis de la Competencia

Para poder obtener una mejor estimación del mercado meta, se debe estudiar a la competencia directa e indirecta para ver que posibilidades existen para capturar parte de su participación o aprovechar las oportunidades que presenta hoy el mercado. Para ello, junto con una descripción del alcance y tamaño de los competidores (información disponible en anexo 6), se elaboraron tablas y gráficos basados en estadísticas de importación que permiten acercarse a la participación de mercado de cada uno de los actores.

Como se puede desprender de los datos contenidos en el anexo 7, el mercado está claramente dominado por Comercial Stroller (Graco y Bebesit) y Comercial e Industrial Silfa (Infanti), los cuales importan sobre el 80% de los

⁹ Mayor Información de la población de estas zonas en el anexo V

productos para bebé analizados en este estudio. Se eligieron ambos ítem ya que son bastante representativos y son de los pocos en que son exclusivos de bebés o se puede desagregar la información, ya que se intentó analizar el ítem 940120000, que contiene las sillas de auto para bebé, pero la información entregada por aduanas era incompleta e incluía productos que no guardaban relación con productos para bebé.

En cuanto a los importadores de productos de mayor valor agregado como Importadora Mundo Petit (Tiendas Mundo Petit y sitio Magicare), Ferdel Ltda. (Tienda MiniNuts), Marcela Haddad Juri (Tiendas Bee Bee), entre otros, es posible notar que han experimentado un importante aumento en su participación y han ido consolidándose a través del tiempo. A pesar de que aún están lejos de amenazar la posición de privilegio de Stroller y Silfa, han logrado robar parte de su participación, en especial de Comercial Silfa que ha tenido un pequeño descenso en su participación debido a que parte de su gama de productos corresponde a artículos de una calidad un poco superior al promedio, por lo tanto puede estar ocurriendo un fenómeno en que personas que antes adquirían esos bienes dado que no había una gran oferta, ahora cambiaron a los nuevos productos de mayor valor agregado que han ido apareciendo en el país, por lo tanto existen mayores alternativas para los segmentos altos.

Otro aspecto importante que se puede recoger de la información disponible en el anexo 7 es que a pesar de ser un mercado altamente concentrado, éste se ha ido dispersando entre más actores a lo largo del tiempo sin necesariamente afectar los volúmenes importados por lo grandes. Esto se puede ver en los montos importados por estos últimos durante los tres periodos de estudio. Se puede ver que en montos ingresados al país, estas empresas presentan un leve crecimiento año tras año, pero sin duda que el resto de los importadores, en especial las tiendas especializadas del barrio alto, han aumentado considerablemente sus importaciones, por ende es claramente una industria en crecimiento y que está adquiriendo un vuelco hacia la especialización y sofisticación de sus clientes. Otra conclusión que se puede obtener del anexo 7 es que las grandes tiendas por departamento han disminuido su ritmo de importación o incluso han dejado ingresar al país estos productos, ya que en el último tiempo gran parte de esos productos son proveídos por las importadoras ya consolidadas como Silfa, Stroller o Ferdel, lo cual refuerza la propuesta de valor del proyecto.

Para poder analizar la participación de mercado aproximada en el segmento medio-alto, se tomaron como referencia tanto los grandes importadores como las tiendas especializadas que comercializan en su mayoría en el sector alto. Dada la dificultad de encontrar datos que permitan conocer a ciencia cierta la participación de mercado de cada una de ellas, se realiza una aproximación basada en el nivel de importaciones del año 2007, lo cual está disponible en detalle en el anexo 7.

Con la información con respecto al mercado potencial obtenida anteriormente, se logró estimar que el segmento ABC1 y C2 corresponde aproximadamente al 30% de la población, pero con los ajustes aplicados, el mercado potencial llega aproximadamente al 11,2% del mercado total. A partir de esto, si se asume que las tiendas especializadas del barrio alto venden la totalidad

de sus productos en este segmento y a nivel nacional llegan aproximadamente al 1%, se puede hacer una proyección de la participación en el segmento de cada una de ellas. Para ello, se calculó la cantidad del mercado total que equivale a 1% y de ello se obtuvo que dicha cifra corresponde a 4.168 niños y niñas. Esta cantidad se divide luego por el mercado potencial de 46.884 y de esa forma se llega a que cada punto porcentual de participación en el mercado total corresponde a un 8,9% de participación en el potencial si se asume que ese 1% participa en su totalidad de ese segmento y de ningún otro, lo cual es bastante razonable para las tiendas especializadas ubicadas en el sector oriente de la capital.

Una vez que se llega a esta aproximación y con el promedio de participación en las importaciones de coches y porta bebés para 2007 y 2008 en base a la información del anexo 7, se pueden construir las participaciones de las importadoras especializadas en segmentos altos. A partir de este cálculo se obtienen las siguientes participaciones:

Importadora	Participación promedio	Participación en M. Potencial
M. Haddad (Bee Bee)	1,27%	11,3%
Mundo Petit	0,91%	8,1%
Ferdel (Mininuts) ¹⁰	0,85%	7,6%

Fuente: Elaboración propia en base a Estadísticas Comercio Exterior

Una vez obtenida la participación promedio para los principales actores del segmento alto, se debe estimar la participación en este segmento tanto de los grandes importadores (Silfa y Stroller) y del resto de los competidores. Para ello se hará el supuesto que para el 73% restante se mantienen las participaciones que se observan en el total ya que los grandes importadores poseen marcas que también se comercializan con éxito en el segmento alto como Avent, Graco, Chicco y algunos productos de Infanti. Por ende se realiza un ejercicio simple que consiste obtener un promedio de participación para 2007 y 2008 sobre el total y luego sólo se multiplican estas ponderaciones por el 73% que falta por dilucidar. Con ello la participación de los distintos actores en el segmento de interés compuesto de la siguiente forma:

Importadora	Participación en el Mercado Potencial
Comercial e Industrial Stroller (Graco y Bebesit)	30,0%
Comercial e Industrial Silfa (Infanti Babystore)	29,2%
Marcela Haddad Juri (Bee Bee)	11,3%
Importadora Mundo Petit	8,1%
Comercializadora Ferdel (Mininuts)	7,6%
Otros	13,8%

Fuente: Elaboración propia

Con estas cifras se podrá analizar que posibilidades existen para capturar parte de este mercado y poder obtener metas de participación de acuerdo a lo largo de un par de años, las cuales serán usadas posteriormente para estimar los ingresos del proyecto.

¹⁰ Ferdel no registra importaciones de porta bebés durante 2007, por lo tanto se considerará sólo el promedio de las importaciones de coches

4.2 Mercado Meta

Una vez obtenida la información necesaria para cuantificar el mercado en términos de volumen de la industria y participación de los distintos actores, es posible fijar metas alcanzables y realistas que permitan proyectar la evolución de la empresa durante los próximos años.

Tal como se analizó anteriormente, las importaciones de las tiendas exclusivas del barrio alto han tenido un explosivo crecimiento en el último tiempo, lo cual incluso las ha llevado a estudiar posibles ubicaciones en otras regiones del país. Esta tendencia es la que sustenta la base para la estimación del mercado meta, ya que se espera alcanzar los niveles de volumen y participación de estos actores en un plazo prudente. Lo que se espera es poder tener tasas de crecimiento similares a las que experimentaron estas empresas, lo cual aún es posible dada la poca madurez del mercado.

En esta misma línea, se espera partir con una meta conservadora, para luego de concretado el ingreso, se puedan fijar objetivos más ambiciosos. Para esto, se analizó el nivel de participación estimado que tenían en el segmento las 2 tiendas del barrio alto pioneras en este nicho, Bee Bee y Mundo Petit. Si realizamos una estimación de participación similar a la realizada en el punto anterior, pero lo hacemos para 2006, fecha donde empezaron estas empresas. En esa época su participación en las importaciones totales era cercana al 0,35%, y repitiendo el mismo ejercicio realizado anteriormente, se puede llegar a que la participación de mercado estimada para esa época en el segmento ascendía a cerca del 3%. Esta cifra será la base de la meta, y permitirá construir de forma gradual la evolución a través del tiempo.

Una vez concluida la estimación para la meta inicial, se deben fijar metas y plazos para alcanzar la participación deseada de forma gradual. Para ello, se debe realizar un análisis de las tasas de crecimiento que es posible alcanzar. Para esto, se debe estudiar la evolución de algunas empresas en el total y en el segmento, además de realizar un análisis de sus tasas de crecimiento y las de la industria en el último tiempo.

Como primer paso, se va a estudiar la evolución de la industria durante los últimos años para poder cuantificar el valor que han ido agregando las empresas a través del tiempo. Esto permitirá conocer la evolución que se puede esperar en términos de volumen, lo cual tomará relevancia en el plan financiero. Durante los últimos 3 años, las importaciones de coches, que corresponde al único ítem arancelario que es exclusivo de productos para bebés, los montos importados han crecido en promedio un 16,8%. Esto también se refleja en las importaciones realizadas por las empresas del rubro, las cuales muestran un sostenido aumento durante el periodo en estudio. Según datos obtenidos en el portal Mercantil.com, durante estos tres años el crecimiento de Comercial Silfa, ha promediado el 50%, pero a tasas decrecientes, lo cual indica que en su segmento fuerte, que corresponde al medio, el mercado está llegando a cierta madurez, ya que de un crecimiento de 96,5% con respecto al año para 2005 (importaciones por US\$ 7.735.031,5), se llega una tasa de 11,9% para 2007 (importaciones por US\$

12.010.646). Lo mismo ocurre en el caso de comercial Stroller, que prácticamente no registró aumentos significativos en los montos importados durante 2007 y que presentó una tasa de crecimiento del 34,3% para 2006. En cuanto a las tiendas Premium, se puede estudiar lo ocurrido con Bee Bee, que pasó de importaciones por US\$ 50.845,54 en 2004 a US\$ 328.938 en 2007. El explosivo crecimiento que han mostrado durante sus primeros años de operación las tiendas de lujo, permite suponer que el crecimiento del segmento objetivo está muy por sobre el promedio de la industria, pero para efectos de este estudio y para lograr una estimación conservadora que genere metas realizables, se considerará el crecimiento de la industria total que es muy parecido al que muestran los grandes importadores. Con esta información, los supuestos planteados y la opinión experta de participantes en el rubro, se puede concluir que se espera un crecimiento en torno al 10% (el año pasado para los coches fue de 8% y los grandes crecieron alrededor de 11%). Esta tasa es la que será aplicada al segmento objetivo para efectos de este trabajo en el primer año, y esta irá decreciendo de forma lineal hasta llegar a una completa maduración que implicaría una tasa de crecimiento cercana al 1%.

Una vez determinado el crecimiento en valor del mercado, se procede a fijar las metas para los próximos diez años. Como ya fue mencionado anteriormente, el objetivo es partir a un nivel de participación similar al que mostraban las tiendas de lujo en sus inicios, para luego ir escalando gradualmente hasta llegar al nivel que presentan hoy estas empresas y eventualmente pasarlas en términos de volumen dado el mayor alcance de este proyecto en relación a las tiendas.

Otro aspecto que se tomó en cuenta para llegar a la meta, es el financiero ya que el crecimiento debe sustentarse con más importaciones y por ende con mayores necesidades de crédito y liquidez. Es por esta razón que las tasas de crecimiento deben ser algo conservadoras, ya que este tipo de negocios son muy sensibles en términos de caja debido a los desfases entre la obtención de créditos, la llegada de los productos y los ingresos por ventas.

La tabla a continuación, muestra la evolución en términos de participación que se espera del proyecto y a la vez expone el volumen que debiese crecer la importación de bienes para lograr dicha posición en el mercado considerando que este crece en torno al 10% anual.

Año	Participación Esperada	Crecimiento \$ Segmento	Crecimiento Ingresos Empresa
1	3%	-	-
2	5%	10,0%	83,3%
3	8%	8,9%	63,3%
4	10%	7,8%	43,7%
5	12%	6,6%	28,0%
6	14%	5,5%	23,1%
7	15%	4,4%	11,8%
8	15%	3,3%	3,3%
9	15%	2,1%	2,1%
10	15%	1,0%	1,0%

Fórmula regresión: $Crecimiento_Segmento = -0,01125 * (Año - 2) + 0,1$

Capítulo 5: Plan de Marketing

En esta parte del trabajo esta contenida la encuesta que será la base para construir la estrategia comercial adecuada para el proyecto. De las opiniones de expertos y potenciales clientes, se espera determinar aspectos vitales para el éxito del negocio como la plaza y la promoción.

5.1 Encuesta

5.1.1 Enfoque de la encuesta

Esta encuesta fue elaborada mediante el enfoque de la investigación descriptiva, la cual “se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad”¹¹. Este tipo de investigación, permite obtener una buena fotografía de lo que ocurre en el mercado y lo que buscan los consumidores.

5.1.2 Investigación cualitativa

A lo largo del proceso de conocimiento del mercado, se entrevistó a personas involucradas en el rubro, las cuales aportaron su visión personal del presente y el futuro de la industria. Estas reuniones tuvieron como objetivo conocer algunas particularidades del negocio y su dinámica, lo cual permite reconocer rasgos que no se pueden identificar mediante la investigación cuantitativa. Estas entrevistas fueron realizadas sin una pauta predeterminada y su único fin fue obtener lineamientos generales, hipótesis y tendencias que luego deben ser confirmadas con datos duros.

La metodología utilizada corresponde a la conocida como *opinión experta* “que consiste de discusiones con personas que tienen indicios especializados con relación a la naturaleza del mercado”¹².

Los entrevistados pertenecen al mundo de los fabricantes, proveedores y dueños de tiendas, los que entregaron su visión de la actualidad del negocio. Uno de ellos, fue Roberto Abraham Fleiderman, dueño de la tienda Mundo Chico e importador de algunas líneas menores, una de las más antiguas en el sector oriente y que ha visto mermadas sus ventas por la irrupción de las grandes tiendas por departamento. Esta entrevista permitió conocer la forma en que trabajan las grandes tiendas, que condiciones exigen a sus proveedores y cual es su visión sobre el futuro del negocio. El otro entrevistado fue Bas Ruijten, ex Sales Manager de Easywalker por varios años, quien comentó un poco sobre lo que piensan las marcas del mercado chileno y cual es el real atractivo de este. Junto con eso, dio su opinión respecto de cuales son los productos que se pueden adaptar de mejor forma a la idiosincrasia chilena, a partir de su experiencia con mercados similares como Costa Rica, España e Italia.

¹¹ Caiceo y Mardones- Elaboración de tesis e informes Técnico-Profesionales Edición Conosur (<http://www.profesiones.cl/papers/lee.php?id=9>)

¹² Investigación de Mercados, David Aaker y George S. Day , Editorial Mc Graw Hill, Página 57

A partir de estas conversaciones, fue posible obtener interesantes opiniones que permiten ahondar en el mercado. Entre ellas, se encuentra el hecho de que las tiendas no son un gran negocio como antes ya que existe una gran convergencia hacia canales más masivos y con mejor oferta de crédito para los consumidores. Otro aspecto interesante es que el mercado chileno ha aumentado su atractivo principalmente por el aumento en el nivel de ingresos, lo cual ha aumentado el mercado potencial y por ende abriendo la puerta para volúmenes más atractivos. Finalmente, se pudo conocer la forma en que operan las grandes tiendas, las cuales exigen esfuerzos de marketing por parte de sus proveedores y ciertos márgenes, lo cual implica que este tipo de empresas deben tomar un rol más activo sobre lo que ocurre en la sala.

5.1.3 Selección de la muestra

Uno de los aspectos que se deben definir antes de construir y aplicar una encuesta es el tamaño que debe tener la muestra en el caso de poblaciones finitas, ya que existe un trade-off entre la confiabilidad de los resultados y los costos de aplicación, lo cual debe ser definido en esta etapa.

En general, para apoyar esta decisión, se ocupan dos teoremas de probabilidades que permiten llegar a una cifra acorde con los resultados que se espera obtener de la muestra. Uno de ellos es el teorema central del límite, trabajado por años por Bernouilli y luego continuado por otros como Laplace y Quetelet¹³. El otro teorema que será ocupado será la ley de los grandes números que fue demostrada por el matemático Suizo James Bernouilli en la cuarta parte de su trabajo "Ars Conjectandi" publicado en 1713¹⁴.

La ley de los grandes números, conocido también como la ley de los promedios, plantea que para conocer la probabilidad de un evento aleatorio basta con estudiar la frecuencia en que ocurre el suceso en el largo plazo, luego de realizar el experimento una gran cantidad de veces. Este teorema es el primer teorema fundamental de las probabilidades¹⁵.

El otro teorema fundamental que será utilizado es el central del límite, el cual plantea que una muestra que posee un gran número de variables independientes que siguen una misma distribución, la suma de éstas se distribuye de forma normal. Esto implica que para muestras grandes, la distribución de las medias se asemeja a una normal y se estabilizan las frecuencias. En cuanto a que se considera como una muestra lo suficientemente grande, la evidencia empírica plantea que "la media muestral de una muestra de tamaño 30, o más, siempre se

¹³ Traducción al español realizada por el alumno del Capítulo 9 del libro Introduction to Probability de Charles M. Grinstead y J. Laurie Snell, Edición Web

¹⁴ Traducción al español realizada por el alumno del Capítulo 8 del libro Introduction to Probability de Charles M. Grinstead y J. Laurie Snell, Edición Web

¹⁵ Traducción al español realizada por el alumno del Capítulo 8 del libro Introduction to Probability de Charles M. Grinstead y J. Laurie Snell, Edición Web

puede aproximar por la normal¹⁶, por lo tanto una muestra de tamaño mínimo 30 nos asegura obtener los resultados deseados.

En cuanto a la composición de la muestra, se encuestó a nivel nacional mediante una plataforma web a padres de los segmentos ABC1 y C2, los cuales fueron clasificados en un determinado segmento a partir de su ingreso familiar y comuna mediante ponderaciones de estos atributos. Para reunir la cantidad encuestados necesaria, se recurrió a padres de algunos barrios con el perfil deseado, a una base de datos de rangos medios y altos de funcionarios de BCI Proservice y a otra de oficiales de FF.AA., sumado a contactos personales del alumno que reunían el perfil deseado, en especial personas que hayan tenido recientemente una cercanía con el proceso de compra de estos productos.

5.1.4 Construcción y aplicación de la encuesta

Antes de realizar las entrevistas al público, se realizó una encuesta piloto para poder identificar posibles fallas en las preguntas o recoger aspectos relevantes que no hayan sido capturados en un principio. Para esto, se recurrió a la opinión del profesor guía, de expertos en estadísticas y auxiliares de ramos de investigación de mercado del departamento de Ingeniería de la Universidad de Chile, los cuales entregaron su opinión que permitió perfeccionar la encuesta y enfocarla de mejor forma hacia los objetivos de ésta.

La encuesta final, tiene como objetivo ahondar en los hábitos de compra de los padres chilenos, sus formatos de compra preferidos, los atributos que privilegian, el nivel de acceso a crédito que poseen y sus disposiciones a pagar.

Para esta encuesta se recogieron tanto respuestas cualitativas como cuantitativas mediante preguntas cerradas como las de selección múltiple (una única respuesta posible o varias repuestas posibles) y escala de clasificación, algunas con opción “otros” para ser completada libremente, y otras abiertas como las del tipo numérico que fueron recogidas.

Los temas en los que se espera ahondar y conocer el comportamiento y opinión de los consumidores son los siguientes:

- Lugares y Canales de ventas preferidos
- Valoración de atributos
- Acceso a crédito y gatilladores de la compra
- Efecto de herencia a hijos menores
- Disposición a pagar

Esta encuesta fue aplicada a 33 padres y madres del segmento alto y medio, y en su mayoría con un ingreso familiar sobre los 2,5 millones y del sector oriente de la capital. A pesar de esto, se recogió también la opinión de personas con ingresos menores y de otras comunas de la capital y el país. De estos 33

¹⁶ Introducción a la estadística de Sheldon M. Ross, Página 308, Capítulo 7, Segunda Edición, Editorial Reverté

encuestados, 2 fueron eliminados ya que dejaron el cuestionario incompleto u omitieron información relevante que impide hacer un análisis de sus respuestas.

5.1.5 Resultados y análisis de la encuesta

De los resultados obtenidos, se puede obtener el siguiente análisis:

Lugares y Canales de ventas preferidos

De todos los encuestados, podemos ver que un 52%, prefiere las tiendas especializadas y un 45% las grandes tiendas, lo cual es un primer indicio de que éstas no están resolviendo las necesidades de este segmento. Como era de esperar, sólo un 3% prefiere otros formatos como los supermercados.

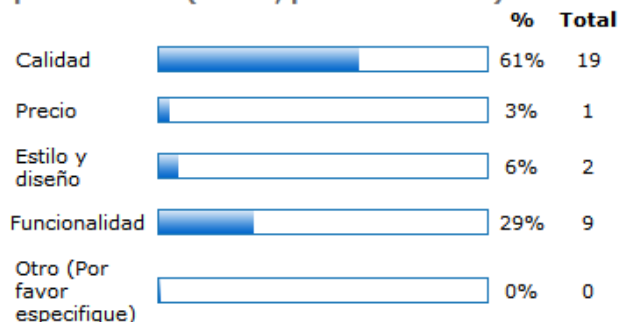
En cuanto a la actividad de “vitriñar” e informarse sobre este tipo de productos, la mayoría (68%) prefiere lo grandes centros comerciales, mientras otro 16% va a grandes tiendas cerca de su hogar, por lo tanto los retailers masivos están dejando escapar una gran oportunidad, ya que el 84% de los encuestados busca este tipo de productos en el formato masivo o en lugares donde está presente, pero un porcentaje mucho menor es el que los prefiere. Otro dato interesante y que tiene que ver con las tendencias de los padres modernos es que el 16% se informa sobre productos para bebés en Internet, por lo tanto, en teoría el 100% de los clientes busca este tipo de soluciones en canales donde están presentes las grandes tiendas por departamento.

Otro aspecto importante es que el 68% prefiere comprar todo o la mayoría de las cosas en un solo lugar, por lo tanto carecer de cierto tipo de productos o tener un nivel alto de faltante en góndola resulta altamente perjudicial para este tipo de tiendas.

Acceso a crédito y gatilladores de la compra

En cuanto a los motivos que llevan a los padres a comprar o los que más aprecian al comprar este tipo de productos, dado su nivel de ingreso, la mayoría privilegia la calidad (61%), seguido por la funcionalidad (29%) y luego el diseño y estilo (6%). Tal como se puede observar sólo un 3% declara privilegiar el precio, lo cual refuerza el hecho de que este tipo de clientes no se preocupa tanto del precio y tiene otras motivaciones para obtener este tipo de productos.

9. ¿Qué es lo que más aprecia al comprar productos para su bebé (futuro, pasado o actual)?

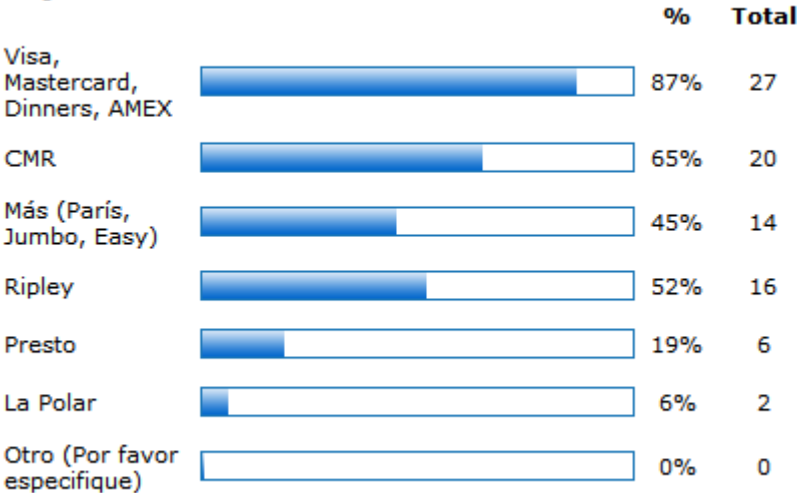


Respuestas recogidas: 31

Al analizar quienes toman las decisiones de estas compras, vemos que las mujeres están involucradas en la totalidad de estas determinaciones, ya que un 55% de los encuestados declara que las decisiones las toman en su mayoría las mujeres, mientras que el 45% restante plantea que este tipo de resoluciones se toman en conjunto como pareja, por lo tanto vemos que los esfuerzos de marketing deben estar fuertemente orientados hacia las madres.

En cuanto al acceso a crédito es posible notar que la totalidad de los las personas que respondieron este cuestionario posee algún tipo de tarjeta, lo cual confirma que este segmento tiene facilidades para acceder al crédito. El siguiente gráfico resume el porcentaje de los encuestados que posee una determinada tarjeta, con lo cual se puede analizar que tiendas resultan más atractivas en el segmento y que porción de la muestra posee las tarjetas asociadas a Transbank, las que están disponible en la mayoría de los comercios del país.

12. Marque una cruz si posee alguna de las siguientes tarjetas de crédito



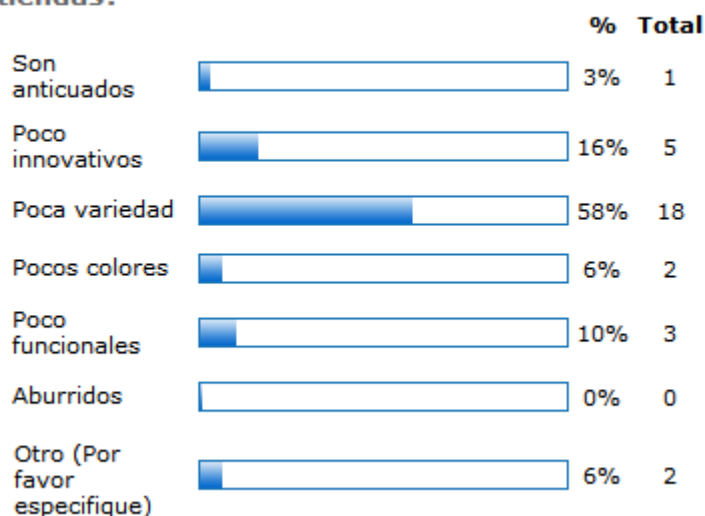
Respuestas recogidas: 31

Como se puede ver de las respuestas recogidas en este estudio, casi la totalidad de los encuestados posee las tarjetas asociadas a Transbank, lo que da a entender que en su mayoría tienen la oportunidad de comprar en los grandes comercios del país a crédito, lo cual juega a favor del proyecto ya que usualmente estas tarjetas incrementan la disposición a pagar de los consumidores. En segundo lugar con un 65% se ubica la tarjeta CMR perteneciente a Falabella y que goza de esa posición debido a que fue una de las pioneras en el mercado chileno y el hecho que Falabella tiene una fuerte presencia a nivel nacional. En tercer figura la tarjeta Ripley, ya que esta tienda se ha posicionado fuertemente en los segmentos altos. Como era de esperarse, sólo un 6% posee la tarjeta La Polar ya que este retailer esta más orientado a segmentos medios y bajos, por lo tanto su participación en el ABC1 y C2 es aún baja.

Valoración de atributos

Entre las consultas realizadas a los encuestados, se preguntó cuales eran a su juicio los principales defectos de los productos disponibles en las tiendas por departamento. La gran mayoría (58%), critica la falta de variedad disponible en este tipo formato de tiendas, lo que confirma la hipótesis de este trabajo de que hoy en día no encuentran los productos que están buscando. Otro porcentaje importante plantea que en general los productos de esta categoría disponibles en grandes tienda son poco innovadores, lo que reafirma que no están la vanguardia y que son más bien modelos comunes y estándar que datan de varios años atrás. El detalle de estos resultados se encuentra en el siguiente gráfico.

11. ¿Cuál es el principal defecto de las marcas de coches y similares disponibles hoy en las grandes tiendas?



Respuestas recogidas: 31

Entre las personas que dieron respuestas espontáneas, una planteó que en general no había problemas con respecto a este tipo de productos en las tiendas grandes y planteaba que por lo contrario se sentía satisfecha con ellos, y otra persona que planteaba que los productos vendidos en estas tiendas eran caros.

A continuación, se pidió a los encuestados evaluar una escala de 1 a 5 distintos atributos de los productos disponibles en tiendas por departamento, donde uno corresponde a muy poco y cinco corresponde a demasiado.

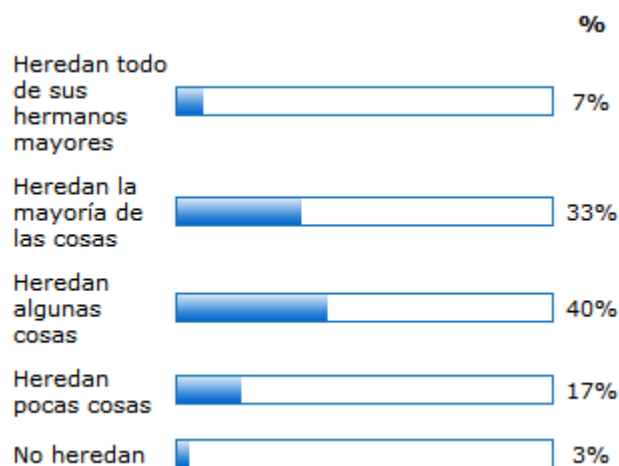
En esta pregunta, gran parte de los encuestados era indiferente ante el atributo “aburrido”, y en general el 65% evaluó con nota 3 esta característica, lo que hace suponer que los padres son neutrales respecto a ella. En cuanto al atributo. Diferente fue la situación para el atributo “anticuado”, donde ninguno de los encuestados considero que fueran muy poco anticuados, mientras que 32% consideró que eran muy o demasiado anticuados. En lo que refiere a variedad de colores, un 41% los evaluó con nota 1 y 5 (muy poco y poco), lo cual denota cierta deficiencia en este aspecto debido a los modelos antiguos que se encuentran en las salas de estas tiendas. Para los atributos, “entretenidos”, “modernos” y

“variedad de modelos”, en general la respuesta fue neutral con igual distribución para ambos lados, positivo y negativo, lo que hace suponer que estas características no resaltan pero tampoco son en extremo deficitarias. Donde si se produce un déficit importante es el atributo “Lujosos”, donde 54% considera los productos disponibles en grandes tiendas como muy poco o poco lujosos, con notas 1 y 2, mientras que sólo el que un 16% es indiferente y el resto los evalúa de forma positiva.

Efecto de herencia a hijos menores

En general, se pudo observar que los padres tienden a heredar parte de estos productos a sus hijos posteriores, pero este efecto es más latente en algunos productos que en otros.

Lo primero que se estudió fue el efecto de herencia en general y ahí se logró identificar que un 40% de los padres heredan algunas cosas para sus hijos menores y un 33% la mayoría de las cosas, lo cual implica que este efecto debe tomarse en cuenta ya que implica que los padres pueden estar buscando productos no sólo para su bebé actual, sino también para sus hijos posteriores lo que puede llegar a jugar a favor ya que la calidad de los productos garantizan una durabilidad por sobre el promedio. El detalle del efecto herencia se encuentra en la tabla a continuación.



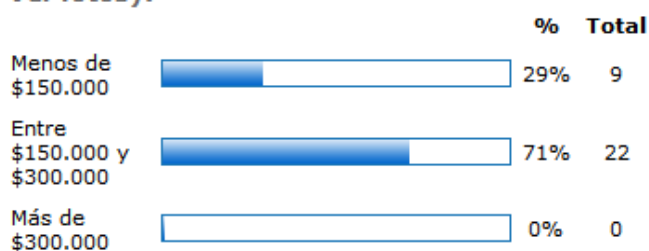
Una vez cuantificado el efecto de forma global, se procedió a identificar si éste es igual para todos los tipos de productos varía según éstos. Para ello se preguntó cuántos coches, sillas de auto, andadores, entrenadores de baño y portabebés han comprado o recibido los padres, lo cual fue posteriormente dividido por el número de hijos que tenían con lo cual se obtuvo un promedio de cada uno de estos productos por hijo. En el caso de los coches, el promedio fue de 0,95 coches por hijo, lo que implica que se compra prácticamente uno por hijo. A pesar de que se puede pensar que los padres compran coches nuevos para hijos posteriores, consultados algunos de ellos, respondieron que algunos cuentan con más de uno para un hijo ya que cumplen distintas funcionalidades, uno para paseo, otro para la silla de auto, para el moisés, etc., lo que resulta atractivo para la línea de coches que se quiere importar, la cual cumple todas estas funciones en un solo vehículo.

En cuanto a las sillas de auto, el promedio fue de 0,8 por hijo, ya que muchos padres actualizan estos productos para seguridad de sus bebés. En cuanto a los andadores, la cifra fue de 0,58 por hijo, lo cual implica para una muestra donde los padres tienen en promedio 2,2 hijos, que la mayoría mantiene este producto para los menores ya que no han sufrido muchas modificaciones a lo largo del tiempo, constituyendo un claro efecto de herencia. En el caso de los portabebés, el promedio fue de 0,53 por hijo, lo cual se puede deber a que este tipo de soportes no eran tan usados antaño como lo son en la actualidad, por lo tanto algunos padres no lo ocuparon para sus primeros hijos, pero sí para los posteriores. Otra razón, puede ser que debido a que el concepto básico es el mismo, los padres hayan decidido dejar estos productos para sus hijos menores.

Disposición a pagar

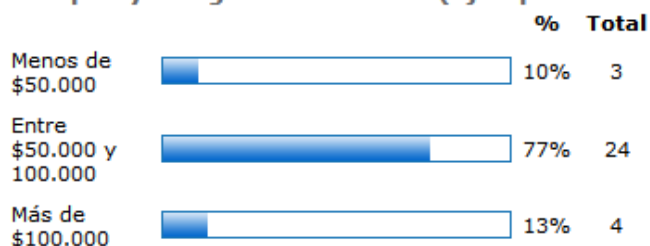
Finalmente, en esta muestra se estudió la disposición a pagar de los padres chilenos para ver si éstas concuerdan con los precios que se encuentran en los países desarrollados y que permitan lograr márgenes atractivos para el negocio. Para ellos se evaluaron tres productos representativos de las distintas categorías de productos para bebé como lo son los coches (rodados), las sillas de auto (seguridad y descanso) y los portabebés (textiles). Lo que se realizó fue describir los distintos productos y desplegar una foto de los que se espera representar en Chile por la importadora. Los resultados obtenidos se detallan en las tablas desplegadas a continuación.

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un coche para bebés de colores y diseño moderno, multifuncional, plegable y liviano y que permita llevar moisés y silla de auto todo en uno (Ejemplo ver fotos)?



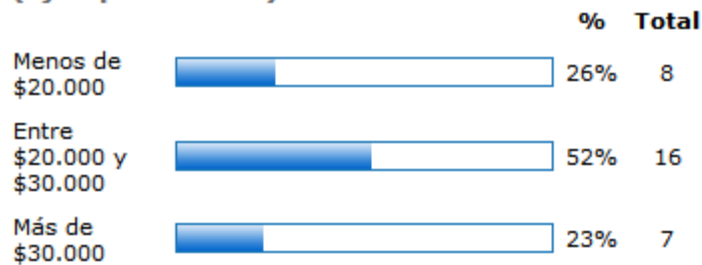
Respuestas recogidas: 31

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una moderna silla de auto que pueda adaptarse al coche de paseo y que sea aprobada por la Unión Europea y la legislación chilena (Ejemplo ver foto)?



Respuestas recogidas: 31

16. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un portabebés ergonómico y de moderno diseño? (Ejemplo ver foto)



Respuestas recogidas: 31

Como se puede ver de los resultados, la mayoría de los encuestados se situó en el rango medio que corresponde al precio de los productos considerados de buena calidad que existen en Chile y sólo un porcentaje menor al 30% en todos los caso se situó al nivel de productos de inferior calidad. Otro aspecto interesante es que varios de los encuestados se situaron a los precios europeos, lo cual implica que existen personas con alta disposición a pagar sin siquiera conocer de forma tangible los productos, lo cual es un buen indicio para el proyecto. En cuanto a los coches, nadie se situó al nivel de precios europeo, pero esto se debe a que la mayor parte de la gente no está acostumbrada a ver este tipo de productos, ya que aún se tiene el concepto de coche como uno del tipo paraguas que sólo sirve para pasea de bebés menores. En este sentido, se deben hacer esfuerzos de promoción para dar a conocer las virtudes de este producto. A favor de los coches, está la experiencia de Quinny, Bebé Confort y Peg Perego que con un nivel de precios muy alto (alrededor de los CLP\$400.000), se han logrado posicionar fuertemente en los barrios altos de la capital, lo que confirma la importancia que tiene el que el cliente pueda experimentar las ventajas del producto in situ. Como es sabido también, la gente tiende a sub-valorar su real disposición a pagar, ya que la mayoría busca maximizar sus beneficios.

5.2 Marketing estratégico

5.2.1 Nombre y marca de la importadora

A pesar de que muchas importadoras no se preocupan mucho de sus imagen y nombre, y prefieren privilegiar las marcas que representan, otras han tomado otro camino ya que buscan construir una marca y asociación de ciertos atributos a ésta, ya que creen que esto les permite posicionarse fuertemente entre los grandes retailers. Un ejemplo de esto es Italtoys, la importadora de productos Disney para Chile, que ha hecho esfuerzos para poner cajas con su logo, poner etiquetas en los productos y otros esfuerzos que la han posicionado entre los retailers como una marca de prestigio y con una sólida imagen de calidad. Siguiendo esta experiencia, es que se decidió construir una marca que incorpore todos los atributos que se desea resaltar en los productos representados y que grafique las soluciones que están buscando las grandes tiendas para sus salas. A partir de esto, los objetivos primordiales que se persiguen son los siguientes:

- Ser una importadora especializada en productos de alta calidad y diseño innovador
- Entregar un servicio oportuno a las tiendas que soliciten los productos
- Mostrar una preocupación y enfoque hacia los padres que quieren lo mejor para sus hijos
- Entregar una sensación de seguridad para las tiendas que los productos importados son la mejor alternativa para los padres modernos

Debido a que los padres de este segmento son altamente exigentes y están dispuestos a invertir altas sumas en productos que satisfagan sus necesidades y las de sus hijos, es que el enfoque de calidad es importante, ya que es el que va a sustentar la rentabilidad del negocio con marcas y productos que pasen las expectativas de los padres.

A partir de lo anterior es que la estrategia debe enfocarse en la diferenciación y en una satisfacción total para que los clientes sientan que el dinero extra que están invirtiendo les trae beneficios muy superiores al resto de los productos. Por el lado de los retailers, se aplica la misma estrategia, ya que se les entrega una solución conveniente para un déficit que tienen con los padres de niveles altos.

El nombre elegido es Babycare, el que resalta el cuidado y la preocupación por los clientes. A la vez este nombre los toma en consideración los problemas de los padres y como resolver sus necesidades, lo cual invita a las grandes tiendas a buscar soluciones para el segmento alto en esta importadora.

5.2.2 Estrategia genérica

A partir de la encuesta y de la investigación de la dinámica de la industria, es posible observar que la estrategia genérica más adecuada para este emprendimiento es la de diferenciación.

Esta estrategia parece la más adecuada ya que hoy existen varias empresas dedicadas a la importación de estos productos, pero éstos son en su mayoría orientados al bajo costo, en desmedro de la calidad y el diseño innovador. Junto con esto, el elemento diferenciador de no contar con tiendas propias como es el caso de los pocos importadores de productos de mayor valor agregado que existen en el país, aumenta el atractivo como proveedor de productos de alta calidad para las grandes tiendas, lo cual se debe también resaltar en esta estrategia.

La gran diferencia con respecto al resto de los importadores es que los productos que ofrecerá este proyecto, irán a la vanguardia en diseño, lo cual permite satisfacer las necesidades de varios consumidores que hoy no están recurriendo a las grandes tiendas para este tipo de compras. Esta especialización en este tipo de productos, no solo permite reforzar la marca, sino también genera una alternativa para las grandes tiendas que no saben a que importador recurrir para las necesidades de los padres de segmentos altos.

Para lograr consolidar esta estrategia, se debe tener cuidado de estar en permanente proceso de búsqueda de nuevas marcas y de diseños innovadores para lograr mantenerse siempre a la vanguardia en el mercado y ser una real alternativa para las tiendas que requieran este tipo de productos. En este sentido, la búsqueda de nuevos proveedores es vital ya que no sólo amplía la gama, sino también pone presión para que el resto de las marcas estén en constante actualización.

5.2.3 Estrategia de posicionamiento

Siguiendo la tendencia de la estrategia genérica, el posicionamiento debe estar *basado en las características del producto* como la seguridad, el diseño y la comodidad, lo cual logrará un efectivo posicionamiento en la mente de los consumidores.

Esta estrategia, permitirá reforzar las características de los productos importados que los hacen superiores al resto y que justifican la mayor inversión por parte de los padres. Este posicionamiento va muy de la mano con la estrategia genérica que se desea destacar, ya que resalta las ventajas de los productos y la constante búsqueda por la mejor tecnología disponible en el mundo desarrollado. A la vez, esta estrategia enfocada en el producto es la que permitirá que los clientes justifiquen la alta inversión y estén dispuestos a realizarla por el bien de sus hijos y su propia comodidad.

En cuanto a las grandes tiendas, la estrategia de posicionamiento *con relación a los competidores*, debiese ser la más adecuada ya que estas empresas se preocupan más de los márgenes y de capturar una mayor masa de clientes, que de características especiales del producto. En este sentido, el enfoque hacia productos de alta calidad y el modelo de negocios que no contempla intereses cruzados con las grandes tiendas por departamento, pueden ayudar a lograr un posicionamiento fuerte.

Una de las ventajas de esta estrategia es que al existir un paralelo con los otros competidores, es más fácil entender las diferencias, ya que se tiene un parámetro de comparación ya conocido. La otra ventaja es que las grandes tiendas al momento de evaluar productos para sus salas, estudian que tan bueno o mejor son los productos y condiciones de la importadora con los respecto a los otros competidores.

5.3 Marketing Táctico

5.3.1 Producto

Esta importante variable del mix comercial, los productos fueron divididos en 3 grupos, transporte y descanso, prendas y accesorios, y juguetes. Cada uno de estos grupos cumple con funcionalidades distintas y están asociados a actividades específicas. Estos productos deben estar enfocados a resolver las necesidades de los padres en cada una de estas facetas del proceso de crecimiento de sus hijos, por lo tanto fueron seleccionados a partir de sus altos

estándares de calidad, diseño y funcionalidad. El detalle de estos productos, se encuentra en el anexo VIII.

Transporte y descanso:

Este tipo de productos, serán uno de los puntales del negocio, ya que junto con tener un margen interesante, se espera que sean una de las principales fuentes de ingreso dado su alto precio y ventajas sobre el resto de los modelos disponibles en el país.

En esta línea, se espera que los padres puedan encontrar toda la comodidad posible tanto para ellos como para sus bebés, ya que la facilidad y confort en el desplazamiento, sumado al buen descanso de sus hijos, les permitirá desempeñarse en sus labores diarias con mayor libertad. El principal objetivo de esta línea es que los padres modernos se den cuenta que pueden compartir esta faceta con su agitada vida diaria, ya que serán productos que darán un importante apoyo a dichas actividades. Estos productos buscan a entregar a los padres herramientas para que las noches no sean una tortura y sus hijos tengan un real descanso, también permiten que puedan salir a trotar e ir al mall con sus hijos usando sólo un coche, que ese mismo coche pueda ser convertirse en una silla, moisés o transportar la silla de auto en sólo minutos, etc.

Otro aspecto importante de esta línea es que cuenta con una línea de diseño vanguardista, para que los padres puedan disfrutar no sólo de las funcionalidades del producto, sino también de un elemento de moda que refleje su estilo de vida tanto cuando transportan a sus bebés o cuando los llevan a dormir. Por ejemplo se espera contar con cunas que se integren al espacio de la habitación y creen una armonía con el estilo de los muebles modernos, a la vez que resalten por sí mismas como un mobiliario de primera categoría. En el caso de los coches, éstos deben tener colores y diseño acorde con los estándares modernos, a la vez que se puedan personalizar y adaptar a lo que los padres buscan en un paseo, donde sientan orgullo de pasear a sus hijos en un coche que refleja su estilo de vida.

Es por esta razón que se a trabajar con la marca holandesa Easywalker en el caso de los coches y la danesa Leander para las cunas y mecedoras, ya que reúnen todos los atributos antes mencionados. Estas marcas cuentan con una amplia experiencia en Europa y EE.UU., por lo tanto se pueden buscar modelos de ingreso al mercado similar a los aplicados en otros países culturalmente similares como España, Portugal e Italia, lugares donde estas marcas han tenido gran aceptación.

En este grupo, el mix de productos que se va a ofrecer es el siguiente:

- Coches Easywalker modelo SKY y gran parte de sus accesorios como moisés, adaptadores para las sillas de auto, bolsos, quitasol, protector para mosquitos, etc.
- Mecedoras, cunas y moisés Leander con sus novedosos accesorios como ganchos para la pared, sábanas y “stands” para mecedor.

El detalle de estos productos se encuentra en el anexo VIII.

Prendas y accesorios:

Ésta área del negocio es la que permite la convergencia entre la labor de padres y el gusto por la moda, ya que corresponde a artículos que los padres pueden combinar con sus prendas favoritas o que resaltan por sí mismos como prendas de gran estilo y diseño.

Este tipo de productos son los que permiten transportar al bebé y los productos necesarios para el cuidado del niño, como biberones, pañales, talco, chupetes, etc). Uno de los principales focos de este grupo es que permitan una gran movilidad, que sean seguros y que su funcionalidad permita resolver problemas como permitir llevar todos los implementos necesarios para un paseo con el bebé en un bolso con estilo y diseño moderno, que permita transportar al bebé mientras se limpia la pieza o se pueda cuidar en movimiento al bebé mientras éste duerme cómodamente.

Para esto, existen algunos productos en el mercado chileno, pero su diseño deja mucho que desear, lo cual impide que los padres los puedan usar fuera de sus hogares ya que sienten que no acompañan su estilo de vestir, afectando su autoestima en esta etapa de sus vidas. Es por esta razón que esta línea pone especial cuidado en el diseño y los colores, lo cual agrega el valor que motivaría a los padres a adquirir estos productos de precio superior al resto de la competencia.

En el afán de satisfacer estas necesidades, es que se planea importar las conocidas marcas Premaxx y Fleurville, las cuales tienen entre sus productos una gran variedad de soluciones para este tipo de situaciones que deben enfrentar a diario los padres modernos, a la vez que cuentan con diseños innovadores y de gran éxito en países europeos.

En este grupo, el mix de productos que se va a ofrecer es el siguiente:

- Portabebés, Sacos para Dormir, Bolsos para pañales y Arullos con Colchón Extraíble marca Premaxx.
- Bolsos de viaje, Carteras y Mochilas marca Fleurville.

El detalle de estos productos se encuentra en el anexo VIII.

Juguetes:

En cuanto los juguetes, uno de los principales objetivos para que sean atractivos para los consumidores es que combinen la labor formativa con una gran cuota de innovación que los haga diferentes a los existentes actualmente en el mercado. Es por esta razón que uno de los principales focos está puesto en que sean productos que ayuden a los padres a educar a sus hijos y a desarrollar sus capacidades de forma entretenida.

Otro aspecto importante es que estos productos deben ser seguros, ya que los padres deben confiar en la calidad de los materiales con que son elaborados y que no contengan piezas que pongan en riesgo la integridad de sus hijos. Es por esta razón, que se van a comercializar productos que estén previamente aprobados por autoridades de la Unión Europea, lo cual asegura contar con altos estándares de seguridad.

Junto con lo anterior, esta gama de productos permite a los padres crear hábitos en sus hijos mediante la entretención. Es así como existen productos que les permiten jugar en la tina mientras toman un baño, lo cual hace de esta actividad una tarea divertida, a la vez que permite a los padres compartir y jugar con sus hijos. De la misma forma, existen productos que enseñan a los niños a ir al baño por su cuenta y que ayudan a los padres en esta labor formativa. En esta línea, el componente educativo será uno de los pilares de la estrategia para posicionar estos productos. La principal idea es que labores cotidianas como ocupar el inodoro, bañarse, comer y ordenar la pieza sean entretenidas para que el hábito se cree de forma inconsciente.

En este grupo, el mix de productos que se va a ofrecer es el siguiente:

- Juguetes para el baño, entrenador de baño, sillas para comer, utensilios para comer y bolso organizador de peluches marca Boon
- Peluches y juguetes blandos marca Lamaze

El detalle de estos productos se encuentra en el anexo VIII.

5.3.2 Promoción

Mediante la promoción, se espera mostrar las bondades de los productos comercializados y darlos a conocer para de esa forma influenciar las actitudes, el comportamiento y los hábitos de compra de los clientes potenciales.

Para lograr este objetivo, la promoción consta de una serie de acciones que permiten gatillar el efecto deseado a favor de un producto. Estas acciones son conocidas como la mezcla de promoción, que “consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing”¹⁷.

En el caso particular de estos productos, se ocupará en parte el marketing directo, que “consiste en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales”¹⁸, ya que es una forma eficaz, directa y de bajo costo para llegar a los clientes potenciales. Entre las herramientas que se van a ocupar, están los folletos y trípticos tanto de los fabricantes como de elaboración propia,

¹⁷ Fundamentos de Marketing de Phillip Kotler y Gary Amstrong, Página 470, Sexta Edición Editorial Prentice Hall.

¹⁸ Fundamentos de Marketing de Phillip Kotler y Gary Amstrong, Página 470, Sexta Edición Editorial Prentice Hall.

los cuales contienen toda la información que el consumidor requiere sobre los productos. Éstos serán repartidos en clínicas, ferias y centros comerciales para lograr la penetración deseada en el segmento objetivo. Otra herramienta de marketing directo que será utilizada, será la de mailing, mediante la inscripción de los interesados en clínicas frecuentadas por personas de altos ingresos o mediante las bases de datos de éstas cuando sea posible acceder a ellas.

Otra herramienta que será utilizada en este proyecto son las promociones de ventas, la cuales crean “incentivos de corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto”¹⁹. En este sentido, se buscará generar packs de productos complementarios, que hagan más atractiva la venta de uno u otro. Por ejemplo se pueden estudiar alternativas como vender con descuento el set de coche para bebés con moisés, el set completo de utensilios para comer, las mecedoras con su stand, etc. Esto permite potenciar la venta y lograr una mayor rotación de productos ya que se incrementan los volúmenes y la velocidad de ventas.

Una forma de promoción que no es muy explotada por empresas pero altamente efectiva, es la publicidad blanca, que “consiste en la forma impersonal de estimular la demanda o de influir en la opinión o actitud de un grupo hacia la empresa, a través de una comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficia con ella”²⁰. De esta forma, se podría convocar a medios masivos como diarios, revistas y televisión para que realicen reportajes sobre estos innovadores productos, ya que muchas veces en su afán por buscar noticias todos los días para llenar sus espacios mínimos (horas, páginas, secciones, etc), dan cabida a este tipo de notas, las cuales pueden ser altamente beneficios sin necesidad de invertir en ellas.

Finalmente, se va a utilizar la publicidad tradicional pagada en páginas web y revistas especializadas, las cuales pueden ser importantes para el negocio dado su alta penetración en el segmento y exposición en los tiempos previos y posteriores al nacimiento de un hijo. Es así como en Chile, existen sitios dedicados a entregar información y noticias de actualidad sobre el proceso de maternidad como miembarazo.cl, padresOK.cl y mundomama.cl. Estos sitios venden banners y espacios que pueden ser atractivos ya que de acuerdo a la encuesta realizada a personas del mercado potencial, gran parte de ellos busca información en la red, lo cual sumado al importante número de visitas del segmento que tienen estos sitios, hace de éstos una herramienta de exposición importante. La idea es que en un esfuerzo conjunto con los fabricantes, se puedan comprar estos espacios para que los padres accedan a información sobre las bondades de los productos y los puntos de venta a lo largo del país.

También se analizó la posibilidad de publicar en revistas de circulación mensual como Padres Ok, la cual lleva varios años circulando y cuenta con cierto prestigio entre los padres de nivel alto. En este caso, el esfuerzo debe ser nuevamente en conjunto para lograr resaltar de forma efectiva en las páginas de la

¹⁹ Fundamentos de Marketing de Phillip Kotler y Gary Amstrong, Página 470, Sexta Edición Editorial Prentice Hall.

²⁰ Diccionario de Marketing de Cultural S.A.

revista, los atributos de la marca o un producto en particular. Este esfuerzo es importante en la fase de entrada al mercado ya que se debe lograr un posicionamiento desde cero, pero a medida que avanza el tiempo y aumenta el conocimiento de la marca, esta inversión no es tan necesaria, ya que el boca a boca o las experiencias previas resultan más importantes para construir un prestigio en el mercado.

5.3.3 Plaza

Esta variable del plan hace referencia al lugar físico donde se van a comercializar los productos, por lo tanto en esta parte se definen los puntos de ventas o zonas geográficas más atractivas para el éxito de las marcas en cuestión. A partir de los estudios realizados anteriormente en la investigación de mercado, se determinó que la mayor parte de los nacimientos ocurren en las regiones V, VIII y Metropolitana, las cuales a su vez concentran a los polos urbanos más importantes del país. Dichos núcleos o grandes ciudades (Gran Concepción, Gran Valparaíso y Gran Santiago) poseen una de las tasas más altas de personas en el segmento alto a nivel nacional, lo cual en conjunto con su gran número de habitantes las convierte en interesantes zonas para el lanzamiento de los productos de este proyecto. Luego de esta fase inicial y dependiendo del éxito en las ventas, se procederá a analizar la expansión a otras regiones del país, teniendo como prioridad aquellas consideradas atractivas en la investigación de mercado, dados los atributos y características estudiadas en dicha parte del trabajo.

En cuanto a las salas que resultan más atractivas para la venta de estos productos, éstas deben estar ubicadas en áreas de alto flujo peatonal con una clara orientación hacia los segmentos más atractivos para las marcas importadas. Dado los resultados de la encuesta, la mayor parte de los padres busca este tipo de productos en grandes centros comerciales (68%) o grandes tiendas cercanas a su hogar (16%), por lo tanto lograr que los productos estén ubicados en malls o grandes cerca o en los barrios donde habitan las personas del segmento alto es de vital importancia para las ventas del proyecto. A partir de todas estas variables es que los productos deben estar presentes idealmente en tiendas ubicadas en centros comerciales sean frecuentadas por personas del segmento alto, e decir que tengan un perfil determinado. Por ejemplo en el Gran Concepción, una buena plaza es el mall Plaza El Trébol que cuenta con una gran afluencia de público y se encuentra cerca de autopistas, las cuales se conectan rápidamente con sectores de altos ingresos como San Pedro y Chiguayante. En el caso de Viña del Mar, el mall Marina Arauco resulta un lugar atractivo ya que es frecuentado por gran parte de los compradores del segmento alto de la ciudad y es cercano a Reñaca, Bosques de Montemar y Avenida San Martín, que son los lugares donde habitan las familias más acomodadas. En cuanto a Santiago, claramente el sector oriente es el más atractivo para estos productos, ya que en esta zona de la capital habita gran parte de las personas con mayores ingresos. Claramente posicionarse en centros como Portal La Dehesa, Alto Las Condes o Parque Arauco ayudarían de gran forma al éxito en las ventas.

En cuanto a las oficinas centrales del proyecto, estas estarán ubicadas en Santiago, ya que gran parte de las oficinas de los grandes retailers y de los agentes de aduana, se encuentra en esta ciudad, por lo tanto estar ubicados en la capital facilita mucho los procesos de negociación. Junto con lo anterior, esto permite tener un mejor control y seguimiento sobre los principales puntos de venta, ya que se espera que gran parte de éstas se concentre en el área metropolitana.

5.3.4 Precio

El detalle de los precios por producto y su margen, se encuentra en el anexo IX. Para llegar a estos, se tomó en consideración, el precio FOB, los costos de transporte, importación y bodegaje. A la vez se fijaron precios competitivos, comparándolos con los de productos similares existentes en el mercado. Es por esto, que se espera que estos precios reflejen la disposición a pagar del consumidor chileno, ya que se posicionan en un rango cercano a alternativas similares. Por ejemplo en el caso de los coches, los precios finales a los consumidores son muy parecidos a las marcas premium ya existentes como Bebé Confort y Quinny.

Este análisis también recoge el margen con que operan usualmente las grandes tiendas, el cual, según la opinión experta de Bas Ruijten, ex Sales Manager de Easywalker, y Roberto Fleiderman, dueño de Mundo Chico, oscila entre un 75% y 130%, por lo tanto la regla general es que usualmente el consumidor final paga el doble del valor que paga la tienda al proveedor.

5.4 Conclusiones Plan de Marketing

Tal como fuera adelantando anteriormente, este plan está altamente influenciado por la encuesta y la investigación de mercado, ya que permiten tener datos confiables sobre el comportamiento y ubicación geográfica de los potenciales clientes. Es por esta razón que el foco estuvo orientado a satisfacer las necesidades de este grupo y a crear las condiciones apropiadas para que el proceso de compra sea lo más fluido y cómodo para los padres de los segmentos altos. Por esta razón el plan se adapta de forma completa al estilo de vida de los padres chilenos de segmentos altos, ya que ellos serán los principales consumidores de este tipo de bienes.

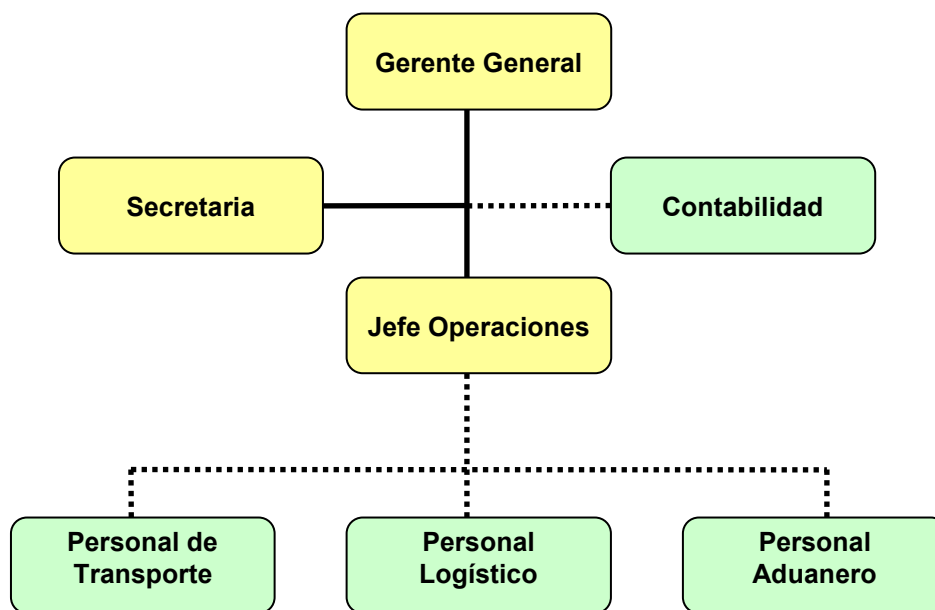
Capítulo 6: Plan de RR.HH.

6.1 Organigrama de la empresa

Tal como fue mencionado en la descripción del proyecto, éste debe tener una estructura organizacional lo más flexible y liviana posible, ya que la “mochila” de costos fijos debe ser reducida para que los márgenes sean atractivos y la empresa pueda adaptarse a las turbulencias de la economía, o en un caso extremo, permita una rápida salida del mercado y a costo bajo.

Es por esta razón que se optó por un diseño de organización pequeño, con varias actividades tercerizadas para que sea fácil ajustarse a los volúmenes transados. En caso de ser más conveniente internalizar algunos procesos, dicha evaluación se llevará a cabo sobre la marcha del proyecto.

Una vez tomadas todas estas consideraciones, el organigrama de la empresa es el siguiente:



En este esquema, es posible notar que la empresa contará con poco personal directo, pero un importante número de personas apoyarán la operación tanto en terreno como en actividades contables. Tal como se puede ver, sólo el Gerente General, la Secretaria y el Jefe de Operaciones, son empleados directos de la empresa, lo cual puede resultar poco a simple vista, pero sigue la estrategia del afamado empresario y socio fundador de Garage Technology Ventures y Apple, Guy Kawasaki, quien plantea en su libro de “Art of the Start” que es mejor partir con un equipo inferior al necesario y en caso que durante la operación, el personal se haga insuficiente “existe una solución de corto plazo, que consiste en

tercerizar la mayor cantidad de funciones posibles”²¹. Kawasaki, también plantea que las funciones estratégicas como la venta y el desarrollo de nuevos productos, no deben externalizarse ya que forman parte importante de los activos intangibles del negocio, los cuales otorgan a la larga las ventajas competitivas. Junto con lo anterior, la tercerización permite a las empresas enfocarse en sus competencias centrales, ya que “pocas organizaciones, si es que alguna, poseen las capacidades y recursos necesarios para alcanzar la superioridad competitiva en todas las actividades principales y de apoyo”²², por lo tanto tratar de cubrir todas las áreas del negocio con personal interno genera una pérdida del foco.

6.2 Descripción Cargos y Funciones

Las funciones que deben desempeñar los distintos cargos y las habilidades requeridas para ellos son las siguientes:

6.2.1 Personal de la empresa

Gerente General: será la persona a cargo de negociar los contratos y ventas con los tiendas, a la vez que supervisa las operaciones, negocia los créditos y plazos con los bancos y mantiene contacto con los proveedores en materias comerciales.

El Gerente es a la vez el responsable de presentar ante el directorio, los avances del proyecto y el cumplimiento de metas, ya que son los accionistas los que deben evaluar su gestión

El perfil de este profesional es el de Ingeniero Civil Industrial o Comercial, de preferencia joven y entusiasta para que pueda resolver las dificultades con creatividad y que a la vez pueda generar empatía con los potenciales clientes.

Algunas de las funciones que debe desempeñar la persona en este cargo son las siguientes:

- Contratación de personal
- Llevar las finanzas de la empresa
- Controlar y evaluar la gestión
- Negociar con clientes y proveedores
- Supervisar los procesos de importación
- Negociar condiciones de pago y créditos
- Abrir nuevos mercados y clientes
- Controlar la operación y ventas en salas
- Estudiar medidas para estimular las ventas
- Buscar nuevos proveedores

²¹ Traducción al español del alumno de “The Art of the Start” de Guy Kawasaki, Pág. 94, Editorial Penguin Books.

²² Administración Estratégica de Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, Página 94, Internacional Thomson Editores, Quinta Edición.

Secretaria: cumplirá el rol de asistente de gerencia en varios aspectos como coordinar reuniones, apoyar labores administrativas, ser nexo entre la gerencia y la operación y coordinar la recepción de pagos con los clientes.

El perfil de la persona en este cargo es el de Secretaria Ejecutiva, idealmente bilingüe en caso que deba mantener comunicaciones fluidas con los proveedores. Esta persona debe ser proactiva y debe manejar temas contables ya que será el nexo entre la empresa y la contabilidad que se llevará a cabo de forma externa.

Dentro de sus funciones se encuentran las siguientes tareas:

- Recibir llamadas y coordinar reuniones con clientes y proveedores
- Administrar un calendario de actividades de la empresa que contenga las entregas a clientes, recepción de facturas, etc.
- Apoyar las tareas tanto de gerencia como del área de operaciones
- Realizar tareas cotidianas como llevar documentos a bancos, atender a los clientes en la oficina, reservar hoteles y pasajes para comisiones de servicio, etc.

Jefe de Operaciones: será de vital importancia para la organización, pues será la persona que coordine las actividades logísticas, de bodegaje e importación. Este profesional, será el encargado de coordinar importantes tareas, como el transporte desde el puerto hasta las tiendas y bodegas, manejar los niveles de stock, programar los envíos y retiros de productos, manejar documentación con agencias de aduana y coordinar operaciones de comercio exterior.

El perfil de este cargo es el de Ingeniero en Ejecución de Comercio Exterior o Ingeniero en Ejecución Industrial, quien debe no sólo tener un enfoque en las tareas macro, sino también en el detalle de la operación diaria, ya que es importante que mantenga buenas relaciones con los camioneros que serán contratados, los agentes de aduana, los operadores portuarios, etc.

Entre las funciones que debe desempeñar este cargo están las siguientes:

- Mantener un programa de recepción de los embarques y programación de los barcos
- Mantener actualizado al día e idealmente al minuto el nivel de inventario y un detalle de las unidades y su ubicación física
- Coordinar con los camioneros y el personal de bodega el destino y almacenamiento de los productos
- Coordinar con las tiendas las entregas de productos
- Elaborar un plan de inventarios, con niveles de reorden, stock de seguridad y volúmenes necesarios para satisfacer a los clientes
- Generar indicadores de desempeño tanto en bodega como en las salas como FMG (Faltante de Mercadería en Góndola) o nivel de servicio.

6.2.2 Personal Externo

Contabilidad: será contratada a empresas que se dedican a este tipo de servicios, como por ejemplo Accofint, Asiscont, ATCL, etc. El personal de estas empresas, trabajará en conjunto con el Gerente General para definir una serie de estrategias tributarias y legales que permitirán generar ahorros en estas materias. A la vez, serán los encargados de elaborar el balance y EE.RR. mensual, lo cual permite tener una foto del momento que vive la empresa para poder tomar acciones rápidas en caso que sea necesario.

Este servicio permitirá el orden necesario para que el Gerente pueda manejar de forma eficiente los recursos de la empresa y pueda desarrollar con herramientas contables, su estrategia financiera. Esto es de vital importancia para negocios de este tipo, ya que la falta de liquidez es una de las principales amenazas para los importadores ya que esto puede impedir el acceso a cartas de crédito, lo cual interrumpe la cadena del negocio desde su raíz. Junto con lo anterior, el contador debe ayudar al Gerente a elaborar el portafolio con la información e indicadores requeridos por las instituciones financieras para otorgar créditos al importador. Esto será de gran ayuda para el Gerente, ya que contará con información confiable para negociar condiciones y para que los bancos vean reducidos sus riesgos en el proceso de otorgamiento de estos créditos.

Personal de Transporte: será el encargado de llevar los productos a las tiendas y centros de distribución. Por esto deben estar en constante comunicación con el Jefe de Operaciones para coordinar las faenas portuarias, las solicitudes de productos de los clientes de los clientes y las entregas programadas.

El perfil de este cargo es el de conductor con licencia clase A y con un camión propio o personal de empresas de transporte. En general se busca trabajar con personas confiables y que tengan una buena variedad de vehículos, ya que los volúmenes a transportar varían según el tipo de requerimiento. Por esta razón, será necesario trabajar con camiones de 30, 10 y 5 toneladas. En caso de ser necesario, se evaluará en un futuro contar con un camión de 5 toneladas que permitirá hacer envíos menores y realizar reposiciones.

Personal Logístico: estará a cargo de organizar las bodegas y manejar los productos en ellas. Entre sus tareas está la recepción de mercaderías, definición del layout de la bodega, emisión de órdenes de despacho, control de existencias y modificación de inventarios e informarlos al jefe de operaciones. Todo este personal, será administrado y provisto por operadores de bodega como Loginsa, Bodegas San Francisco, Logística S.A., Bodegal, etc. Para estas tareas son necesarios variados cargos como operadores de grúa, administradores de bodega, encargados de línea, etc. Este sistema permite entregar esta tarea a una empresa que tenga estas actividades dentro de sus capacidades centrales, a la vez que permite ajustar este costo al nivel de volumen que se destina a la bodega.

Personal Aduanero: será en su totalidad contratado a la Agencia de Aduanas, la cual permitirá completar todos los trámites necesarios para poder internar los productos. El personal de esta organización es el encargado de realizar la

liberación de los productos, por lo tanto son los encargados de presentar el BL (Bill of Lading, “quién posea el BL acredita la posesión de la mercancía”²³) o Conocimiento de Embarque, el Certificado de Origen, la factura y el packing list ante Aduanas de Chile. A la vez, ellos son los encargados de la cobranza de las facturas generadas por el movimiento de puerto (Incluye faenas de descarga pero no el flete a destino final) y de levantar ante la Tesorería General de la República la información tributaria para que ésta sea pagada posteriormente en línea por el Gerente. Todos los documentos mencionados anteriormente, deben ser preparados tanto por el Jefe de Operaciones como por el Gerente General según corresponda a sus responsabilidades, pero debe ser el Jefe de Operaciones quien reúna los papeles y los haga llegar a tiempo al agente de aduanas.

Promotoras en salas: serán el personal encargado de estimular las ventas en las salas y acercar los productos a los clientes. Entre sus funciones se encuentran repartir folletos y entregar información oportuna sobre los productos a los clientes, realizar demostraciones, exponer promociones y preocuparse que éstos tengan una buena exposición en la sala. Estas personas que serán contratadas en una modalidad de tiempo parcial y con honorarios por día, deben en lo posible pertenecer a los estratos sociales del segmento objetivo, para de esa forma generar cierta empatía y cercanía con el cliente y que éstos a la vez se vean reflejados en el personal cuando éstos realizan las demostraciones. Para estos cargos, será necesario mostrar proactividad, trato cordial y una excepcional disposición para con los clientes. Estas personas estarán presentes los fines de semana y festivos, ya que en estos días se concentran las visitas a los centros comerciales. Se debe primero medir su impacto para analizar la alternativa de contar con este tipo de personas durante toda la semana o contar con vendedores permanentes en algunas salas.

6.3 Conclusiones Plan de RR.HH.

A partir del análisis realizado en este capítulo, se puede pensar que es necesario más personal del que se contempla en este plan, pues el proceso de importación resulta una tarea bastante compleja para el equipo de trabajo y que requiere una serie de actividades coordinadas y papeleos legales que son altamente demandantes. A pesar de lo anterior, en una primera etapa no se consideró necesario contar con más personal, ya que los volúmenes que se van a manejar en un principio son más bien bajos, por ende contar con más personal del que contempla el plan implica tener una capacidad ociosa en el periodo en que no hay operaciones de puerto. Por esta razón se cree que con el staff contemplado en una primera etapa y una buena planificación, es posible responder a las demandas de las faenas portuarias.

En una segunda etapa, cuando los volúmenes y por ende los montos transados sean mayores, se debe estudiar la posibilidad de integrar más gente al equipo, ya que el ritmo de importación se va intensificar y los compromisos financieros van a requerir de personal dedicado por completo a esta labor. Dado lo anterior, se puede contemplar a futuro la contratación de un Jefe de Finanzas que

²³ Guía de Comercio Exterior (<http://export.reingex.com/>)

tome esas tareas que en un inicio va a desempeñar el Gerente General, para que éste se concentre más en la gestión y en el desarrollo de nuevos negocios. Junto con esta persona, es probable que sea necesario contar con un asistente para el Jefe de Operaciones, que alivie la carga que éste tendría con un ritmo mayor de importaciones. Sumado a lo anterior, es posible que en un futuro, y dependiendo del éxito en las ventas o el impacto que genere el personal en salas, sea necesario incorporar vendedores o promotoras de forma permanente, ya que en muchos negocios la venta necesita iniciativas de empuje constante para aumentar sus niveles de venta y fidelización del público.

En el anexo se puede observar el detalle de las remuneraciones, las cuales contemplan un bono de dos sueldos mensuales al año para el Gerente General en caso que cumpla con las metas que se trazaron anteriormente en el mercado meta y que serán profundizados en el plan financiero. En este caso, también se entregará al resto del personal un sueldo al año. Junto con esto, se realizará un ajuste anual de acuerdo al IPC. El detalle de las remuneraciones y precio de los servicios que serán contratados se encuentra en el Anexo X.

Capítulo 7: Plan de Operaciones

Para elaborar este plan se identificaron en primer lugar los procesos que se deberían realizar al interior de la organización para luego describir las actividades que demandan cada uno de ellos. Los procesos que se pudieron identificar fueron 3, uno asociado a las tiendas de retail y los clientes, otro administrativo y de control, y finalmente aquellos relacionados con la importación y adquisición de productos. Todos estos permitirán dar un funcionamiento y estructura organizativa de empresa grande, lo cual hará que su desarrollo posterior resulte menos tormentoso que el de otras Pymes.

7.1 Procesos asociados a clientes y grandes tiendas

Estas actividades son aquellas que permiten gatillar la venta, ya que considera las etapas necesarias para que las grandes tiendas estén dispuestas a poner los productos de la empresa en góndola, y a la vez que los clientes finales se inclinen por las marcas representadas por ésta. Por esta razón, este análisis contiene actividades del tipo B2B (de negocio a negocio) y B2C (de negocio a consumidor).

Contacto y atención a clientes

Para lograr convencer a los retailers de contar con este tipo de productos en sus salas, se procederá a contactar a cada uno de ellos de manera de agendar una reunión donde se presenten los beneficios de estos productos y algunas muestras donde los responsables de esta área, puedan identificar de forma visual y tangible la calidad y grado de innovación que presentan las marcas de la empresa. En esta etapa es de gran importancia tener toda la información que requiera el cliente, ya que en este punto se debe construir la confianza que posteriormente va a ser la base de la rentabilidad a largo plazo. Por esta razón es necesario actuar con transparencia sobre el origen y prestigio de los proveedores y de las empresas involucradas en el proceso de importación. Todas estas actividades, serán desempeñadas por el Gerente General y apoyadas por su asistente, la secretaria, quien debe colaborar en la coordinación y planificación de este tipo de encuentros.

Negociación de contratos

En esta etapa, y una vez que exista real interés por parte de los retailers de contar con los productos en sus salas, se deben empezar a realizar negociaciones tendientes a generar acuerdos en los detalles de la operación como distribución, ubicación en salas, márgenes, manejos de inventario y todo lo relacionado con la dinámica del negocio y su llegada al cliente final. En este punto es vital fijar las condiciones de entrega de productos, reposición, pago, calidad, soporte y promoción en tienda, y posible retiro de productos, pues aclarar estos puntos desde un principio permitirá tener un espectro de trabajo claro y definido que evitará posibles disputas futuras.

Los contratos entre la empresa y los mayoristas autorizados deben contener un detalle de las cláusulas de exclusividad si se estima necesario, a la vez que especifica no sólo los compromisos y responsabilidades del proveedor (la empresa), sino también las tareas que debe cumplir el comprador (retail) y las posibles penalidades o acciones que se pueden tomar en caso de incumplimiento. Esta fase demanda un gran esfuerzo de tiempo en propuestas y contrapropuestas, por lo tanto se debe trabajar siempre en un ambiente de confianza para generar relaciones de largo plazo que rentabilicen el negocio para ambas partes. Junto con esto, se debe tener cuidado en analizar hasta que punto se puede forzar la negociación, ya que un exceso de condiciones o contratos que presionen mucho a una parte, pueden resultar en el término del acuerdo o en una negociación fallida, lo cual implica no sólo una oportunidad perdida, sino también un esfuerzo desperdiciado. Por lo anterior, se deben revisar estos acuerdos de forma periódica, ya que las condiciones del mercado son cambiantes y el esfuerzo debe ser en conjunto. Debido a la complejidad de este proceso, es el Gerente General quien debe liderar estas negociaciones, pero debe consultar constantemente con los proveedores y su equipo de trabajo.

Operación y Soporte Post-Venta

Una vez concluida la etapa de negociaciones, se debe comenzar a coordinar con las grandes tiendas la distribución y las actividades de apoyo en las salas. A partir del acuerdo sellado en el punto anterior, se deben contemplar tareas como trabajar en conjunto por la promoción y la distribución en las góndolas, la programación de envíos, la recepción de los productos y el servicio post-venta. Junto con lo anterior, debe existir una constante retroalimentación para optimizar los procesos y evitar problemas como faltantes en góndola, asimetrías de información y entrega de cantidades o calidades diferentes a las solicitadas.

Aparte de contar con un soporte en el aspecto operacional, se debe dar apoyo a las ventas, realizando actividades en conjunto para lograr posicionar los productos y estimular el consumo. Todo esto, permitirá que ambas partes logren un mejor conocimiento de sus clientes y puedan entregarles el mix que ellos buscan. Todos los esfuerzos en términos de promoción y fuerza de venta deben realizarse en forma conjunta y en permanente colaboración, ya que los beneficios son compartidos. Es por esta razón que se plantea que la empresa debe estar involucrada de forma activa en el proceso de ventas y la operación en salas, ya que en los puntos de venta se juega gran parte del éxito del proyecto. Dado lo anterior, el Gerente debe medir el impacto de las promotoras y preocuparse que estén entregando el mensaje deseado a los clientes. Todas estas actividades deben ser dirigidas y coordinadas por el Gerente General, quien es el nexo entre los proveedores y las tiendas, a la vez que pueden concertar al equipo de la empresa para entregar un servicio de alta calidad, con constante preocupación y activa participación, lo que permitirá posicionarse como una marca importante entre las tiendas a nivel nacional.

7.2 Procesos relacionados con la importación y adquisición de productos

Estas actividades están destinadas a coordinar las tareas necesarias para lograr que los productos lleguen de forma exitosa a los puntos de venta. Esta serie de eventos, que van desde que se realiza el acuerdo con el proveedor hasta que los productos llegan a la góndola de las salas, requieren de procesos intensivos en planificación y logística, lo cual a la vez demanda esfuerzos combinados entre la empresas y los proveedores de servicios. En estas tareas, el jefe de operaciones juega un rol vital ya que es la persona encargada de coordinar estas actividades.

Adquisición y compra de productos

En esta parte del proceso, se afinan los detalles de las condiciones de compra y entrega de los productos. Antes de afinar el envío, se deben definir temas importantes como el tipo de carta de crédito que será abierta, el monto FOB de los productos, las condiciones de embarque en los puertos chinos y europeos según corresponda, y el tipo de contenedor que será utilizado. Todas las determinaciones en este sentido, permitirán posteriormente preparar la operación de puerto. Es por esta razón que resulta vital llegar a acuerdos que sean convenientes en lo financiero y operacional, por ende son decisiones que requieren de un tiempo adecuado de análisis.

Las negociaciones deben ser planificadas con gran anterioridad y las condiciones que de ellas resulten pasarán a constituir las restricciones o ventajas que se puedan obtener de la operación, por lo tanto en este proceso el Gerente General debe trabajar en estrecha relación con el Jefe de Operaciones. Una vez acordada la forma en que se va a realizar el envío, se procede a elaborar una carta Gantt y a completar un calendario de importaciones y tareas relacionadas para fijar plazos prudentes y entregables que deben generarse en cierto plazo para no entorpecer la cadena. Esto a la vez permitirá fijar plazos de entrega adecuados con los clientes y facilitará la programación de tareas y el seguimiento de los envíos.

Transporte de los productos

Una vez acordadas las condiciones y fechas de entrega, se debe proceder a coordinar la operación logística, tanto en mar como en tierra. Los contratos con las empresas navieras son los que tienen primera prioridad, ya que pueden retrasar toda la operación. Por ello, las negociaciones y obtención de cotizaciones debiesen comenzar a la par con las tratativas con los proveedores, ya que este aspecto debe estar cubierto y asegurado en el menor tiempo posible. Esto resulta importante, ya que el objetivo es tratar de coincidir la fecha en que estarán disponibles los embarques con la programación de los barcos para que los productos tengan un espacio asegurado en el barco y lleguen a destino a la brevedad posible. Uno de los principales objetivos para el Jefe de Operaciones es tratar de conseguir un envío rápido, confiable y al menor precio posible.

Una vez asegurado el transporte marítimo, el foco estará en las operaciones terrestres necesarias para cumplir con las obligaciones de la

empresa. En esta etapa, se deben asegurar los medios de transporte para llevar los productos a bodega o directamente a los clientes. Obviamente se debe tratar de privilegiar esta segunda opción, ya que permite generar ahorros en términos de bodegaje y transporte, ya que no es necesario un segundo transporte desde los puntos de almacenamiento a las tiendas. En este sentido, Jefe de Operaciones debe coordinar de tal forma para que el contenedor no llegue a piso (que el camión esté esperando la recepción del contenedor) y evitar cobros por este concepto. Junto con lo anterior, se deben contemplar operaciones combinadas, donde un mismo camión haga postas, dejando productos en algunas salas, terminando su recorrido en una de las bodegas si es que tiene productos destinados a estas instalaciones. Toda esta coordinación entre la empresa y los clientes permite no sólo generar importantes ahorros, sino también entregar un servicio rápido y de calidad, ya que los productos estarán disponibles de forma inmediata en las tiendas.

Envío a las tiendas y operaciones centro de distribución

Una vez que los productos han llegado a Chile, se procederá a generar un packing list detallado que contenga el destino inmediato de las mercancías. Para esto, existen varias modalidades que deben estudiarse para evitar en lo posible la llegada de los productos a bodega. Una de las opciones es que los camiones que llegan a puerto realicen postas una vez que reciban los productos en el puerto. Esto no siempre es factible ya que pueden existir destinos que se alejen mucho de la ruta o que sean necesarias más paradas que las permitidas, lo que no es aceptable para muchos camioneros (es aceptado en la industria 1, máximo 2 paradas intermedias, el resto se cobra). Por lo anterior, es que el Jefe de Operaciones debe determinar el tamaño de la flota necesaria para la operación y coordinar, si es necesario, que los camiones de menor tamaño esperen en una posta o en el centro de distribución para que se realice el traspaso de carga de forma de evitar el paso por la bodega.

En los casos en que el cliente haga un requerimiento de productos que se encuentren en bodega, se debe coordinar con el personal de esta para que generen la Orden de Despacho y realicen el descuento de inventario correspondiente. Esto permitirá que los camioneros puedan retirar la carga de forma rápida y sin necesidad de pasar por la oficina central a buscar una orden. Por esta razón, se mantendrá un talonario de estas órdenes en la bodega y el control será llevado por la Secretaria Ejecutiva, quien debe verificar que se mantenga la correlación a la vez que genera las facturas que luego deben ser enviadas a los clientes. El principal objetivo de esto es llegar a las tiendas en el menor tiempo posible para entregar un servicio de calidad y reducir de forma rápida los inventarios para evitar lo más posibles los cobros por este concepto.

7.3 Procesos administrativos y de control

Las siguientes tareas están dirigidas a controlar la operación y a realizar auditorias para que las funciones se desarrollen de acuerdo a los estándares de la empresa. Estas actividades serán desempeñadas por el directorio y el Gerente General, quienes deben agendar reuniones y presentaciones con los integrantes

de la organización para que las áreas expongan sus avances y desempeño en un periodo determinado.

Revisión de estados financieros y contables

Esta revisión consiste en una reunión semanal que el Gerente General y la Secretaria Ejecutiva deben sostener con el personal contable, quienes en conjunto deben examinar el estado de los pagos, la liquidez de la empresa, los créditos pendientes, la forma en que serán cancelados y otros temas de cobranza. El principal objetivo de esta actividad es poder ordenar el flujo de dinero de la empresa y conocer de forma precisa cuando se van a necesitar dineros y como se realizarán los cobros para no tener problemas de liquidez.

Esto permitirá a la vez tener un control de las transacciones que se llevan a cabo y si existen clientes con problemas de pago, para de esa forma tomar medidas al respecto como reducir su crédito, renegociar las deudas o en casos más extremos interrumpir su próximo pedido. De esta forma se busca resguardar los intereses de la empresa y protegerla ante escenarios de no pago para que no existan problemas de liquidez a futuro. Un proceso similar se llevará a cabo con los proveedores, ya que a pesar de la relación de confianza que se espera desarrollar con ellos en el tiempo, se debe revisar si los cobros están siendo realizados de forma correcta y si los productos llegan en las condiciones adecuadas, ya que de no ser así, se deben buscar soluciones como generación de créditos o pago de compensaciones.

Revisión de rendimiento proveedores

La actividad tiene como objetivo analizar el grado de cumplimiento y de nivel de servicio que presentan cada uno de los proveedores. Para esto, el Jefe de Operaciones debe crear y actualizar una vez al mes indicadores de desempeño como por el ejemplo los días de atraso en los pedidos, el porcentaje de productos defectuosos por envío u otros relacionados con el cumplimiento de contratos. Todos estos permitirán exigir altos estándares de servicio y optimizar la operación.

Algo similar se debe hacer con los servicios contratados en Chile y con los transportistas que trabajan con la empresa, para seleccionar a aquellos que tengan mejor desempeño. Es por esta razón que se debe tener un registro de los tiempos y de hitos del proceso, para de esa forma realizar el análisis correspondiente en estas sesiones.

Reunión de directorio

Este evento consiste en una reunión mensual en que el directorio evalúa la gestión del Gerente General y analiza los planes a futuro. En esta actividad, el Gerente debe presentar el EE.RR. mensual y acumulado anual, a la vez que expone el balance de la empresa, el estado de los pagos, los flujos de dineros y la situación de cobranza. Junto con lo anterior, debe presentar sus propuestas de desarrollo futuro y un análisis del rendimiento de los proveedores.

En estas instancias se espera elaborar el plan estratégico para los meses venideros y analizar el escenario general del negocio. Estas presentaciones que elaborará el Gerente con su equipo, permitirán al directorio informarse sobre el retorno de sus activos y realizar sus observaciones sobre la operación del negocio, ya que se espera que sean parte activa de éste.

Capítulo 8: Plan Financiero

8.1 Inversiones

Las inversiones necesarias para este negocio son las siguientes:

Mobiliario: corresponden a todos los bienes necesarios para habilitar estaciones de trabajo y lugares de atención a los clientes. Entre los muebles necesarios se encuentran sillas, escritorios, gabinetes, etc. Se estima destinar \$423.710 a estos efectos.

Habilitación de oficina: se ha presupuestado \$1.000.000 a este ítem, ya que las instalaciones deben estar en óptimas condiciones para recibir clientes y desarrollar las tareas diarias. Estas obras contemplan la renovación de la pintura del lugar, creación de estaciones de trabajo, reparación e instalación de luminarias y limpieza profunda de pisos y/o alfombras.

Equipos de oficina: son todas aquellas herramientas de trabajo o de apoyo necesarias para desarrollar las labores diarias o atender de forma adecuada a los clientes. Para esto se planea adquirir 3 computadores notebook, un equipo multifuncional y juegos de vajilla, vasos y tazas necesarias para atender a los clientes y para el uso de los empleados. Todo lo anterior requiere una inversión de \$988.950.

Camioneta: es el vehículo que permitirá el desplazamiento del Gerente General y el Jefe de Operaciones a algunas de sus labores, por lo tanto servirá como transporte en caso de visitas a clientes, operaciones de puerto y fletes menores, como envío de muestras o para cubrir situaciones puntuales como reposición de productos defectuosos. La ventaja de elegir un vehículo de estas características (camioneta pick up) en vez de un automóvil convencional es no sólo su capacidad de carga, sino también el hecho de que existe un incentivo tributario ya que descuentan IVA. Para este vehículo se estima destinar \$6.533.100 y en principio se plantea adquirirlo bajo la modalidad de leasing para no incrementar el nivel de pasivos de la empresa.

Camiones (2ª etapa de expansión, si es necesario): una vez que se intensifique el número de fletes entre las bodegas y las salas, se debe estudiar la posibilidad de contar con un camión propio, ya que éste puede generar importantes ahorros en este concepto, a la vez que permite a la empresa sumar activos, lo cual ayuda a la entrega de créditos. Junto con lo anterior, se debe determinar el tamaño del vehículo necesario, lo cual se puede estudiar a partir de la operación y analizando que rangos de volúmenes son más solicitados. El detalle de los camiones que fueron cotizados se encuentra en el Anexo XI.

Dado que muchos de estos activos tienen una vida útil limitada, es que se deben incorporar al flujo de caja las inversiones que deben volver a realizarse dentro del periodo de 10 años que contempla el proyecto. El detalle de la vida útil y los valores residuales de cada uno se encuentra en el Anexo XI.

8.2 Egresos

Costos Fijos:

Remuneraciones: este ítem corresponde a todas las remuneraciones y servicios de personal que se deben cancelar mes a mes sin perjuicio del rendimiento de la empresa, por lo tanto excluye bonos y premios. Este ítem incluyendo la contabilidad externa asciende a \$2.450.000.

Arriendo de Oficina: para este proyecto, se espera contar con instalaciones en una ubicación central y con buenos accesos para los empleados y clientes. Por esta razón se eligió la comuna de Providencia, donde se pretende arrendar una oficina de 55 m² de planta libre con estacionamiento para la camioneta de la empresa. Estas instalaciones ubicadas en la calle Antonio Ballet tienen un valor mensual de arriendo de \$450.000.

Publicidad: corresponde a todos los esfuerzos y recursos que se utilizarán en este sentido para estimular las ventas y el conocimiento de las marcas. El monto que se espera destinar a este ítem, incluyendo papelería, banners en la web y avisos en revistas, alcanza los \$900.000.

Insumos de Oficina: son aquellos materiales necesarios para que los empleados desarrollen sus actividades diarias. Entre estos elementos se encuentran lápices, resmas de papel y cartuchos de tinta. Se espera destinar \$70.510 a este propósito.

El detalle de las remuneraciones se encuentra en el anexo X, mientras que los costos fijos del proyecto se encuentran en el anexo XI.

Costos variables

Promotoras: esto corresponde al personal que se va contratar para las labores de promoción y venta de los productos en las salas. Sus remuneraciones son diarias y dependen del número de días que trabajen en la tienda. El detalle de los sueldos de este personal se encuentra en el anexo X.

Actividades tercerizadas: incluyen a todas aquellas que permiten apoyar a la operación y que dependen de los volúmenes movilizados en bodega, transportados e importados desde el exterior. Entre estas actividades están el agente de aduanas, los operadores de bodega y los transportistas. El detalle del costo de estas actividades se encuentra en el anexo X.

Servicios Básicos: son aquellos que se deben contratar para cubrir las necesidades básicas de higiene, comunicación y transporte. Estos pueden sufrir modificaciones ya que dependen de la cantidad de personas que estén trabajando en la empresa o del nivel de comunicaciones que se realicen. El detalle de estos servicios para la etapa inicial se encuentra en el anexo XII.

Otros costos relacionados con la adquisición de productos, serán presentados más adelante en el detalle de los ingresos del negocio.

8.3 Ingresos

Demanda: de acuerdo a las estimaciones realizadas en el capítulo de mercado meta y apoyado por los registros de importación de los competidores y la opinión experta de personas involucradas en el rubro, es que se logra cuantificar en número de productos que se estima comercializar durante el primer año.

Para obtener las cantidades importadas por algunos de los competidores, se realiza una estimación basada en los volúmenes en kilos importados por los más representativos del segmento (informados en un determinado ítem arancelario) y se divide esta cantidad por el peso aproximado de una unidad de producto, lo cual es obtenido de la página de los fabricantes. Con esto se tiene una aproximación del número de unidades importadas y se puede estimar el nivel que queda en stock de un trimestre a otro. A partir de estos datos, se puede tener un parámetro de la industria para algunos productos y proyectar los indicadores para otros similares. Toda esta información volvió a ser filtrada por personas especialistas en el rubro, con quienes se realizó un ajuste de las cantidades obtenidas para que estas reflejasen de mejor forma la realidad. Para aquellos productos en que no se pudo obtener una cantidad precisa bajo esta metodología, se realizó una estimación según la opinión de expertos, quienes estimaron a que porcentaje de la venta de un local corresponde cada categoría. El detalle de las unidades que se espera vender en el primer año se encuentra en el anexo XV. Para el flujo de caja, se consideró un sobrestock o merma del 15%.

Ingresos: Junto con los montos obtenidos para determinar la demanda, se decide cruzar esta información con la facturación estimada de un competidor del segmento, con lo cual se pueden proyectar los posibles ingresos del proyecto a partir de su participación de mercado y de la parte del segmento que se desea capturar y que se planteó como meta en el capítulo 4. Para obtener estas cifras, se analizó el monto importado por Bee Bee, una tienda que comercializa sus productos exclusivamente en el segmento alto. A partir de la estructura de costos del proyecto se llegó a una aproximación de las ventas de esta cadena.

Con esto se estimaron los ingresos del proyecto, los cuales corresponden a la mitad de las ventas, ya que se debe entregar un margen de esta magnitud a los retailers que van a comercializar los productos. Una vez obtenido dicho monto, se proyectó un crecimiento de acuerdo a las metas de participación de mercado que se espera capturar y el crecimiento natural de la industria. Junto con lo anterior, se analizó con expertos en el rubro el porcentaje de las ventas que representa cada producto. Como consecuencia de este análisis, se logró estimar que el ticket promedio por bebé corresponde a \$123.376 (gasto por bebé sólo en productos de la empresa), lo cual es esperable para familias con ingresos altos y medio-altos, todo esto apoyado en los resultados de la investigación de mercado realizada con anterioridad, la opinión de padres del segmento y expertos de la industria. Para costear la importación de productos y obtener los márgenes de estos se consideró la alternativa de importar desde el puerto de Antwerpen (Amberes, Bélgica), cercano a la frontera con Holanda, país sede de los principales proveedores, ya que en una primera etapa esta opción resulta más atractiva que importar desde

China, ya que a pesar de ser una operación mas cara (recargo sobre precio FOB), otorga mayor flexibilidad en términos de volúmenes ya que no exige mínimos ni contempla limitaciones de variedad por contenedor como ocurre en el caso chino. El detalle de la evolución en las ventas y la participación de los productos en el ingreso total, se encuentran en el anexo XV.

8.4 Capital de Trabajo

Para determinar el capital de trabajo se consideraron todos los flujos de caja negativos del proyecto. Por esta razón, la cifra depende de la tasa de cambio (Dólar EE.UU.) que se aplique, ya que para los distintos escenarios que se van a evaluar esta cifra cambia. Antes de realizar esta evaluación, se estimó que esta cifra no debería ser superior a 25 millones de pesos, lo cual corresponde aproximadamente al costo de importar un contenedor al valor de dólar existente en el periodo donde se inició la evaluación del proyecto. Junto con lo anterior, no existe interés por parte de los inversionistas para destinar cifras superiores a esta, ya que el tiempo de recuperación podría demorar más de lo proyectado y a la vez existe un costo de oportunidad del capital que debe ser considerado.

Para el análisis financiero de este emprendimiento, se tomarán en consideración 3 escenarios que buscan medir la reacción del proyecto ante las turbulencias que vive la economía actual y los resultados que se pueden esperar en caso que vuelvan las condiciones que existían antes de la crisis. El primer escenario es el de un tipo de cambio de \$443/dólar (dólar observado), el que corresponde al promedio del mes de Marzo de 2008²⁴, fecha en que se inició la evaluación del proyecto. En este caso, el capital de trabajo asciende a \$47.657.475, cifra que ya se encuentra por sobre lo proyectado.

En el segundo escenario, el análisis se lleva a cabo bajo un tipo de cambio de \$467/dólar, que es el promedio de la divisa estadounidense durante el primer semestre del año 2008 (Enero 2008 – Junio 2008)²⁵, con lo cual el capital de trabajo escala a \$74.475.381, muy por sobre la disponibilidad de recursos del proyecto. Este escenario era el esperado por lo inversionistas, quienes proyectaban un dólar entre los \$450 y \$500, por lo tanto este será considerado como el escenario normal.

Finalmente, el tercer caso consiste en calcular el precio del dólar promedio para la segunda parte del año hasta la fecha en que haya información disponible (Julio 2008 – Octubre 2008)²⁶. Bajo esta premisa, el tipo de cambio ascendió a \$542/dólar y como era de esperarse con esta cifra, el capital de trabajo aumenta dramáticamente hasta llegar a \$311.536.702, muy por sobre la estimación al inicio del proyecto. En este escenario de precio del dólar, el VAN es negativo, por lo tanto ni siquiera merece la pena ejecutar el proyecto bajo este escenario. Un análisis más profundo al respecto y el detalle de las cifras obtenidas, se encuentra en los puntos a continuación.

²⁴ Calculado en base a cifras oficiales del Banco Central, <http://www.bcentral.cl>

²⁵ Calculado en base a cifras oficiales del Banco Central, <http://www.bcentral.cl>

²⁶ Calculado en base a cifras oficiales del Banco Central, <http://www.bcentral.cl>

8.5 Financiamiento

Tal como fue mencionado anteriormente, se espera financiar las importaciones idealmente mediante cartas de crédito de 90 días o en caso contrario de 60 días. Cada importación merece una evaluación previa a la compra, pero la idea es que logre negociar cartas de crédito del tipo confirmada y revocable, ya que en caso que vengan piezas fallidas o existan unidades faltantes, la corrección se pueda hacer de forma inmediata sin necesidad de generar soluciones engorrosas y costosas para ambas partes. Para lograr esta condición, se debe tener confianza con el proveedor y que éste esté seguro que el pago se va a hacer efectivo a pesar de esta condición.

Para el resto de la operación, existen diversas formas que deben ser exploradas dependiendo del caso o de las necesidades del proyecto. En el caso de la adquisición de activos fijos se planea ocupar instrumentos como el leasing que pasa a ser un gasto, liberando capacidad de crédito para otras operaciones, pero a la vez permite ir capitalizando de todas formas en los resultados de la empresa. Este instrumento es bastante utilizado en adquisiciones de vehículos como camionetas y camiones. Para financiar el resto de las operaciones, se cuenta con varias alternativas que pueden ser exploradas. La primera opción que debe ser analizada es la de obtener un crédito directo sin garantías, con lo cual no se compromete el patrimonio personal de los accionistas. Dentro de este tipo de créditos, se encuentran los fogape (fondo de garantía para pequeñas empresas), los cuales son entregados por la CORFO y permiten acceder a fondos con ayuda con aval del Estado. De no prosperar esta alternativa, se pueden utilizar las líneas de crédito que pueda obtener la empresa, pero el gran inconveniente de esta alternativa es que los montos a los cuales se puede acceder no son en general altos. La ventaja es que no se necesita una autorización o aprobación del banco cada vez que se haga efectivo su uso, ya que son montos que están preaprobados. Finalmente existe una opción de préstamos con garantía que son más accesibles ya que deben contar con los accionistas actuando como aval. En este caso, el o los empresarios entregan garantías reales como propiedades y prendas hipotecarias donde el valor del activo debe cubrir una parte del monto que debe ser determinada por el banco que lo otorga.

Para el proyecto, se considera a priori utilizar un crédito con garantías ya que existen mayores posibilidades de obtenerlo en comparación con el resto de las opciones expuestas. Por esta razón, se esperan obtener \$30.895.186 mediante un crédito hipotecario de libre disponibilidad a un plazo de 10 años que permita satisfacer necesidades como cobertura de desfases de caja, inversiones, refinanciamiento de pasivos, etc. La gran ventaja de este instrumento de financiamiento es que presenta mejores tasas que otros préstamos como los créditos comerciales, los cuales ante el escenario de la economía mundial, presentan tasas superiores al 20% anual. Dadas las condiciones expuestas anteriormente, se realizó una cotización con el Banco Chile, llegando a una cuota fija mensual de \$337.616. El detalle de este crédito se encuentra en el anexo XVI.

8.6 Resultados del Flujo de Caja

Para analizar los resultados del análisis financiero, se utilizaron el VAN, la TIR y el PRC (Periodo de Recuperación del Capital), todos indicadores ampliamente conocidos y que permitirán cuantificar el real atractivo del proyecto. Bajo el escenario esperado a principios de año (dólar \$467) y sin financiamiento (proyecto puro) se obtuvo que el VAN llegó a \$26.839.088, con una TIR de 23% y un PRC de 6,1 años.

En el caso que el proyecto pueda conseguir financiamiento externo, los resultados muestran que el VAN y la TIR suben a \$ 46.061.066 y 27% respectivamente, mientras que el PRC baja levemente hasta llegar a 6 años.

8.7 Análisis de Sensibilidad

Dólar:

Como ya fue adelantado en este trabajo, se realizó un análisis de sensibilidad ante los distintos escenarios de precio del dólar que se presentaron a lo largo del año. En el primer caso se tomó el dólar a \$443, que corresponde a la fecha en que se empezó a gestar el proyecto (Marzo 2008). Luego se realizó un estudio con un precio de \$467/dólar que es el promedio de la primera parte del año (Ene-Jun 2008) y que corresponde al valor esperado para el proyecto (entre \$450 y \$500), para finalizar con un situación que presenta el valor de la moneda estadounidense en la segunda parte de 2008 (Jul-Oct) donde el dólar promedió los \$542. El resultado de este análisis se puede observar en la tabla a continuación.

Sensibilidad Dólar				
Escenario	Valor Dólar	VAN	TIR	PRC (años)
Bueno	\$ 443	\$ 99.340.897	35%	5
Esperado	\$ 467	\$ 26.839.088	23%	6,1
Malo	\$ 542	-\$ 364.035.894	2%	9,2

De los resultados, se puede observar que el proyecto es altamente sensible al dólar debido a que los precios no reciben un ajuste, por lo tanto los márgenes se ven muy afectados por esta variable. Se tomó esta decisión ya que no existe una evidencia concreta de la magnitud del ajuste ante cambios en el dólar. Un ejemplo de esto es que ante la crisis financiera mundial y el vertiginoso aumento del dólar en el último tiempo, las empresas no han realizado ajustes en sus precios aún, lo cual puede indicar que cuentan con un importante stock de principios de año o que el mercado es tan competitivo que no es posible hacer ajustes muy agresivos en esta materia. Una conclusión de estos resultados es que el proyecto muestra indicadores aceptables para una iniciativa de este tipo sólo en el escenario de dólar bajo que se registró por coyunturas puntuales a principio de año, lo que explica la razón por la cual se inició el estudio de esta iniciativa

Demanda

En esta parte se estudió el impacto de variaciones en la demanda. Para esto se determinó tanto los volúmenes como el nivel de ventas necesarios para que el VAN y el resultado mensual lleguen al punto de equilibrio. Se pudo determinar que con la demanda actual y a un dólar de \$467 el proyecto está muy cerca de un nivel de VAN nulo, el cual se alcanza con una demanda cercana al 98,8% de la estimada. Esto se puede ver en la TIR del proyecto, la cual es muy cercana a la tasa de descuento utilizada para éste. En cuanto al equilibrio mensual, este se alcanza con ingresos cercanos a 14,6 millones de pesos, lo cual equivale a una participación de mercado en torno al 6,2%, que según el análisis realizado anteriormente, se espera alcanzar al tercer año. El detalle de la estimación del punto de equilibrio mensual se encuentra en el anexo XVII. Para estudiar la sensibilidad de la demanda, se tomaron tres escenarios, uno con un aumento en la demanda del 10% luego una caída del 10% y finalmente el escenario normal. Los resultados obtenidos son los siguientes.

Sensibilidad Demanda				
Escenario	Var. Dem.	VAN	TIR	PRC (años)
Bueno	10%	\$ 223.805.850	68%	3,5
Esperado	-	\$ 26.839.088	23%	6,1
Malo	-10%	-\$ 364.379.296	2%	9,2

Tasa de descuento

En primer lugar, se realizó un análisis de la sensibilidad del proyecto ante tres escenarios de tasas de descuento para el proyecto sin financiamiento. El siguiente cuadro resume los resultados obtenidos.

Sensibilidad Tasa Sin Financiamiento				
Escenario	Tasa desc.	VAN	TIR	PRC (años)
Bueno	15%	\$ 84.004.421	23%	6,1
Esperado	20%	\$ 26.839.088	23%	6,1
Malo	25%	-\$ 11.546.754	23%	6,1

La tasas utilizadas son las que se ocupan en proyectos de riesgo similar, siendo la de 20% la más adecuada debido a que por ejemplo presenta un riesgo mayor a una inversión en activos de la bolsa (IPSA subió un 13,31% el 2007).

A continuación se lleva a cabo el mismo ejercicio pero con financiamiento del proyecto. Los resultados son los siguientes.

Sensibilidad Tasa con Financiamiento				
Escenario	Tasa desc.	VAN	TIR	PRC (años)
Bueno	15%	\$ 97.296.590	27%	6
Esperado	20%	\$ 46.061.066	27%	6
Malo	25%	\$ 11.955.164	27%	6

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que las cifras del proyecto son mejores con financiamiento, lo cual se debe al efecto apalancamiento. En el caso de la TIR, esta sube de 23% a 27%, mientras que el capital se recupera unos pocos meses antes que en el escenario sin financiamiento.

8.8 Conclusiones Plan Financiero

Luego de realizados diversos análisis de todo tipo, es posible concluir que el proyecto se ve seriamente afectado por los cambios en el precio del dólar, ya que los márgenes del negocio son reducidos y los precios no se ajustan inmediatamente, por lo tanto coyunturas como la actual afectan de sobre manera a iniciativas de este tipo.

Algo similar ocurre con las variaciones en la demanda, ya que al ser los márgenes acotados, las utilidades se obtienen principalmente por altos volúmenes de ventas, lo cual es esperable en negocios de importación, ya que los intermediarios en general agregan poco valor y su principal función es prevenir los riesgos en estas operaciones.

Finalmente, se puede observar aparte de la alta sensibilidad a algunos indicadores, que el proyecto en general no presenta retornos atractivos para el nivel de inversión que requiere para su puesta en marcha, lo cual se hace aún más evidente ante el escenario actual de la economía, donde se espera una contracción de la demanda y del nivel de ingresos.

Capítulo 9: Conclusiones

El proyecto nace de una oportunidad para traer a Chile la última tecnología en productos para bebés, sumado al empuje y ganas de emprender de un grupo de socios con buenos contactos a nivel de grandes retailers. El principal objetivo es lograr posicionarse como una real alternativa de productos de alto valor agregado, y enfocados a segmentos altos de la sociedad, permitiendo a las grandes tiendas incorporar una gama que hoy es deficitaria en nuestro país y que no cuenta con buenos proveedores. A la vez se busca crear un modelo de negocios que permita tener un alcance nacional y que pueda operar sin conflictos de intereses entre los importadores y los canales de venta, evitando ser competencia mediante alianzas estratégicas.

Con este plan de negocios se busca desarrollar una industria que aún no ha madurado en su totalidad, y que ha aumentado su masa crítica de potenciales clientes debido al desarrollo económico del país en el último tiempo. Esta tendencia se ha manifestado en diversos rubros, donde la especialización y el lujo han entrado con fuerza en Chile con un crecimiento sobre el promedio de la economía. Para lograr una posición de peso en el mercado esta iniciativa busca crear un referente en la industria de los productos para bebés, un proveedor de confianza en que las tiendas puedan encontrar la última moda y tecnología con una eficiente red de distribución.

Como todo negocio, existen elementos claves que determinan el éxito de un emprendimiento y en esta industria hay una serie de factores que permiten lograr posicionarse como líder de una categoría o un segmento. En el caso particular de los segmentos altos, los clientes buscan productos exclusivos y la última moda disponible en países desarrollados. Por esta razón, la intención es ampliar la gama que hoy es deficitaria en nuestro país mediante productos únicos en su clase. Esta estrategia busca diferenciarse de las alternativas que existen en Chile que son pobres en calidad o cuentan con poca variedad de productos.

Otro factor que permitirá lograr una posición de liderazgo es el alcance nacional que pueden lograr estos productos gracias al modelo de negocios que utiliza un canal de ventas de alta penetración en el país y que aún no ha sido explotado por marcas de lujo. Esta alternativa da la posibilidad a los retailers de aumentar su gama y atraer a un público que hoy no está del todo satisfecho con la oferta de este tipo de tiendas. Junto con lo anterior las salas se verán beneficiadas al contar con un mix de productos más acorde con las tendencias que se observan en países del primer mundo en esta materia.

A pesar de que se espera contar con un canal de ventas masivo y con amplia cobertura nacional, la empresa no debe desligarse de la labor comercial, ya que el nivel de ventas y la exposición que alcancen los productos en las grandes tiendas serán el motor del resto de la organización. Es por esta razón que el seguimiento y la supervisión constante de la operación en salas será otro de los factores claves del negocio. Para esto, se debe mantener una estrecha relación con las tiendas, con las cuales se deben explorar alianzas estratégicas que

permitan compartir información generada en las salas como el mix de la venta, las categorías con mayor participación, los productos más populares, las ventas por salas y otros indicadores que permiten apoyar decisiones comerciales. Junto con lo anterior, la empresa debe destinar esfuerzos para promocionar en sala los productos y de esa forma generar una estrategia de empuje de las ventas mediante promotores en lugar de venta, trípticos y folletos, y una asesoría constante en términos de imagen y exposición de los productos, basado en la experiencia de estas marcas en otros países.

Finalmente, la empresa debe considerar otro aspecto que resulta clave en este negocio como es la logística y el manejo de inventarios. En este sentido, se busca crear una estructura organizacional flexible y de bajo costo que permita adaptarse a los volúmenes comercializados a lo largo del tiempo. Por esta razón se intenta externalizar gran parte de estas funciones ya que no corresponden a las competencias centrales de la empresa, a la vez que se plantea un modelo en que los productos pasen directamente a las tiendas con un bajo nivel de stock. En este sentido, la coordinación que se logre entre las diversas empresas proveedoras de servicios será clave para cumplir con los plazos y condiciones acordados con los grandes retailers. A la vez se espera incorporar ingeniería y planificación de inventarios para mantener niveles adecuados y un aprovisionamiento acorde con las necesidades de cada tienda.

En cuanto al análisis financiero, es posible concluir que bajo las condiciones de dólar y demanda que se manejaban a principios de año el proyecto presentaba un VAN mediocre y una TIR baja para un proyecto de estas características para un horizonte de evaluación de 10 años. En el caso del proyecto puro sin financiamiento, éste alcanzaba un VAN de \$26.839.088 y una TIR de 23%, la cual es muy cercana a la tasa de descuento de 20% aplicada para el análisis, por lo tanto la probabilidad de caer en un escenario negativo es alta. La situación mejora un poco cuando se analiza la posibilidad de incorporar financiamiento, pero incluso bajo este escenario, la TIR alcanza sólo el 27%, muy por debajo de lo esperado en proyectos de este tipo. A esto se suma que la iniciativa es muy sensible al tipo de cambio, por lo tanto ante el escenario actual de dólar alto (sobre los CLP\$600) y contracción en la demanda, el proyecto presenta un riesgo mucho mayor e incluso un VAN menor a 0, dado que los márgenes se acotan en demasía y los volúmenes bajan considerablemente ya que la elasticidad ingreso de la demanda es mayor a uno para este tipo de productos. A esto se debe sumar un endurecimiento en las condiciones para obtener créditos, lo cual limita las fuentes de financiamiento del proyecto, dificultando su puesta en marcha.

Con todos estos antecedentes, es posible concluir que no resulta atractivo realizar el proyecto en estos momentos, ya que la crisis actual va a afectar el ingreso al mercado por temas sensibles como precios, márgenes y nivel de demanda. Por esta razón se debe analizar la opción de postergar el proyecto hasta que las condiciones sean más favorables, ya que un ingreso al mercado en el momento adecuado permitirá generar la liquidez para proyectar el negocio en el futuro y resistir fluctuaciones de la economía. A la vez, se puede esperar a que el país alcance un mayor nivel de ingresos para que la demanda de estos productos no se vea afectada por periodos de contracción como el actual.

Capítulo 10: Bibliografía

- Empalme Series de PIB Regionales 1960-2001, Base 1996, Mideplan 2004, Javier Díaz Vernón
- Introducción a la estadística de Sheldon M. Ross, Segunda Edición, Editorial Reverté
- Introduction to Probability de Charles M. Grinstead y J. Laurie Snell, Edición Web
- Investigación de Mercados, David Aaker y George S. Day, Editorial Mc Graw Hill
- CHILE: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo y Edad, País Urbano-Rural, 1990-2020, INE Junio 2004
- Grupos Socios Económicos 2008, AIM Mayo 2008
- The Art of the Start, Guy Kawasaki, Editorial Penguin Books.
- Administración Estratégica, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, Quinta Edición, Internacional Thomson Editores
- Fundamentos de Marketing de Phillip Kotler y Gary Amstrong, Sexta Edición Editorial Prentice Hall.
- Diccionario de Marketing, Bruno Pujol Bengoechea, Editorial Cultural 1999
- Oficina Europea de Estadística, Eurostat <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- Instituto Nacional de Estadísticas <http://www.ine.cl>
- Base de datos oficiales del Banco Central <http://www.bcentral.cl>
- Guía de Comercio Exterior <http://export.reingex.com>
- Hugo Alejandro Munizaga Santos, 2006. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Plan de negocios para Kamasutra Chile.
- Gustavo Adolfo Bopp Montero, 2007. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Plan de negocios para una comercializadora de servicios y productos de Golf.
- Felipe Arturo Román Lois, 2007. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Plan de negocios para una empresa que ofrece servicios de telefonía por Internet.

ANEXOS

Anexo I: Metodología

1.- Análisis Medio Externo e Interno

Para tener un panorama global, identificar los elementos externos críticos para el proyecto y analizar la situación del mercado, se eligió el modelo de las 5 fuerzas de Porter ya que es el que permite analizar de mejor forma una industria determinada. Este modelo consta de 5 fuerzas que determinan la estructura de una industria, las cuales son:

- Intensidad de rivalidad entre competidores: En este punto, se analizará tanto la realidad nacional e internacional, ya que las interacciones que se producen hoy en Europa o Estados Unidos, pueden ser un buen indicador de lo que podría llegar a suceder en nuestro país y proyectar de esta forma el negocio a futuro. A la vez, se deben conocer los principales actores del mercado local y cuales son competencia directa e indirecta. Esto permitirá determinar el crecimiento de la industria, la concentración de esta y que tan importante es la diferenciación y la percepción de los clientes.
- Amenaza de nuevos participantes: En esta parte es de vital importancia conocer las barreras de entrada del mercado, las cuales pueden estar determinadas por economías de escala, diferenciación, políticas arancelarias, entre otras. En este sentido, se debe analizar que tan importante es el tener una marca de peso o contar con cierta reputación en el mercado.
- Amenaza de sustitutos: Para analizar las alternativas con las que cuentan los distintos retailers, se debe analizar que tipo de productos pueden sustituir a las marcas que se desean importar y cual es su posición en el mercado para de esa forma determinar que productos alternativos pueden reemplazar la oferta de esta iniciativa.
- Poder de negociación de los clientes: Esto permitirá ahondar en el poder que tienen los grandes retailers y las tiendas para adquirir estos productos y hasta que punto pueden presionar para obtener mejores condiciones de compra. A favor del proyecto está la limitada oferta que existe actualmente, pero a la vez muchas tiendas de ventas al detalle exigen condiciones de exclusividad, por lo tanto se debe analizar como encaminar estas fuerzas a favor del negocio.
- Poder de negociación de los proveedores: A pesar de contar con proveedores de confianza y de buena reputación, se debe estudiar que nivel de poder de negociación tienen, y analizar si esto puede poner en influir de forma considerable en el negocio y si llega a predeterminar de cierta forma la relación con los proveedores. En este sentido, se debe

analizar si existe o no la posibilidad real de incluir nuevos proveedores a la empresa.

Análisis Medio Interno

La evaluación del medio interno permite identificar las fortalezas y debilidades del negocio con respecto al resto de los competidores de la industria, lo cual permite identificar posibles ventajas competitivas y factores claves que pueden ser críticos para el éxito del proyecto.

Las conclusiones serán obtenidas del análisis de la cadena de valor que permite estudiar aquellas actividades o capacidades que generan margen (“diferencia entre el valor total y el costo colectivo de ejecutar las actividades de valor”²⁷) a la organización y las interacciones que la diferencian con respecto a la competencia. En este sentido, existen actividades tanto primarias como de apoyo que en conjunto son las que producen el valor, éstas serán detalladas a continuación:

Actividades Primarias:

- Logística de Entrada: Se entiende por logística interna como aquellas actividades que permiten la recepción y almacenamiento de los insumos necesarios para el negocio. Este punto será de gran importancia ya que ahí radica una de las principales ventajas de esta empresa.
- Logística de Salida: En este punto se consideran todas aquellas actividades que permiten llegar al cliente de forma rápida y eficiente. En este proyecto es de especial cuidado el traslado desde los puntos de desembarco al cliente final.
- Marketing y Ventas: En esta parte se define el marketing mix y aquellas prácticas necesarias para gatillar la ventas y por ende los ingresos del proyecto.
- Servicios: En esta parte se deben estudiar los esfuerzos necesarios para soportar las operaciones y mantener un control sobre el valor que se entrega a los clientes.

Actividades de Apoyo:

- Infraestructura: Corresponde a la estructura organizacional de bajo costo que se pretende dar a la empresa. Este será uno de los principales apoyos para la operación del negocio.
- Administración de RR.HH.: Corresponde a la forma en que se busca y entrena el personal para cumplir con los requerimientos de la organización.
- Desarrollo Tecnológico: En esta parte se analizan las capacidades intangibles y que son parte de la “piel” de la empresa que permiten entregar un servicio por sobre las expectativas del cliente.
- Abastecimiento: En este punto se describe la forma en que se obtienen los productos necesarios para la operación del negocio.

²⁷ <http://www.ii.iteso.mx/Ing%20de%20costos%20I/costos/tema21.htm>

2.- Investigación de Mercado

Descripción de la natalidad en Chile y Mercado Total

En esta parte se describe la dinámica y evolución de las tasas de natalidad en el país basado en estudios estadísticos tanto del gobierno como de organizaciones independientes. Junto con eso se proyectó la tasa de natalidad a largo plazo y se identificaron los fenómenos que se deducen de la información cuantitativa.

A partir de la información estadística oficial y de las tendencias observadas tanto en el país y en el mundo, se procede a elaborar una estimación del mercado total que se “genera” a cada año en nuestro país. Estas cifras serán la base para posteriormente cuantificar el mercado potencial y el nivel que se pretende alcanzar como meta.

Análisis e Investigación del Mercado Potencial

Para desarrollar esta estimación, se pretende seleccionar los segmentos de la sociedad y las zonas geográficas más atractivas para el desarrollo del proyecto, para lo cual se buscarán estadísticas de población y económicas que permitirán cuantificar fehacientemente la demanda.

A la vez se intentará conocer las principales motivaciones que tienen los compradores al obtener este tipo de bienes y cuales son los atributos que más aprecian. Junto con esto, se buscará información sobre los canales de venta y métodos de pago más comunes dentro de los shoppers preferentes, lo cuál permitirá conocer los hábitos de compra de los consumidores. En esta etapa también se estudiará la disposición a pagar de los padres chilenos y qué tipo y cantidad de productos requieren los bebés en nuestro país.

También se buscarán cifras e información relevante que permitan sostener la propuesta de valor del plan de negocios. Para ello se recurrirá a estadísticas oficiales y a la opinión de personas con experiencia y un alto grado de conocimiento en el mercado como dueños de tiendas, grandes fabricantes o proveedores de grandes tiendas.

Todo lo anterior, será apoyado por 2 etapas de la investigación de mercado. Como primer acercamiento a la investigación descriptiva, se realizará una etapa cualitativa, la cual consiste en entrevistas a personas relacionadas a empresas del retail, importadoras y representantes que permitan obtener el primer paso hacia el conocimiento del mercado y la dinámica bajo la cual opera. En una segunda etapa que será cuantitativa, se buscará conocer la dinámica de los compradores y cuales son sus principales inquietudes, lo cuál será un pilar fundamental para sustentar la teoría que apoya la propuesta de valor de este negocio.

Para esta encuesta, se buscará tanto apoyo en la bibliografía disponibles y en los profesores guía para de esa forma llegar a una muestra que entregue información valiosa para el resto del trabajo.

Con todo esto, se puede obtener un claro perfil de los consumidores preferentes, lo cual será vital para enfocar la estrategia del plan de Marketing.

Análisis de la competencia

Esta parte permitirá estudiar a los actores del mercado y qué papel desempeñan. A la vez se intentará identificar sus ventajas competitivas. Esto permitirá ver que parte del mercado es posible obtener de ellos y que oportunidades están desaprovechando para ser capturadas por esta iniciativa.

Para esto, se debe analizar el mercado donde han puesto su foco y cual ha sido su desempeño a través del tiempo. Junto con esto, se deberán buscar formas para lograr una estimación de su participación en el mercado.

Determinación del Mercado Meta

Con todos los antecedentes de la investigación disponible, se pueden determinar los segmentos más atractivos y los consumidores que pueden ser cautivados por los productos de la firma. A la vez, se procederá a ver cuales son las opciones de meta y potencial de crecimiento tomando en cuenta a los competidores directos e indirectos que existen actualmente. Todo esto permitirá posteriormente proyectar los ingresos que se esperan de esta empresa.

3-. Plan de Marketing

El plan de marketing tendrá como objetivo definir la estrategia más atractiva para el negocio que se desea desarrollar. En esta parte, se tomarán determinaciones con respecto a los productos y servicios que se van a ofrecer, el lugar donde serán ubicados los productos y la promoción necesaria para posicionar las marcas y las distintas líneas de productos. En esta parte del trabajo, será de vital relevancia la información recolectada de la investigación de mercado, especialmente de la encuesta que se realizará a los potenciales clientes. Este plan constará de dos partes, la estratégica y la táctica, que permitirán entre otras cosas definir el marketing mix y las decisiones que determinarán el foco de la estrategia.

En relación al **marketing estratégico**, se debe buscar una forma para consolidar las marcas que serán comercializadas, para de esa forma proyectar una imagen de calidad y confiabilidad hacia los padres que buscan lo mejor para sus hijos. En esta parte, se debe definir la estrategia genérica que permita atacar el mercado y lograr un posicionamiento importante en el área de productos para bebé. Para ello será de gran importancia encontrar formas para consolidar las marcas y exponer sus beneficios sobre los productos existentes.

En cuanto al **marketing táctico**, se analizarán en detalle las cuatro variables del marketing mix definidas en el trabajo del profesor Jerry McCarthy, las cuales serán abordadas como sigue:

- **Productos:** en esta parte se exponen los bienes que serán comercializados y se analizarán en detalle sus ventajas competitivas y como éstos pueden agregar valor a los clientes. Esto permitirá conocer las virtudes de los productos que permitirán desarrollar las marcas posteriormente.
- **Precio:** la definición de este punto importante, estará determinado en gran medida por los márgenes que exigen las distintas tiendas, los costos fijos, los de importación, transporte y también los precios que se manejan para productos similares en el mercado ya que deben a la vez ser competitivos

- **Plaza:** se analizarán las zonas geográficas más atractivas en el país en términos de crecimiento, ingreso y número de habitantes, para de esa forma posicionar los productos en las ciudades con mayor potencial, a la vez que se debe planear una estrategia de expansión a otras zonas en caso que sea atractivo
- **Promoción:** en este punto se detallará la estrategia a seguir para consolidar las marcas y lograr la imagen deseada sobre ellas. También se determinarán los medios mediante los cuales se pretende llegar a estos consumidores y posicionarse como una opción interesante para ellos.

Tal como fue señalado, todas las decisiones de este punto serán respaldadas por la investigación de mercado y principalmente por la muestra en que se espera medir las preferencias y hábitos de consumo de los shoppers nacionales.

4.- Plan de RR.HH.

A pesar de ser una iniciativa que no es intensiva en capital humano, es de vital importancia abordar este punto ya que los activos intangibles como el conocimiento del mercado o del sistema aduanero pueden determinar el éxito o el fracaso de este proyecto. En este sentido, se deben buscar formas de agrupar las funciones que requieran recursos similares para luego asignarlas a unidades jerarquizadas que permitirán la elaboración de un organigrama acorde con las necesidades de la empresa.

Este plan describe las funciones que deben realizar los distintos empleados y cuales serán las capacidades necesarias para contribuir al crecimiento de la empresa. Es de vital importancia en esta parte que la estructura otorgue cierta flexibilidad que permita adaptarse a los procesos que serán descritos posteriormente. Esto permitirá generar cambios rápidos que apoyen la gestión y el crecimiento a futuro.

5.- Plan de Operaciones

En esta parte del trabajo, resulta altamente relevante analizar la forma en que desempeñarán sus funciones los distintos empleados de la empresa y como se involucrarán en el proceso desde la importación de los productos hasta la llegada a los consumidores en los puntos de venta. Para lograr un análisis detallado, es posible desagregar este largo proceso en los siguientes:

Procesos relacionados a la operación: esto corresponde a estudiar en detalle la forma en que se importarán los productos, la logística a nivel nacional y los niveles de inventario necesarios para llegar a tiempo y de forma eficiente a los puntos de venta.

Procesos relacionados a los puntos de venta: describe la forma en que se posicionan los productos en el mercado y como se logra elevar las ventas. En este punto, se deben analizar las ventajas del producto y como lograr gatillar la venta. Se debe poner especial cuidado en la satisfacción y atención oportuna de los

clientes, lo cual no sólo ayuda a construir marca, sino también permite fidelizar y ganar prestigio entre los padres chilenos.

Procesos administrativos y financieros: esta parte, ahonda en la forma en que se llevarán a cabo las tareas de control de gestión y cumplimiento de las metas trazadas. A la vez se estudiará la forma en que se logra una buena posición financiera y como se administrarán los distintos activos de la empresa.

En esta parte, se debe también detallar la forma en que se construirá la relación con los proveedores y como estos estarán involucrados en los procesos de importación y ventas.

6.- Plan Financiero

En este tipo de negocios, la administración del capital y la forma en que se genera liquidez son probablemente los puntos más críticos en este proyecto ya la experiencia ha demostrado que gran parte de los negocios importadores fracasan por problemas de liquidez que imposibilitan obtener cartas de crédito y por ende importar los bienes necesarios para la venta. En esta parte del informe, se elaborarán las siguientes etapas que permitirán obtener más o menos el escenario que se espera para esta iniciativa.

Determinación de los ingresos: para lograr una buena estimación en este punto, se debe construir una demanda esperada de acuerdo a la información obtenida de la investigación de mercado. En conjunto con esto, se debe analizar los posibles ingresos dependiendo del tipo de consumidor y de la participación de los distintos grupos de productos.

Determinación de costos: esta parte del plan contendrá un detalle de los costos fijos y variables que se deben considerar para poner en marcha el proyecto, como por ejemplo los de iniciación actividades, planilla, operación y administración y ventas. Junto con esto, se debe considerar la inversión necesaria para alcanzar las metas trazadas para el éxito de la empresa.

Determinación del capital de trabajo: determinar una cantidad adecuada resulta esencial en negocios importadores debido a los desfases que ocurren entre las importaciones y la venta final. A esto se debe sumar que ocurren casos en que los plazos de pago son superiores a los de las cartas de crédito, por lo tanto una deficiente determinación del capital podría resultar en una peligrosa falta de liquidez.

Determinación de la tasa de descuento: esto se llevará a cabo mediante la comparación con proyectos de similar riesgo o que tengan similares perspectivas de desarrollo

Flujo de Caja: con todo lo anterior, se obtendrá una proyección de los flujos que se espera genere el proyecto, descontando por la tasa determinada en etapas anteriores. Este análisis permitirá obtener importantes indicadores como la TIR, el

VAN y el periodo de recuperación de la inversión que ayudarán en determinar que tan atractivo resulta el proyecto bajo las condiciones actuales.

Financiamiento: en esta parte del plan financiero, se determinará el stock de deuda necesario para la empresa y cual será la relación deuda/patrimonio que más se ajusta al proyecto. Junto con ello, se deberán estudiar las distintas alternativas de financiamiento y su impacto sobre el flujo final.

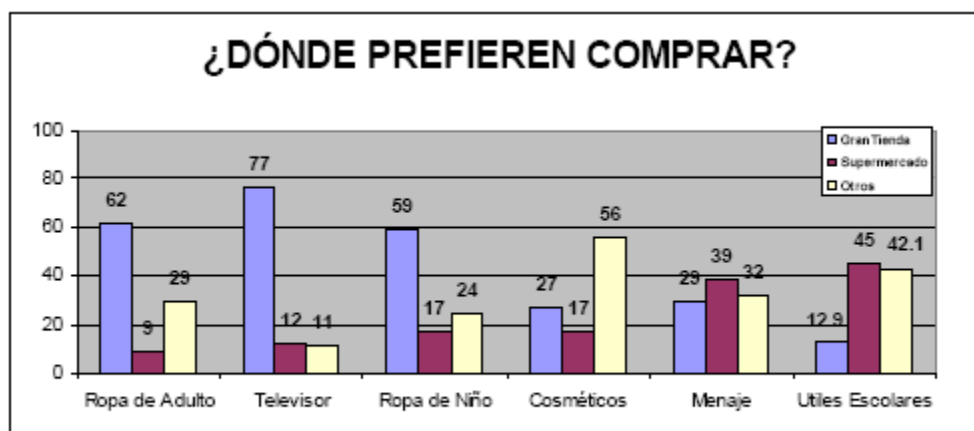
Anexo II: Preferencias Shoppers Nacionales

Promedio de visitas mensuales a los distintos retails:

- Mall: 3,4 veces
- Supermercados: 5,2 veces
- Home Improvement: 1,4 veces
- Farmacias: 2,5 veces

Fuente: Adimark

Preferencias del Comprador ante cruce de Formatos



(Fuente: Adimark – La Tercera, 13 Mayo 2004)

Anexo III: Importaciones coches año 2007

SISTEMA DE INFORMACIONES DE COMERCIO EXTERIOR

Estadísticas de comercio exterior

Estadísticas de comercio exterior para un ítem arancelario de un país

Importaciones de Chile

Montos expresados en miles de dólares CIF

Capítulo: 87 - VEHÍCULOS AUTOMÓVILES, TRACTORES, VELOCÍPEDOS
Y DEMÁS VEHÍCULOS TERRESTRES; SUS PARTES Y ACCESORIOS

Partida: 8715 - Coches, sillas y vehículos similares para transporte de niños, y sus partes

Ítem: 87150010 - Coches para paseo

Copartícipe	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008/ 2M
Alemania	-	2	-	-	1	2	-
Argentina	-	3	-	-	-	-	-
Australia	-	-	-	-	-	0	-
Brasil	-	-	-	0	3	-	-
Corea (Sur), Rep.de	-	-	-	-	-	0	-
China	3,744	3,802	4,533	5,191	6,307	7,013	1,651
Taiwán (Formosa)	181	67	3	7	15	7	-
España	-	0	-	-	-	2	-
Estados Unidos	293	139	6	50	234	125	0
Francia	15	7	28	3	11	20	16
Guatemala	-	-	-	10	-	-	-
Italia	-	-	-	32	-	28	-
Japón	-	-	-	-	-	0	-
Jordania	-	-	-	-	-	0	-
Noruega	-	0	-	-	-	-	-
Países Bajos	-	0	-	13	24	-	-
Panamá	2	1	0	3	17	10	-
Perú	-	0	-	-	-	0	-
Polonia	-	0	-	-	-	-	-
Portugal	-	-	-	16	3	32	-
Reino Unido	0	-	-	-	-	-	-
Suecia	-	-	-	0	0	-	-
Uruguay	15	-	-	-	-	-	-
Venezuela	-	0	-	-	-	-	-
[No Declarados]	117	56	2	91	98	4	0
Total	4,367	4,077	4,572	5,416	6,713	7,243	1,667

P : Información Provisoria

/ nM : Información Parcial cubriendo n meses

0 : Comercio inferior a 500 dólares

- : No se registró comercio

Anexo IV: Evolución de la Natalidad en la Unión Europea

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Belgium	1.56	1.59	1.60	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Bulgaria	1.23	1.23	1.09	1.11	1.23	1.26	1.20	1.21	1.23	1.29	1.31	1.37
Czech Republic	1.28	1.18	1.17	1.16	1.13	1.14	1.14	1.17	1.18	1.22	1.28	1.33
Denmark	1.80	1.75	1.76	1.73	1.75	1.78	1.76	1.72	1.76	1.78	1.80	1.83
Germany	1.25	1.32	1.37	1.36	1.36	1.38	1.35	1.34	1.34	1.36	1.34	1.32
Estonia	1.38	1.37	1.32	1.28	1.32	1.39	1.34	1.37	1.37	1.47	1.50	1.55
Ireland	1.84	1.88	1.93	1.93	1.89	1.88	1.93	1.96	1.95	1.93	1.86	1.90
Greece	1.31	1.28	1.28	1.26	1.24	1.26	1.25	1.27	1.28	1.30	1.33	1.39
Spain	1.17	1.16	1.17	1.16	1.19	1.23	1.24	1.26	1.31	1.33	1.35	1.38
France	:	:	:	1.78	1.81	1.89	1.90	1.88	1.89	1.92	1.94	2.00
Italy	1.19	1.20	1.21	:	1.23	1.26	1.25	1.27	1.29	:	1.32	:
Cyprus	2.03	1.95	1.86	1.76	1.67	1.64	1.57	1.49	1.50	1.49	1.42	1.47
Latvia	1.27	1.18	1.14	1.12	1.19	1.24	1.21	1.23	1.29	1.24	1.31	1.35
Lithuania	1.55	1.49	1.47	1.46	1.46	1.39	1.30	1.24	1.26	1.26	1.27	1.31
Luxembourg	1.70	1.77	1.72	1.68	1.74	1.76	1.65	1.63	1.62	1.66	1.66	1.65
Hungary	1.57	1.46	1.37	1.32	1.28	1.32	1.31	1.30	1.27	1.28	1.31	1.34
Malta	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	1.38	1.41
Netherlands	1.53	1.53	1.56	1.63	1.65	1.72	1.71	1.73	1.75	1.73	1.71	1.70
Austria	1.42	1.45	1.39	1.37	1.34	1.36	1.33	1.39	1.38	1.42	1.41	1.40
Poland	1.62	1.59	1.52	1.44	1.37	1.35	1.32	1.25	1.22	1.23	1.24	1.27
Portugal	1.41	1.44	1.47	1.47	1.50	1.55	1.45	1.47	1.44	1.40	1.40	1.35
Romania	1.41	1.37	1.40	1.40	1.39	1.39	1.31	1.26	1.27	1.29	1.32	1.31
Slovenia	1.29	1.28	1.25	1.23	1.21	1.26	1.21	1.21	1.20	1.25	1.26	1.31
Slovakia	1.52	1.47	1.43	1.37	1.33	1.29	1.20	1.18	1.20	1.24	1.25	1.24
Finland	1.81	1.76	1.75	1.70	1.74	1.73	1.73	1.72	1.77	1.80	1.80	1.84
Sweden	1.73	1.60	1.52	1.50	1.50	1.54	1.57	1.65	1.71	1.75	1.77	1.85
United Kingdom	1.71	1.73	1.72	1.71	1.68	1.64	1.63	1.64	1.71	1.77	1.78	1.84
Croatia	:	:	:	:	:	1.47	1.38	:	1.32	1.34	1.41	1.38
Macedonia	2.12	2.07	1.93	1.90	1.76	1.88	1.73	1.80	1.77	1.52	1.46	1.46
Iceland	2.08	2.12	2.04	2.05	1.99	2.08	1.95	1.93	1.99	2.04	2.05	2.08
Liechtenstein	:	:	:	:	:	1.57	1.52	1.47	1.37	1.44	1.49	1.42
Norway	1.87	1.89	1.86	1.81	1.84	1.85	1.78	1.75	1.80	1.83	1.84	1.90
Switzerland	1.48	1.50	1.48	1.47	1.48	1.50	1.38	1.39	1.39	1.42	1.42	1.43

(:) Not available

Países considerados en estimación para elaborar proyección

Anexo V: Cálculo de población centros urbanos Censo 2002

VIII Región del Bío Bío	
Población Regional	1.861.562
Población Gran Concepción	692.942
Composición área urbana:	
Comuna	Población
Talcahuano	250.348
Concepción	216.061
Chiguayante	81.302
San Pedro de La Paz	80.447
Penco	46.016
Hualqui	18.768
Total	692.942
Peso área en la región	37,2%

V Región de Valparaíso	
Población Regional	1.539.852
Población Gran Concepción	819.387
Composición área urbana:	
Comuna	Población
Viña del Mar	286.931
Valparaíso	275.982
Quilpué	128.578
Villa Alemana	95.623
Concón	32.273
Total	819.387
Peso área en la región	53,2%

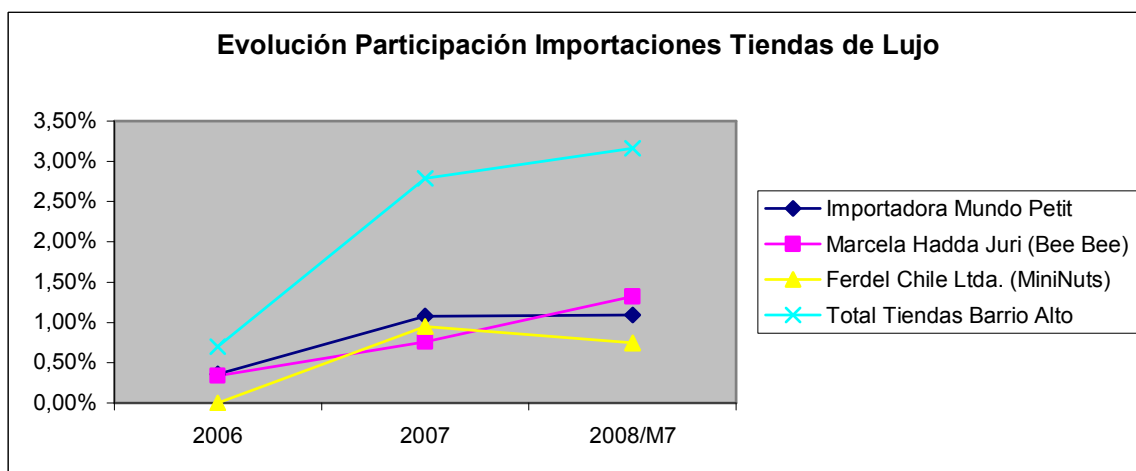
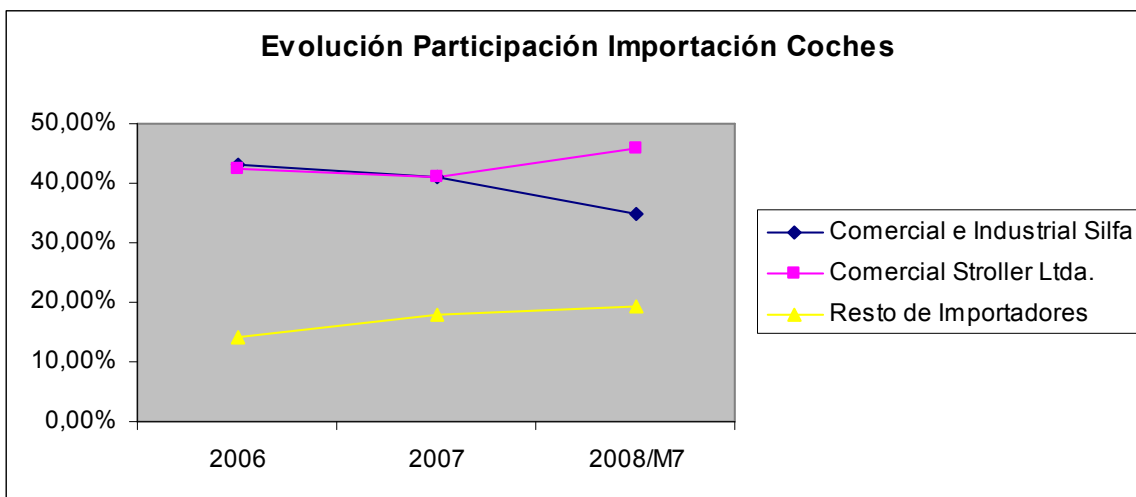
IX Región de la Araucanía	
Población Regional	869.535
Población Temuco-Padre Las Casas	304.142
Composición área urbana:	
Comuna	Población
Temuco	245.347
Padre Las Casas	58.795
Total	304.142
Peso área en la región	35,0%

IV Región de Coquimbo	
Población Regional	603.210
Población La Serena-Coquimbo	323.184
Composición área urbana:	
Comuna	Población
Coquimbo	163.036
La Serena	160.148
Total	323.184
Peso área en la región	53,6%

II Región de Antofagasta	
Población Regional	493.984
Población Antofagasta	296.905
Composición área urbana:	
Comuna	Población
Antofagasta	296.905
Total	296.905
Peso área en la región	60,1%

Anexo VI: Participación en las importaciones

Evolución Participación Importadores de Coches			
Importador	2006	2007	2008/M7
Comercial e Industrial Silfa	43,27%	41,04%	34,79%
Comercial Stroller Ltda.	42,56%	41,15%	45,78%
Importadora Mundo Petit	0,36%	1,08%	1,10%
Marcela Hadda Juri (Bee Bee)	0,34%	0,76%	1,32%
Ferdel Chile Ltda. (MiniNuts)	No existía	0,95%	0,74%
Total Tiendas Barrio Alto	0,70%	2,79%	3,16%
Resto de Importadores	14,17%	17,81%	19,43%



Importaciones Portabebés Año 2007 (Valor CIF) Extraído de ítem 63079000		
Comercial Stroller Ltda.	41.425,05	36,32%
Comercial e Industrial Silfa	50.012,77	43,85%
Marcela Hadda Juri (Bee Bee)	1.970,56	1,73%
Importadora Mundo Petit	611,56	0,54%
Otros	20.031,52	17,56%
Total	114.051,46	100,00%

Anexo VII: Preguntas de la encuesta

Edad
Nº hijos
Sexo
Comuna

¿En cuál de estos rangos se ubica su ingreso familiar?

- Menos de \$1.000.000
- Entre \$1.000.000 y 2.500.000
- Entre \$2.500.000 y 5.000.000
- Más de 5.000.000

¿Dónde compra principalmente productos para bebés (coches, juguetes, ropa, etc)?

- Grandes Tiendas (Ripley, Paris, Falabella, La Polar, etc.)
- Tiendas especializadas
- Supermercados
- Internet
- Otros, especificar _____

¿Dónde prefiere “vitriear” e informarse de estos productos?

- Mall u otros centros comerciales
- Sectores comerciales (Providencia, Alonso de Córdova)
- Internet
- Tiendas pequeñas cercanas a mi hogar
- Grandes Tiendas cercanas a mi hogar

Referente a los productos para bebé, ¿cuál de estas frases describe mejor el proceso de compra?

- Me gusta comprar todo en un solo lugar
- Me gusta comprar la mayoría en un solo lugar
- Prefiero recorrer y comprar en varios lugares
- Compro la mayor parte por Internet

¿Qué es lo que más aprecia al comprar productos para su bebé (futuro, pasado o actual)?

- Calidad
- Precio
- Estilo y diseño
- Funcionalidad
- Otro, especificar _____

¿Cuál es el principal defecto de las marcas de coches y similares disponibles hoy en las grandes tiendas?

- Son anticuados
- Poco innovativos
- Poca variedad
- Pocos colores
- Poco funcionales
- Aburridos

En una escala de 1 a 5, describa para cada atributo a los productos para bebés disponibles en grandes tiendas (París, Ripley, Falabella, etc), donde 1 es muy poco del atributo y 5 demasiado.

- Aburridos
- Anticuados
- Variedad modelos
- Variedad Colores
- Modernos
- Entretenidos
- Lujosos

¿Quién toma la decisión de compra?

- Mujer
- Hombre
- Ambos (pareja)
- Otros, especificar _____

Marque una cruz si posee alguna de las siguientes tarjetas de crédito

- Visa, Mastercard, Dinners, American Express
- CMR
- Más (París, Jumbo, Easy)
- Ripley
- Presto
- La Polar
- Otra, especificar _____

Referente a los productos para bebés más clásicos como coches, andadores, bolsos, juguetes, cunas, etc., ¿cuál de estas frases representa mejor los productos que utilizan mis hijos menores (o futuros)?

- Heredan todo de sus hermanos mayores
- Heredan la mayoría de las cosas
- Heredan algunas cosas
- Heredan pocas cosas
- No heredan

¿Cuántos de los siguientes productos ha recibido o comprado durante su vida?
Ejemplo 1: “Si usted recibió 1 coche de regalo para su primer hijo y luego compro otro para su segundo hijo, entonces debe poner 2 en la casilla de coches”
Ejemplo 2: “Si usted compró 2 sillas de auto para su hijo mayor y luego las mantuvo para sus hijos posteriores, entonces debe poner 2 en la casilla de sillas de auto”

Coches
Sillas de Auto
Andadores
Entrenador de baño
Porta-bebés

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un coche para bebés de colores y diseño moderno, multifuncional, plegable y liviano y que permita llevar moisés y silla de auto todo en uno (Ejemplo ver foto)?

- Menos de \$150.000
- Entre \$150.000 y \$300.000
- Más de \$300.000

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una moderna silla de auto que pueda adaptarse al coche de paseo y que sea aprobada por la Unión Europea y la legislación chilena (Ejemplo ver foto)?

- Menos de \$50.000
- Entre \$50.000 y 100.000
- Más de \$100.000

¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un portabebés ergonómico y de moderno diseño?

- Menos de \$20.000
- Entre \$20.000 y \$30.000
- Más de \$30.000

Anexo VIII: Descripción de los productos

Productos Easywalker	
Coche Sky	Coche para bebés de aluminio fuerte, resistente y ligero con la última tecnología y diseño holandés
Coche Sky Doble (versión para mellizos)	
Moisés	Moisés en varios colores, ajustable al coche
Set Single (coche más moisés)	Combo coche más moisés en diversos colores
Bolso para pañales y biberones	Bolso ajustable al coche y con diseño similar
Saco térmico cubrepieés	Saco de dormir diseñado para el coche
Bolso de viajes	Bolso que permite transportar en su interior el coche
Bolso de viajes Coche Doble	Bolso que permite transportar en su interior el coche
Patineta acoplada	Patineta ajustable al coche para transportar hijo mayor
Quitasol	Quitasol adaptable al coche, protege de Rayos UV
Red para mosquitos	Malla ajustable que impide mordidas mosquito al bebé
Adaptador para silla de auto	Adaptador para instalar sillas como Maxi-Cosi y Graco
Posavasos y organizador	Accesorio que permite transportar de forma segura vasos
Set "Enchula tu Coche"	Set incluye asientos con diseños y colores especiales

Productos Leander	
Cuna multifuncional 4 en 1	Cama que se adapta al niño según crece, 4 camas en 1
Cuna y mecedor	Mecedor de hermoso diseño con movimientos controlados
Gancho para el techo	Gancho para colgar mecedor cuna en el techo
Set (Cuna-mecedor más soporte piso)	Combo de cuna-mecedor más soporte de ésta
Soporte piso para cuna mecedor	Soporte para colocar la cuna sobre nivel de piso deseado
Sábanas para cuna-mecedor	Sábanas diseñadas especialmente para la cuna-mecedor

Productos Premaxx	
Portabebés Baby-Bag	Cómodo portabebés en forma de bolso, fácil de llevar
Saco Tender-Me	Arrullo con colchón extraíble, protege cabeza del bebé
Bolso y Arrullo Baxx	Hermos bolso que se convierte en alfombra de juegos
Saco Easy-Move	Saco de dormir diseñado para silla de autos y la cuna

Productos Fleurville	
Bolsos ST (Todos colores y diseños)	Bolsos con diseños y colores innovadores que permiten llevar objetos como mamaderas y biberones con estilo en un hermoso bolso. Diseñado para madres que combinan su labor de crianza con la última moda.
Bolsos MS (Todos colores y diseños)	
Bolso DJ Bag	
Bolsos LT (Todos colores y diseños)	

Productos Boon	
Accesorio Baño Froggy Pod	Rana diseñada para guardar juguetes de baño
Entrenador de Baño Potty Bench	Entrenador de baño con hermoso diseño y didáctico
Set Juguetes para el baño	Juguetes blandos y seguros para baños de tina
Set de utensilios para comer	Utensilios libre de toxinas para alimentar al bebé
Bowl esférico para snacks	Bowl de hermoso diseño y libre de toxinas
Multiprato Groovy	Plato que permite varias funciones y libre de toxinas

Productos Lamaze	
Peluches de animales	Peluches blandos que no contienen partes pequeñas
Juegos de argollas	Anillos blandos que desarrollan capacidad psicomotora
Tortuga mágica	Tortuga con formas que estimulan desarrollo de sentidos

Anexo IX: Precios (en Pesos Chilenos CLP)

	Precio final consumidor
Productos Premaxx	
Portabebés Baby-Bag	49.900
Saco Tender-Me	24.900
Bolso y Arrullo Baxx	29.900
Saco Easy-Move	29.900

	Precio final consumidor
Productos Fleurville	
Bolsos ST (Todos colores y diseños)	149.900
Bolsos MS (Todos colores y diseños)	149.900
Bolso DJ Bag	119.900
Bolsos LT (Todos colores y diseños)	164.900

	Precio final consumidor
Productos Boon	
Accesorio Baño Froggy Pod	29.900
Entrenador de Baño Potty Bench	34.900
Set Juguetes para el baño	14.900
Set de utensilios para comer	24.900 *
Bowl esférico para snacks	8.900 *
Multiplato Groovy	12.900 *

	Precio final consumidor
Productos Lamaze	
Peluches de animales	11.900
Juegos de argollas	21.900
Tortuga mágica	21.900

	Precio final consumidor
Productos Easywalker	
Coche Sky	429.000
Coche Sky Doble	549.900
Moisés	149.000
Set Single (coche más moisés)	549.000 *
Bolso para pañales y biberones	49.900
Saco térmico cubrepies	79.900
Bolso de viajes	99.000
Bolso de viajes Coche Doble	149.900 *
Patineta acoplada	74.900
Quitason	29.900
Red para mosquitos	19.900
Adaptador para silla de auto	39.900
Posavasos y organizador	29.900
Set "Enchula tu Coche"	69.900

	Precio final consumidor
Productos Leander	
Cuna multifuncional 4 en 1	649.900 *
Cuna y mecedor	214.900
Gancho para el techo	29.900
Set (Cuna-mecedor más soporte piso)	349.900
Soporte piso para cuna mecedor	134.900
Sábanas para cuna-mecedor	19.900

* Productos por definir a importar y se evaluarán en el corto a mediano plazo

Anexo X: Remuneraciones

Fijas

Cargo	Sueldo
Gerente General	\$ 1.400.000
Jefe de Operaciones	\$ 600.000
Secretaria Ejecutiva	\$ 300.000
Contabilidad*	\$ 150.000

*Cotización ATC Ltda.

Variables

Servicios *	Tipo	Valor
Promotoras	Semanal*	\$30.000/día
Agente de Aduanas (1)	Esporádico	0,22% Valor CIF
Bodegaje (2)	Esporádico	0,15 UF/m2 + mov. in/out

* Se considera costo semanal ya que mínimo se contratarán dos personas por fin de semana
Cotizaciones en Agencia Patricio Larrañaga y Cía Ltda.(1) y Logística S.A.(2)

Tipo Transporte*	Flete	Valor
5 Toneladas	Dentro R.M.	\$ 30.000
10 Toneladas	Dentro R.M.	\$ 40.000
30 Toneladas	Dentro R.M.	\$ 65.000
Container 20 ft	Puerto a R.M.	\$ 160.000
Container 40 ft	Puerto a R.M.	\$ 200.000

*Información entregada por Logística Internacional S.A., que utiliza estos servicios desde hace 10 años

Anexo XI: Costos fijos

Fijos

Ítem	Costo Mensual
Remuneraciones	\$ 2.450.000 *
Arriendo Oficina (1)	\$ 450.000 *
Publicidad en Revistas	\$ 500.000
Publicidad en la web	\$ 250.000
Publicidad en folletos	\$ 150.000
Insumos de Oficina	\$ 70.510
Total	\$ 3.870.510

*Sujeto a escalación a causa del IPC

1) Oficina ubicada en Antonio Bellet, Providencia. Planta libre 55 m2, incluye estacionamiento y gastos comunes.

Insumos de Oficina (mes)	Costo Unitario	Unidades	Total
Resmas de Papel	\$ 3.100	3	\$ 9.300
Lapiz Pasta Staedtler	\$ 210	10	\$ 2.100
Papel Térmico Fax	\$ 1.000	1	\$ 1.000
Sobres de Carta	\$ 20	50	\$ 1.000
Cartuchos de Tinta Magenta	\$ 57.110	1	\$ 57.110
			\$ 70.510

Anexo XII: Servicios Básicos

Servicios

Gastos Mensuales	Valor
Agua	\$ 30.000
Luz	\$ 60.000
Telefonía Fija	\$ 40.000
Telefonía Móvil	\$ 100.000
Internet	\$ 30.000
Dominio .cl + Hosting	\$ 15.916
Alarma Oficina	1,5 UF + IVA *
Total (1)	\$ 313.401

*Sujeto a escalación a causa del IPC

(1) Considera costo de alarma con un valor UF de \$21.000

Anexo XIII: Costo de los productos

Productos Easywalker	Precio público	Precio Retail CLP	Precio NL FOB US\$	Precio CN FOB US\$	Vol. Unit. (m3)
Coche Sky	429.000	214.500	204	163	0,25
Coche Sky Doble	549.900	274.950	272	218	0,30
Moisés	149.000	74.500	68	55	0,07
Bolso para pañales y biberones	49.900	24.950	28	22	0,03
Saco térmico cubrepies	79.900	39.950	44	35	0,01
Bolso de viajes	99.000	49.500	54	44	0,30
Bolso de viajes Coche Doble	149.900	74.950	82	65	0,40
Patinete acoplada	74.900	37.450	41	33	0,05
Quitasol	29.900	14.950	17	13	0,04
Red para mosquitos	19.900	9.950	11	9	--
Adaptador para silla de auto	39.900	19.950	22	18	--
Posavasos y organizador	29.900	14.950	17	13	0,02
Set "Enchula tu Coche"	69.900	34.950	38	31	0,03
Productos Leander	Precio público	Precio Retail CLP	Precio NL FOB US\$	Precio CN FOB US\$	Vol. Unit. (m3)
Cuna multifuncional 4 en 1	649.900	324.950	340	272	0,41
Cuna y mecedor	214.900	107.450	117	94	0,22
Gancho para el techo	29.900	14.950	17	13	--
Soporte piso para cuna mecedor	134.900	67.450	74	59	0,17
Set Sábanas para cuna-mecedor	19.900	9.950	11	9	0,01
Productos Premaxx	Precio público	Precio Retail CLP	Precio NL FOB US\$	Precio CN FOB US\$	Vol. Unit. (m3)
Portabebés Baby-Bag	49.900	24.950	32	25	0,011
Saco Tender-Me	24.900	12.450	16	13	0,011
Bolso y Arrullo Baxx	29.900	14.950	18	15	0,011
Saco Easy-Move	29.900	14.950	18	15	0,011
Productos Fleurville	Precio público	Precio Retail CLP	Precio NL FOB US\$	Precio CN FOB US\$	Vol. Unit. (m3)
Bolsos ST (Todos los colores)	149.900	74.950	84	68	0,03
Bolsos MS (Todos los colores)	149.900	74.950	84	68	0,03
Bolso DJ Bag	119.900	59.950	68	54	0,02
Bolsos LT (Todos los colores)	164.900	82.450	94	75	0,03
Productos Boon	Precio público	Precio Retail CLP	Precio NL FOB US\$	Precio CN FOB US\$	Vol. Unit. (m3)
Accesorio Baño Froggy Pod	29.900	14.950	17	13	0,061
Entrenador de Baño Potty Bench	34.900	17.450	20	16	0,035
Set Juguetes para el baño	14.900	7.450	9	7	0,006
Set de utensilios para comer	24.900	12.450	17	14	0,006
Bowl esférico para snacks	8.900	4.450	5	4	0,004
Multiplato Groovy	12.900	6.450	8	6	0,003
Productos Lamaze	Precio público	Precio Retail CLP	Precio NL FOB US\$	Precio CN FOB US\$	Vol. Unit. (m3)
Peluches de animales	11.900	5.950	7	5	0,02
Juegos de argollas	21.900	10.950	12	10	0,03
Tortuga mágica	21.900	10.950	12	10	0,03

Precios FOB para importaciones con origen en Holanda (NL) y en China (CN). Se consideran ambas opciones ya que en el país asiático se exigen mayores volúmenes de exportación, en cambio desde Róterdam o Antwerpen no existen volúmenes mínimos para los envíos.

Anexo XIV: Costos de importación

Contenedor 40' de Europa Antwerpen (Amberes)-San Antonio		
Concepto	Precio	Moneda
Contenedor (1)	2.236	USD
Gate In	95	USD
Seguro	95	USD
THC San Antonio	150	USD
Flete a Stgo. (2)	200.000	CLP
Carta de Crédito	1.000.000	CLP

Contenedor 20' de China Yantian-San Antonio		
Concepto	Precio	Moneda
Contenedor (1)	2.250	USD
Gate In	95	USD
Seguro	95	USD
THC San Antonio	150	USD
Flete a Stgo. (2)	200.000	CLP
Carta de Crédito	1.000.000	CLP

(1) Incluye: Handling Origen, Tarifa Base, Flete, BAF (Bunker Adjustment Factor, Seguridad Petróleo), THC (Terminal Handling Container) Origen, Emisión BL

(2) Incluye Devolución de Contenedor

Anexo XV: Evolución ingresos y detalle venta unidades 1er año

Año	Participación Esperada	Crecimiento \$ Segmento	Crecimiento Ingresos Empresa	Ventas Productos Empresa	Ventas Productos Empresa
1	3%	-	-	\$ 173.590.000	\$ 86.795.000
2	5%	10,0%	83,3%	\$ 318.248.333	\$ 159.124.167
3	8%	8,9%	63,3%	\$ 519.739.309	\$ 259.869.655
4	10%	7,8%	43,7%	\$ 746.692.141	\$ 373.346.071
5	12%	6,6%	28,0%	\$ 955.392.595	\$ 477.696.297
6	14%	5,5%	23,1%	\$ 1.175.929.052	\$ 587.964.526
7	15%	4,4%	11,8%	\$ 1.315.045.658	\$ 657.522.829
8	15%	3,3%	3,3%	\$ 1.357.784.642	\$ 678.892.321
9	15%	2,1%	2,1%	\$ 1.386.637.566	\$ 693.318.783
10	15%	1,0%	1,0%	\$ 1.400.503.942	\$ 700.251.971

Productos Easywalker	Unidades	Ingresos	Participación en Ingresos
Coche Sky	90	\$ 38.610.000	22,24%
Coche Sky Doble	20	\$ 10.998.000	6,34%
Moisés	45	\$ 6.705.000	3,86%
Bolso para pañales y biberones	45	\$ 2.245.500	1,29%
Saco térmico cubrepies	30	\$ 2.397.000	1,38%
Bolso de viajes	30	\$ 2.997.000	1,73%
Bolso de viajes Coche Doble	5	\$ 749.500	0,43%
Patineta acoplada	40	\$ 2.996.000	1,73%
Quitasol	45	\$ 1.345.500	0,78%
Red para mosquitos	45	\$ 895.500	0,52%
Adaptador para silla de auto	40	\$ 1.596.000	0,92%
Posavasos y organizador	40	\$ 1.196.000	0,69%
Set "Enchula tu Coche"	30	\$ 2.097.000	1,21%

Productos Leander	Unidades	Ingresos	Participación en Ingresos
Cuna multifuncional 4 en 1		\$ -	0,00%
Cuna y mecedor	60	\$ 12.894.000	7,43%
Gancho para el techo	30	\$ 897.000	0,52%
Soporte piso para cuna mecedor	60	\$ 8.094.000	4,66%
Set Sábanas para cuna-mecedor	30	\$ 597.000	0,34%
Productos Premaxx	Unidades	Ingresos	Participación en Ingresos
Portabebés Baby-Bag	200	\$ 9.980.000	5,75%
Saco Tender-Me	200	\$ 4.980.000	2,87%
Bolso y Arrullo Baxx	200	\$ 5.980.000	3,44%
Saco Easy-Move	200	\$ 5.980.000	3,44%
Productos Fleurville	Unidades	Ingresos	Participación en Ingresos
Bolsos ST (Todos colores y diseños)	50	\$ 7.495.000	4,32%
Bolsos MS (Todos colores y diseños)	50	\$ 7.495.000	4,32%
Bolso DJ Bag	50	\$ 5.995.000	3,45%
Bolsos LT (Todos colores y diseños)	50	\$ 8.245.000	4,75%
Productos Boon	Unidades	Ingresos	Participación en Ingresos
Accesorio Baño Froggy Pod	100	\$ 2.990.000	1,72%
Entrenador de Baño Potty Bench	100	\$ 3.490.000	2,01%
Set Juguetes para el baño	90	\$ 1.341.000	0,77%
Set de utensilios para comer	80	\$ 1.992.000	1,15%
Bowl esférico para snacks	90	\$ 801.000	0,46%
Multiplato Groovy	90	\$ 1.161.000	0,67%
Productos Lamaze	Unidades	Ingresos	Participación en Ingresos
Peluches de animales	150	\$ 1.785.000	1,03%
Juegos de argollas	150	\$ 3.285.000	1,89%
Tortuga mágica	150	\$ 3.285.000	1,89%

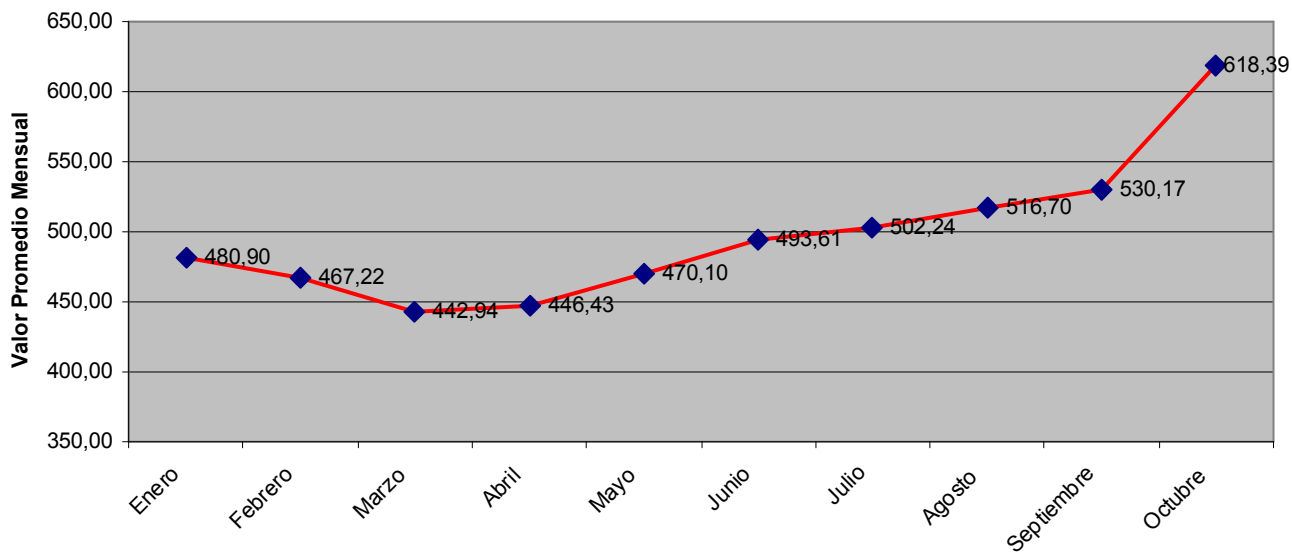
Anexo XVI: Crédito Hipotecario a 10 años

N° de cuotas	120
Monto Solicitado	\$ 30.895.186
Intereses	\$ 9.618.734
Monto final a cancelar	\$ 40.513.920
Tasa anual	5,8%
Tasa mensual	0,483%
Valor Cuota Mensual	\$337.616

Anexo XVII: Evolución Precio del dólar año 2008²⁸

Mes	Valor por USD
Enero	480,90
Febrero	467,22
Marzo	442,94
Abril	446,43
Mayo	470,10
Junio	493,61
Julio	502,24
Agosto	516,70
Septiembre	530,17
Octubre	618,39

Evolución Precio Dólar 2008



²⁸ Datos oficiales del Banco Central de Chile

Anexo XVIII: Punto de Equilibrio (Bajo escenario normal \$467/dólar)

ERR Punto Equilibrio		
Ingresos	14.654.956	Mix %
<i>Costo de Ventas</i>	-8.109.225	-55,3%
<i>Complemento de Costo</i>	-1.216.384	-8,3%
<i>Transporte</i>	-243.138	-1,7%
<i>Bodegaje</i>	-699.783	-4,8%
Total Costo	-10.268.530	-70,1%
Margen Operacional	4.386.426	29,9%
<i>Arriendo</i>	-450.000	-3,1%
<i>Sueldos</i>	-2.450.000	-16,7%
<i>Promotoras</i>	-240.000	-1,6%
<i>Publicidad</i>	-900.000	-6,1%
<i>Agua</i>	-30.000	-0,2%
<i>Artículos Oficina</i>	-70.510	-0,5%
<i>Internet</i>	-30.000	-0,2%
<i>Telefonía Móvil</i>	-100.000	-0,7%
<i>Telefonía Fija</i>	-40.000	-0,3%
<i>Dominio + Hosting</i>	-15.916	-0,1%
<i>Luz</i>	-60.000	-0,4%
Total Gastos	-4.386.426	-29,9%
Resultado Operacional	0	0,0%

Anexo XIX: Flujo de Caja proyecto puro (sin financiamiento)

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta	0	86.795.000	159.124.167	259.869.655	373.346.071	477.696.297	587.964.526	657.522.829	678.892.321	693.318.783	700.251.971
Otros Ingresos											
G/P Capital											
Arrendo		-5.400.000	-5.670.000	-5.953.500	-6.251.175	-6.563.734	-6.891.920	-7.236.516	-7.598.342	-7.978.259	-8.377.172
Sueldos		-29.400.000	-30.870.000	-39.613.500	-41.594.175	-43.673.884	-45.857.578	-48.150.457	-50.557.980	-53.085.879	-55.740.173
Costos Fijos	0	-34.800.000	-36.540.000	-45.567.000	-47.845.350	-50.237.618	-52.749.498	-55.386.973	-58.156.322	-61.064.138	-64.117.345
Importación Productos		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.009.780	-441.189.988	-445.601.888
Comisiones	0	-3.700.000	-3.885.000	-4.079.250	-4.283.213	-4.497.373	-4.722.242	-4.968.354	-5.206.272	-5.466.585	-5.739.914
Bodega		-4.144.515	-7.598.277	-12.408.936	-17.827.505	-22.810.293	-28.075.669	-31.397.121	-32.417.528	-33.106.400	-33.437.464
Transporte		-1.440.000	-2.640.000	-4.311.450	-6.194.117	-7.925.372	-9.754.812	-10.908.841	-11.263.379	-11.502.725	-11.617.753
Publicidad		-10.800.000	-11.340.000	-11.907.000	-12.502.350	-13.127.468	-13.783.841	-14.473.033	-15.196.685	-15.956.519	-16.754.345
Agua		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-568.478
Artículos Oficina		-846.120	-888.426	-932.847	-979.490	-1.028.464	-1.079.887	-1.133.882	-1.190.576	-1.250.105	-1.312.610
Internet		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-568.478
Telefonía Móvil		-1.200.000	-1.260.000	-1.323.000	-1.389.150	-1.458.608	-1.531.538	-1.608.115	-1.688.521	-1.772.947	-1.861.594
Telefonía Fija		-480.000	-504.000	-529.200	-555.660	-583.443	-612.615	-643.246	-675.408	-709.179	-744.638
Dominio + Hosting		-15.916	-16.712	-17.547	-18.425	-19.346	-20.313	-21.329	-22.395	-23.515	-24.691
Luz		-60.000	-63.000	-66.150	-69.458	-72.930	-76.577	-80.406	-84.426	-88.647	-93.080
Costos Variables	0	-78.638.121	-130.209.294	-201.735.954	-282.229.787	-356.378.144	-434.724.743	-484.600.604	-500.768.081	-512.130.377	-518.304.932
Intereses Crédito Hipotecario		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Cartera Crédito		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Gastos Financieros (Intereses por Créditos)		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Pérdidas del Ejercicio Anterior		0	-27.747.752	-37.398.037	-28.138.672	-28.138.672	0	0	0	0	0
Utilidad Antes Impuesto	0	-27.747.752	-37.398.037	-28.138.672	-28.138.672	10.380.723	65.000.942	93.007.318	111.327.723	111.300.468	108.917.656
Impuesto Primera Categoría		0	0	0	0	-1.764.723	-11.050.160	-15.811.244	-18.558.394	-18.925.773	-18.921.080
Utilidad Después Impuesto	0	-27.747.752	-37.398.037	-28.138.672	-28.138.672	8.616.000	53.950.782	77.196.074	90.608.629	92.379.388	90.401.655
Depreciaciones Legales		6.599.766	5.766.462	4.933.158	4.333.158	3.919.860	3.986.526	3.153.222	2.319.918	6.599.766	
G/P Capital											
Flujo Caja Operacional	0	-21.147.986	-31.631.575	-23.205.514	12.535.860	57.937.308	80.349.296	92.928.547	92.402.010	98.979.154	90.401.655
Inmobiliario		-423.710				-423.710					
Transporte		-6.533.100							-6.533.100		
Equipamiento Oficina		-988.950				-899.970			-899.970		
Inversión Fija		-7.945.760	0	0	0	-899.970	0	0	-7.433.070	0	0
Recuperación IVA Inversión		1.509.694	0	0	0	170.994	16.906	0	0	1.472.283	0
Valor Residual Activos						179.994			1.486.614		
Capital de Trabajo											
Devolución Capital Trabajo											
Préstamos		55.231.570	101.257.879	165.366.773	237.576.931	303.979.683	374.148.326	418.411.409	432.009.780	441.189.988	445.601.888
Amortizaciones		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.009.780	-441.189.988	-445.601.888
Flujo Caja Capitales		-82.421.141	0	0	0	91.812	16.906	0	-5.946.456	1.472.283	154.727.022
Flujo de Caja	-82.421.141	-19.638.292	-31.631.575	-23.205.514	11.815.884	58.029.120	80.366.202	92.928.547	86.455.554	100.391.438	245.128.676

Tasa VAN \$ 26.839.088
Tasa de Cambio TIR 23%
\$ PRC 6,1 años

Anexo XX: Flujo de caja con financiamiento

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta	0	86.795.000	159.124.167	259.869.655	373.346.071	477.696.297	587.964.526	657.522.829	678.892.321	693.318.783	700.251.971
Otros Ingresos											
G/P Capital											
Arrendo		-5.400.000	-5.670.000	-5.953.500	-6.251.175	-6.563.734	-6.891.920	-7.236.516	-7.598.342	-7.978.259	-8.377.172
Sueldos		-29.400.000	-30.870.000	-39.613.500	-41.594.175	-43.673.884	-45.857.578	-48.150.457	-50.557.980	-53.085.879	-55.740.173
Costos Fijos	0	-34.800.000	-36.540.000	-47.845.350	-47.845.350	-50.237.618	-52.749.498	-55.386.973	-58.156.322	-61.064.138	-64.117.345
Impartación Productos		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.000.780	-441.189.988	-445.601.888
Comisiones	0	-3.700.000	-3.885.000	-4.079.250	-4.283.213	-4.497.373	-4.722.242	-4.958.354	-5.206.272	-5.466.585	-5.739.914
Bodegaje		-4.144.515	-7.598.277	-12.408.936	-17.827.505	-22.810.293	-28.075.669	-31.397.121	-32.417.528	-33.106.400	-33.437.464
Transporte		-1.440.000	-2.640.000	-4.311.450	-6.194.117	-7.925.372	-9.754.812	-10.908.841	-11.263.379	-11.502.725	-11.617.753
Publicidad		-10.800.000	-11.340.000	-11.907.000	-12.502.350	-13.127.468	-13.783.841	-14.473.033	-15.196.685	-15.956.519	-16.754.345
Agua		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Articulos Oficina		-846.120	-888.426	-932.847	-979.490	-1.028.464	-1.079.887	-1.133.882	-1.190.576	-1.250.105	-1.312.610
Internet		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Telefonía Móvil		-1.200.000	-1.260.000	-1.323.000	-1.389.150	-1.458.608	-1.531.538	-1.608.115	-1.688.521	-1.772.947	-1.861.594
Telefonía Fija		-480.000	-504.000	-529.200	-555.660	-583.443	-612.615	-643.246	-675.408	-709.179	-744.638
Dominio + Hosting		-15.916	-16.712	-17.547	-18.425	-19.346	-20.313	-21.329	-22.395	-23.515	-24.691
Luz		-60.000	-63.000	-66.150	-69.458	-72.930	-76.577	-80.406	-84.426	-88.647	-93.080
Costos Variables	0	-78.638.121	-130.209.294	-201.735.954	-282.229.787	-356.378.144	-434.724.743	-484.600.604	-500.768.081	-512.130.377	-518.304.932
Intereses Credito Hipotecario		-1.620.556	-1.499.015	-1.377.473	-1.215.417	-1.053.362	-891.306	-729.250	-567.195	-425.396	-239.751
Intereses Cartas Crédito		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Gastos Financieros (Intereses por Créditos)		-2.725.188	-3.524.172	-4.684.808	-5.966.956	-7.132.955	-8.374.272	-9.097.478	-9.207.390	-9.249.196	-9.151.789
Pérdidas del Ejercicio Anterior	0	-29.368.309	-40.517.608	-40.517.608	-32.635.715	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes Impuesto	0	-29.368.309	-40.517.608	-40.517.608	-32.635.715	4.668.263	63.947.581	108.437.773	110.760.528	110.875.072	108.677.905
Impuesto Primera Categoría	0	0	0	0	-793.605	-10.871.089	-15.659.722	-18.434.421	-18.829.290	-18.848.762	-18.475.244
Utilidad Después Impuesto	0	-29.368.309	-40.517.608	-40.517.608	-32.635.715	3.874.658	53.076.492	90.003.352	91.931.239	92.026.310	90.202.661
Depreciaciones Legales		6.599.766	5.766.462	4.933.158	3.919.860	3.986.526	3.153.222	2.319.918		6.599.766	
G/P Capital											
Flujo Caja Operacional	0	-22.768.543	-34.751.146	-27.702.557	7.794.518	57.063.018	79.609.512	92.323.270	91.931.239	98.626.076	90.202.661
Inmobiliario		-423.710				-423.710					
Transporte		-6.533.100							-6.533.100		
Equipamiento Oficina		-988.950							-899.970		
Inversión Fija	0	-7.945.760	0	0	-899.970	-88.980	0	0	-7.433.070	0	0
Recuperación IVA Inversión		1.509.694	0	0	0	170.994	16.906	0	1.412.283	0	0
Valor Residual Activos					179.994	9.798	1.486.614				5.776.260
Capital de Trabajo		-60.993.204									
Devolución Capital Trabajo											
Préstamos	30.895.186	55.231.570	101.257.879	165.366.773	237.576.931	303.979.683	374.148.326	418.411.409	432.009.780	441.189.988	445.601.888
Amortizaciones	-57.662.404	-103.810.255	-168.040.691	-240.412.904	-306.977.712	-377.308.411	-435.493.976	-484.815.982	-518.413.577	-549.413.577	-584.413.577
Flujo Caja Capitales	-38.043.778	-921.140	-2.552.376	-2.673.918	-3.555.949	-2.906.271	-3.143.178	-3.322.140	-3.430.652	-3.430.652	-3.430.652
Flujo de Caja	-38.043.778	-23.689.683	-27.303.522	-30.376.475	4.238.569	54.156.801	76.466.333	89.001.129	82.500.587	96.412.364	217.965.330

Tasa de Cambio \$ 46.061.066

27%

6 años

20%

467

Tasa de Cambio \$

VAN

TIR

PRC

Anexo XXI: Flujo de Caja con tipo de cambio de \$443

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta	0	86.795.000	159.124.167	259.869.655	373.346.071	477.696.297	587.964.526	657.522.829	678.892.321	693.318.783	700.251.971
Otros Ingresos											
G/P Capital											
Arrendo		-5.400.000	-5.670.000	-5.953.500	-6.251.175	-6.563.734	-6.891.920	-7.236.516	-7.598.342	-7.978.259	-8.377.172
Sueldos		-29.400.000	-30.870.000	-39.613.500	-41.594.175	-43.673.884	-45.857.578	-48.150.457	-50.557.980	-53.085.879	-55.740.173
Costos Fijos	0	-34.800.000	-36.540.000	-45.567.000	-47.845.350	-50.237.618	-52.749.438	-55.386.973	-58.156.322	-61.064.138	-64.117.345
Impartación Productos		-52.510.030	-96.268.388	-157.218.311	-225.870.307	-289.001.057	-355.712.135	-397.794.151	-410.722.461	-419.450.313	-423.644.816
Comisiones	0	-3.700.000	-3.885.000	-4.079.250	-4.283.213	-4.497.373	-4.722.242	-4.968.354	-5.206.272	-5.466.585	-5.739.914
Bodega		-4.144.515	-7.598.277	-12.408.936	-17.827.505	-22.810.293	-28.075.669	-31.397.121	-32.417.528	-33.106.400	-33.437.464
Transporte		-1.440.000	-2.640.000	-4.311.450	-6.194.117	-7.925.372	-9.754.812	-10.908.841	-11.263.379	-11.502.725	-11.617.753
Publicidad		-10.800.000	-11.340.000	-11.907.000	-12.502.350	-13.127.468	-13.783.841	-14.473.033	-15.196.685	-15.956.519	-16.754.345
Agua		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Articulos Oficina		-846.120	-888.426	-932.847	-979.490	-1.028.464	-1.079.887	-1.133.882	-1.190.576	-1.250.105	-1.312.610
Internet		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Telefonia Móvil		-1.200.000	-1.260.000	-1.323.000	-1.389.150	-1.458.608	-1.531.538	-1.608.115	-1.688.521	-1.772.947	-1.861.594
Telefonia Fija		-480.000	-504.000	-529.200	-555.660	-583.443	-612.615	-643.246	-675.408	-709.179	-744.638
Dominio + Hosting		-15.916	-16.712	-17.547	-18.425	-19.346	-20.313	-21.329	-22.395	-23.515	-24.691
Luz		-60.000	-63.000	-66.150	-69.458	-72.930	-76.577	-80.406	-84.426	-88.647	-93.080
Costos Variables	0	-75.916.581	-125.219.803	-193.587.492	-270.523.163	-341.399.519	-416.288.552	-463.983.346	-479.480.761	-490.390.703	-496.347.860
Intereses Credito Hipotecario											
Intereses Cartas Crédito		-1.050.201	-1.925.368	-3.144.366	-4.517.406	-5.780.021	-7.114.243	-7.955.883	-8.214.449	-8.389.006	-8.472.896
Gastos Financieros (Intereses por Créditos)		-1.050.201	-1.925.368	-3.144.366	-4.517.406	-5.780.021	-7.114.243	-7.955.883	-8.214.449	-8.389.006	-8.472.896
Pérdidas del Ejercicio Anterior	0	-24.971.781	-29.532.785	-34.961.989	-41.961.989	-49.961.989	-59.961.989	-71.961.989	-86.961.989	-104.961.989	-126.961.989
Utilidad Antes Impuesto	0	-24.971.781	-29.532.785	-34.961.989	-41.961.989	-49.961.989	-59.961.989	-71.961.989	-86.961.989	-104.961.989	-126.961.989
Impuesto Primera Categoría	0	-24.971.781	-29.532.785	-34.961.989	-41.961.989	-49.961.989	-59.961.989	-71.961.989	-86.961.989	-104.961.989	-126.961.989
Utilidad Después Impuesto	0	-24.971.781	-29.532.785	-34.961.989	-41.961.989	-49.961.989	-59.961.989	-71.961.989	-86.961.989	-104.961.989	-126.961.989
Depreciaciones Legales		6.599.766	5.766.462	4.933.158	3.919.860	3.986.526	3.153.222	2.319.918	6.599.766		
G/P Capital											
Flujo Caja Operacional	0	-18.372.015	-23.766.323	-7.028.831	35.873.335	70.618.212	95.957.375	110.383.118	110.423.855	117.383.963	108.990.512
Inmobiliario		-423.710				-423.710					
Transporte		-6.533.100							-6.533.100		
Equipamiento Oficina		-988.950							-899.970		
Inversión Fija		-7.945.760							-7.433.070		
Recuperación IVA Inversión											
Valor Residual Activos		1.509.694					16.906			1.412.283	
Capital de Trabajo		-47.657.475					1.486.614				
Devolución Capital Trabajo											
Préstamos		52.510.030	96.268.388	157.218.311	225.870.307	289.001.057	355.712.135	397.794.151	410.722.461	419.450.313	423.644.816
Amortizaciones		-52.510.030	-96.268.388	-157.218.311	-225.870.307	-289.001.057	-355.712.135	-397.794.151	-410.722.461	-419.450.313	-423.644.816
Flujo Caja Capitales		-55.603.235					16.906		-5.946.456		
Flujo de Caja		-55.603.235	-23.766.323	-7.028.831	35.153.359	70.710.024	95.974.281	110.383.118	104.477.399	118.796.246	210.081.721

Tasa VAN \$ 99.340.897

Tasa de Cambio \$ 443

TIR 35%

PRC 5 años

Anexo XXII: Flujo de Caja con tipo de cambio de \$542

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta	0	86.795.000	159.124.167	259.869.655	373.346.071	477.696.297	587.964.526	657.522.829	678.892.321	693.318.783	700.251.971
Otros Ingresos											
G/P Capital											
Arrendo		-5.400.000	-5.670.000	-5.953.500	-6.251.175	-6.563.734	-6.891.920	-7.236.516	-7.598.342	-7.978.259	-8.377.172
Sueldos		-29.400.000	-30.870.000	-39.613.500	-41.594.175	-43.673.884	-45.857.578	-48.150.457	-50.557.980	-53.085.879	-55.740.173
Costos Fijos	0	-34.800.000	-36.540.000	-45.567.000	-47.845.350	-50.237.618	-52.749.498	-55.386.973	-58.156.322	-61.064.138	-64.117.345
Impartación Productos		-63.736.384	-116.850.037	-190.830.717	-274.160.130	-350.787.886	-431.761.423	-482.840.342	-498.532.653	-509.126.472	-514.217.736
Comisiones	0	-3.700.000	-3.885.000	-4.079.250	-4.283.213	-4.497.373	-4.722.242	-4.958.354	-5.206.272	-5.466.585	-5.739.914
Bodegaje		-4.144.515	-7.598.277	-12.408.936	-17.827.505	-22.810.293	-28.075.669	-31.397.121	-32.417.528	-33.106.400	-33.437.464
Transporte		-1.440.000	-2.640.000	-4.311.450	-6.194.117	-7.925.372	-9.754.812	-10.908.841	-11.263.379	-11.502.725	-11.617.753
Publicidad		-10.800.000	-11.340.000	-11.907.000	-12.502.350	-13.127.468	-13.783.841	-14.473.033	-15.196.685	-15.956.519	-16.754.345
Agua		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Articulos Oficina		-846.120	-888.426	-932.847	-979.490	-1.028.464	-1.079.887	-1.133.882	-1.190.576	-1.250.105	-1.312.610
Internet		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Telefonía Móvil		-1.200.000	-1.260.000	-1.323.000	-1.389.150	-1.458.608	-1.531.538	-1.608.115	-1.688.521	-1.772.947	-1.861.594
Telefonía Fija		-480.000	-504.000	-529.200	-555.660	-583.443	-612.615	-643.246	-675.408	-709.179	-744.638
Dominio + Hosting		-15.916	-16.712	-17.547	-18.425	-19.346	-20.313	-21.329	-22.395	-23.515	-24.691
Luz		-60.000	-63.000	-66.150	-69.458	-72.930	-76.577	-80.406	-84.426	-88.647	-93.080
Costos Variables	0	-87.142.935	-145.801.452	-227.199.898	-318.812.986	-403.186.348	-492.337.840	-549.029.537	-567.290.953	-580.066.861	-586.920.780
Intereses Credito Hipotecario											
Intereses Cartas Crédito		-1.274.728	-2.337.001	-3.816.614	-5.483.203	-7.015.758	-8.635.228	-9.656.807	-9.970.653	-10.182.529	-10.284.355
Gastos Financieros (Intereses por Créditos)		-1.274.728	-2.337.001	-3.816.614	-5.483.203	-7.015.758	-8.635.228	-9.656.807	-9.970.653	-10.182.529	-10.284.355
Pérdidas del Ejercicio (Intereses por Créditos)		0	-36.422.662	-61.976.949	-78.690.806	-77.486.274	-60.229.700	-25.987.741	0	0	0
Utilidad Antes Impuesto	0	-36.422.662	-61.976.949	-78.690.806	-77.486.274	-60.229.700	-25.987.741	17.461.771	43.474.393	42.005.254	38.929.491
Impuesto Primera Categoría		0	0	0	0	0	0	-2.968.501	-7.390.647	-7.140.893	-6.618.013
Utilidad Después Impuesto	0	-36.422.662	-61.976.949	-78.690.806	-77.486.274	-60.229.700	-25.987.741	14.493.270	36.083.746	34.864.361	32.311.477
Depreciaciones Legales		6.599.766	5.766.462	4.933.158	3.919.860	3.986.526	3.153.222	2.319.918		6.599.766	
G/P Capital											
Flujo Caja Operacional	0	-29.822.896	-56.210.487	-73.757.648	-73.566.414	-56.243.174	-22.834.519	16.813.188	36.083.746	41.464.127	32.311.477
Inmobiliario		-423.710				-423.710					
Transporte		-6.533.100							-6.533.100		
Equipamiento Oficina		-988.950				-899.970			-899.970		
Inversión Fija		-7.945.760	0	0	0	-899.970	0	0	-7.433.070	0	0
Recuperación IVA Inversión		1.509.694	0	0	0	170.994	16.906	0	1.412.283	0	0
Valor Residual Activos					179.994	9.798			1.486.614		
Capital de Trabajo		-311.536.702									
Devolución Capital Trabajo											
Préstamos		63.736.384	116.850.037	190.830.717	274.160.130	350.787.886	431.761.423	482.840.342	498.532.653	509.126.472	514.217.736
Amortizaciones		-63.736.384	-116.850.037	-190.830.717	-274.160.130	-350.787.886	-431.761.423	-482.840.342	-498.532.653	-509.126.472	-514.217.736
Flujo Caja Capitales		319.482.462	0	0	0	91.872	16.906	0	-5.946.456	1.412.283	628.849.664
Flujo de Caja		-319.482.462	-56.210.487	-73.757.648	-74.286.390	-56.151.362	-22.817.613	16.813.188	30.137.290	42.876.410	661.161.142

Tasa de Cambio \$

Tasa de Cambio \$

20%

542

VAN

TIR

PRC

-\$ 364.035.894

2%

9,2 años

Anexo XXIII: Flujo de Caja con variación positiva en la demanda (+10%)

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta	0	95.474.500	175.036.583	285.856.620	410.680.678	525.465.927	646.760.979	723.275.112	746.781.553	762.650.661	770.277.168
Otros Ingresos											
G/P Capital											
Arrendo		-5.400.000	-5.670.000	-5.953.500	-6.251.175	-6.563.734	-6.891.920	-7.236.516	-7.598.342	-7.978.259	-8.377.172
Sueldos		-29.400.000	-30.870.000	-39.613.500	-41.594.175	-43.673.884	-45.857.578	-48.150.457	-50.557.980	-53.085.879	-55.740.173
Costos Fijos	0	-34.800.000	-36.540.000	-45.567.000	-47.845.350	-50.237.618	-52.749.498	-55.386.973	-58.156.322	-61.064.138	-64.117.345
Impartación Productos		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.009.780	-441.189.988	-445.601.888
Comisiones	0	-3.700.000	-3.885.000	-4.079.250	-4.283.213	-4.497.373	-4.722.242	-4.958.354	-5.206.272	-5.466.585	-5.739.914
Bodegaje		-4.144.515	-7.598.277	-12.408.936	-17.827.505	-22.810.293	-28.075.669	-31.397.121	-32.417.528	-33.106.400	-33.437.464
Transporte		-1.440.000	-2.640.000	-4.311.450	-6.194.117	-7.925.372	-9.754.812	-10.908.841	-11.263.379	-11.502.725	-11.617.753
Publicidad		-10.800.000	-11.340.000	-11.907.000	-12.502.350	-13.127.468	-13.783.841	-14.473.033	-15.196.685	-15.956.519	-16.754.345
Agua		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Articulos Oficina		-846.120	-888.426	-932.847	-979.490	-1.028.464	-1.079.887	-1.133.882	-1.190.576	-1.250.105	-1.312.610
Internet		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Telefonía Móvil		-1.200.000	-1.260.000	-1.323.000	-1.389.150	-1.458.608	-1.531.538	-1.608.115	-1.688.521	-1.772.947	-1.861.594
Telefonía Fija		-480.000	-504.000	-529.200	-555.660	-583.443	-612.615	-643.246	-675.408	-709.179	-744.638
Dominio + Hosting		-15.916	-16.712	-17.547	-18.425	-19.346	-20.312	-21.329	-22.395	-23.515	-24.691
Luz		-60.000	-63.000	-66.150	-69.458	-72.930	-76.577	-80.406	-84.426	-88.647	-93.080
Costos Variables	0	-78.638.121	-130.209.294	-201.735.954	-282.229.787	-356.378.144	-434.724.743	-484.600.604	-500.768.081	-512.130.377	-518.304.932
Intereses Credito Hipotecario		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Cartas Crédito		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Gastos Financieros (Intereses por Créditos)		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Pérdidas del Ejercicio Anterior	0	0	-19.068.252	-12.806.120	-12.806.120	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes Impuesto	0	-19.068.252	-12.806.120	22.440.210	75.854.002	112.770.572	151.803.770	174.919.306	179.216.955	180.632.346	178.942.854
Impuesto Primera Categoría	0	0	0	-3.814.836	-12.895.180	-19.170.997	-25.806.641	-29.736.282	-30.466.882	-30.707.499	-30.420.285
Utilidad Después Impuesto	0	-19.068.252	-12.806.120	18.625.375	62.958.822	93.599.575	125.997.129	145.183.024	148.750.073	149.924.847	148.522.568
Depreciaciones Legales		6.599.766	5.766.462	4.933.158	3.919.860	3.986.526	3.153.222	2.319.918		6.599.766	
G/P Capital											
Flujo Caja Operacional	0	-12.468.486	-7.039.658	23.558.533	66.878.682	97.586.101	129.150.351	147.502.942	148.750.073	156.524.613	148.522.568
Inmobiliario		-423.710				-423.710					
Transporte		-6.533.100							-6.533.100		
Equipamiento Oficina		-988.950							-899.970		
Inversión Fija		-7.945.760	0	0	-899.970	-88.980	0	0	-7.433.070	0	0
Recuperación IVA Inversión		1.509.694	0	0	170.994	88.980	16.906	0	1.412.283	0	0
Valor Residual Activos					179.994	9.798			1.486.614		
Capital de Trabajo		-17.998.450									
Devolución Capital Trabajo											
Préstamos		55.231.570	101.257.879	165.366.773	237.576.931	303.979.683	374.148.326	418.411.409	432.009.780	441.189.988	445.601.888
Amortizaciones		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.009.780	-441.189.988	-445.601.888
Flujo Caja Capitales		-25.944.210	0	0	91.872	16.906	16.906	0	-5.946.456	1.412.283	41.773.160
Flujo de Caja		-25.944.210	-7.039.658	23.558.533	66.158.706	97.677.913	129.167.258	147.502.942	142.803.617	157.936.897	190.295.729

Tasa VAN \$ 223.805.850

TIR 68%

PRC 3,5 años

Tasa 20%

Tasa de Cambio \$ 467

Anexo XXIV Flujo de Caja con variación negativa en la demanda (-10%)

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta	0	78.115.500	143.211.750	233.882.689	336.011.464	429.926.668	529.168.073	591.770.546	611.003.089	623.986.905	630.226.774
Otros Ingresos											
G/P Capital											
Arrendo		-5.400.000	-5.670.000	-5.953.500	-6.251.175	-6.563.734	-6.891.920	-7.236.516	-7.598.342	-7.978.259	-8.377.172
Sueldos		-29.400.000	-30.870.000	-39.613.500	-41.594.175	-43.673.884	-45.857.578	-48.150.457	-50.557.980	-53.085.879	-55.740.173
Costos Fijos	0	-34.800.000	-36.540.000	-45.567.000	-47.845.350	-50.237.618	-52.749.498	-55.386.973	-58.156.322	-61.064.138	-64.117.345
Impartación Productos		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.009.780	-441.189.988	-445.601.888
Comisiones	0	-3.700.000	-3.885.000	-4.079.250	-4.283.213	-4.497.373	-4.722.242	-4.968.354	-5.206.272	-5.466.585	-5.739.914
Bodegaje		-4.144.515	-7.598.277	-12.408.936	-17.827.505	-22.810.293	-28.075.669	-31.397.121	-32.417.528	-33.106.400	-33.437.464
Transporte		-1.440.000	-2.640.000	-4.311.450	-6.194.117	-7.925.372	-9.754.812	-10.908.841	-11.263.379	-11.502.725	-11.617.753
Publicidad		-10.800.000	-11.340.000	-11.907.000	-12.502.350	-13.127.468	-13.783.841	-14.473.033	-15.196.685	-15.956.519	-16.754.345
Agua		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Articulos Oficina		-846.120	-888.426	-932.847	-979.490	-1.028.464	-1.079.887	-1.133.882	-1.190.576	-1.250.105	-1.312.610
Internet		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Telefonía Móvil		-1.200.000	-1.260.000	-1.323.000	-1.389.150	-1.458.608	-1.531.538	-1.608.115	-1.688.521	-1.772.947	-1.861.594
Telefonía Fija		-480.000	-504.000	-529.200	-555.660	-583.443	-612.615	-643.246	-675.408	-709.179	-744.638
Dominio + Hosting		-15.916	-16.712	-17.547	-18.425	-19.346	-20.313	-21.329	-22.395	-23.515	-24.691
Luz		-60.000	-63.000	-66.150	-69.458	-72.930	-76.577	-80.406	-84.426	-88.647	-93.080
Costos Variables	0	-78.638.121	-130.209.294	-201.735.954	-282.229.787	-356.378.144	-434.724.743	-484.600.604	-500.768.081	-512.130.377	-518.304.932
Intereses Credito Hipotecario		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Cartas Crédito		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Gastos Financieros (Intereses por Créditos)		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Pérdidas del Ejercicio Anterior	0	0	-36.427.252	-61.989.954	-78.717.554	-77.532.766	-60.301.454	-26.090.588	0	0	0
Utilidad Antes Impuesto	0	-36.427.252	-61.989.954	-78.717.554	-77.532.766	-60.301.454	-26.090.588	17.324.152	43.438.491	41.968.590	38.892.459
Impuesto Primera Categoría	0	0	0	0	0	0	0	-2.945.106	-7.384.543	-7.134.660	-6.611.718
Utilidad Después Impuesto	0	-36.427.252	-61.989.954	-78.717.554	-77.532.766	-60.301.454	-26.090.588	14.379.046	36.053.947	34.833.929	32.280.741
Depreciaciones Legales		6.599.766	5.766.462	4.933.158	3.919.860	3.986.526	3.153.222	2.319.918		6.599.766	
G/P Capital											
Flujo Caja Operacional	0	-29.827.486	-56.223.492	-73.784.396	-73.612.906	-56.314.928	-22.937.366	16.698.964	36.053.947	41.433.695	32.280.741
Inmobiliario		-423.710									
Transporte		-6.533.100									
Equipamiento Oficina		-988.950									
Inversión Fija		-7.945.760	0	0	-899.970	-88.980	0	0	-7.433.070	0	0
Recuperación IVA inversión		1.509.694	0	0	170.994	88.980	16.906	0	1.412.283	0	0
Valor Residual Activos					179.994	9.798			1.486.614		
Capital de Trabajo											
Devolución Capital Trabajo											
Préstamos		55.231.570	101.257.879	165.366.773	237.576.931	303.979.683	374.148.326	418.411.409	432.009.780	441.189.988	445.601.888
Amortizaciones		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.009.780	-441.189.988	-445.601.888
Flujo Caja Capitales		319.747.897	1.509.694	0	91.872	16.906	16.906	0	-5.946.456	1.412.283	629.380.534
Flujo de Caja		-319.747.897	-28.317.792	-56.223.492	-73.784.396	-74.332.882	-22.920.460	16.698.964	30.107.491	42.845.979	661.661.275

VAN -\$ 364.379.296

20%

Tasa de Cambio \$

467

TIR

2%

PRC

9,2 años

Anexo XXV: Flujo de Caja proyecto puro con tasa de descuento de 15%

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta	0	86.795.000	159.124.167	259.869.655	373.346.071	477.696.297	587.964.526	657.522.829	678.892.321	693.318.783	700.251.971
Otros Ingresos											
G/P Capital											
Arrendo		-5.400.000	-5.670.000	-5.953.500	-6.251.175	-6.563.734	-6.891.920	-7.236.516	-7.598.342	-7.978.259	-8.377.172
Sueldos		-29.400.000	-30.870.000	-39.613.500	-41.594.175	-43.673.884	-45.857.578	-48.150.457	-50.557.980	-53.085.879	-55.740.173
Costos Fijos	0	-34.800.000	-36.540.000	-45.567.000	-47.845.350	-50.237.618	-52.749.498	-55.386.973	-58.156.322	-61.064.138	-64.117.345
Impartación Productos		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.009.780	-441.189.988	-445.601.888
Comisiones	0	-3.700.000	-3.885.000	-4.079.250	-4.283.213	-4.497.373	-4.722.242	-4.958.354	-5.206.272	-5.466.585	-5.739.914
Bodegaje		-4.144.515	-7.598.277	-12.408.936	-17.827.505	-22.810.293	-28.075.669	-33.139.121	-32.417.528	-33.106.400	-33.437.464
Transporte		-1.440.000	-2.640.000	-4.311.450	-6.194.117	-7.925.273	-9.754.812	-10.908.841	-11.263.379	-11.502.725	-11.617.753
Publicidad		-10.800.000	-11.340.000	-11.907.000	-12.502.350	-13.127.468	-13.783.841	-14.473.033	-15.196.685	-15.956.519	-16.754.345
Agua		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Articulos Oficina		-846.120	-888.426	-932.847	-979.490	-1.028.464	-1.079.887	-1.133.882	-1.190.576	-1.250.105	-1.312.610
Internet		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Telefonia Móvil		-1.200.000	-1.260.000	-1.323.000	-1.389.150	-1.458.608	-1.531.538	-1.608.115	-1.688.521	-1.772.947	-1.861.594
Telefonia Fija		-480.000	-504.000	-529.200	-555.660	-583.443	-612.615	-643.246	-675.408	-709.179	-744.638
Dominio + Hosting		-15.916	-16.712	-17.547	-18.425	-19.346	-20.313	-21.329	-22.395	-23.515	-24.691
Luz		-60.000	-63.000	-66.150	-69.458	-72.930	-76.577	-80.406	-84.426	-88.647	-93.080
Costos Variables	0	-78.638.121	-130.209.294	-201.735.954	-282.229.787	-356.378.144	-434.724.743	-484.600.604	-500.768.081	-512.130.377	-518.304.932
Intereses Credito Hipotecario		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Cartas Crédito		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Gastos Financieros (Intereses por Créditos)		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Pérdidas del Ejercicio Anterior	0	-27.747.752	-37.398.037	-28.138.672	-28.138.672	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes Impuesto	0	-27.747.752	-37.398.037	-28.138.672	-28.138.672	65.000.942	93.007.318	109.167.023	111.327.723	111.300.468	108.917.656
Impuesto Primera Categoría	0	-27.747.752	-37.398.037	-28.138.672	-28.138.672	-11.050.160	-15.811.244	-18.558.394	-18.925.713	-18.921.080	-18.516.002
Utilidad Después Impuesto	0	-27.747.752	-37.398.037	-28.138.672	-28.138.672	8.616.000	53.950.782	77.196.074	90.608.629	92.479.388	90.401.655
Depreciaciones Legales		6.599.766	5.766.462	4.933.158	3.919.860	3.986.526	3.153.222	2.319.918		6.599.766	
G/P Capital											
Flujo Caja Operacional	0	-21.147.986	-31.631.575	-23.205.514	-23.205.514	12.535.860	80.349.296	92.928.547	92.402.070	98.979.154	90.401.655
Inmobiliario		-423.710				-423.710					
Transporte		-6.533.100							-6.533.100		
Equipamiento Oficina		-988.950							-899.970		
Inversión Fija		-7.945.760	0	0	0	-899.970	0	0	-7.433.070	0	0
Recuperación IVA Inversión		1.509.694	0	0	0	170.994	16.906	0	1.412.283	0	0
Valor Residual Activos					179.994	9.798	1.486.614				5.776.260
Capital de Trabajo		-74.475.381									
Devolución Capital Trabajo											
Préstamos		55.231.570	101.257.879	165.366.773	237.576.931	303.979.683	374.148.326	418.411.409	432.009.780	441.189.988	445.601.888
Amortizaciones		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.009.780	-441.189.988	-445.601.888
Flujo Caja Capitales		-82.421.141	0	0	0	91.872	16.906	0	-5.946.456	1.412.283	154.727.022
Flujo de Caja		-82.421.141	-31.631.575	-23.205.514	-23.205.514	11.815.884	80.366.202	92.928.547	86.455.554	100.391.438	245.128.676

Tasa de Cambio \$

15%

VAN

467

TIR

23%

PRC

6,1 años

Anexo XXVI: Flujo de Caja proyecto puro con tasa de descuento 25%

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta	0	86.795.000	159.124.167	259.869.655	373.346.071	477.696.297	587.964.526	657.522.829	678.892.321	693.318.783	700.251.971
Otros Ingresos											
G/P Capital											
Arrendo		-5.400.000	-5.670.000	-5.953.500	-6.251.175	-6.563.734	-6.891.920	-7.236.516	-7.598.342	-7.978.259	-8.377.172
Sueldos		-29.400.000	-30.870.000	-39.613.500	-41.594.175	-43.673.884	-45.857.578	-48.150.457	-50.557.980	-53.085.879	-55.740.173
Costos Fijos	0	-34.800.000	-36.540.000	-45.567.000	-47.845.350	-50.237.618	-52.749.498	-55.386.973	-58.156.322	-61.064.138	-64.117.345
Impartación Productos		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.009.780	-441.189.988	-445.601.888
Comisiones	0	-3.700.000	-3.885.000	-4.079.250	-4.283.213	-4.497.373	-4.722.242	-4.958.354	-5.206.272	-5.466.585	-5.739.914
Bodegaje		-4.144.515	-7.598.277	-12.408.936	-17.827.505	-22.810.293	-28.075.669	-32.417.528	-33.106.400	-33.437.464	-33.437.464
Transporte		-1.440.000	-2.640.000	-4.311.450	-6.194.117	-7.925.273	-9.754.812	-10.908.841	-11.263.379	-11.502.725	-11.617.753
Publicidad		-10.800.000	-11.340.000	-11.907.000	-12.502.350	-13.127.468	-13.783.841	-14.473.033	-15.196.685	-15.956.519	-16.754.345
Agua		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Articulos Oficina		-846.120	-888.426	-932.847	-979.490	-1.028.464	-1.079.887	-1.133.882	-1.190.576	-1.250.105	-1.312.610
Internet		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Telefonia Móvil		-1.200.000	-1.260.000	-1.323.000	-1.389.150	-1.458.608	-1.531.538	-1.608.115	-1.688.521	-1.772.947	-1.861.594
Telefonia Fija		-480.000	-504.000	-529.200	-555.660	-583.443	-612.615	-643.246	-675.408	-709.179	-744.638
Dominio + Hosting		-15.916	-16.712	-17.547	-18.425	-19.346	-20.313	-21.329	-22.395	-23.515	-24.691
Luz		-60.000	-63.000	-66.150	-69.458	-72.930	-76.577	-80.406	-84.426	-88.647	-93.080
Costos Variables	0	-78.638.121	-130.209.294	-201.735.954	-282.229.787	-356.378.144	-434.724.743	-484.600.604	-500.768.081	-512.130.377	-518.304.932
Intereses Credito Hipotecario		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Cartas Crédito		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Gastos Financieros (Intereses por Créditos)		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Pérdidas del Ejercicio Anterior	0	-27.747.752	-37.398.037	-28.138.672	-28.138.672	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes Impuesto	0	-27.747.752	-37.398.037	-28.138.672	-28.138.672	0	0	0	0	0	0
Impuesto Primera Categoría	0	-27.747.752	-37.398.037	-28.138.672	-28.138.672	0	0	0	0	0	0
Utilidad Después Impuesto	0	-27.747.752	-37.398.037	-28.138.672	-28.138.672	0	0	0	0	0	0
Depreciaciones Legales		6.599.766	5.766.462	4.933.158	3.919.860	3.153.222	2.319.918	1.486.614	6.599.766	6.599.766	6.599.766
G/P Capital											
Flujo Caja Operacional	0	-21.147.986	-31.631.575	-23.205.514	-23.205.514	12.535.860	80.349.296	92.928.547	92.402.070	98.979.154	90.401.655
Inmobiliario		-423.710				-423.710					
Transporte		-6.533.100							-6.533.100		
Equipamiento Oficina		-988.950							-899.970		
Inversión Fija		-7.945.760	0	0	0	-899.970	0	0	-7.433.070	0	0
Recuperación IVA Inversión		1.509.694	0	0	0	170.994	16.906	0	1.412.283	0	0
Valor Residual Activos					179.994	9.798					
Capital de Trabajo		-74.475.381									
Devolución Capital Trabajo											
Préstamos		55.231.570	101.257.879	165.366.773	237.576.931	303.979.683	374.148.326	418.411.409	432.009.780	441.189.988	445.601.888
Amortizaciones		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.009.780	-441.189.988	-445.601.888
Flujo Caja Capitales		-82.421.141	0	0	0	91.872	16.906	0	-5.946.456	1.412.283	154.727.022
Flujo de Caja		-82.421.141	-31.631.575	-23.205.514	-23.205.514	11.815.884	80.366.202	92.928.547	86.455.554	100.391.438	245.128.676

Tasa de Cambio \$

25% 467

Tasa de Cambio \$

23%

6,1 años

VAN

TIR

PRC

Anexo XXVII: Flujo Caja con financiamiento y tasa de descuento 15%

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta	0	86.795.000	159.124.167	259.869.655	373.346.071	477.696.297	587.964.526	657.522.829	678.892.321	693.318.783	700.251.971
Otros Ingresos											
G/P Capital											
Arrendo		-5.400.000	-5.670.000	-5.953.500	-6.251.175	-6.563.734	-6.891.920	-7.236.516	-7.598.342	-7.978.259	-8.377.172
Sueldos		-29.400.000	-30.870.000	-39.613.500	-41.594.175	-43.673.884	-45.857.578	-48.150.457	-50.557.980	-53.085.879	-55.740.173
Costos Fijos	0	-34.800.000	-36.540.000	-45.567.000	-47.845.350	-50.237.618	-52.749.498	-55.386.973	-58.156.322	-61.064.138	-64.117.345
Importación Productos		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.009.780	-441.189.988	-445.601.888
Comisiones	0	-3.700.000	-3.885.000	-4.079.250	-4.283.213	-4.497.373	-4.722.242	-4.968.354	-5.206.272	-5.466.585	-5.739.914
Bodega		-4.144.515	-7.598.277	-12.408.936	-17.827.505	-22.810.293	-28.075.669	-31.397.121	-32.417.528	-33.106.400	-33.437.464
Transporte		-1.440.000	-2.640.000	-4.311.450	-6.194.117	-7.925.372	-9.754.812	-10.908.841	-11.263.379	-11.502.725	-11.617.753
Publicidad		-10.800.000	-11.340.000	-11.907.000	-12.502.350	-13.127.468	-13.783.841	-14.473.033	-15.196.685	-15.956.519	-16.754.345
Agua		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Artículos Oficina		-846.120	-888.426	-932.847	-979.490	-1.028.464	-1.079.887	-1.133.882	-1.190.576	-1.250.105	-1.312.610
Internet		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Telefonía Móvil		-1.200.000	-1.260.000	-1.323.000	-1.389.150	-1.458.608	-1.531.538	-1.608.115	-1.688.521	-1.772.947	-1.861.594
Telefonía Fija		-480.000	-504.000	-529.200	-555.660	-583.443	-612.615	-643.246	-675.408	-709.179	-744.638
Dominio + Hosting		-15.916	-16.712	-17.547	-18.425	-19.343	-20.313	-21.329	-22.395	-23.515	-24.691
Luz		-60.000	-63.000	-66.150	-69.458	-72.930	-76.577	-80.406	-84.426	-88.647	-93.080
Costos Variables	0	-78.638.121	-130.209.294	-201.735.954	-282.229.187	-356.378.144	-434.724.743	-484.600.604	-500.768.081	-512.130.377	-518.304.932
Intereses Cartera Crédito		-1.620.556	-1.499.015	-1.377.473	-1.251.417	-1.053.362	-891.306	-729.250	-567.195	-425.396	-239.751
Pérdidas del Ejercicio Anterior		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Utilidad Antes Impuesto	0	-29.368.309	-40.517.608	-40.517.608	-32.635.715	4.668.263	63.947.581	108.437.773	110.760.528	110.875.072	108.677.905
Impuesto Primera Categoría	0	-29.368.309	-40.517.608	-40.517.608	-32.635.715	-793.605	-10.871.089	-15.659.722	-18.434.421	-18.848.762	-18.475.244
Utilidad Después Impuesto	0	6.599.766	5.766.462	4.933.158	3.919.860	3.986.526	3.153.222	2.319.918	91.931.239	92.026.310	90.202.661
Depreciaciones Legales											
G/P Capital											
Flujo Caja Operacional	0	-22.768.543	-34.751.146	-27.702.557	7.794.518	57.063.018	79.609.512	92.323.270	91.931.239	98.626.076	90.202.661
Inmobiliario		-423.710				-423.710					
Transporte		-6.533.100							-6.533.100		
Equipamiento Oficina		-988.950							-899.970		
Inversión Fija		-7.945.760	0	0	0	-899.970	0	0	-7.433.070	0	0
Recuperación IVA Inversión		1.509.694	0	0	0	170.994	16.906	0	0	1.412.283	0
Valor Residual Activos							179.994		1.486.614		5.776.260
Capital de Trabajo	-60.993.204										
Devolución Capital Trabajo											
Préstamos	30.895.186	55.231.570	101.257.879	165.366.773	237.576.331	303.979.683	374.148.326	418.411.409	432.009.780	441.189.988	445.601.888
Amortizaciones	-57.662.404	-103.810.255	-168.040.691	-240.412.504	-306.977.712	-377.308.411	-421.733.549	-444.815.982	-444.815.982	-449.413.527	-449.413.527
Flujo Caja Capitales	-38.043.778	-921.140	-2.552.376	-2.673.918	-3.555.949	-2.906.217	-3.143.173	-3.322.140	-9.430.652	-2.213.711	127.762.669
Flujo de Caja	-38.043.778	-23.689.683	-37.303.522	-30.376.475	4.238.569	54.156.801	76.466.337	89.001.129	82.500.587	96.412.364	217.965.330

Tasa de Cambio \$ 97.296.590
Tasa 27%
15% 6 años
VAN
TIR
PRC

Anexo XXVIII: Flujo de Caja con financiamiento y tasa de descuento 25%

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Venta	0	86.795.000	159.124.167	259.869.655	373.346.071	477.696.297	587.964.526	657.522.829	678.892.321	693.318.783	700.251.971
Otros Ingresos											
G/P Capital											
Arriendo		-5.400.000	-5.670.000	-5.953.500	-6.251.175	-6.563.734	-6.891.920	-7.236.516	-7.598.342	-7.978.259	-8.377.172
Sueldos		-29.400.000	-30.870.000	-39.613.500	-41.594.175	-43.673.884	-45.857.578	-48.150.457	-50.557.980	-53.085.879	-55.740.173
Costos Fijos	0	-34.800.000	-36.540.000	-45.567.000	-47.845.350	-50.237.618	-52.749.498	-55.386.973	-58.156.322	-61.064.138	-64.117.345
Importación Productos		-55.231.570	-101.257.879	-165.366.773	-237.576.931	-303.979.683	-374.148.326	-418.411.409	-432.009.780	-441.189.988	-445.601.888
Comisiones	0	-3.700.000	-3.885.000	-4.079.250	-4.283.213	-4.497.373	-4.722.242	-4.958.354	-5.206.272	-5.466.585	-5.739.914
Bodegaje		-4.144.515	-7.598.277	-12.408.936	-17.827.505	-22.810.293	-28.075.669	-31.397.121	-32.417.528	-33.106.400	-33.437.464
Transporte		-1.440.000	-2.640.000	-4.311.450	-6.194.117	-7.925.372	-9.754.812	-10.908.841	-11.263.379	-11.502.725	-11.617.753
Publicidad		-10.800.000	-11.340.000	-11.907.000	-12.502.350	-13.127.468	-13.783.841	-14.473.033	-15.196.685	-15.956.519	-16.754.345
Agua		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Artículos Oficina		-846.120	-888.426	-932.847	-979.490	-1.028.464	-1.079.887	-1.133.882	-1.190.576	-1.250.105	-1.312.610
Internet		-360.000	-378.000	-396.900	-416.745	-437.582	-459.461	-482.434	-506.556	-531.884	-558.478
Telefonía Móvil		-1.200.000	-1.260.000	-1.323.000	-1.389.150	-1.458.608	-1.531.538	-1.608.115	-1.688.521	-1.772.947	-1.861.594
Telefonía Fija		-480.000	-504.000	-529.200	-555.660	-583.443	-612.615	-643.246	-675.408	-709.179	-744.638
Dominio + Hosting		-15.916	-16.712	-17.547	-18.425	-19.346	-20.313	-21.329	-22.395	-23.515	-24.691
Luz		-60.000	-63.000	-66.150	-69.458	-72.930	-76.577	-80.406	-84.426	-88.647	-93.080
Costos Variables	0	-78.638.121	-130.209.294	-201.735.954	-282.229.787	-356.378.144	-434.724.743	-484.600.604	-500.768.081	-512.130.377	-518.304.932
Intereses Cartas Crédito		-1.620.556	-1.499.015	-1.377.473	-1.215.417	-1.053.362	-891.306	-729.250	-567.195	-425.396	-239.751
Gastos Financieros (Intereses por Créditos)		-1.104.631	-2.025.158	-3.307.335	-4.751.539	-6.079.594	-7.482.967	-8.368.228	-8.640.196	-8.823.800	-8.912.038
Pérdidas del Ejercicio Anterior		-2.725.188	-3.524.172	-4.684.808	-5.966.956	-7.132.955	-8.374.272	-9.097.478	-9.207.390	-9.249.196	-9.151.789
Utilidad Antes Impuesto	0	-29.368.309	-40.517.608	-40.517.608	-32.635.715	0	0	0	0	0	0
Impuesto Primera Categoría		0	0	0	-793.605	63.947.581	92.116.012	108.437.773	110.760.528	110.875.072	108.677.905
Utilidad Después Impuesto	0	-29.368.309	-40.517.608	-40.517.608	-32.635.715	3.874.658	15.659.722	-18.434.421	-18.829.290	-18.848.762	-18.475.244
Depreciaciones Legales		6.599.766	5.766.462	4.933.158	3.919.860	3.986.526	3.153.222	2.319.918	91.931.239	92.026.310	90.202.661
G/P Capital											
Flujo Caja Operacional	0	-22.768.543	-34.751.146	-27.702.557	7.794.518	57.063.018	79.609.512	92.323.270	91.931.239	98.626.076	90.202.661
Inmobiliario		-423.710				-423.710					
Transporte		-6.533.100							-6.533.100		
Equipamiento Oficina		-988.950			-899.970	-88.980			-899.970		
Inversión Fija		0	0	0	-899.970	-88.980	0	0	-7.433.070	0	0
Recuperación IVA inversión		1.509.694	0	0	0	170.994	16.906	0	0	1.412.283	0
Valor Residual Activos					179.994	9.798			1.486.614		
Capital de Trabajo		-60.993.204									
Devolución Capital Trabajo											60.993.204
Préstamos	30.895.186	55.231.570	101.257.879	165.366.773	237.576.931	303.979.683	374.148.326	418.411.409	432.009.780	441.189.988	445.601.888
Amortizaciones		-57.662.404	-103.810.255	-168.040.691	-240.412.904	-306.977.712	-377.308.411	-421.733.549	-435.493.976	-444.815.982	-449.413.527
Flujo Caja Capitales		-38.043.778	-921.140	-2.552.376	-2.673.918	-3.555.949	-3.322.178	-3.322.140	-9.430.652	-2.213.711	127.162.669
Flujo de Caja	-38.043.778	-23.689.683	-37.303.522	-30.376.475	4.238.569	54.156.801	76.466.333	89.001.129	82.500.587	96.412.364	217.965.330

\$ 11.955.164
27%
6 años

VAN
TIR
PRC

Tasa
Tasa de Cambio \$

25%
467