



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

**PLAN ESTRATÉGICO DE CREACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN
DE ALWE COMO CANAL DE EXPORTACIÓN DE TEJIDOS
HECHOS A MANO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER
EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN**

CECILIA VILLARROEL MEDINA

PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LUIS JAVIER VENEGAS NUÑEZ
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE
MARZO 2014

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE: Magister en Gestión para la Globalización
POR: Cecilia Villarroel Medina
FECHA: 03/03/2014
PROFESOR GUÍA: Jorge Lara Baccigaluppi

Plan Estratégico de Creación e Internacionalización de ALWE como canal de Exportación de Tejidos hechos a mano

Fibras del Sur SpA fue creada como un spin-off de Araucanía Yarns S.A., para la exportación de productos elaborados a mano por comunidades indígenas (Mapuches y Aymaras). Con este fin se ha creado una línea boutique de productos de lana, accesorios de dormitorio y vestuario, bajo la marca Alwe. Las principales motivaciones de la empresa son: ingresar al mercado saltándose a los grandes distribuidores y sentar las bases conceptuales para un sistema de ventas online que optimice la producción y capitalice la propiedad intelectual creando barreras de entrada.

El objetivo general del presente trabajo es realizar un plan estratégico para la internacionalización comercial de los productos “Alwe”.

La base teórica de esta tesis contiene tres grandes elementos:

1. Plan Estratégico para la empresa.
2. Variables de Análisis de países propuestos. Macroeconómicas y de Mercado.
3. Desarrollo de una Estrategia de Entrada.

La metodología utilizada se organiza en tres secciones:

I “As is”: Estudio de la situación actual de la empresa y su contexto. Aquí se incluye un estudio de Marketing Estratégico, de acuerdo al Modelo de las 3C y el Método Blue Ocean Strategy; un readiness assessment de la internacionalización de la empresa y un ranking de selección de país; finalmente se estudia el país de entrada considerando sus dimensiones culturales de acuerdo a Hofstede y se analizan requerimientos para la exportación.

II “To be”: Proyecciones de la empresa. En esta sección se presentan: el Plan de Marketing definido por el marketing mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción), un Plan de Ventas en etapas definidas por locaciones de introducción al mercado; y un esquema de la estructura organizacional para Fibras del Sur como base para el Plan de Operaciones.

III Gap Analysis: Esta sección desarrolla un plan de actividades donde se incluyen: Proyectos de ingreso al mercado, Proyecciones de venta y una evaluación financiera.

Se da énfasis a la estimación de mercado, a través de un análisis agregado de variables, proponiéndose una segmentación de mercado y una división según las líneas de productos (Hogar y Accesorios) y sus canales de venta (en tiendas y online). Se han considerado: de acuerdo a la fragmentación de mercado se propone una participación para Alwe, tasas de crecimiento de consumo en Estados Unidos, el crecimiento de ventas online y se la variación estacional y mensual de consumo.

Se demuestra que la oportunidad de globalización para Alwe en el segmento de esquiadores en Estados Unidos es una alternativa de inversión viable, con un VAN de USD878.465 y una TIR de 80%. Se propone ajustar el proyecto, mejorando la condición de quienes participan en la red, consiguiendo una TIR de 22%, siendo mayor al 14,41%.

TABLA DE CONTENIDO

1 Introducción	6
1.2 Objetivos	7
1.3 Marco Teórico	7
1.4 Metodología.....	8
2 AS IS	8
Análisis de las 3C.....	8
2.2 Compañía.....	8
2.3 Estrategia de la empresa.....	8
2.3.1 Misión:	9
2.3.2 Visión:.....	9
2.3.3 Líneas de Negocio.....	10
2.3.4 Comercialización:	10
2.3.5 Cadena de valor:	11
2.4 Cliente:	12
2.4.1 Tendencias de Mercado	12
2.4.2 Perfil de Cliente Alwe.....	14
2.5 Competencia	14
2.5.1 Competidores directos del área de tejidos.....	15
2.5.2 Canal de ventas de estos productos por internet	16
2.5.3 Redes Globales.	17
2.5.4 Referentes	18
2.6 Motivación Internacional.....	22
2.7 Readiness Assesment.....	23
2.8 Selección de país	24
2.8.1 Análisis de países preseleccionados.	24
2.9 Condiciones del país de entrada.	29
2.9.1 Análisis de Hofstede.....	29
2.9.2 Aranceles.....	30
2.10 Factores críticos de éxito.....	31
2.11 Método de Entrada	34

2.11.1 Ingreso al mercado	34
2.1 Plan de Marketing	36
2.1.1 Análisis de las 4P	36
Líneas de Producto	36
2.2 Análisis FODA	44
2.3 Plan de ventas.....	47
2.3.1 Fase Inicial: B2B.....	47
2.3.2 Segunda Fase: B2B.....	47
2.3.3 Tercera Fase: B2C	48
2.3.4 Cuarta Fase: B2B	48
2.3.5 Quinta Fase: B2B	48
2.3.6 Sexta Fase: B2C, B2B Customización.	48
2.4 Plan de Operaciones	48
2.5 Personas	51
3 Gap Analysis.....	53
3.1 Proyectos	53
3.2 Tamaño y características del mercado de entrada.....	53
3.2.1 Estimación de mercado.	53
3.3 Proyección de ventas	58
3.4 Estado de Resultados	61
3.5 Flujo de Caja Libre	62
3.6 Evaluación de Viabilidad	63
3.7 Análisis de Sensibilidad.....	64
3.7.1 Variación del precio del Dólar.....	64
3.7.2 Variaciones en los costos y precios.....	65
4 Conclusiones.....	67
5 Bibliografía.....	69
6 Anexos	71
Anexo A: Tabla de Participación Global en el Turismo de Montaña. Fuente: Reporte Internacional de turismo de montaña. Fuente: Informe Internacional de Turismo de Montaña.....	71

Anexo B: Cotización de costos de envío en DHL y LAN.	71
Anexo C: Planilla de productos de línea Home.	72
Anexo D: Planilla de productos de línea Accesorios.	73
Anexo E: Concentración de Hogares de Altos ingresos en las áreas metropolitanas de mayor concentración.	74
Anexo F: Ejemplo de Ficha de Producto: Colección Paisajes: Colores Marzo 2013, Serie Valle Luna	75
Anexo G: Ejemplo de Etiquetas: Colección Paisajes: Colores Marzo 2013. Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo de diseño realizado para los productos Alwe de Fibras del Sur SpA.	76
Anexo H: Estructura de Costos Variables. Fuente: Elaboración Propia en base a estimaciones desarrolladas para Fibras del Sur.	79
Anexo I: Datos Utilizados para Estimación de Tamaño de Mercado. Elaboración Propia en base a información obtenida de fuentes secundarias en Internet.	80
Anexo J: Ventas en Tiendas de Deportes de Nieve	82
Anexo K: Tabla de Distribución de Participación de Mercado de Principales Marcas de Mobiliario y Hogar en Estados Unidos. Fuente: Euromonitor	83
Anexo L: Ventas Mensuales de Mobiliario de Hogar. Fuente: Avance de Ventas Mensuales de Retail y Alimentos, US Census Bureau.	84
Anexo M: Ventas Mensuales de Mobiliario de Hogar. Fuente: Avance de Ventas Mensuales de Retail y Alimentos, US Census Bureau.	84
Anexo N: Ventas Mensuales de Mobiliario de Hogar. Fuente: Avance de Ventas Mensuales de Retail y Alimentos, US Census Bureau.	84
Anexo O: Gastos Administrativos en Detalle	85
Anexo P: Proyecciones de Ventas Anuales.	86
Anexo Q: Flujo de Caja Libre Primer Semestre del Año 1	91
Anexo R: Flujo de Caja Libre Segundo Semestre del Año 1	92
Anexo S: Flujo de Caja Libre Años 1 y 2	93
Anexo T: Flujo de Caja Libre Años 3 y 4	94
Anexo U: Flujo de Caja Libre Año 5	95

1 Introducción

El fenómeno de la globalización llegó para quedarse, reflejándose en un sinnúmero de avances tecnológicos, flujos de información a través de redes y vías de comunicación. Situaciones impensadas hace diez años son hoy parte de nuestra vida cotidiana.

Desde el punto de vista económico, podemos decir que Chile es un país que posee una economía estable, con índices de crecimiento y condiciones, que se ha visto favorecido con el alcance de nuevas tecnologías lo que ha potenciado su desarrollo económico.

Mientras esto es parte del beneficio de un sistema de libre mercado internacional, que conlleva a un mejor uso de los recursos disponibles en el largo plazo, ha traído consigo ciertos efectos secundarios en algunos sectores económicos. Frente a la gran manufacturera del mundo, China, la mano de obra local ha quedado en “desventaja comparativa”¹ ya que sus costos de mano de obra son más elevados y en consecuencia, sus productos tienen precios comparativamente altos frente a las importaciones para el segmento predominante de la población. Este fenómeno ha ido lentamente horadando a los productores locales, dejándolos como “perdedores” dentro del sistema global.

La pregunta que surge es cómo podría reforzarse a la mano de obra disponible e integrarse al sistema económico global. Uno de los sectores potenciales que podrían beneficiarse del acceso a segmentos altos del mercado internacional son los productores artesanales, ya que sus productos son de alta calidad, de fibras naturales y exclusivos. Creemos que existiría una oportunidad no sólo para crear las vías de comercialización, sino también para mejorar su productividad a partir de la creación de valor, la calidad, la innovación y el emprendimiento.

Esta idea es coincidente con lo que indicado en el Informe de Evaluación de la Estrategia de Innovación para la Competitividad², en cuanto a la necesidad de incorporar la innovación como misión de las empresas, a fin de sostener los niveles de crecimiento que el país necesita. Es importante que las inversiones en I+D no sólo se basen en la importación de tecnología en máquinas, sino que también debe verse reflejado en una generación interna.

¹ Importación de productos textiles de China 67,1%, baja del 38% en precio. Fuente: www.estrategia.cl, http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3676

² Evaluation Report Of National Innovation Strategy for Competitiveness, Chile, International Evaluation Panel, CNIC, Marzo 2010

La presente tesis se enmarca en este interés, y desarrolla un plan para la empresa Fibras del Sur, específicamente para su línea Alwe, y aborda este problema considerando un modelo de negocios en la intersección de dos aspectos, sustentabilidad e innovación social apoyándose en tecnologías de la información. Se propone sentar la base para la creación de una plataforma web que no sólo permita contar con un sistema de ventas, sino que además sea una herramienta de gestión para una producción de alta calidad.

1.2 Objetivos

El Objetivo general de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para la internacionalización de Alwe y Fibras del Sur.

Entre los objetivos específicos están los siguientes:

- Establecer la estructura y estrategia de Fibras del Sur
- Investigar el mercado a fin de encontrar un nicho de mercado para Alwe
- Identificar un país de entrada atractivo para el segmento
- Desarrollar un plan de marketing y de ventas
- Realizar evaluación de viabilidad

1.3 Marco Teórico

El marco teórico para esta tesis contiene tres grandes elementos: el Desarrollo estratégico, la internacionalización de la empresa y un plan estratégico para la empresa.

El desarrollo de estratégico tiene por objeto analizar tanto la empresa como las posibles proyecciones de mercado para la línea de productos en cuestión. Para esto, se comienza con un análisis de las 3C que permite delinear a la compañía, a la competencia y al consumidor. La compañía se define en términos estratégicos, estableciendo su misión, visión y valor. Por otra parte, el estudio de la competencia permite obtener una perspectiva más clara en relación al mercado al que se quiere apuntar, realizando una investigación de tendencias del mercado así como de los competidores, los ámbitos en que se sitúan y la manera en que llegan al mercado. Finalmente, se busca delinear las características del cliente al cual se busca llegar.

El input conseguido a partir del anterior análisis sirven para enfocar la búsqueda de espacios de mercado donde se visualiza podría encontrar un nicho, un objetivo claro que permita realizar un análisis de mercado concreto. Con esta finalidad se usó la metodología Blue Ocean Strategy, cuyo objetivo es encontrar espacios de mercado

donde la competencia se vuelve irrelevante. A partir de la definición de este nicho, se sientan las bases, tanto para la selección del país de entrada, como el desarrollo del plan estratégico.

A continuación, se realiza un readiness Assesment, a fin de analizar la situación de la empresa, su capacidad actual y su enfoque en relación a las posibilidades de internacionalización.

Luego, se realiza la selección del país hacia el cual la empresa dirigirá sus esfuerzos de entrada. Para ello se hace un análisis de variables macro-económicas, de mercado y de acceso.

Una vez seleccionado el país, se lleva a cabo un análisis de Hofstede, con la finalidad de entender las variables culturales del país de entrada y vislumbrar posibles reacciones del mercado.

Finalmente, se hace una propuesta de plan estratégico, en el que se define el método de entrada, el tamaño y las características del mercado del país de entrada, un plan de Marketing según método de las 4P, que incluye la implementación de la estrategia. A partir de este último se consideran programas incluyendo las actividades necesarias para cumplir el plan, así como los presupuestos, procedimientos y mecanismos de evaluación y control.

1.4 Metodología

Se realiza análisis en base a fuentes secundarias en Internet y bibliografía, así como también utilizando estudios de mercado de Euromonitor.

2 AS IS

Análisis de las 3C

2.2 Compañía

Fibras del Sur es una empresa creada por Michelle Boisier, como un spin-off de su empresa Araucanía Yarns. Ha sido creada a fin de desarrollar líneas de productos de lana terminados para ser exportados.

2.3 Estrategia de la empresa.

Siendo Fibras del Sur, una empresa de reciente creación, la estrategia de la empresa está en desarrollo, y está delineada principalmente por una base estratégica

definida por el planteamiento de su base estratégica, a través de la misión, visión y valores, presentados a continuación.

2.3.1 Misión:

Desarrollo de canal internacional de ventas y de gestión de producción para tejidos hechos artesanales, valorando la mano de obra y técnicas tradicionales, incorporando innovación en diseño y nuevas tecnologías de información que potencien redes de producción local con comunidades indígenas.

2.3.2 Visión:

Promover estos productos que buscan rescatar la mano de obra artesanal que se está perdiendo con la forma de vida actual en Chile. Para ello nos basamos en la idea de que “los retailers deben asumir una mayor responsabilidad en promover el consumo con conciencia eco-amigable en la sociedad y en llevar adelante actividades de marketing verde.”³

La figura 1 grafica ese canal actuaría como “custodia”, filtrando y encausando el trabajo de proveedores, así como también promoviendo un consumo “sustentable”.

Figura 1: El modelo del retail de moda verde como custodia. Fuente: Adaptación del Modelo de Retail Custodia (Wirthgen, 2005) por Lee, Jung Choi, Youn y Lee.

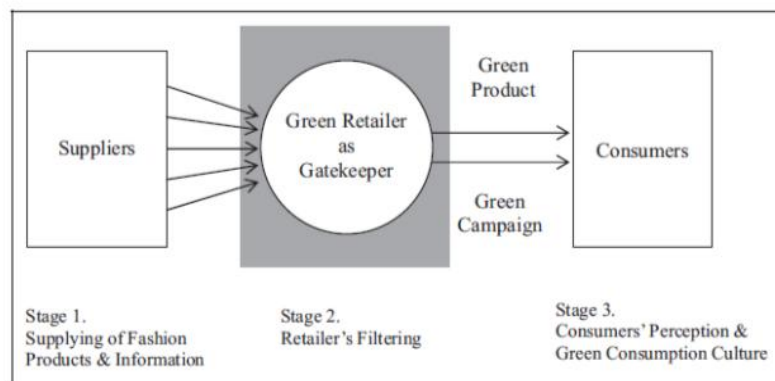


Figure 1. Green fashion retailer's gatekeeper-model. Source: Adapted from Retailer's gatekeeper-model (Wirthgen, 2005).

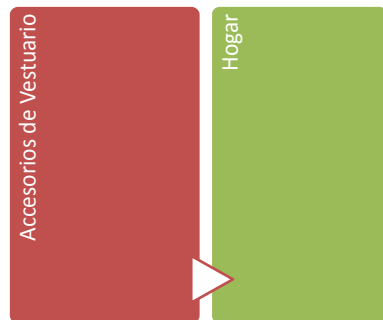
³ Namhee Lee, Yun Jung Choi, Chorong Youn and Yuri Lee, Does Green Fashion Retailing Make Consumers More Eco-friendly? : The Influence of Green Fashion Products and Campaigns on Green Consciousness and Behaviour. Clothing and Textiles Research Journal 2012 30, p 67 <http://www.sagepublications.com>

2.3.3 Líneas de Negocio

Las líneas de negocio de Fibras del Sur, a través de su línea de productos de lana Alwe incluyen principalmente dos áreas. Por una parte, están los accesorios de vestuario elaborados en lana; gorros, bufandas, echarpes, ponchos, etc. Por otro lado, incluyen productos de accesorio para el hogar; cojines, Pieceras, chales, etc.

Las líneas de negocios de Fibras del Sur se muestran en la figura 2:

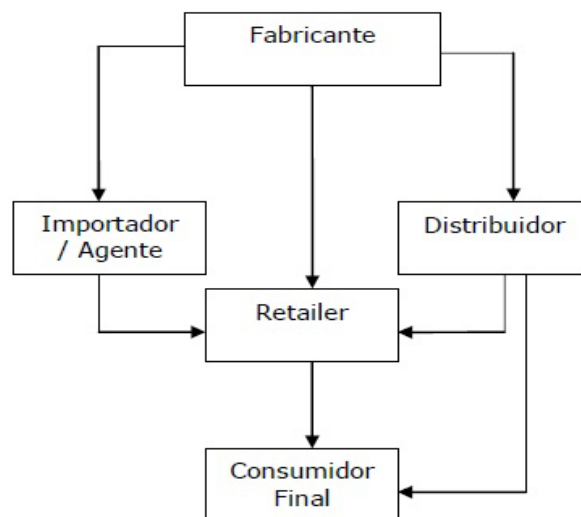
Figura 2: Líneas de Negocio consideradas por Alwe. Fuente: Elaboración Propia.



2.3.4 Comercialización:

La figura 3 muestra el esquema de comercialización habitual para los productos de manufactura exportados desde Chile.

Figura 3: Diagrama de Canales de Comercialización. Fuente: Prochile



Se puede ver que el fabricante, en general hace una venta a distribuidores o agentes que luego venden a retailers en el país de destino, que llegan al consumidor final.

Uno de los problemas que presenta este esquema es que el fabricante, suele quedar desconectado del cliente final, de manera que se dificulta que pueda seguir, y por ende, y adaptarse a las tendencias de consumos, influidas por la moda.

2.3.5 Cadena de valor:

La figura 4 muestra la cadena de valor de la industria de tejidos artesanales en Chile, compuesta de los siguientes eslabones:

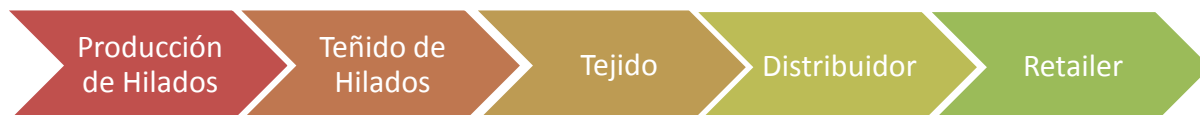
Producción de Hilados: Proceso que incluye la extracción de lana de oveja.

Teñido de Hilados: Procedimiento en que se da color a los hilados

Tejido: Que incluye la selección de modelos y colores

Distribución: Las prendas se llevan a los puntos de venta.

Figura 4: Cadena de Valor de la Industria del tejido artesanal. Fuente: Elaboración Propia.



Hay pequeñas empresas, tales como Ankawara, que llevan a cabo todos los procesos, exitiendo un coordinador que organiza a tejedoras para la producción.

El modelo que propone Fibras del Sur, se muestra en la **figura 2**, las actividades que integrará Alwe como actividad principal en su casa matriz se marcan con un borde negro.

Figura 5: Eslabones en que participaría Fibras del Sur con Alwe. Fuente: Elaboración Propia.



Las materias primas (lana) serán obtenidas de fabricantes de hilado, mientras los tejidos serán encargados a redes de tejedoras Mapuches y Aymaras, a quienes se proveerá con las lanas teñidas y los diseños a realizar.

Se agrega a la cadena un eslabón que integra Marketing y Diseño, que se encargará de mantenerse actualizada frente a las tendencias del mercado y de las ventas, y se encargará de diseñar las líneas de producto.

La comercialización se realizará a través de ventas directas B2B a retailers y B2C online, de manera que se elimina la presencia de los distribuidores.

2.4 Cliente:

2.4.1 Tendencias de Mercado

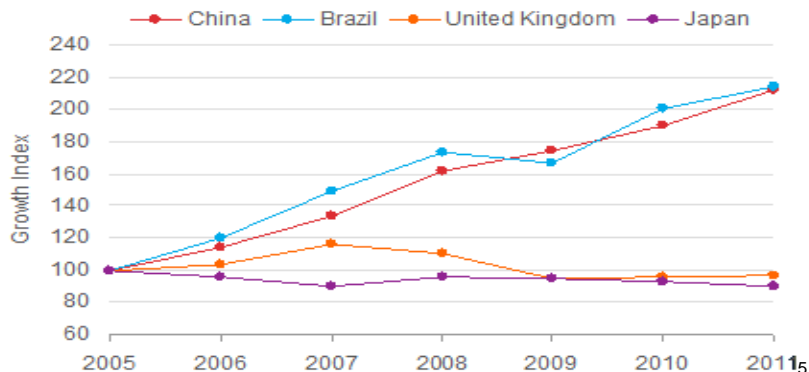
Al inicio de este estudio, había aún una gran indefinición en cuanto a qué tendencia del mercado debía seguir Alwe, pues sus productos de Fibras del Sur podrían enfatizarse como productos de lujo o como productos de producción ética y sustentable. Por esta razón, se estudiaron ambas tendencias.

- Lujo

Mercado de atractivo crecimiento, pese a que podría haberse visto afectado por la reciente crisis económica mundial. Según se plantea en el diario La Vanguardia⁴, en el mercado de lujo, las marcas son las que menos están sufriendo el descenso de ventas e ingresos. Aunque no niegan los efectos de la depresión económica de los últimos años, consideran que no está globalizada, y han entrado en los mercados emergentes donde una nueva situación sociopolítica impulsa el consumo. Esto ha compensado con creces el descenso de beneficios percibidos en aquellos que están en recesión.

⁴ <http://www.lavanguardia.com/magazine/20130104/54358790131/lujo-crisis-moda-magazine.html>, [Consultada el 06 de Enero 2013]

Figura 6: Mercado de Bienes de Lujo en Países Seleccionados: 2005-2011. Fuente: Euromonitor.



Tal como se aprecia en el gráfico de la figura 6, las tendencias muestran claramente a Asia como un mercado altamente atractivo, mientras que Europa, afectado por la crisis económica, parece ser menos interesante.

Para Alwe existen sin embargo, dos factores que dificultan un acceso a Asia en el corto plazo. Por una parte, los consumidores de lujo, buscan adquirir productos de marcas reconocidas y validadas en Europa y Estados Unidos, y por otro lado, el ingreso a ese mercado exige contar con una capacidad de producción de grandes volúmenes.

Por otro lado, la entrada al mundo de la moda depende del posicionamiento de un diseñador, y exige contar con una red de contactos importantes en el área, tal como comenta Uche Okonko que sucedió con personajes como Cocó Chanel.⁶

- Sustentabilidad

Pese a que es una tendencia emergente, que parece ser valorada, existen diversos estudios de mercado que plantean que la connotación inmediata de “producto ético” o de “comercio justo”, muchas veces desfavorece la percepción de los productos frente a los clientes, disminuyendo su disposición a pagar⁷, lo cual no sería conveniente para Alwe.

⁵ Growth Index (2005=100) Source: Euromonitor International from trade sources/national statistics Note: Market sizes at Retail Value RSP (US\$, y-o-y exchange rates)

⁶ Uche Okonko 2007, Luxury fashion branding, trends, tactics and techniques, Palgrave Macmillan, 2007.

⁷ Namhee Lee, Yun Jung Choi, Chorong Youn and Yuri Lee, Does Green Fashion Retailing Make Consumers More Eco-friendly? : The Influence of Green Fashion Products and Campaigns on Green Consciousness and Behaviour. Clothing and Textiles Research Journal 2012 30, p 67 <http://www.sagepublications.com>

De acuerdo a lo anterior Alwe debiese desenmarcarse de ambas tendencias y buscar un nuevo espacio de mercado.

2.4.2 Perfil de Cliente Alwe

Alwe debe apuntar a consumidores que están dispuestos a pagar por una experiencia de producto y que valoran atributos intangibles que no necesariamente están relacionados con una marca ya establecida. El perfil del cliente de Alwe al que se pretende alcanzar está delineado por tres aspectos principalmente:

(1) Alto nivel cultural: Visión global y valores sustentables.

- El cliente de productos Alwe es quien valora las características de los materiales usados así como el trabajo hecho a mano. Valora el uso de fibras naturales en textiles de alta calidad frente a las fibras sintéticas, ya que brindan otras características en cuanto a texturas, aroma y color.
- Aprecia los recursos naturales, la experiencia, tienen una comprensión global del mundo. Son personas que viajan mucho.

(2) Alta disposición a pagar

Comprende que el alto precio de los productos es un signo de que son productos que provienen de fuentes de producción limitada. Tiene disposición a pagar altos precios por productos sofisticados, de alta calidad y duración, más que sólo por una tendencia pasajera.

(3) Alto nivel de conexión

- Cliente altamente conectado a través de Internet y redes sociales exclusivas como Small World.

Dado que no existe una definición clara y específica acerca de qué tendencias de mercado o cómo es el cliente Alwe, es necesario ahondar en estudiar a la competencia, a fin de buscar un nuevo espacio de mercado.

2.5 Competencia

En el análisis de la competencia se consideran tres aspectos principales: tejidos hechos a mano, canales de venta de este tipo de productos y marcas globales que pueden ser referentes.

2.5.1 Competidores directos del área de tejidos

Animaná

Es una empresa argentina que produce tejidos de lana 100% alpaca en colores naturales y neutros, con diseños bastante tradicionales, que son comercializados en tiendas de Buenos Aires, Nueva York y París. Fue fundada por Adriana Marina, nacida en la Patagonia, PHD en Economía en temas de desarrollo local en localidades argentinas. Animaná combina la valoración del medioambiente, la cultura, el conocimiento, la tecnología y el estilo de vida moderno.

Realizan promoción en distintas ferias de moda; en París en Zip Zone, Maison&Object, y Capsule Paris Women y en Berlín en Greenshowroom. Han desarrollado una imagen de marca, y sus líneas de producto son Accesorios, Vestuario, Home Decor y Bebé.

Definen su tendencia como Ethical Chic from Patagonia and the Andes, apuntando a un mercado de moda, apoyándose en la durabilidad y calidad de sus tejidos. Se basan en un principios de Green Manufacturing y un enfoque “Cradle to Cradle”.

Socios estratégicos:

Es un proyecto impulsado por Global Compact de las Naciones Unidas, el Foro de Moda Ética Latinoamericana y la organización sin fines de lucro Hecho por Nosotros.

Ayni Bolivia

“Es una organización de comercio justo, donde trabajan junto a 25 talleres pequeños de productores: desarrollando y comercializando sus artesanías o prendas de alpaca, desarrollando sus capacidades técnicas, haciendo productos que respetan profundamente nuestro medioambiente y responden a las exigencias de clientes en Bolivia y el exterior con la misión de lograr estabilidad económica, bienestar emocional y social en nuestros grupos de productores miembros”⁸

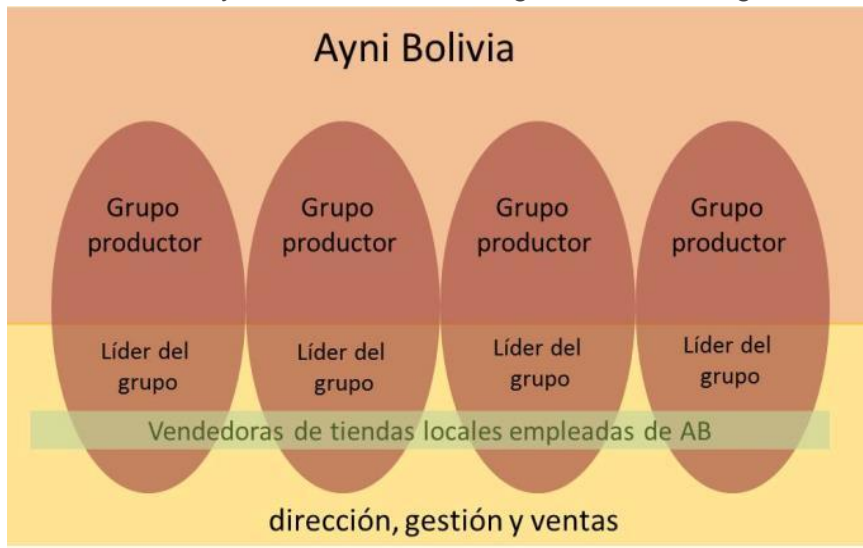
Ofrecen tejidos de alpaca a mano, con máquinas manuales o a crochet, cerámica modelada y esmaltada a mano o tradicional pintada con ocre naturales y bordados.

Socios estratégicos:

Son miembros de the World Fair Trade Organization

⁸ <http://www.aynibolivia.com/fair.trade/es/>

Figura 7: Modelo de Ayni Bolivia. Fuente: Página web de la organización.⁹



Fundación Chol Chol

“La Fundación Chol-Chol está orientada a una alianza de negocio con 150 mujeres campesinas de la región de la Araucanía en Chile para entregarles acceso directo a los mercados a través del Comercio Justo. El Comercio Justo de Artesanía que realizamos es un medio para que estas mujeres puedan educar a sus hijos y tener opciones concretas de superar la pobreza en que viven.

En la Fundación Chol-Chol, creemos que el Comercio Justo proporciona oportunidades reales de desarrollo económico y preservación de técnicas ancestrales mapuches, porque no busca sólo el lucro económico sino también la dignificación de las personas, especialmente de los productores que han sido marginados del sistema comercial convencional.”¹⁰

Ofrecen sus productos a través de la página web, incluyen líneas de decoración, accesorios, tejidos con técnicas tradicionales mapuches.

2.5.2 Canal de ventas de estos productos por internet

Novica

Es una red de ventas de productos basada en el comercio justo generando un puente entre artesanos y cliente final a través de Internet, saltándose las cadenas de distribución, lo que baja los precios ante el cliente final. El hincapié está en el trabajo

⁹ <http://www.aynibolivia.com/fair.trade/img/cms/organigrama.jpg> [Consultada el 19 de abril 2013]

¹⁰ <http://es.cholchol.org/index.html> [Consultada el 19 de abril 2013]

artesanal, en los lugares de origen de los productos. El objetivo es proteger la producción artesanal, de modo que los artesanos elaboren con énfasis en la calidad, evitando que comiencen a producir en volumen. Apuntan a clientes online, diseñadores de interiores y tiendas de retailers, (B2C y B2B).¹¹

Es una plataforma que además de ofrecer diversas líneas de productos artesanales, entre ellas, cuadros, joyas, hogar y vestuario, gestiona la relación proveedor-cliente a nivel global presentando al comprador modos de participar en la red, ya sea proveyendo microcréditos a los artesanos o participando en curatoría de productos.

Figura 8: Propuesta de Novica. Fuente: Página web de la Organización¹²



Tienen una asociación estratégica con National Geographic y es un proyecto apoyado por UN Global Compact de las Naciones Unidas.

2.5.3 Redes Globales.

Ethical Fashion Forum

Es una red que agrupa a entidades en torno a la moda ética y sustentable. Su origen es una asociación sin fines de lucro establecida en Londres, y llevan adelante una iniciativa llamada Fellowship 500, cuyo objetivo es albergar a 500 miembros. Esta red presenta tres modos de afiliación, el primero es la inscripción gratuita abierta al público, para recibir boletines con noticias. El segundo modo es la afiliación gratuita, dirigido a empresas, productores, e individuos relacionados al rubro y requiere el envío

¹¹ <http://www.novica.com/> [Consultado el 18 de abril 2013]

¹² <http://www.novica.com/info/lawofpricing.cfm> [Consultado el 18 de abril 2013]

de una presentación. La tercera alternativa es el pago de una membresía de acuerdo a las ventas de la empresa.

Ethical Fashion Forum es plataforma que promueve las prácticas sustentables, la producción con materiales renovables y el comercio justo. Está ligada a varias asociaciones: Fair Trade Foundation, Global Organic Textile Standards (GOTS), Environment Justice Foundation, Pesticide Action Network UK, Rite Group, Textile Exchange, World Fair Trade Organization.

Etsy

Etsy es una red de comercialización de artesanías y manualidades creado en Estados Unidos, pero con presencia global, con 15 millones de usuarios. Se autodefine como una comunidad de artistas, creadores, coleccionistas, pensadores y hacedores, más que un sitio de ventas.¹³ Cada usuario (vendedor) publica sus productos, a un costo bastante bajo, USD 0,20 por cada producto que se publica y una tarifa de 3,5% del precio de los productos vendidos. Ofrecen también un convenio con correo de Estados Unidos, de manera que los envíos mantienen un costo relativamente bajo.

Su misión es re imaginar el comercio en modos para “un mundo más satisfactorio y duradero”. Se describen como un negocio consiente, transparente y humano, que planifica y construye para el largo plazo, valorando la artesanía y las manualidades, en que la diversión debiese ser parte de todo lo que se hace.

Los productos que se pueden ofrecer son hechos a mano, producidos por los usuarios, pero también se acepta la venta de ítems no hechos a mano como materia prima para la producción.

2.5.4 Referentes

Se presentan dos marcas con presencia globales con identidad basada en la sustentabilidad, que apuntan a un segmento de mercado de ingresos altos.

Patagonia

Es una empresa dedicada a la producción de ropa deportiva, especialmente outdoor que ha convertido su dedicación a la responsabilidad empresarial no sólo en una práctica sino también en una filosofía de la marca que se refleja en una fuerte identidad desde el año 1996.¹⁴

¹³ <http://www.etsy.com/> [Consultado el 18 de abril 2013]

¹⁴ <http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=2329> [Consultada el 19 de abril 2013]

Estas prácticas se ven reflejadas en el cuidado sobre la cadena de valor con énfasis en la reducción del impacto ambiental de la compañía, además utilizan materiales de fuentes de recursos renovables y de textiles en base a material reciclado. También se enfocan en el trato justo de sus trabajadores, a quienes además se les da la posibilidad de participar en actividades de apoyo al medioambiente.

En relación a los clientes, tienen políticas de clientes facilitando devolución, cambio, reparación y reciclaje de prendas Patagonia y campañas de marketing que buscan disuadir del consumo innecesario.

Icebreaker

Es una empresa que produce ropa para deportes outdoor en base a un innovador textil que combina fibras de lana merino de Nueva Zelanda, con lycra. Ésta tiene la particularidad de que además de ser un recurso renovable, es excelente aislante térmico, es respirable, liviana, que no produce picazón como otras lanas, y no produce mal olor como sucede con las fibras sintéticas. "Nature is better than plastic"¹⁵

La primera línea de productos realizada fue de ropa interior, luego han ampliado a otras líneas de ropa deportiva y de calle. La identidad de la marca Icebreaker Merino está ligada a las características de este textil. La lana se produce en Nueva Zelanda, es hilada en China, donde se fabrican las prendas.

Los primeros puntos de venta fueron establecidos en centros de ski, luego de lograr una identificación de la marca, abrieron tiendas en ciudades de USA, Nueva Zelanda, Australia, Canadá y Francia. Además venden a través de distribuidores de ropa deportiva en el mundo.

Análisis estratégico.

Alwe debe encontrar un nuevo espacio en el mercado, a la vez que tiene la oportunidad de sacar partido de los atributos de sus productos para basar la identidad de la marca en las características intrínsecas del producto (tales como gusto, diseño, material y desempeño ligado a un mensaje inspiracional potente.

A fin de definir la estrategia, se realiza un análisis basándose en la metodología Blue Ocean Strategy, cuyo objetivo es encontrar espacios de mercado no ocupados donde la competencia se hace irrelevante¹⁶. Este análisis hace una valoración de los

¹⁵ http://nz.icebreaker.com/About-Icebreaker/what-we-believe,en_NZ,pg.html [Consultada 18 de abril 2013]

¹⁶ E. Chan Kim, Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business School Publishing Corporation, 2005

atributos de los productos y de la empresa, llevándolos a una dimensión gráfica que permite evaluar cómo la competencia responde ante el cliente.

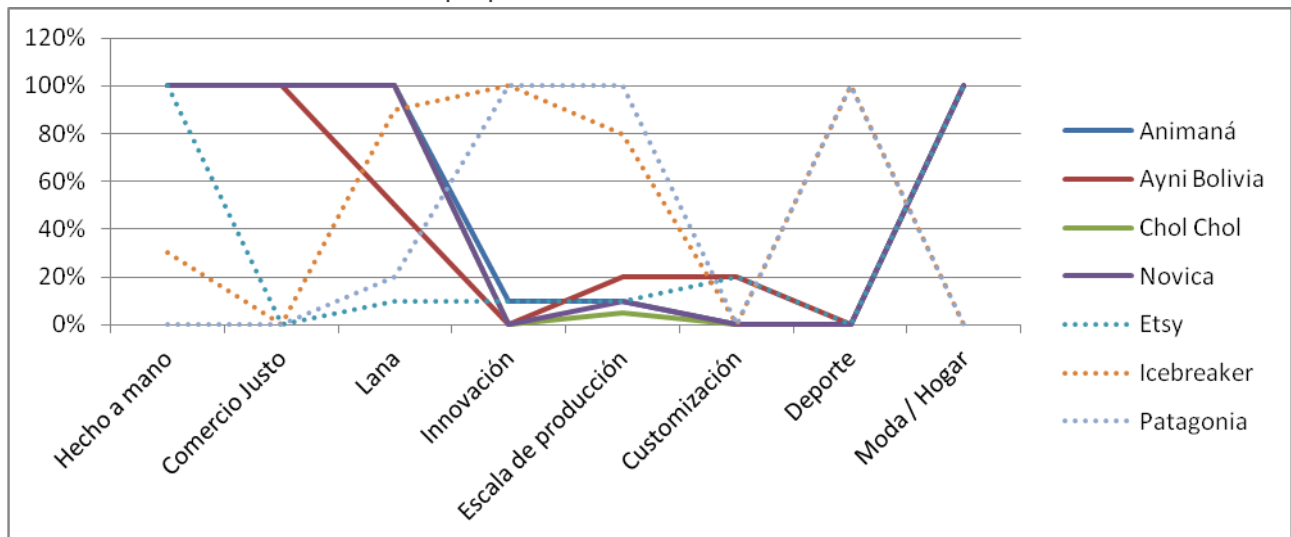
Los atributos analizados se definieron de la siguiente manera:

- Hecho a Mano: Procesos artesanales en los procesos productivos
- Comercio Justo: Asociación directa a redes de comercio justo.
- Lana: Uso de lana como material principal
- Innovación: en los materiales utilizados
- Escala de Producción: Estimada en relación a unidades repetidas por producto (SKU).
- Customización: Alternativas de personalización de productos.
- Moda/Hogar o Deporte: Nicho al que apunta la competencia

Tabla 1: Estimación de los atributos de los productos de lana, estimación relativa de acuerdo a características observadas según empresa o marca. Fuente: Elaboración propia.

	Animaná	Ayni Bolivia	Chol Chol	Novica	Etsy	Icebreaker	Patagonia
Hecho a mano	100%	100%	100%	100%	100%	30%	0%
Comercio Justo	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%
Lana	100%	50%	100%	100%	10%	90%	20%
Innovación	10%	0%	0%	0%	10%	100%	100%
Escala de producción	10%	20%	5%	10%	10%	80%	100%
Customización	0%	20%	0%	0%	20%	0%	0%
Deporte	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Moda / Hogar	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%
	Manualidades	Moda	Comercio Justo	Comercio Justo	Deportes Outdoor	Deportes Outdoor	

Figura 9: Representación Conceptual de atributos de la oferta de la competencia utilizando Método Blue Ocean. Elaboración propia.



A partir del mapa conceptual se han determinado las siguientes conclusiones:

Hecho a mano:

Se observa que mientras todos los proveedores de productos artesanales contemplan la elaboración manual en todos los procesos de producción, mientras los productos de las marcas de referencia tienen gran parte de sus procesos industrializados.

Innovación

Icebreaker lo hace en la creación de un material que mezcla lana merino y lycra, mientras que Patagonia desarrolla materiales de alta tecnología y sustentabilidad.

A partir del mapa conceptual se identifica que las marcas de producción industrial (Icebreaker y Patagonia) basan su agregación de valor en la innovación en materiales sustentables, los competidores del área de tejido que basan su competitividad en el trabajo artesanal tradicional, sin desarrollar innovaciones. Esto deja un amplio margen para incorporar innovación en productos hechos a mano.

Customización

Aparece también que la customización de los productos, con alto potencial de ser adoptado para productores pequeño, y que son imposibles para productores de gran escala, podría ser también un factor de diferenciación importante. Ello sería posible para una empresa como Alwe, que pretende incorporar un sistema de gestión basado en tecnologías de la información asociada al diseño de productos.

Tendencia

Se observa que los competidores directos de productos hecho a mano dirigen sus productos a los compradores de comercio justo, con productos de vestuario de precios que son más bajos que los que puede alcanzar Alwe.

Por otra parte, Icebreaker y Patagonia apuntan a un consumidor más consciente, con disposición a pagar por productos de mayor precio pero con compromiso sustentable y buen desempeño. Esto sugiere que, pese a que los productos Alwe no están diseñados para el área deportiva, este es un segmento de clientes al cual la competencia no se ha acercado.

Propuesta Estratégica

A partir del análisis realizado se sugiere que Alwe base la identidad de su marca por las características intrínsecas de sus productos de lana: calidez y alta calidad, lo que se vería favorecido en entornos geográficos de clima adverso.

Surge así la idea de ir en búsqueda del cliente, ingresando a enclaves donde existan hoteles y tiendas de deporte outdoor, específicamente esquí, ya que, además, las personas que realizan este deporte tienen gran capacidad adquisitiva. Además, en esos enclaves no hay presencia de la competencia directa.

De acuerdo a esto, se propone ingresar en enclaves geográficos donde existan centros de esquí relevantes, lanzando una línea de accesorios de lana en tiendas de deporte, y una línea de dormitorio a través de hoteles.

Considerando que Chile es un país de destino para los esquiadores, sería una ventaja también para la marca en dos aspectos. Primero, ya que dado que las temporadas de esquí se alternan según el hemisferio que esté en invierno, existe bastante movimiento de los esquiadores a través del mundo. Ello, permitiría tantear el mercado sin salir de Chile en las etapas iniciales, y permite diseñar por temporadas, facilitando la renovación de inventarios y la producción a pequeña escala. En segundo lugar, sería favorable para potenciar la imagen país y con ello participar en eventos y postulaciones a fondos públicos y respaldo de instituciones como ProChile.

2.6 Motivación Internacional

La situación de la industria textil en Chile es compleja para la industria local. Tal como indica SOFOFA dado el gran volumen de las importaciones textiles desde China, ha habido un desplome en los precios de productos textiles, que han bajado en más de un 38% aunque su ponderación en la canasta del IPC disminuyó desde 8,4 a 5,2 puntos. Dado los altos precios de los productos de Alwe, su motivación para la internacionalización es encontrar al segmento adecuado de clientes para sus productos.

Siguiendo la propuesta estratégica, se apunta al segmento de los esquiadores es bastante pequeño en nuestro país en relación con otras grandes potencias en este deporte. Mientras, según el Informe Internacional en Deporte de Montaña, Chile tiene una cantidad de visitas de esquiadores de 1.250.000 personas, países como Suiza, Francia y Estados Unidos tienen una cantidad de 27.550.800, 54.760.000 y 58.201.000, respectivamente.¹⁷ Además, los porcentajes de esquiadores nacionales con respecto a la población por país son de: 3% para Chile, 37% para Suiza, 19% para Francia y 4,3% para Estados Unidos.

¹⁷ 2011 International report on mountain tourism, Overview of the key industry figures for ski resorts, Laurent Vanat, <http://www.vanat.ch/RM-world-report-2011.pdf>

La internacionalización de la marca se plantea como un modo de dar un sello global a la marca, así como también de entrar al mercado internacional en el mediano a largo plazo.

Uno de los objetivos generales de potenciar la marca es desarrollar un modelo de negocios globalizado, que permita saltarse a los grandes distribuidores, para llegar directamente al cliente, en una primera etapa será a través de tiendas (B2B), para luego llegar a la venta directa vía on-line (B2C).

A través de la internacionalización la empresa pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Alcanzar un mercado donde estos productos de alto precio son valorados y comprados.
- Amortizar los costos de desarrollo de producto y marketing a través de varios mercados
- Obtener nuevas ideas de producto de locaciones extranjeras.

2.7 Readiness Assesment

A continuación realizamos una evaluación que permite visualizar el nivel de preparación de la empresa para la internacionalización.

Recursos Financieros

En términos financieros, la empresa está en el proceso inicial de emprendimiento, por lo cual no tiene historia y no puede ser analizada. A través del presente trabajo se realizará un análisis y se elaborará un plan que permitirá a la empresa optar a fuentes de financiamiento tanto privadas como públicas.

Experiencia

La emprendedora cuenta con líneas de acceso a inversionistas ángeles y es parte de la red Endeavor. Además cuenta con redes de contactos y experiencia en exportaciones.

Consistencia de empresa y la internacionalización

Este factor es muy relevante ya que es en este tipo de procesos es necesario que la organización completa esté alineada con el objetivo, y en el caso de Fibras del Sur y su marca Alwe, existe total congruencia entre la estrategia de la empresa y las actividades de internacionalización.

Disposición de recursos para la internacionalización

La empresa será creada para ser un canal de desarrollo y exportación de productos locales. Esto implica que sus áreas están abiertas esa visión de mercado global, tanto en el área de marketing como en el área administrativa.

Actividades realizadas.

- Conformación de la empresa Fibras del Sur bajo el régimen de Sociedad por Acciones.
- Registro de la marca Alwe y creación de identificación gráfica (logotipo).
- Desarrollo de prototipos de productos y empaque.
- Material gráfico para creación de la imagen de marca.

Fuente de ventajas competitivas de la empresa.

Una de las ventajas competitivas reside en la integración de las actividades de marketing y diseño, dan a Fibras del Sur una distinción, ya que le otorga una capacidad de rápida adaptación a las preferencias del mercado.

2.8 Selección de país

2.8.1 Análisis de países preseleccionados.

A fin de seleccionar un país de entrada, se realizará un análisis de variables macroeconómicas y microeconómicas que permitan visualizar tanto la situación de los países preseleccionados tanto como el tamaño del mercado.

Se consideran variables macroeconómicas, variables de distribución de ingresos, variables de mercado relativas al consumo de la línea hogar y variables específicas al segmento de clientes al cual se apunta.

Dada la propuesta de ingreso y nicho de mercado objetivo, se considera que los siguientes países podrían ser atractivos para la internacionalización de Alwe: en América; Estados Unidos (US), en Europa, Francia y Suiza.¹⁸

(1) Variables Macroeconómicas

A continuación se incluye un resumen para las variables macroeconómicas en distintas fuentes secundarias, a fin de comparar el tamaño del mercado a acceder y algunos índices que permitan observar la estabilidad económica de los tres países preseleccionados.

¹⁸ Ver Tabla Anexo A

Variables Demográficas

Tabla 2: Variables Demográficas de países en estudio: Población, PIB y PIB per cápita. Elaboración propia con información de la OCDE obtenida en Internet¹⁹

País	Población			PIB a precios corrientes del mercado			PIB per cápita a precios corrientes del mercado		
	Millones de personas			Millones de USD			USD		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
US	306,7	309,3	313,8	13.898.300	14.419.400	14.991.300	45.236	46.548	48.043
Suiza	7,4	7,8	7,9	363.008	381.227	405.329	46.533	48.962	51.507
Francia	62,6	62,9	63,2	2.178.298	2.229.618	2.306.351	33.784	34.394	35.386

Estados Unidos es el país con el mayor número de habitantes, casi cinco veces más que Francia y casi cuarenta veces más que Suiza, es también el que tiene el segundo mayor PIB per cápita de los tres países.

Variables Macroeconómicas

Tabla 3: Variables Macroeconómicas de países en estudio: Tasa de Crecimiento y Tasa de Inflación. Elaboración propia con información de la OCDE obtenida en Internet²⁰

País	Tasa de crecimiento económico			Tasa de Inflación		
	%			%		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
US	-3,1	2,4	1,8	1,3	2,8	2,6
Suiza	-1,9	3	1,9	2,8	-0,4	0,5
Francia	-3,1	1,7	1,7	0,7	1,1	1,3

A partir de la tabla se observa que el país con mayor índice de crecimiento económico es Suiza, que además muestra una menor tasa de inflación, mostrando una mayor estabilidad económica, lo cual se puede ver relacionado con que tuvo la menor disminución de crecimiento el año 2009, en plena crisis económica mundial. De acuerdo a estas cifras, Estados Unidos ha mostrado una mayor capacidad de recuperación de los índices de crecimiento, pero también una mayor tasa de inflación.

²⁰ http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=SNA_TABLE1 [Consulta: 3 de febrero de 2013]
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>
 [Consultada el 03 de febrero de 2013]
<http://www.oecd-ilibrary.org/content/table/2074384x-2009-table9;jsessionid=4srh6bdo505rk.x-oecd-live-01>
 [Consulta: 3 de febrero de 2013]

Importaciones y Exportaciones

Tabla 4: Variables Macroeconómicas de países en estudio: Exportaciones e Importaciones. Elaboración propia con información de la OCDE obtenida en Internet

Países	Exports	Imports
	Billones USD	Billones USD
USA	1500	2240
Suiza	322,6	317,5
Francia	589,7	692

Dada la diferencia entre exportaciones e importaciones, Suiza es el único de los tres países considerados que tiene una Balanza de pago positiva.

(2) Variables de mercado

Consumo de Productos de Línea Hogar

Tabla 5: Consumo de productos de la línea de Hogar entre 2009-2011. Fuente: Euromonitor.

Consumo en Hogar							Tendencias de Consumo en Muebles de Hogar						
Millones de USD							Porcentaje						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011		2006	2007	2008	2009	2010	2011
USA	120.247	119.319	111.888	102.735	105.026	107.645	USA		-1%	-6%	-8%	2%	2%
Suiza	3.391	3.433	3.453	3.425	3.434	3.421	Suiza		1%	1%	-1%	0%	0%
Francia	12.023	12.491	12.466	12.256	12.433	12.096	Francia		4%	0%	-2%	1%	-3%

Estados Unidos es el país con más ventas y un mayor factor de crecimiento para productos de hogar.

Turismo de montaña²¹

Tabla 6: Esquiadores nacionales y extranjeros por país. Fuente: Elaboración propia en base a información de Euromonitor

País	Población	Esquiadores nacionales		Visitas de esquiadores	Esquiadores Foráneos	
	Millones de personas	Porcentaje	Número	Número	Porcentaje	Número
US	313,8	4,3%	13.495.441	58.201.000	5,60%	3.259.256
Suiza	7,9	37,0%	2.932.441	27.550.800	50,00%	13.775.400
Francia	63,2	19,0%	12.469.831	54.760.000	28,00%	15.332.800
Chile	17,2	3,0%	493.624	1.250.000	15,00%	187.500

²¹ Laurent Vanet, 2011 International Report on Mountain Tourism, mayo 2012, publicado en www.vanat.ch [Consultada en 15 de abril de 2013]

Suiza es el país con el mayor porcentaje de esquiadores nacionales. Mientras Estados Unidos es el país que concentra la mayor cantidad de esquiadores extranjeros, Francia es el país con mayor proporción de éstos en relación al tamaño de su población.

Usuarios de Internet

Se observa que los tres países analizados presentan porcentajes de penetración de Internet muy similares, sin embargo, el tamaño de mercado es mucho más atractivo en Estados Unidos dada su gran cantidad de población.

Tabla 7: Penetración de Internet por país. Fuente: Elaboración propia en base a información de Internet World Stats²²

Países	Penetración de Internet	Mercado Nacional
	Porcentaje	Número de personas
USA	78,20%	245.428.718
Suiza	79,60%	6.308.712
Francia	82,00%	53.817.167

Tabla 8: Tabla de Comparativa de Ventas Tiendas Físicas u Online. Fuente: Elaboración propia en base a información de Internet World Stats²³

Porcentaje de Ventas según Canal de Distribución 2011			
País	Tienda Física		Tienda Virtual
	De Muebles	Otras	Online
US	38,4%	1,4%	7,0%
Suiza	44,1%	2,6%	3,2%
Francia	0,0%	0,4%	2,7%

La tabla indica que el porcentaje de ventas online es más alto en Estados Unidos.

²² Estadísticas de uso de internet <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Consultada el 15 de marzo 2013]

²³ Estadísticas de uso de internet <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Consultada el 15 de marzo 2013]

(3) Competitividad

Tabla 9: Posición en ranking Doing Business del Banco Mundial. Fuente Internet²⁴

	Facilidad para hacer negocios	Apertura de negocio	Comercio Transfronterizo
US	4	13	22
Suiza	28	97	35
Francia	34	27	27

A partir de la información obtenida se observa que Estados Unidos es el que presenta comparativamente las mejores condiciones para hacer negocios.

(4) Ranking de Selección de País

A partir de la Información presentada se ha realizado un análisis agregado de las variables, elaborándose un ranking a fin de determinar la posición relativa de los países preseleccionados, cuyo resultado se presenta en las siguientes tablas.

Tabla 10: Ranking de Variables Macroeconómicas. Fuente: Elaboración Propia.

	Consumo Hogar		Esquiadores	Internet		Venta Online de productos Hogar	Puntaje Promedio	Posición en Ranking
	Puntaje Consumo	Puntaje Tendencia Consumo	Esquiadores Nacionales	Penetración de Internet	Cantidad de Usuarios			
US	1	1	1	3	1	1	1,33	1
Suiza	3	2	3	2	3	2	2,50	3
Francia	2	3	2	1	2	3	2,17	2

Tabla 11: Ranking de Variables de mercado. Fuente: Elaboración Propia.

	Puntaje Población	Puntaje PIB	Puntaje Crecimiento	Puntaje PIB per cápita	Puntaje Tasa Crecimiento	Puntaje Tasa de Inflación	Importaciones/Exportaciones	Puntaje Promedio	Posición en Ranking
US	1	1	1	2	2	3	1	1,57	1
Suiza	3	2	3	1	1	1	3	2,00	2
Francia	2	3	2	3	3	2	2	2,43	3

De acuerdo a este ranking se selecciona a Estados Unidos como país de entrada.

²⁴ Ranking doing Business del Banco Mundial <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
[Consultada el 27 de febrero 2013]

2.9 Condiciones del país de entrada.

2.9.1 Análisis de Hofstede²⁵

El análisis de Hofstede tiene por finalidad lograr obtener una visión acerca de la cultura de un país, midiendo distintas dimensiones.

(1) Distancia al poder

Esta dimensión refleja la percepción de los habitantes de un país en relación al sentido de igualdad de oportunidades y participación. Si el puntaje es alto, indica que se trata de una cultura jerárquica.

Estados Unidos tiene un puntaje bajo para esta dimensión, que enfatiza la premisa norteamericana de “libertad y justicia”. Esto es evidenciado también por el foco en la igualdad de derechos en todos los aspectos de la sociedad norteamericana y su gobierno. Entre las organizaciones norteamericanas, la jerarquía es establecida por conveniencia, los superiores son accesibles y los gerentes confían en sus empleados individuales y en la experiencia de sus equipos. Tanto superiores como empleados esperan ser consultados y la información es usualmente compartida. Al mismo tiempo, la comunicación es informal, directa y participativa.

(2) Individualismo

Estados Unidos, con un puntaje de 91 en esta dimensión es una cultura altamente individualista. Esto se traduce en una sociedad de estructura social libre en que las expectativas son que las personas se hagan cargo de sí mismas y de su familia. Existe también un alto grado de movilidad geográfica en los Estados Unidos y la mayoría de los estadounidenses está acostumbrada a hacer negocios o a interactuar con extraños. En consecuencia, no son tímidos en acercarse a su posible contraparte a fin de obtener información. En el mundo de los negocios, se espera que los empleados tengan autoconfianza y muestren iniciativa. También, en el mundo del trabajo basado en el intercambio, las decisiones de contratación y promoción se basan en el mérito o en la evidencia de lo que cada uno ha hecho o puede realizar.

(3) Masculinidad / Femenidad

Los Estados Unidos alcanzan un puntaje de 62 en esta dimensión y es considerado “masculino”. El comportamiento en el colegio, el trabajo y el juego se basa en valores compartidos en los que las personas deben “esforzarse para ser lo mejor que puedan” y en el que el “ganador se lleva todo”. Como resultado, los norteamericanos tienden a hablar libremente sobre sus éxitos y logros en la vida, hay

²⁵ <http://geert-hofstede.com/> [Consultada el 10 de diciembre 2012]

otra base para las decisiones de contratación y promoción en el lugar de trabajo. Típicamente, los norteamericanos “viven para trabajar” de modo que puedan ganar recompensas monetarias y mayor estatus basado en su desempeño. Los conflictos son resueltos a nivel individual y la meta es ganar.

(4) Aversión al Riesgo

Estados Unidos tiene un puntaje de 46 en esta dimensión, y por ende, podría describirse que la sociedad norteamericana acepta la incertidumbre. Consecuentemente, hay un amplio grado de aceptación de nuevas ideas, productos innovadores y una voluntad de probar cosas nuevas o diferentes, ya sea en prácticas de negocios o alimentos. Los norteamericanos tienden a ser más tolerantes con ideas y opiniones de cualquiera y permiten la libertad de expresión. Al mismo tiempo, los norteamericanos no requieren demasiadas reglas y son menos emocionalmente expresivos que culturas con mayores puntajes.

(5) Orientación al largo plazo

Estados Unidos alcanza un puntaje de 29 en esta dimensión y es una cultura orientada al corto plazo. Como resultado, es una cultura enfocada en tradiciones y en el cumplimiento de obligaciones sociales. Dada esta perspectiva, los negocios americanos miden su desempeño en una base de corto plazo, usando estados de ganancias y pérdidas emitidas trimestralmente. Esto conduce a los individuos a esforzarse por obtener resultados rápidos en los lugares de trabajo. También existe una necesidad de tener “la verdad absoluta” en todas las materias.

De acuerdo a este análisis, se confirma que Estados Unidos es un buen mercado para el ingreso de productos y servicios que presentan algún grado de innovación. También es terreno propicio para obtener feed-back en relación a estos, lo que sería favorable para establecer relación con los clientes.

2.9.2 Aranceles²⁶

“Arancel General:

En términos generales, el ingreso a los EE.UU. de los productos importados está sujeto al pago de gravámenes relativamente bajos. Estos varían conforme al país de origen y la tasa general es pagada sólo por un grupo reducido de los mismos. La mayoría de los países gozan de los beneficios establecidos en la cláusula de la “nación más favorecida”, que establece: la extensión automática de cualquier mejor tratamiento

²⁶ ProChile | Información Comercial Estudio de Mercado de Confecciones para el mercado de EE.UU. – Año 2012 pág 7

que se concederá o ya se ha concedido a una parte del mismo modo a todas las demás partes en un acuerdo de comercio internacional. Otros acuerdos bilaterales y regionales como por ejemplo el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA), African Growth and Opportunity Act, Caribbean Basin Trade Partnership Act, etcétera, otorgan beneficios adicionales a la desgravación.”

2.10 Factores críticos de éxito.

“En los últimos años la industria de confecciones en los Estados Unidos ha cambiado, concentrándose más en diseños de alta calidad por un mayor precio que el consumidor está dispuesto a pagar, con el beneficio de la calidad y exclusividad. Cabe destacar que este mercado está además abastecido por importaciones de alta calidad europeas, provenientes de Italia y Francia principalmente.

Teniendo en consideración lo anterior y que Asia, en especial China, provee el mercado estadounidense de productos masivos a bajo precio, se recomienda a los importadores chilenos buscar nichos de mercado y ofrecer productos diferenciados. Esto último puede generar mayor lealtad en los consumidores finales, así como también de tiendas de venta al detalle y distribuidores.

Para lograr lo anterior, es necesario tener en consideración los siguientes aspectos:

- Reconocimiento de marca

Las empresas que sean capaces de hacerse un nombre reconocido de marca dentro de un nicho de mercado, pueden beneficiarse de la lealtad del cliente y un aumento en sus ventas.

- Gran capacidad para responder a los cambios

Capacidad de alterar los bienes producidos en favor de las condiciones del mercado. Es necesario tener gran flexibilidad en la producción, dado que los cambios en moda y gustos ocurren muy rápido y se debe estar preparado para ello. Las empresas en esta industria deben poder modificar su mix de productos y oferta. Si la compañía falla en esto, puede significar una gran pérdida en el período y un gran deterioro en la imagen de marca que posee en su nicho.

- Desarrollo de nuevos productos

Dado que en esta industria se está compitiendo con productos provenientes de países con costos de mano de obra muy bajo, es importante trabajar en productos innovadores para lograr espacio y permanencia seguros en el mercado. Es importante

estar al tanto de lo que está haciendo la competencia y de lo que puede interesar al nicho de la empresa.

- Acceso a última tecnología

Las empresas pueden lograr una ventaja teniendo última tecnología que les permita producir en forma más eficiente y con menores costos. Es preciso estar al tanto de las innovaciones tecnológicas de la competencia.

- Presencia

Una vez entrando en el mercado es importante hacer un trabajo continuo de la marca con el fin de lograr presencia, recoger los requerimientos de los clientes.

- Tener buena reputación y acceso a insumos de buena calidad

Especialmente si se desea acceder a nichos más exigentes, es de primera necesidad contar con los materiales adecuados que cumplan con los criterios del nicho.

- Economías de escala

Es importante tener en consideración los precios locales para lograr mayor competitividad. Los productores logren reducir el costo marginal de su producción tienen una ventaja en precios respecto de las otras empresas.

- Pronta entrega al mercado

Una empresa puede aumentar las ventas ofreciendo un buen servicio de entrega y otros tipos de apoyo a los clientes.

Recomendaciones generales

- Es preciso hacer un estudio acabado sobre los distintos segmentos del mercado americano, en cuanto a exigencias de calidad y certificaciones, velando por el cumplimiento de estándares cada vez más sofisticados, como la responsabilidad social empresarial, entre otras. No perder la atención a las tendencias de la moda y al mismo tiempo adecuar el producto al gusto del consumidor, ya que hay piezas que si bien son bastante exóticas, pueden parecer llamativas para algunos consumidores, pero no para otros.

- Visitar de manera constante ferias y exhibiciones especializadas en el mercado americano para conocer en terreno las tendencias, innovaciones, nuevos usos y requerimientos de mercado y tomar contacto con distribuidores o importadores.

- Fijarse en las tendencias que presenta no sólo la competencia, sino que también los medios especializados. Analizar a otros competidores en el mercado de

Estados Unidos plenamente insertados, con un reconocido prestigio en cuanto a la diferenciación por calidad, diseño y tradición, con importante presencia en los canales de distribución y prensa.

- Concentrarse en productos que tendrían mejores posibilidades de competir en este mercado como por ejemplo aquellos de características étnicas, de diseños y materia prima innovadora o la utilización de materia prima originaria de Chile y única. Una buena idea es hacer hincapié en los orígenes e historia del producto, enfocándose en las raíces y cultura chilena, contando un cuento o a través de imágenes. Allí el packaging puede ser clave, ayudando a darle al producto un toque distinto o más exótico.

- Las empresas pequeñas deberían tender a la especialización, pues de lo contrario no podrán competir en precio. La velocidad, la flexibilidad y capacidad de reaccionar a los pedidos y sus cambios de acuerdo a las necesidades del cliente son cada vez más importantes. En otras palabras, el proceso productivo debe ser conducido por el cliente. La capacidad de las empresas chilenas de recoger adecuadamente las necesidades del cliente es otra ventaja.”

- Tener muy claro los volúmenes exportables y a cuánto se pueden comprometer con posibles importadores. Mantener presencia permanente en el mercado a través de visitas a clientes, realización de misiones empresariales y publicidad en las principales revistas del sector.

- Una vez realizado el primer contacto se debe realizar el seguimiento, esto es, volver a contactar al potencial cliente para preguntar sobre la impresión que han causado las piezas y explorar las posibilidades de comenzar una relación comercial. “

- Costo y volumen de envío

Dado que el volumen de venta es limitado a volúmenes pequeños, los costos de envío son relevantes. Por ello, se ha definido que los envíos se harán por dos vías inicialmente, Lan Cargo y DHL.²⁷

Lan Cargo

El envío por Lan Cargo exige un mínimo de carga, por lo que es adecuado para el envío de volúmenes mayores, por ejemplo, los productos de una temporada.

²⁷ Ver Anexo B

DHL

DHL no exige un valor mínimo por envío, y tiene un costo que representa entre 15% y 41%²⁸ del precio final, y se escoge como método de envío para ventas B2C en todos los países.

2.11 Método de Entrada

El método de entrada de Fibras del Sur será a través de la exportación de sus productos, buscando clientes en los enclaves de turismo de montaña más concurridos en Estados Unidos.

Se propone la comercialización de los productos a través de los siguientes canales principales:

Línea Hogar B2B

- Hoteles de montaña (venta en tiendas propias de éstos si las hay)
- Tiendas de hogar o decoración

Línea Accesorios de lana B2B

- Tiendas souvenir de los hoteles de montaña.
- Tiendas de ropa de esquí

Tienda online B2C

- Venta a través de la página web propia de la empresa, que considera su promoción a través de los hoteles y tiendas de la zona.

2.11.1 Ingreso al mercado

Ingreso de Mercancías al País²⁹

“En términos generales, la entrada de mercancías a Estados Unidos es un proceso que se divide en dos etapas:

²⁸ Ver anexos C y D

²⁹ ProChile | Información Comercial Estudio de Mercado de Confecciones para el mercado de EE.UU. – Año 2012, p13

- 1) Trámite de la documentación necesaria para determinar si la mercancía puede ser liberada de la custodia de la Aduana.
- 2) Trámite de los documentos que contienen información sobre aranceles y propósitos estadísticos.

Dicha documentación debe ser transmitida a Aduana con 24 horas de anticipación, y debe cumplir con ciertos requisitos en cuanto a certificado de origen. Las facturas deben describir detalladamente la mercancía indicando nombre, registro de identificación, descripción de los artículos y su cantidad, puerto de destino, comprador, origen.

Adaptación de Productos: Etiquetaje³⁰

Los productos vendidos en Estados Unidos deben cumplir la Regulación de Cuidado de Etiquetado Prendas de Vestir, que obliga a que el etiquetado contenga la siguiente información:

- Contenido de Fibra: se deben utilizar nombres de fibras genéricas; los contenidos de fibras son listadas en porcentajes por peso.
- País de Origen: debe reflejar dónde el producto fue fabricado.
- Nombre fabricante, importador, vendedor o número de RN (Identificación Registrada) de la compañía de los EE.UU.
- Instrucciones de Cuidado: la etiqueta debe señalar cuál es el cuidado regular y qué tipo de cuidado necesita el uso normal del producto. Éstas deben estar presentes en forma permanente en cada producto.

Barreras Arancelarias

“Las barreras de entrada a este mercado son medianas y estables.

Las nuevas empresas se enfrentan un importante obstáculo en el establecimiento de sus productos en el mercado debido al alto número de competidores y productos. Hay costos altos de publicidad, investigación y desarrollo asociados con el establecimiento y promoción de nuevos productos. Sin embargo, hay relativamente pocos los requisitos reglamentarios para satisfacer a establecer un nuevo negocio. Los cambios en las tendencias de la moda pueden reducir enormemente la popularidad de los productos de nicho en un plazo de tiempo muy corto. Esto aumenta el riesgo de

³⁰ Requisitos de etiquetado pueden consultarse en :
www.cbp.gov/ImageCache/cgov/content/publications/markingo_2edoc/v1/markingo.do
<http://business.ftc.gov/selectedindustries/clothingandtextiles>

entrar a un nuevo mercado y puede ser un impedimento grande para una empresa de reciente aparición en el mercado.”³¹

Il As to be

2.1 Plan de Marketing

A fin de realizar el plan de marketing se determinará el Marketing Mix.

2.1.1 Análisis de las 4P

(1) Producto

Los productos de Alwe estarán definidos por crear una experiencia que rodee al producto tangible, resaltando características que lo diferencien de la amplia gama de productos que se ofrecen en el mercado. Se debe obtener productos diferenciados por su calidad, su textura, y la historia que los rodea.

Características cualitativas:

La primera línea de productos de tejido a comercializar estará basada en colores tomados de los paisajes locales, el objetivo es que es que lanzada en hoteles boutique con pasajeros internacionales y ofrecer a los turistas un producto de alta calidad, exclusivo, que les permita llevar a casa un recuerdo de la experiencia.

A modo de ejemplo, se ha realizado una línea con el concepto colores de paisajes de Chile, se han escogido seis imágenes como punto de partida, fotografías que se han procesado a fin de extraer tonos de una manera que visualmente comunique la selección al cliente.³²

Líneas de Producto³³

Se trata de dos líneas de producto, accesorios para dormitorio (hogar) y accesorios de vestuario. La línea hogar está destinada a hoteles y segundas viviendas de los enclaves de esquí, mientras la línea de accesorios de vestuario (bufandas y gorros) es para los esquiadores.

Los productos quedan definidos por el hilado utilizado, las gamas de colores elegidas y la clase de producto (Pieceras, cojines, frazadas, gorros, bufandas y echarpes)

³¹ ProChile | Información Comercial Estudio de Mercado de Confecciones para el mercado de EE.UU. – Año 2012, p10

³² Ver Anexo E y F

³³ Ver Anexo C y D.

Hilados y lanas escogidas

Se han escogido cuatro hilados principales, de distintas características que dan origen a tres grandes líneas en cuanto al tipo de material utilizado.

- 100% Natural: Utiliza lana de Llama hilado y tejido a mano por un taller de tejedoras Aymaras, con lo cual se rescatará un tejido totalmente tradicional.
- Alpaca-Bamboo: Utiliza un hilado que mezcla de Alpaca y Bamboo, lana de grosor medio que será tejido por tejedoras Mapuches.
- Lace Merino: Utiliza lana merino en un hilado fino, conocida por sus características de duración y calidez, tejido en telar Aymara.
- Pima-Lino: Elaborado en base a algodón Pima-Lino de origen peruano, es un hilado más liviano para temperaturas medias.

Estas líneas de hilados se combinarán con dos grandes líneas de productos.

- Línea Hogar:

Se producirá totalmente a telar y comprende tres productos: Pieceras, cojines y frazadas.

- Accesorios de Vestuario

Comprende tres productos: Bufanda, Echarpe y Gorro. Mientras las bufandas y Echarpes de lana merino y lana de llama serán elaborados a telas, el resto serán elaborados en tejido a palillo. Ello permitirá emplear a mujeres que no poseen telares.

(2) Precio

Fijación Inicial de precios.³⁴

El método de fijación de precios es en función de costos, que considera los precios de Costo de Productos (variables) al cual se aplica un factor para llegar al precio de venta a retailer, considerando que éstos duplican los precios de base.

La política de precios establecida fijará un valor igual para cada producto de cara al cliente final en todos los canales de venta, al cual se agregarán los impuestos.

Costo Unitario.

³⁴ Ver Anexos C y D

El costo unitario de los productos proviene de la combinación del costo de dos elementos iniciales: el hilado y el tejido

Los hilados se clasifican en cuatro tipos según composición de fibras, y coloración. Araucanía Yarns es el proveedor de estos hilados a precio de costo, lo que ofrece una ventaja comparativa a Fibras del Sur SpA. La siguiente tabla muestra los precios de los hilados seleccionados.

Tabla 13: Estructura de costo de hilados seleccionados. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos de Araucanía Yarns.

Hilados									
Tipo Proceso	Color	Tipo de Lana	\$ FOB	Costo Pack	Costo kg	Proveedor	Cód	Precio Final kg	
Hilados Crudos	HN	Lace Merino	USD 29,70	USD 3,00	USD 32,70	Fibras Andinas	Chile	HN07	USD 65,40
		Alpaca Bamboo	USD 24,99	USD 3,00	USD 27,99	Michell & Cía	Peru	HN09	USD 55,98
		Pima Lino	USD 21,85	USD 3,00	USD 24,85	Incatops	Peru	HN12	USD 49,70
		Llama				Warmi Ampara	Chile	HN13	
Hilado Unicolor	HU	Lace Merino	USD 29,70	USD 15,00	USD 44,70	Fibras Andinas	Chile	HU07	USD 89,40
		Alpaca Bamboo	USD 24,99	USD 15,00	USD 39,99	Michell & Cía	Peru	HU09	USD 79,98
		Pima Lino	USD 21,85	USD 15,00	USD 36,85	Incatops	Peru	HU12	USD 73,70
Hilado Multicolor	HM	Lace Merino	USD 29,70	USD 15,00	USD 44,70	Fibras Andinas	Chile	HM07	USD 89,40
		Alpaca Bamboo	USD 24,99	USD 15,00	USD 39,99	Michell & Cía	Peru	HM09	USD 79,98
		Pima Lino	USD 21,85	USD 15,00	USD 36,85	Incatops	Peru	HM12	USD 73,70

Tejidos:

El tejido se define en dos clases según su origen, Aymara y Mapuche, que se diferencian por el tipo de telar y tejido, el grosor de las lanas y los tipos de punto usados. Este precio es definido con las coordinadoras de los grupos de tejedoras según la prenda. La siguiente tabla muestra los costos unitarios de tejido.

Tabla 14: Estructura de costo de servicios de tejido. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos de Michelle Boisier.

Serie	Producto	Tejedoras Aymara						Tejedoras Mapuche			
		Tejido		Costo Hilados				Tejido		Costo Hilados	
		CLP	USD	kgs	Llama	Lace-Merino	Pima-Lino	CLP	USD	kgs	Alpaca-Bamboo
Hogar	Piecera	\$ 25.000	USD 53,19	1,2	USD 31,91	USD 53,64	USD 44,22	\$ 28.000	USD 59,57	1,70	USD 67,98
	Cojin	\$ 16.000	USD 34,04	0,75	USD 21,28	USD 33,53	USD 27,64	\$ 18.000	USD 38,30	1,00	USD 39,99
	Frazada	\$ 20.000	USD 42,55	0,9	USD 25,53	USD 40,23	USD 33,17	\$ 22.000	USD 46,81	1,40	USD 55,99
Accesorios	Bufanda	\$ 18.000	USD 38,30	0,4	USD 10,64	USD 17,88	USD 14,74	\$ 20.000	USD 42,55	0,4	USD 16,00
	Gorro	\$ 8.000	USD 17,02	0,3	USD 7,98	USD 13,41	USD 11,06	\$ 8.000	USD 17,02	0,3	USD 12,00
	Elemental	\$ 12.000	USD 25,53	0,75	USD 21,28	USD 33,53	USD 27,64	\$ 12.000	USD 25,53	0,75	USD 29,99

Estructura de Precios

Los precios se ha fijado de la siguiente manera:

Se ha fijado un precio B2B para los retailer aumentando el costo en un factor de 3.

Como política, el precio online será el mismo que el precio retail, e incluirá el costo de envío. Para ello se considera el valor de envío vía DHL

En la tabla 15 se muestra la estructura de precios de venta y márgenes brutos a través del canal de distribución de boutiques situadas en los enclaves. Se puede observar que las tiendas obtienen un mayor margen que Alwe, dado su menor poder de negociación de precios. Esto responde a la estrategia de posicionamiento inicial de Alwe en tiendas físicas, que le permite acercarse al cliente.

Tabla 15: Estructura de Precios de Alwe. Fuente: Elaboración propia

Wholesale (Alwe)					Retail (Boutique)			
Línea	Costo	Precio	Margen		Envío	Precio	Margen	
HOME	USD 93,30	USD 305,00	USD 211,70	35%	USD 7,53	USD 610,00	USD 297,47	49%
ACCESORIOS	USD 52,82	USD 110,51	USD 57,69	26%	USD 3,87	USD 221,02	USD 106,65	48%

En la tabla 16 se observa la estructura de precio y margen de utilidad de la venta online, que se logra a través del posicionamiento de Alwe como canal de ventas online.

Tabla 16: Costos de envío promedio para los productos de las líneas Home y Accesorios.

Alwe					
Línea	Costo Unitario	Costo Envío	P. Online	Margen	
HOME	USD 93,30	USD 105,83	USD 610,00	USD 410,87	67%
ACCESORIOS	USD 52,82	USD 65,25	USD 221,02	USD 102,95	47%

(3) Plaza

A fin de seleccionar los enclaves y ciudades más atractivos para el ingreso al mercado de los productos Alwe, se han escogido los centros de esquí más visitados de acuerdo al Informe Internacional de turismo de montaña.

- Ranking de Centros de esquí de acuerdo a expertos de la Revista Travel&Leisure y la revista Forbes.
- Ubicación geográfica de las áreas nevadas donde se concentran los centros de esquí más relevantes.

- Ciudades donde se concentra la mayor cantidad de hogares del segmento del 5% superior de ingresos en Estados Unidos.

La lista de Centros de esquí escogidos se indica en la tabla 17.

Tabla 17: Principales centros de esquí y Visitantes anuales. Elaboración propia con información publicada por la Revista Travel&Leisure³⁵

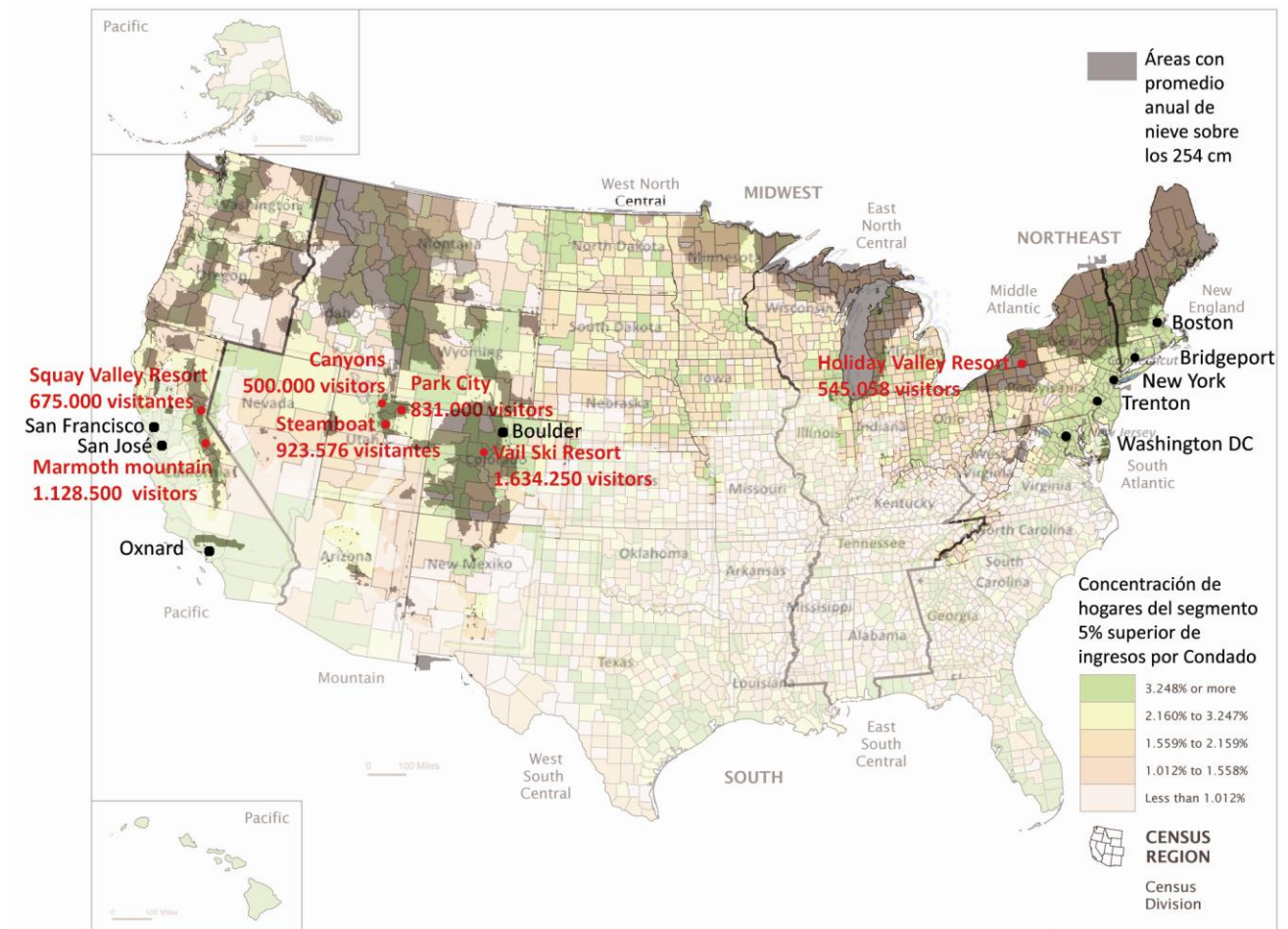
Estado	Centro de Esquí	Visitantes esquiadores Anuales	Eventos Relevantes
Colorado	Vail Mountain, CO	1.634.250	
California	Mammoth Mountain Ski Area, CA	1.128.500	Spring Festival
Colorado	Steamboat Ski & Resort, CO	923.576	Winter Carnival
Utah	Park City, UT	831.000	Sundance Festival (cine)
California	Squay Valley, CA	675.000	
Nueva York	Holiday Valley Resort, NY	545.058	
Utah	Canyons Resort, UT	500.000	

Se han escogido para el primer año de ingreso de los productos Alwe a los centros donde se realizan los eventos más importantes:

- Mammoth Mountain Ski Area en el estado de Colorado, donde se lleva a cabo el Festival de esquí de Primavera.
- Steamboat Ski&Resort en el estado de California, donde se realiza el Festival de Invierno.
- Park City, en el Estado de Utah, conocido por el Festival de Cine que allí se realiza.

³⁵ America's Most Visited Ski Resorts, artículo digital de la Revista Travel&Leisure disponible en <http://www.travelandleisure.com/articles/americas-most-visited-ski-resorts/21> [Consultada el 16 de abril 2013]

Figura 10: Mapa Resumen con Áreas de nieve, centros de esquí más visitados, y ciudades con mayor concentración de hogares del segmento de ingresos del 5% superior. Elaboración Propia de acuerdo a información de fuentes secundarias.³⁶



Selección de ciudades:

A fin de complementar el ingreso de los productos Alwe, se han escogido dos ciudades por su ubicación y sus características.

³⁶ - Charles Adam Bee, Households: 2007-2011, American Community Survey Briefs, US Department of Commerce, Economic and Statistics Administration, US Census Bureau, Febrero 2013, págs.4 y 7

- Sarah L. Stewart, America's Most-Visited Ski Resorts, Revista Travel&Leisure, Enero 2013 en <http://www.travelandleisure.com/articles/americas-most-visited-ski-resorts> [Consultada el 16 de abril de 2013]

- Ubicación de principales ciudades utilizando Google Maps en www.google.com

- Mapa de promedio anual de caída de nieve para el periodo 1961-1990, en <http://www.wcc.nrcs.usda.gov/publications/Briefing-Book/bb27.html> [Consultado el 16 de abril 2013]

San Francisco: Conocida como ciudad de la costa oeste de Estados Unidos, ícono del diseño y la moda “alternativa”, y altamente visitada por turistas de todo el mundo.

Nueva York: Ciudad referente mundial en diversos aspectos, está cercana a centros de esquí locales, y tiene gran cantidad de nevadas en invierno, clima propicio para los productos de lana

Canales de Distribución

Tiendas Físicas:

Hoteles:

El primer canal se establecerá con la selección de un hotel por cada enclave. Deberá ser aquél que tenga mayor afinidad con los productos Alwe, en cuanto al segmento de clientes de altos ingresos al que se apunta. Idealmente debiesen ser hoteles boutique.

Tiendas:

“A través de los años, se ha observado que el consumidor en los Estados Unidos prefiere adquirir sus prendas de ropa en tiendas más pequeñas y familiares que en multi-tiendas u otros grandes outlet de retail (Bloomingdale’s, Macys, JC Penny’s, entre otros). Esto debido a que, además de ahorrar tiempo, encuentran allí diversas marcas con opciones de colores y tallas y mejores descuentos.”³⁷

El segundo canal serán tiendas exclusivas de decoración y hogar o tiendas exclusivas de deportes de invierno o suvenires para los accesorios ubicadas en los enclaves seleccionados.

Finalmente, se escogerá algunas tiendas boutique de productos de hogar y decoración en dos ciudades escogidas: San Francisco y Nueva York.

(4) Promoción

Desarrollo conceptual de la marca Alwe.

Alwe significa Alma en mapudungun.

³⁷ ProChile | Información Comercial Estudio de Mercado de Confecciones para el mercado de EE.UU. – Año 2012, p27

Se enmarcará en el concepto de g-local³⁸, que proviene del área de la planificación de ciudades. G-local fusiona las palabras global y local, es una aproximación que busca balancear las fuerzas de lo global (sistemas monetarios) y una variedad de realidades virtuales creadas electrónicamente a fin de reinstaurar la localidad, el sentido de lugar y de cultura, que ha sido ampliamente negada y subestimada.

De acuerdo a Mark Ritson, una marca debe ser definida por tres palabras que la definan y determinen su ADN.³⁹

Esta frase se genera a partir de tres conceptos que caracterizan a los productos de la marca:

- Everlasting/ Perenne, que hacen alusión a la alta durabilidad de los productos dada su calidad. Enmarcados en conceptos de exclusividad, lujo y sustentabilidad, esta característica aumenta el valor percibido del producto, aumentando (en teoría) la disponibilidad a pagar.
- Warmth/Calidez, Alusión afectiva, para evocar recuerdos, afectividad, relativo a la naturaleza tangible de nuestros productos. La intención es aludir a la calidez de los tejidos a fin de definir la impronta de la marca.
- Soul/Alma, Evocar la dedicación y vínculo emocional del trabajo hecho a mano, en referencia a las personas que elaboran los productos.

La frase elaborada como parte del plan de marketing de la marca es “The everlasting warmth of the soul”, traducida como “la perenne calidez del alma”.

Vías de promoción: Tácticas

La venta de accesorios de vestuario se implementa como táctica de posicionamiento de la marca, aumentando su visibilidad, a pesar de que se estima que no tendrá una importancia a nivel de ventas.

³⁸ Koichi Nagashima, Glocal Approach Towards Architecture of the Future, UIA Work programme, “Architecture of the Future”, Japón 1995

³⁹ Mark Ritson, All your brand needs is three little words, Marketing Week, 19 de mayo 2011, disponible en <http://www.marketingweek.co.uk/all-your-brand-needs-is-three-little-words/3026531.article>, acceso el 20 de enero 2013,

La introducción de la línea hogar a través de hoteles busca establecer rápido contacto con los clientes finales. El modelo de comercialización se basa en que los hoteles adquieran productos para alhajar sus habitaciones, y que también actúen como retailers. Con esto se busca comenzar las ventas con un volumen manejable a nivel B2B, disminuyendo el riesgo inicial.

2.2 Análisis FODA

A continuación se presenta un análisis FODA a fin de determinar puntos críticos a tomar en consideración en el desarrollo del plan de ventas y producción.

(1) Fortalezas de Fibras del Sur:

- La elaboración en escala reducida hace que los productos Alwe puedan enfatizar su carácter de producto sustentable.
- El canal web de promoción y ventas puede permitir que exista un mayor vínculo con los clientes, lo que permitiría ir ajustando la producción y los diseños a los requerimientos de estos clientes.
- La pequeña escala permite trabajar y fijar altos estándares de control y calidad

(2) Amenazas

- La elaboración de productos hechos a mano en Chile presenta ciertas características que imponen altos costos de mano de obra en comparación con países intensivos en mano de obra (China e India)
- En relación a los costos de transporte, cabe considerar que esto afecta la percepción del cliente, en cuanto a que restringe posibilidades de devolución

(3) Oportunidades

Se observa que mientras todos los proveedores de productos artesanales contemplan la elaboración manual en todos los procesos de producción, mientras los productos de las marcas de referencia tienen gran parte de sus procesos industrializados.

Innovación

Icebreaker lo hace en la creación de un material que mezcla lana merino y lycra, mientras que Patagonia desarrolla materiales de alta tecnología y sustentabilidad.

A partir del mapa conceptual se identifica que las marcas de producción industrial (Icebreaker y Patagonia) basan su agregación de valor en la innovación en materiales sustentables, los competidores del área de tejido que basan su competitividad en el trabajo artesanal tradicional, sin desarrollar innovaciones. Esto deja un amplio margen para incorporar innovación en productos hechos a mano.

Customización

Aparece también que la customización de los productos, con alto potencial de ser adoptado para productores pequeño, y que son imposibles para productores de gran escala, podría ser también un factor de diferenciación importante. Ello sería posible para una empresa como Alwe, que pretende incorporar un sistema de gestión basado en tecnologías de la información asociada al diseño de productos.

Tendencia

- Ventaja competitiva en costo de materia prima, lana, dada la asociación con Araucanía Yarns.

El ingreso a enclaves de esquí es una oportunidad y que en esos enclaves no hay presencia de competidores directos de productos hecho a mano dirigen sus productos a los compradores de comercio justo, con productos de vestuario de precios que son más bajos que los que puede alcanzar Alwe.

- Considerando que Chile es un país de destino para los esquiadores, sería una ventaja para aprovechar temporadas de esquí locales, que se alternan según el hemisferio que esté en invierno,

Sería favorable potenciar la imagen país y con ello participar en eventos y postulaciones a fondos públicos y respaldo de instituciones como ProChile.

(4) Debilidades de Fibras del Sur:

- Producción:
 - o Falta de organización de pequeños productores locales, donde existen temas culturales que dificultan su agrupación.
 - o Confiabilidad de la producción. Este tema es de especial cuidado en Chile, ya que por aspectos culturales algunos productores no tienen un comportamiento responsable.
 - o Considerar el efecto de la curva de aprendizaje en el procesos de producción artesanal, implica al incluir un primer ciclo de baja producción.

- Calidad: Se requiere control de calidad intensivo a fin de que la entrega de productos sea confiable tanto para la empresa como para el cliente final.
- Canal de ventas: Necesidad de contar con intermediarios para introducir los productos en el extranjero tiene costo que obliga a aumentar (duplicar) los precios frente al cliente final.
- Inversión: Una alta inversión inicial en capacitación y en la creación de una red de producción altamente especializada, con estándares de producción y calidad sobresalientes.
- Mercado: Ello requiere Indefinición en cuanto a dimensionamiento del segmento de mercado.

Propuestas a considerar en las actividades.

- Agenda de Negocios.

Será fundamental realizar un estudio más acabado sobre la disponibilidad de retailers adecuados y confiables realizando contactos vía internet y realizando una visita exploratoria, a fin de asegurar una adecuada exhibición y presentación de los productos en las tiendas y lugares escogidos.

A fin de realizar esto se considera presentar el proyecto a agencias gubernamentales que presten apoyo, patrocinio y que puedan tener líneas de financiamiento para exploraciones de mercado extranjero. Se consideran dos agentes relevantes: ProChile y el Consejo de la Cultura. Estas posibilidades han sido presentadas en entrevistas realizadas con María Soledad Alvear, de ProChile durante el mes de Enero del presente año.

- Establecimiento de Control de Calidad.

Establecer puntos de control a las partidas producidas antes de ser exportadas, ello puede hacerse centralizando el packaging en un responsable de parte de la empresa o en algunos puntos de distribución cercanos a los entornos productivos.

Los pedidos quedarán establecidos contratos de servicios, pagados a honorarios. En el caso de que los productores no cuenten con formalización en el Servicio de Impuestos Internos, se emitirán boletas de honorarios a terceros, inscritas por Fibras del Sur SpA. En estos contactos, quedará autorizado el uso de los hilados entregados y los diseños que se encuentren protegidos por copyrighth indicando el número de inscripción del registro realizado en la DIBAM otorgándose licencias a los productores.

El objetivo de esto es generar barreras de entrada y poder valorizar diseños creando una cultura de empresa.

- Políticas de Servicio al Consumidor

Establecer claramente políticas de devolución, reparación y reciclaje, a fin de sostener la confianza del cliente. Esto debe considerarse en el análisis del ciclo de vida del cliente.

- Alianza estratégica con Hoteles y tiendas locales de línea Hogar.

Financiamiento inicial

Se debe contar con un capital anticipado a fin de costear los primeros ciclos productivos, para lo cual se presentará el plan de negocios a inversionistas.

- Establecimiento de indicadores de éxito.

Los indicadores de éxito de basarán en las metas de ventas esperadas,

Mantener un control del inventario para poder responder la demanda estimada, la planificación de los procesos productivos así como el comienzo de la producción se realiza meses de anticipación.

2.3 Plan de ventas

2.3.1 Fase Inicial: B2B

- Línea bedding para Hoteles de montaña.

En fase inicial se planea realizar ventas a hoteles importantes de algunos centros de esquí en Estados Unidos.

Se ofrecerán productos adaptados al entorno, ya que se utilizarán tomarán fotografías de paisajes locales, extrayendo de allí los tonos que se usarán para teñir las lanas de los tejidos que se realizarán en Chile. Estos tonos podrán ser escogidos por los clientes, garantizando la exclusividad del producto dentro del enclave geográfico.

- Línea Hogar en Tiendas

Comercialización de los productos hogar en los mismos hoteles o en tiendas cercanas.

2.3.2 Segunda Fase: B2B

- Línea de accesorios de vestuario

Incorporación a la venta de una línea de accesorios de vestuario elaborados en lana, que pueden ser utilizados por los turistas, pero también tienen como objeto servir de un tipo de souvenir sofisticado.

2.3.3 Tercera Fase: B2C

Venta Online a través de página web de la empresa, gestionada internamente.

2.3.4 Cuarta Fase: B2B

Venta a través de retailers en ciudades cercanas a los enclaves, escogidas entre aquéllas que concentran la mayor cantidad de hogares del segmento del 5% de ingresos más altos de Estados Unidos.

2.3.5 Quinta Fase: B2B

Venta online a través de canal de e-commerce. Evaluar Amazon como posible canal, una vez que se haya posicionado la marca.

2.3.6 Sexta Fase: B2C, B2B Customización.

Desarrollo de web propia para ofrecer la opción de customización de algunos productos, en cuanto a colores y estampados.

Las últimas dos fases están consideradas dentro del presente plan de negocios.

2.4 Plan de Operaciones

La propuesta conceptual aquí vertida implica desarrollar un sistema de gestión de la innovación que permita capitalizar los procesos de diseño y producción mediante la protección de la Propiedad Intelectual para nuevos materiales y diseños. Ello se hará con la inscripción de manuales de procedimiento en la DIBAM, generando un número de inscripción de copyright. A partir de las protecciones de copyright obtenidas, se crearán licencias para la autorización de uso de los diseños y procedimientos.

Estas licencias se otorgarán a los productores, y serán la base de la protección establecida en los contratos de servicio, cuya firma será requerida a todos aquéllos que participen en la red de producción.

Las licencias estarán ligadas a claves de acceso a la plataforma en que serán gestionados los manuales inscritos en la DIBAM, junto con el material necesario para la producción (instrucciones y patrones). Con esto se establecerán de manera clara los requerimientos para procesos y resultado esperados en los controles de calidad. Aquí

cobra importancia la contratación de coordinadores por cada taller, que velaran por el fiel cumplimiento de requerimientos de calidad y tiempos de entrega contra lo pagos.

De este modo, la plataforma permitirá controlar de mejor manera la calidad de la producción y mejorar la eficiencia de un sistema productivo de pequeña escala que se realiza a distancia.

Por otro lado, los procesos de diseño y definición de productos terminados a ser lanzados al mercado se establecerán usando la Metodología de Lean Start-up desarrollada por Eric Ries⁴⁰. Esto se reflejará en la probarán los productos en etapas previas al lanzamiento al mercado, que permitan comprender la respuesta de los clientes, proveedores y plataforma IT.

Desarrollo de Producto:

A partir de la idea de producto en relación a texturas, colores y puntos de tejido, se establecerá el diseño del producto, estableciéndose en fichas de producción, y emitiéndose orden de ejecución de muestras. Estas muestras pasarán por control de calidad, en caso de ser aprobadas, serán presentadas a potenciales clientes, quienes entregaran su feedback. En base a este se realizará una revisión y ajuste del producto.

Manuales de Producción

Si el producto es aprobado, se desarrollará el manual de producción a ser registrado en la DIBAM junto con patrones, moldes y manuales de instrucciones y solicitudes. Paralelamente se diseña el packaging del producto.

Producción y contratos de ejecución

La manufactura es elaborada por proveedores externos a la empresa, salvo algunos procesos claves tales como teñido y packaging. Todo material usado en procesos de producción será establecido en manuales de procedimientos. Esta inscripción servirá de referencia a los contratos de trabajo con proveedores, que pueden ser en base a cláusulas de confidencialidad y otorgamiento de licencias.

El régimen de trabajo será a través de la contratación de servicios de tejido, lo cual se respaldará con boletas de honorarios. Si el productor no tuviese iniciación en el Servicio de Impuestos Internos, se proveerá de boletas de honorarios a terceros.

⁴⁰ Eric Ries, The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, 2011

Dado que la producción artesanal es de pequeña escala y de producción relativamente lenta, y que además dadas las características del mercado objetivo, se produce un desfase considerable entre producción y venta.

Coordinación, capacitación y control de calidad

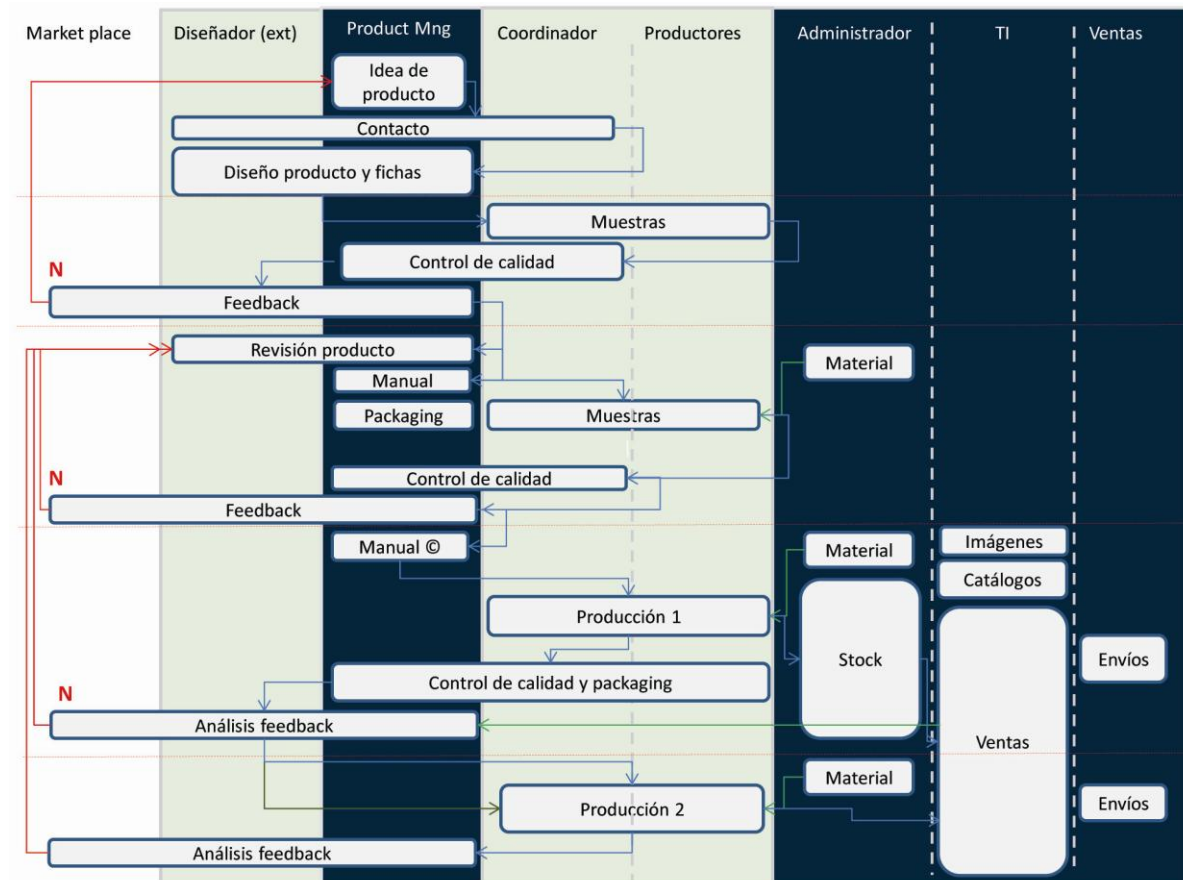
Se considera contar con un coordinador por cada grupo de productores. Estos recibirán un pago adicional y deberán hacerse responsables del control de calidad de los productos.

Packaging y envío

Una vez recibidos los productos de los pedidos, serán enviados a los clientes. El equipo de administración de Fibras del Sur se hará cargo de los trámites de exportación correspondientes, incluyendo la obtención de los certificados de origen y el pago de los aranceles correspondientes cuando corresponda.

El siguiente esquema grafica el funcionamiento de las operaciones.

Figura 11: Esquema de flujo de las operaciones. Elaboración propia



2.5 Personas

La organización de la empresa de Fibras del Sur, está íntimamente ligado a su estrategia, es por ello que se comienza por establecer las actividades relativas a la cadena de valor propuesta antes de establecer su esquema.

Figura 12: Cadena de Valor Propuesta para Alwe. Fuente: Elaboración Propia.



Actividades de Apoyo

Marketing y Diseño

Comienza con la investigación de tendencias del mercado, los lineamientos generales de diseño y selección de líneas de producto que son evaluadas para ser lanzadas al mercado. Esta unidad se hará cargo también de velar por la Inscripción de Propiedad Intelectual de los diseños y manuales de procedimiento en la DIBAM.

Administración y Finanzas

Gestión de recursos de las operaciones y actividades de administración y aspectos financieros.

Plataforma TI

Creación, mantención de plataforma de TI, que apoyará la gestión de producción y de ventas así como los procesos de testeo de mercado.

Actividades Primarias

Diseño de Productos

Definición de diseño y terminaciones de las distintas líneas de producto en sus distintas etapas: creación, pruebas, creación de nuevos materiales, prototipaje, ajuste de acuerdo al feedback recibido de clientes, elaboración de fichas de producción, asistencia a los coordinadores de producción externos. Desarrollo de los manuales de producción y fichas de producto.

Procesos Productivos

La empresa internalizará procesos claves de producción a para crear las líneas de hilados y tejidos exclusivos y adaptados a los mercados.

Logística de Producción

La empresa realiza la gestión de la producción, trabajando en conjunto con los coordinadores de los productores locales, que en general se hace a distancia, e incluye asistencia o capacitación para los proveedores de los tejidos.

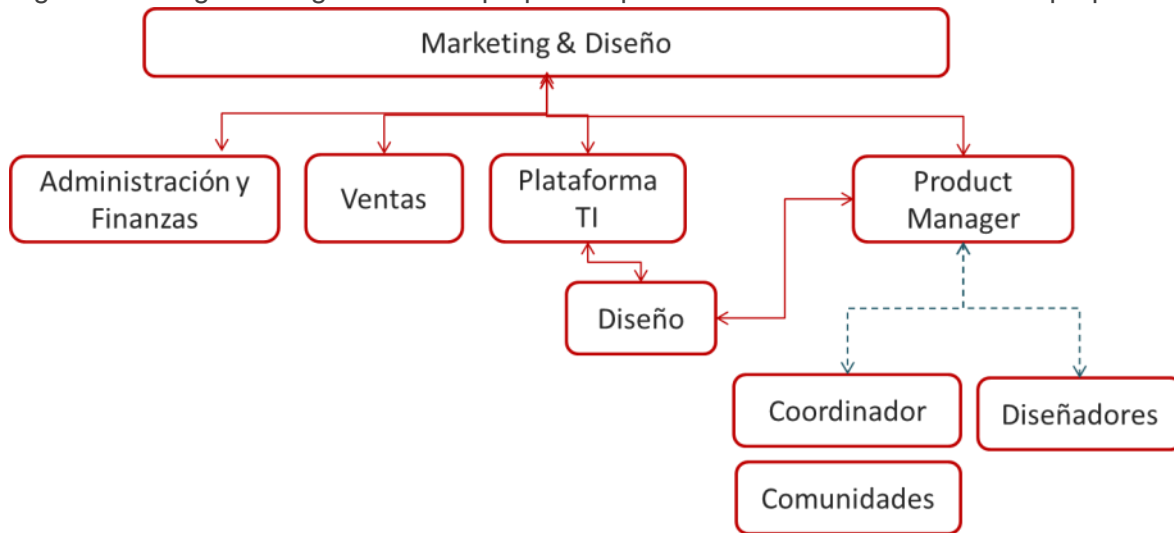
Logística de ventas.

Fibras del Sur se hace cargo de las actividades de exportación y ventas, ya sea en relaciones comerciales B2B o B2C.

El esquema de organización de personas que se presenta a continuación determina la organización y la gestión estratégica de las personas de la empresa Fibras del Sur.

La gerencia general de Fibras del Sur conjuga las visiones de marketing y diseño, que se apoyan en el encargado de Administración y Finanzas (que ha estado a cargo de estas funciones en la empresa madre Araucanía Yarns, que se hará cargo de las ventas. Luego se contratará a un experto informático para hacerse cargo de la creación de la plataforma web, y su posterior actualización. Además, el product manager coordinará el desarrollo de productos con diseñadores externos cuando sea necesario, así como también coordinará la producción, haciéndose cargo de la logística interna.

Figura 13: Diagrama organizacional propuesto para Fibras del Sur. Elaboración propia



Las líneas segmentadas del diagrama representan relaciones contractuales en el régimen de honorarios.

De acuerdo a este diagrama, se define que las personas que compondrán el equipo de Alwe, y que serán contratadas como planta son: Gerente General, Encargado de Administración y Finanzas, Product Manager, Encargado de Plataforma TI y una persona encargada de la capacitación y el control de calidad de los productos.

3 Gap Analysis

3.1 Proyectos

Se propone que el ingreso de Alwe a las locaciones escogidas se desarrolle en 3 fases, con lanzamientos en noviembre, a fin de que coincida con el inicio de la temporada de Invierno.

Los proyectos contemplados en el presente plan de negocios se especifican en la siguiente tabla.

Tabla 18: Planificación de lanzamientos de los productos Alwe en las plazas elegidas.

ETAPA	PLAZA	CANAL	LINEA DE PRODUCTO	LANZAMIENTO
FASE 1	Mammoth Mountain Ski Area, CA	TIENDAS	HOGAR	NOVIEMBRE AÑO 1
	Steamboat Ski & Resort, CO	ONLINE	HOGAR	
	Park City, UT	TIENDAS	ACCESORIOS	
		ONLINE	ACCESORIOS	
FASE 2	Vail Mountain, CO	TIENDAS	HOGAR	NOVIEMBRE AÑO 2
	Squay Valley, CA	ONLINE	HOGAR	
	Holiday Valley Resort, NY	TIENDAS	ACCESORIOS	
	Canyons Resort, UT	ONLINE	ACCESORIOS	
FASE 3	San Francisco	TIENDAS	HOGAR	NOVIEMBRE AÑO 2
	New York	ONLINE	HOGAR	

3.2 Tamaño y características del mercado de entrada

3.2.1 Estimación de mercado.

A fin de realizar la estimación del mercado se ha realizado un análisis agregado de diversas variables, considerando las dos líneas de producto, en sus dos modalidades de comercialización; B2B y B2C. Para el siguiente análisis se han considerado valores obtenidos de diversas fuentes, incluidas en la sección de anexos.⁴¹

⁴¹ Ver Anexo H a M

(1) Estimación de mercado para la línea Hogar

Tabla 19: Estimación de Mercado para la Línea Hogar. Fuente: Elaboración Propia en Base a Información obtenida de fuentes secundarias⁴²

	Factores Demográficos del segmento escogido					
	Esquiadores nacionales		Personas entre 25-64 años		Hogares	
	Número de personas	% sobre nacional	Número de personas	%	Número de hogares	%
Centro de Esquí						
Mammoth Mountain Ski Area, CA	1.128.500	0,4%	677.100	0,22%	434.038	0,33%
Steamboat Ski & Resort, CO	923.576	0,3%	554.146	0,18%	355.222	0,27%
Park City, UT	831.000	0,3%	498.600	0,16%	319.615	0,24%
Vail Mountain, CO	1.634.250	0,5%	980.550	0,31%	628.558	0,48%
Squay Valley, CA	675.000	0,2%	405.000	0,13%	259.615	0,20%
Holiday Valley Resort, NY	545.058	0,2%	327.035	0,10%	209.638	0,16%
Canyons Resort, UT	500.000	0,2%	300.000	0,10%	192.308	0,15%
Zonas consideradas	6.237.384	2,0%	3.742.430	1,19%	2.398.994	1,81%
Esquiadores US	13.495.441	4,3%	8.097.265	2,58%	5.190.554	3,92%
San Francisco	812.826	0,3%	487.696	0,16%	312.625	0,24%
New York	8.244.910	2,6%	4.946.946	1,58%	3.171.119	2,40%
Poblacion US	313.847.465	100%	188.308.479	60%	132.312.404	100,00%

	Consumo estimado de Mercado de muebles segmento esquiadores	
	Por tipo	
	Total Consumo de Muebles y Mejoras Hogar por hogar	Muebles de Dormitorio
Centro de Esquí		
Mammoth Mountain Ski Area, CA	USD 8.331.995.809,77	USD 334.577.587,88
Steamboat Ski & Resort, CO	USD 6.818.991.016,39	USD 273.821.737,09
Park City, UT	USD 6.135.479.413,31	USD 246.374.812,17
Vail Mountain, CO	USD 12.066.073.683,75	USD 484.522.306,60
Squay Valley, CA	USD 4.983.692.664,24	USD 200.123.944,90
Holiday Valley Resort, NY	USD 4.024.298.601,75	USD 161.598.751,35
Canyons Resort, UT	USD 3.691.624.195,73	USD 148.239.959,19
Zonas consideradas	USD 46.052.155.384,93	USD 1.849.259.099,18
Esquiadores US	USD 99.640.193.055,32	USD 4.001.127.246,08
San Francisco	USD 6.001.296.257,04	USD 240.986.586,13
New York	USD 60.874.218.495,25	USD 2.444.450.243,79
Poblacion US	USD 1.756.460.000.000,00	USD 70.531.978.583,60

⁴² Ver Anexo H a M

Tabla 20: Estimación de Mercado de Ingreso la Línea Alwe Hogar según canal de Distribución.
Fuente: Elaboración Propia en Base a Información obtenida de fuentes secundarias⁴³

Consumo estimado de Mercado de muebles segmento esquiadores			
	Por canal		
Centro de Esquí	Tiendas de Muebles		Online
Mammoth Mountain Ski Area, CA	USD	128.477.793,75	USD 4.684.086,23
Steamboat Ski & Resort, CO	USD	105.147.547,04	USD 3.833.504,32
Park City, UT	USD	94.607.927,87	USD 3.449.247,37
Vail Mountain, CO	USD	186.056.565,73	USD 6.783.312,29
Squay Valley, CA	USD	76.847.594,84	USD 2.801.735,23
Holiday Valley Resort, NY	USD	62.053.920,52	USD 2.262.382,52
Canyons Resort, UT	USD	56.924.144,33	USD 2.075.359,43
Zonas consideradas	USD	710.115.494,08	USD 25.889.627,39
Esquiadores US	USD	1.536.432.862,49	USD 56.015.781,45
San Francisco	USD	92.538.849,07	USD 3.373.812,21
New York	USD	938.668.893,61	USD 34.222.303,41
Poblacion US	USD	27.084.279.776,10	USD 987.447.700,17

Para la estimación del consumo presentada en la tabla anterior, se han considerado los datos del estudio de Euromonitor, Home & Garden US el porcentaje de ventas de a través de tiendas especializadas 38,4%, mientras que a través de la web corresponde a un 1,4%

Segmentación de acuerdo a las fases de ingreso.

Ingreso al mercado:

A fin de determinar el porcentaje de participación de Ingreso al Mercado Consumo de muebles, textiles de dormitorio segmento esquiadores de Alwe se han considerado dos aspectos.

Primero, la fragmentación del mercado según la participación de empresas y marcas en la línea de productos de hogar.⁴⁴ Se propone que Alwe tenga una cuota de mercado del 0,01% del segmento de textiles de hogar. Para graficar dicho tamaño, cabe mencionar que en proporción sería un 0,5% del tamaño de IKEA US, que a su vez tiene una participación de un 1,5% del mercado de la línea hogar.

⁴³ Ver Anexo H a M

⁴⁴ Según estudio Euromonitor, Ver Anexo J.

Tabla 21: Mercado de Muebles y Textiles de dormitorio en Estados Unidos. Fuente: Elaboración propia.

	Consumo Segmento Muebles			Textiles Dormitorio			En relacion a IKEA
USA	USD	1.756.460.000.000,00	100%	USD	70.531.978.583,60	100%	
IKEA	USD	26.346.900.000,00	1,5%	USD	1.057.979.678,75	1,5%	100%
ALWE	USD	5.305.752,02	0,0003%	USD	5.305.752,02	0,01%	0,50%

Se ha estimado que el ingreso de Alwe para el de textiles de dormitorio para el nicho de esquiadores será de 0,65%.

En segundo lugar, para el caso de las tiendas en ciudades, se ha considerado una menor participación, un 0,05%, considerando que, a diferencia de la locación en enclaves de esquí, la presencia de ALWE se vería diluida en ciudades de gran densidad urbana.

Tabla 22: Estimación de Participación de ingreso al mercado para la Línea Hogar por plaza. Fuente: Elaboración Propia en Base a Información obtenida de fuentes secundarias

	Centro de Esquí	Tiendas muebles			
		Ventas esperadas		Participación	
Fase 1	Mammoth Mountain Ski Area, CA	USD	802.986,21	USD 1.460.158,38	0,625%
	Steamboat Ski & Resort, CO	USD	657.172,17		
Fase 2	Park City, UT	USD	591.299,55	USD 1.754.153,09	0,625%
	Vail Mountain, CO	USD	1.162.853,54		
Fase 3	Squay Valley, CA	USD	480.297,47	USD 1.223.910,37	0,625%
	Holiday Valley Resort, NY	USD	387.837,00		
	Canyons Resort, UT	USD	355.775,90		
Fase 4	San Francisco	USD	57.836,78	USD 644.504,84	0,063%
	New York	USD	586.668,06		
	Total	USD		5.082.726,68	

	Centro de Esquí	Online			
		Ventas esperadas		Participación	
Fase 1	Mammoth Mountain Ski Area, CA	USD	29.275,54	USD 29.275,54	0,625%
	Steamboat Ski & Resort, CO	USD	-		
Fase 2	Park City, UT	USD	21.557,80	USD 21.557,80	0,625%
	Vail Mountain, CO	USD	-		
Fase 3	Squay Valley, CA	USD	17.510,85	USD 17.510,85	0,625%
	Holiday Valley Resort, NY	USD	-		
	Canyons Resort, UT	USD	-		
Fase 4	San Francisco	USD	13.880,83	USD 154.681,16	0,015%
	New York	USD	140.800,33		
	Total	USD		223.025,34	

(2) Estimación de mercado para la Línea de Accesorios

Tabla 23: Estimación de Mercado para la Línea Accesorios de Vestuario. Fuente: Elaboración Propia en Base a Información obtenida de fuentes secundarias⁴⁵

	Factores Demográficos del segmento escogido					
	Esquiadores nacionales		Personas entre 25-64 años		Hogares	
	Número de personas	% sobre nacional	Número de personas	%	Número de hogares	%
Centro de Esquí						
Mammoth Mountain Ski Area, CA	1.128.500	0,4%	677.100	0,22%	434.038	0,33%
Steamboat Ski & Resort, CO	923.576	0,3%	554.146	0,18%	355.222	0,27%
Park City, UT	831.000	0,3%	498.600	0,16%	319.615	0,24%
Vail Mountain, CO	1.634.250	0,5%	980.550	0,31%	628.558	0,48%
Squay Valley, CA	675.000	0,2%	405.000	0,13%	259.615	0,20%
Holiday Valley Resort, NY	545.058	0,2%	327.035	0,10%	209.638	0,16%
Canyons Resort, UT	500.000	0,2%	300.000	0,10%	192.308	0,15%
Zonas consideradas	6.237.384	2,0%	3.742.430	1,19%	2.398.994	1,81%
Esquiadores US	13.495.441	4,3%	8.097.265	2,58%	5.190.554	3,92%
Poblacion US	313.847.465	100%	188.308.479	60%	132.312.404	100,00%

Tabla 24: Estimación de Mercado de Ingreso la Línea Alve Accesorios según canal de Distribución. Fuente: Elaboración Propia en Base a Información obtenida de fuentes secundarias

Consumo estimado de Mercado de Accesorios de Vestuario Nieve				
Consumo estimado de Mercado de Vestuario y Calzado	Consumo estimado de Mercado de Accesorios de Vestuario	Por canal		
		Tiendas de Deportes de Nieve		Online
USD 81.508.258,70	USD 65.206.606,96	USD 2.139.240,19	USD 674.464,53	
USD 66.707.196,75	USD 53.365.757,40	USD 1.750.776,16	USD 551.988,70	
USD 60.020.702,68	USD 48.016.562,15	USD 1.575.284,54	USD 496.659,30	
USD 118.037.103,92	USD 94.429.683,14	USD 3.097.964,80	USD 976.733,41	
USD 48.753.278,35	USD 39.002.622,68	USD 1.279.563,25	USD 403.423,62	
USD 39.367.947,25	USD 31.494.357,80	USD 1.033.238,79	USD 325.761,88	
USD 36.113.539,52	USD 28.890.831,62	USD 947.824,63	USD 298.832,31	
USD 450.508.027,16	USD 360.406.421,73	USD 11.823.892,37	USD 3.727.863,76	
USD 974.736.283,77	USD 779.789.027,02	USD 25.582.622,75	USD 8.065.747,66	
USD 24.847.000.000,00	USD 19.877.600.000,00	USD 594.944.715,00	USD 187.575.527,00	

⁴⁵ Ver Anexos H a M

Tabla 25: Estimación de Participación de ingreso al mercado para la Línea Hogar por plaza.
Fuente: Elaboración Propia en Base a Información obtenida de fuentes secundarias⁴⁶

	Participación de Ingreso al Mercado					
	Tiendas de Deportes de Nieve			Online		
Centro de Esquí		%		%		
Mammoth Mountain Ski Area, CA	USD	1.069,62	0,050%	USD	33,72	0,005%
Steamboat Ski & Resort, CO	USD	875,39	0,050%	USD	27,60	0,005%
Park City, UT	USD	787,64	0,050%	USD	24,83	0,005%
Vail Mountain, CO	USD	1.548,98	0,050%	USD	48,84	0,005%
Squay Valley, CA	USD	639,78	0,050%	USD	20,17	0,005%
Holiday Valley Resort, NY	USD	516,62	0,050%	USD	16,29	0,005%
Canyons Resort, UT	USD	473,91	0,050%	USD	14,94	0,005%
Zonas consideradas	USD	5.911,95	0,050%	USD	186,39	0,005%

3.3 Proyección de ventas

A fin de realizar las proyecciones de venta, se han establecido los siguientes supuestos.

Precio

A fin de hacer el análisis financiero, se ha establecido un precio promedio para los productos de la línea Hogar, y otro para la línea de Accesorios de Vestuario.

Tabla 26: Precio Promedio utilizado para las proyecciones de venta

	Costo Unitario	Precio Wholesale	Precio Retail	Precio Online
Línea Hogar	USD 93,30	USD 381,64	USD 763	USD 763
Línea Accesorios	USD 52,82	USD 84,10	USD 168	USD 168

Temporalidad

Dado que la temporada de esquí es de noviembre a abril, se ha establecido una proyección de ventas ajustada considerando las variaciones estacionales de las ventas para los productos de Hogar y de Accesorios respectivamente de acuerdo a lo indicado por la oficina de US Census Bureau en su reporte de Ventas Mensuales para Retail y Servicios de Alimentación.⁴⁷

⁴⁶ Ver Anexo K a M

⁴⁷ Ver Anexo K a M

Tabla 27: Planificación de ventas según Ingreso al Mercado propuesto por Fase.

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Tiendas	RESORTS	Momoth Mountain Ski Area CA, Steamboat Ski & Resort CO	USD 730.079	USD 1.460.158	USD 1.489.362	USD 1.519.149	USD 1.549.532	USD 1.580.522
		Park City UT, Vail Mountain CO		USD 877.077	USD 1.754.153	USD 1.789.236	USD 1.825.021	USD 1.861.521
		Squay Valley CA, Holiday Valley Resort NY, Canyons Resorts UT		USD 322.252	USD 644.505	USD 657.395	USD 670.543	USD 683.954
	CIUDAD	New York NY, San Francisco CA		USD 322.252	USD 644.505	USD 760.516	USD 897.409	USD 1.040.994
Online	(RESORTS)	Momoth Mountain Ski Area CA, Steamboat Ski & Resort CO, Park City UT	USD 25.417	USD 50.833	USD 59.983	USD 70.780	USD 83.521	USD 98.555
		Vail Mountain CO, Squay Valley CA, Holiday Valley Resort NY, Canyons Resorts UT		USD 876	USD 17.511	USD 20.663	USD 24.382	USD 28.771
	(CIUDAD)	New York NY, San Francisco CA		USD 77.341	USD 154.681	USD 182.524	USD 215.378	USD 254.146
Tiendas	RESORTS	Momoth Mountain Ski Area CA, Steamboat Ski & Resort CO, Park City UT	USD 1.366	USD 2.733	USD 2.787	USD 2.843	USD 2.900	USD 2.900
		Vail Mountain CO, Squay Valley CA, Holiday Valley Resort NY, Canyons Resorts UT		USD 86	USD 86	USD 88	USD 90	USD 91
Online	(RESORTS)	Momoth Mountain Ski Area CA, Steamboat Ski & Resort CO, Park City UT	USD 1.590	USD 3.179	USD 4.197	USD 5.540	USD 7.312	USD 9.652
		Vail Mountain CO, Squay Valley CA, Holiday Valley		USD 100	USD 118	USD 140	USD 165	USD 194

Para las proyecciones de venta, se considera que el primer año se producirá y venderá un 50% de la cuota de mercado posible de alcanzar, pues la red de producción se instalará en un 100% durante el segundo año.

Se ha estimado un crecimiento por año considerando que:

- Tasa de crecimiento de ventas internet de un 16%⁴⁸
- Tasa de crecimiento del consumo en Estados Unidos de un 2%

⁴⁸ Cifra de crecimiento del ventas por Internet en US para el año 2012, <http://www.internetretailer.com/2013/02/15/e-commerce-grows-16-2012> [Consultado el 20 de abril 2013]

Producción Mensual

A fin de establecer la cantidad de producción mensual, lo cual es crítico en la manufactura artesanal, se ha calculado la cantidad de unidades vendidas de acuerdo a la estimación de participación de mercado en los distintos productos y canales.

De acuerdo a las ventas estimadas y el precio promedio de los productos, se ha obtenido una estimación de producción anual y mensual.

Considerando las características de esta producción artesanal por parte personas que compatibilizan las labores de tejido con actividades domésticas, se estima que cada tejedora produce un máximo de cuatro productos al mes. Dado que cada grupo de tejedoras está compuesto por un máximo de 15 personas, estos pueden instalarse gradualmente en la red de producción. La producción de cada temporada se realiza durante el año anterior al lanzamiento de esta, que ocurre en el mes de noviembre.

Tabla 28: Producción anual. Fuente Elaboración Propia.

Producción	Año1	Año2	Año3	Año4
Unidades al año	649	2667	4658	4981
Unidades mensuales	54	222	388	415
Personas	14	56	97	104
Talleres	2	3	4	6

Proyecciones de venta

Las proyecciones de venta mensuales, desde los años 1 al 5, se presentan en los anexos.⁴⁹

Es posible observar que el gran volumen de ventas se realiza principalmente en las tiendas, sin embargo, es necesario que Alwe establezca una presencia online, pues de esta manera es posible establecer una relación más directa con sus clientes.

⁴⁹ Ver Anexo O

3.4 Estado de Resultados

A partir del Estado de Resultados obtenido se observa que el proyecto de Fibras del Sur es rentable, con un porcentaje de EBITDA/INGRESOS del 27%. El proyecto un EBITDA positivo durante el tercer año.

Tabla 29: Estado de Resultados

	Y1Q1		Y1Q2		Y1Q3		Y1Q4	
INGRESOS	USD	-	USD	-	USD	-	USD	72.937
COGS	USD	-	USD	-	USD	21.545	USD	27.630
Envíos	USD	-	USD	-	USD	-	USD	2.013
MARGEN BRUTO	USD	-	USD	-	-USD	21.545	USD	45.307
Gastos Generales y Adm	USD	49.787	USD	37.340	USD	37.340	USD	37.340
MARGEN OPERACIONAL	-USD	37.340	-USD	37.340	-USD	58.886	USD	7.967
Gastos Marketing Directo	USD	-	USD	-	USD	-	USD	2.917
EBITDA	-USD	37.340	-USD	37.340	-USD	58.886	USD	5.049
Depreciación	USD	-	USD	-	USD	-	USD	-
	USD	-	USD	-	USD	-	USD	-
UTILIDAD BRUTA	-USD	37.340	-USD	37.340	-USD	58.886	USD	5.049
IMPUESTO	USD	-	USD	-	-USD	4.094	USD	8.608
	-USD	37.340	-USD	37.340	-USD	54.792	-USD	3.559

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
INGRESOS		72.937	378.831	956.254	1.395.951	1.507.404
COGS	49.176	49.176	171.242	350.143	394.431	442.272
Envíos	2.013	2.013	12.999	38.335	56.662	65.098
MARGEN BRUTO		21.749	194.589	567.776	944.859	1.000.033
Gastos Generales y Adm	129.288	149.362	149.362	149.362	149.362	149.362
MARGEN OPERACIONAL		-127.613	45.227	418.415	795.497	850.672
Gastos Marketing Directo		2.917	15.153	38.250	55.838	60.296
EBITDA		-130.530	30.074	380.164	739.659	790.376
Depreciación		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
UTILIDAD BRUTA		-130.530	30.074	380.164	739.659	790.376
		30%	51%	59%	68%	66%

3.5 Flujo de Caja Libre

A partir del flujo de caja libre se observa el efecto fluctuante el flujo neto, lo que se explica por la condición de estacionalidad de las ventas y porque la producción artesanal debe ser realizada de manera estable a fin de cumplir con la demanda estimada.

Tabla 30: Flujo de Caja Libre para el primer año.

	Y1Q1	Y1Q2	Y1Q3	Y1Q4
INGRESOS	USD -	USD -	USD -	USD 72.937
COGS	USD -	USD -	USD 21.545	USD 27.630
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD 2.013
MARGEN BRUTO	USD -	USD -	-USD 21.545	USD 45.307
Gastos Generales y Adm	USD 49.787	USD 37.340	USD 37.340	USD 37.340
MARGEN OPERACIONAL	-USD 37.340	-USD 37.340	-USD 58.886	USD 7.967
Gastos Marketing Directo	USD -	USD -	USD -	USD 2.917
EBITDA	-USD 37.340	-USD 37.340	-USD 58.886	USD 5.049
Depreciación	USD -	USD -	USD -	USD -
	USD -	USD -	USD -	USD -
UTILIDAD BRUTA	-USD 37.340	-USD 37.340	-USD 58.886	USD 5.049
IMPUESTO	USD -	USD -	-USD 4.094	USD 8.608
	-USD 37.340	-USD 37.340	-USD 54.792	-USD 3.559
DEPRECIACIÓN				
INVERSIONES	USD 59.787,23	USD 47.340,43	USD 47.340,43	USD 122.290,61
FLUJO DE CAPITAL NETO	-USD 59.787,23	-USD 47.340,43	-USD 47.340,43	-USD 122.290,61
FLUJO DE CAPITAL ACUMULADO		-USD 47.340,43	USD 0,00	-USD 122.290,61

Tabla 31: Flujo de Caja Libre anual del proyecto

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
INGRESOS		USD 72.937,35	USD 378.830,63	USD 956.254,34	USD 1.395.951,30	USD 1.507.403,80
COGS	USD 49.175,82	USD 49.175,82	USD 171.242,30	USD 350.143,28	USD 394.430,59	USD 442.272,15
Envíos	USD 2.012,83	USD 2.012,83	USD 12.999,26	USD 38.334,70	USD 56.662,14	USD 65.098,23
MARGEN BRUTO		USD 21.748,70	USD 194.589,06	USD 567.776,36	USD 944.858,57	USD 1.000.033,42
Gastos Generales y Adm	USD 129.287,57	USD 149.361,70	USD 149.361,70	USD 149.361,70	USD 149.361,70	USD 149.361,70
MARGEN OPERACIONAL		-USD 127.613,00	USD 45.227,36	USD 418.414,66	USD 795.496,87	USD 850.671,72
Gastos Marketing Directo		USD 2.917,49	USD 15.153,23	USD 38.250,17	USD 55.838,05	USD 60.296,15
EBITDA		-USD 130.530,50	USD 30.074,13	USD 380.164,49	USD 739.658,82	USD 790.375,56
Depreciación		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
UTILIDAD BRUTA		-USD 130.530,50	USD 30.074,13	USD 380.164,49	USD 739.658,82	USD 790.375,56
		USD 0,30	USD 0,51	USD 0,59	USD 0,68	USD 0,66
IMPUESTO						
DEPRECIACIÓN		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
INVERSIONES	USD 190.476,22	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
FLUJO DE CAPITAL NETO	-USD 190.476,22	-USD 130.530,50	USD 30.074,13	USD 380.164,49	USD 739.658,82	USD 790.375,56
FLUJO DE CAPITAL ACUMULADO		-USD 130.530,50	-USD 100.456,36	USD 279.708,12	USD 1.019.366,94	USD 1.809.742,51

Tal como puede observarse en la tabla, el proyecto logra un EBITDA positivo a partir del tercer año, y tiene un valor terminal de USD 3.600.094.

Observando el flujo de caja libre detallado⁵⁰ el capital inicial necesario para llevar adelante el proyecto es de USD 190.476.

3.6 Evaluación de Viabilidad

Para el estudio de viabilidad del proyecto se analiza el resultado del plan presentado con el método de CAPM de acuerdo a la siguiente fórmula.

$$r = r_f + \beta (r_M - r_f)$$

La tasa esperada del proyecto (r) se calcula considerando lo siguiente:

Tasa libre de riesgo (r_f): tasa promedio de los últimos diez años del bono del Banco Central: 6,5%

Tasa de premio por riesgo (r_M - r_f): Se considera un valor premium referencial para Chile.

⁵⁰ Ver Anexo 18.02

Factor de sensibilidad (β o Bim): Se toma como referencia el factor de riesgo que corresponde a la industria de textiles y muebles de hogar: 1,21

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 32: Análisis Financiero del proyecto para Alwe. Elaboración propia.

CAPM $R=R_f + Bim*(R_m-R_f)$	
Rf	6,50%
Bim	1,26
(R_m-R_f) = Premio por riesgo de mercado	6,28%
R	14,41%
VAN FCL	878.465
TIR FCL	80%

A partir de los resultados, puede observarse que al VAN es positivo, lo que indica que el proyecto es rentable.

Por su parte, la TIR resultante es de un 80%, por lo cual, el proyecto es una buena alternativa de inversión.

3.7 Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad del proyecto, consideraremos tres factores: la variación precio del dólar, un aumento en los costos de producción, un aumento de precios.

Variación del precio del dólar.

El proyecto ha sido evaluado considerando un precio del dólar en noviembre 2012, correspondiente a CLP470. Para analizar los efectos de una variación en el precio del dólar, consideraremos un valor de CLP400 y luego un valor de CLP600.

3.7.1 Variación del precio del Dólar.

Al considerar un valor del dólar de CLP450, se observa una disminución de la TIR, quedando en un 64%, aunque el proyecto demuestra seguir siendo altamente rentable.

Tabla 33: Análisis de sensibilidad, baja en precio del dólar. Elaboración propia.

CAPM $R=R_f + Bim*(R_m-R_f)$	
Rf	6,50%
B	1,26
(R_m-R_f) = Premio por riesgo de mercado	6,28%
R	14,41%
VAN FCL	763.102
TIR FCL	64%

Si el valor del dólar llegase al valor de CLP550, se observa un alza en la rentabilidad del proyecto, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 34: Análisis de sensibilidad, alza de precio en el dólar. Fuente: Elaboración propia.

CAPM $R=R_f + B_{im}*(R_m-R_f)$	
Rf	6,50%
Bim	1,26
(R_m-R_f) = Premio por riesgo de mercado	6,28%
R	14,41%
VAN FCL	972.995
TIR FCL	100%

3.7.2 Variaciones en los costos y precios.

Al considerar un aumento en los costos unitarios de un 50%, se observa que la TIR alcanza un valor del 46%, lo que indica que la rentabilidad del proyecto sigue siendo alta. Esta situación podría darse si, por ejemplo, se debe comprar las lanas a terceros, en vez de a Araucanía Yarns.

Tabla 35: Análisis de sensibilidad, Variaciones en los costos. Elaboración propia.

CAPM $R=R_f + B_{im}*(R_m-R_f)$	
Rf	6,50%
Bim	1,26
(R_m-R_f) = Premio por riesgo de mercado	6,28%
R	14,41%
VAN FCL	491.375
TIR FCL	46%

Disminución de precio.

Al considerar una disminución de los precios en un 33%, podemos ver que la TIR alcanza un valor del 15%, que sigue siendo superior a la rentabilidad esperable para un negocio del sector, con un VAN del 14,41%.

Tabla 36: Análisis de sensibilidad: Disminución de precios. Elaboración propia.

CAPM $R=R_f + B_{im}*(R_m-R_f)$	
Rf	6,50%
Bim	1,26
(R_m-R_f) = Premio por riesgo de mercado	6,28%
R	14,41%
VAN FCL	5.164
TIR FCL	15%

Sin embargo, si observamos la cantidad de unidades que sería necesario producir para responder al mercado estimado, vemos que aumenta notoriamente, con lo cual, sería necesario crear una red de producción de mayor escala. Esto aumentaría la dificultad y los riesgos de incumplimiento, y por ende sería necesario aumentar también los gastos para controlar la producción. Por esta razón, no parece aconsejable una disminución de precios en esta proporción.

Tabla 37: Producción anual estimada considerando disminución de precio en 50%.

Producción	Año1	Año2	Año3	Año4
Unidades al año	1060	4359	7614	8142
Unidades mensuales	88	363	635	678
Personas	22	91	159	170
Talleres	2	6	11	11

Aumento de costos.

Con un aumento de costos en 25%, resulta una TIR del 35%, lo que indicaría que el proyecto sigue siendo atractivo, a la vez que podría mejorar las remuneraciones de los productores.

Tabla 38: Análisis de sensibilidad: Disminución de precios en 25%. Elaboración propia

CAPM $R=R_f + Bim*(R_m-R_f)$	
Rf	6,50%
Bim	1,26
(R_m-R_f) = Premio por riesgo de mercado	6,28%
R	14,41%
VAN FCL	328.850
TIR FCL	35%

Mercado

Considerado en la evaluación un caso desfavorable para Alwe, en que sólo se alcance a un 50% de la cuota de mercado fijada como meta, el proyecto sigue siendo atractivo, con una TIR del 19%, mayor al VAN considerado para el sector, del 14,41%.

Tabla 39: Análisis de sensibilidad: Alcance del 50% de la participación de mercado estimada. Elaboración propia

CAPM $R=R_f + Bim*(R_m-R_f)$	
Rf	6,50%
Bim	1,26
(R_m-R_f) = Premio por riesgo de mercado	6,28%
R	14,41%
VAN FCL	57.805
TIR FCL	19%

4 Conclusiones

En primer lugar, a través del análisis estratégico de mercado que se ha desarrollado, se ha demostrado que el mercado objetivo propuesto, es decir, el segmento de esquiadores en Estados Unidos para los productos de Alwe, es atractivo, alcanzando un tamaño de US4.281.636, que corresponde al 0,5% del segmento de textiles de dormitorio para el nicho de los esquiadores. Además, se han establecido tácticas de entrada a fin de alcanzar dicho segmento, consiguiendo el objetivo propuesto por la gerencia de saltar a los grandes distribuidores.

En segundo lugar, el análisis financiero ha dejado de manifiesto que el proyecto de lanzamiento de productos Alwe, por parte de Fibras del Sur es rentable. A través del análisis de sensibilidad se ha descubierto que dada la alta rentabilidad posible de alcanzar, el proyecto permite realizar diversos ajustes, de manera que los resultados estén más de acuerdo a los valores del proyecto, en términos de sustentabilidad y valor social.

Se plantea realizar un ajuste al proyecto, considerando los siguientes cambios en relación al proyecto inicialmente evaluado:

- Cuota de mercado de participación de Alwe, del 0,5% en el segmento de textiles de dormitorio vendidos en tiendas de muebles en enclaves de esquí, para el grupo de esquiadores. Como referencia, podemos decir que corresponde a un 0,4% de IKEA y que corresponde a un valor de USD 4.027.280.
- Aumento de Gastos Generales considerados en el proyecto del 25%, aumentando ingresos de trabajadores y contratando a un coordinador de talleres adicional.
- Aumento de costos unitarios en 25%, que permitiría aumentar la remuneración a las tejedoras.

Incorporando las variables anteriormente mencionadas, el análisis financiero muestra un VAN positivo, y una TIR del 22%. El proyecto sigue siendo atractivo en relación a la tasa de rentabilidad considerada para el sector de un 14,41.

Tabla 40: Rentabilidad después de ajustes propuestos. Elaboración propia

$CAPM R=R_f + Bim*(R_m-R_f)$	
Rf	6,50%
Bim	1,26
$(R_m-R_f) =$ Premio por riesgo de mercado	6,28%
R	14,41%
VAN FCL	125.237
TIR FCL	22%

Este resultado se asocia a una producción mensual bastante manejable, reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 41: Producción mensual según ajustes propuestos. Elaboración propia

Producción	Año1	Año2	Año3	Año4
Unidades al año	454	1884	3296	3529
Unidades mensuales	38	157	275	294
Personas	9	39	69	74
Talleres	2	3	5	5

De esta manera, el proyecto contribuiría en la instalación de una red de productores conformada por 74 tejedoras, organizadas en 5 talleres ubicados en las regiones de Arica y de la Araucanía.

5 Bibliografía

- Importación de productos textiles de China 67,1%, baja del 38% en precio.
Fuente: www. Estrategia.cl,

http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3676

- Evaluation Report Of National Innovation Strategy for Competitiveness, Chile, International Evaluation Panel, CNIC, Marzo 2010

- Namhee Lee, Yun Jung Choi, Chorong Youn and Yuri Lee, Does Green Fashion Retailing Make Consumers More Eco-friendly? : The Influence of Green Fashion Products and Campaigns on Green Consciousness and Behaviour. Clothing and Textiles Research Journal 2012 30, p 67 <http://www.sagepublications.com>

- ProChile | Información Comercial Estudio de Mercado de Confecciones para el mercado de EE.UU. – Año 2012, p27

- Diario La Vanguardia,

<http://www.lavanguardia.com/magazine/20130104/54358790131/lujo-crisis-moda-magazine.html>

- E. Chan Kim, Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business School Publishing Corporation, 2005

- Uche Okonko 2007, Luxury fashion branding, trends, tactics and techniques, Palgrave Macmillan, 2007.

- 2011 International report on mountain tourism, Overview of the key industry figures for ski resorts, Laurent Vanat, <http://www.vanat.ch/RM-world-report-2011.pdf>

- Estadísticas de la OCDE,

http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=SNA_TABLE1

- Eurostat,

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>

- Laurent Vanet, 2011 International Report on Mountain Tourism, mayo 2012, publicado en www.vanat.ch

- Charles Adam Bee, Households: 2007-2011, American Community Survey Briefs, US Department of Commerce, Economic and Statistics Administration, US Census Bureau, Febrero 2013, págs.4 y 7
- Sarah L. Stewart, America's Most-Visited Ski Resorts, Revista Travel&Leisure, Enero 2013
- Mapa de promedio anual de caída de nieve para el periodo 1961-1990, en <http://www.wcc.nrcs.usda.gov/publications/Briefing-Book/bb27.html>
- Mark Ritson, All your brand needs is three little words, Marketing Week, 19 de mayo 2011, disponible en <http://www.marketingweek.co.uk/all-your-brand-needs-is-three-little-words/3026531.article>, acceso el 20 de enero 2013,
- Eric Ries, The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, 2011, ISBN 978-0-307-88789-4
- Damodaran, Betas by Sectors, disponible en <http://braverock.com/brian/R/PerformanceAnalytics/html/CAPM.beta.html>

6 Anexos

Anexo A: Tabla de Participación Global en el Turismo de Montaña. Fuente: Reporte Internacional de turismo de montaña. Fuente: Informe Internacional de Turismo de Montaña.

Country	Number of ski areas ¹³	Number of areas > 4 lifts	Number of major resorts (>1 mio SV)	Number of lifts	Skier visits ¹⁴		Population	Participation rate nationals (in % population)	Number of skiers (nationals)	Ranking in word tourism ¹⁵	Arrivals of international tourists	Proportion foreign skiers
					(SV)	SV/lift						
Andorra	3	3	1	111	2'240'000	20'180	82'627	20,0%	16'525	#N/A	1'830'000	95,0%
Argentina	22	10	0	145	1'500'000	10'345	40'482'000	2,5%	1'012'050	44	4'300'000	25,0%
Armenia	3	1	0	6	50'000	8'333	2'968'586	2,0%	59'372	#N/A	575'000	2,0%
Australia	10	7	0	147	1'965'400	13'370	21'007'310	2,0%	420'146	40	5'600'000	1,5%
Austria	254	199	12	3'003	52'006'000	17'318	8'205'533	36,0%	2'953'992	12	21'400'000	66,0%
Bosnia and Herzegovina	11	1	0	35	400'000	11'429	4'590'310	5,0%	229'516	#N/A	311'000	50,0%
Bulgaria	32	7	0	94	600'000	6'383	7'262'675	3,0%	217'880	39	5'700'000	25,0%
Canada	288	73	1	922	19'083'600	20'698	33'212'696	15,0%	4'981'904	15	15'800'000	13,8%
Chile	21	9	0	122	1'250'000	10'246	16'454'143	3,0%	493'624	#N/A	2'750'000	15,0%
China	350	77	0	800	4'640'000	5'800	1'330'044'544	0,3%	3'325'111	4	50'900'000	0,5%
Czech Republic	176	70	0	816	3'000'000	3'676	10'220'911	20,0%	2'044'182	36	6'100'000	35,0%
Finland	76	30	0	374	2'700'000	7'219	5'244'749	24,0%	1'258'740	50	3'423'000	17,0%
France	325	233	14	3'731	54'760'000	14'677	64'057'792	19,0%	12'170'980	1	74'200'000	28,0%
Georgia	4	2	0	12	100'000	8'333	4'630'841	2,0%	92'617	#N/A	1'052'000	10,0%
Germany	510	82	0	1'827	13'560'000	7'422	82'369'552	14,0%	11'531'737	9	24'200'000	10,0%
Hungary	34	5	0	70	500'000	7'143	9'930'915	5,0%	496'546	26	9'100'000	10,0%
India	15	1	0	22	200'000	9'091	1'147'995'904	0,1%	1'147'996	41	5'100'000	1,0%
Italy	349	216	4	1'948	26'820'000	13'768	58'145'320	8,0%	4'651'626	5	43'200'000	15,0%
Japan	547	280	0	2'422	38'867'623	16'048	127'288'416	9,0%	11'455'957	28	6'800'000	3,0%
Korea, South	18	16	0	130	6'313'446	48'565	48'379'392	5,0%	2'418'970	35	7'800'000	10,0%
New Zealand	25	10	0	93	1'409'200	15'153	4'173'460	7,0%	292'142	#N/A	2'458'000	36,0%
Norway	213	40	0	667	6'140'000	9'205	4'644'457	25,0%	1'161'114	46	4'300'000	8,0%
Poland	72	11	0	832	4'000'000	4'808	38'500'696	6,0%	2'310'042	19	11'900'000	10,0%
Romania	44	5	0	141	1'200'000	8'511	22'246'862	3,0%	667'406	#N/A	1'272'000	5,0%
Russia	170	31	0	414	3'000'000	7'246	140'702'096	2,5%	3'517'552	13	19'400'000	2,0%
Slovakia	91	47	0	489	3'900'000	7'975	5'455'407	18,0%	981'973	#N/A	1'298'000	25,0%
Slovenia	44	24	0	217	1'487'740	6'856	2'007'711	15,0%	301'157	#N/A	1'668'000	17,0%
South Africa	1	0	0	4	25'000	6'250	48'782'756	0,2%	97'566	24	7'000'000	0,0%
Spain	34	30	1	360	6'351'564	17'643	40'491'052	5,0%	2'024'553	3	52'200'000	10,0%
Sweden	228	69	1	820	8'120'000	9'902	9'045'389	20,0%	1'809'078	38	4'900'000	8,0%
Switzerland	240	102	7	1'774	27'550'800	15'530	7'581'520	37,0%	2'805'162	27	8'300'000	50,0%
Turkey	16	6	0	68	750'000	11'029	71'892'808	1,0%	718'928	8	25'500'000	15,0%
Ukraine	41	8	0	98	800'000	8'163	45'994'288	2,0%	919'886	7	20'700'000	5,0%
United States	481	354	7	2'970	58'201'000	19'596	303'824'640	4,3%	13'064'460	2	54'900'000	5,6%

¹³ The number of ski areas includes some very small ones, for instance in France, only 233 areas have more than 4 lifts and concentrate most of the activity

¹⁴ Average 5 last seasons or estimate

¹⁵ Based on arrivals of international tourists (WTO)

¹⁶ Ratio of the domestic skier visits divided by the population.

¹⁷ Ratio of the skier visits of foreign visitors divided by the total number of foreign visitors.

Anexo B: Cotización de costos de envío en DHL y LAN.

	País	Ciudad	Lan Cargo			DHL
			Mín cobro \$	\$ kg	min kg	\$
Norte América	USA	NYC	\$ 75,00	\$ 6,65	11,28	60.490
		Washington	\$ 75,00	\$ 7,69	9,75	60.490
		Boston	\$ 75,00	\$ 7,69	9,75	60.490
		Houston	\$ 75,00	\$ 8,01	9,36	60.490
		Miami	\$ 75,00	\$ 6,35	11,81	60.490
	Canada	Toronto	\$ 100,00	\$ 6,31	15,85	60.490
		Vancouver	\$ 95,00	\$ 6,35	14,96	60.490

Anexo C: Planilla de productos de línea Home.

LINEA	PRODUCTO	PROCESO		Costo	Peso kgs	COSTO UNITARIO	WHOLESALE			RETAIL			ONLINE			
							ENVIO LAN	Precio	Precio	%	Margen Unitario	Precio	DHL		Margen Unitario	Precio
100% Natural	Piecera	Hilado	Llama	USD 31,91	1,00	USD 96,68	USD 8,00	USD 298,05	USD 298	68%	USD 201,37	USD 596,10	USD 128,00	21%	USD 371,41	USD 596,10
		Tejido	Aymara	USD 53,19												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 6,58												
	Cojín	Hilado	Llama	USD 21,28	0,50	USD 58,61	USD 4,00	USD 179,82	USD 181	68%	USD 122,21	USD 361,64	USD 55,32	15%	USD 247,72	USD 361,64
		Tejido	Aymara	USD 34,04												
		Empaque		USD 0,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 3,29												
	Frazada	Hilado	Llama	USD 25,53	0,90	USD 79,00	USD 7,20	USD 244,21	USD 245	68%	USD 166,21	USD 490,42	USD 115,20	23%	USD 296,22	USD 490,42
		Tejido	Aymara	USD 42,55												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 5,92												
Colour Alpaca-Bamboo	Pieceras	Hilado	Alpaca-	USD 67,98	1,70	USD 135,91	USD 13,60	421,33	USD 422,33	68%	286,42	USD 844,66	USD 129,00	15%	USD 579,75	USD 844,66
		Tejido	Mapuche	USD 59,57												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Temuco-Stgo	USD 3,35												
	Cojines	Hilado	Bamboo	USD 39,99	1,00	USD 85,26	USD 8,00	263,78	USD 264,78	68%	179,52	USD 529,56	USD 55,32	10%	USD 388,98	USD 529,56
		Tejido	Mapuche	USD 38,30												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Temuco-Stgo	USD 1,97												
	Frazadas	Hilado	Bamboo	USD 55,99	1,40	USD 110,56	USD 11,20	342,87	USD 343,87	68%	233,31	USD 687,73	USD 180,60	26%	USD 396,58	USD 687,73
		Tejido	Mapuche	USD 46,81												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Temuco-Stgo	USD 2,76												
Colour Lace-Merino	Pieceras	Hilado	Lace-Merino	USD 53,64	1,00	USD 118,41	USD 8,00	USD 363,22	USD 364	67%	USD 245,82	USD 728,45	USD 130,00	18%	USD 480,04	USD 728,45
		Tejido	Aymara	USD 53,19												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 6,58												
	Cojines	Hilado	Lace-Merino	USD 33,53	0,50	USD 75,86	USD 4,00	USD 231,57	USD 233	67%	USD 156,71	USD 465,14	USD 55,32	12%	USD 333,96	USD 465,14
		Tejido	Aymara	USD 34,04												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 3,29												
	Frazadas	Hilado	Lace-Merino	USD 40,23	0,90	USD 93,70	USD 7,20	USD 288,31	USD 289	68%	USD 195,60	USD 578,61	USD 117,00	20%	USD 367,91	USD 578,61
		Tejido	Aymara	USD 42,55												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 5,92												
Colour Pima-Lino	Pieceras Piecera	Hilado	Pima-Lino	USD 44,22	1,00	USD 108,99	USD 8,00	USD 334,96	USD 336	68%	USD 226,98	USD 671,93	USD 131,00	19%	USD 431,94	USD 671,93
		Tejido	Aymara	USD 53,19												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 6,58												
	Cojines	Hilado	Pima-Lino	USD 27,64	0,50	USD 69,97	USD 4,00	USD 213,91	USD 215	67%	USD 144,94	USD 429,81	USD 55,32	13%	USD 304,52	USD 429,81
		Tejido	Aymara	USD 34,04												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 3,29												
	Frazadas	Hilado	Pima-Lino	USD 33,17	0,90	USD 86,64	USD 7,20	USD 267,11	USD 268	68%	USD 181,47	USD 536,22	USD 117,90	22%	USD 331,69	USD 536,22
		Tejido	A mano	USD 42,55												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 5,92												
PROMEDIO					0,94	USD 93,30	USD 7,53		USD 288		USD 195,05	USD 577	USD 105,83	18%	USD 331,69	USD 577

Anexo D: Planilla de productos de línea Accesorios.

LINEA	PRODUCTO	PROCESO			Peso kgs	COSTOS		WHOLESALE			VENTA RETAIL			ONLINE		
						COSTO VARIABLE	ENVIO LAN	PRECIO	Precio	%	Margen Unitario	Precio	DHL	%	Margen Unitario	Precio
100% Natural	Bufanda	Hilado	Llama	USD 10,64	0,40	USD 56,57	USD 3,20	USD 116,33	USD 117	52%	USD 60,77	USD 234,67	USD 70,21	30%	USD 107,89	USD 234,67
		Tejido	Aymara	USD 38,30												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 2,63												
	Gorro	Hilado	Llama	USD 7,98	0,30	USD 31,97	USD 2,40	USD 66,35	USD 67	53%	USD 35,37	USD 134,69	USD 55,32	41%	USD 47,40	USD 134,69
		Tejido	Palillo	USD 17,02												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 1,97												
	Elemental	Hilado	Llama	USD 21,28	0,75	USD 56,74	USD 6,00	USD 119,48	USD 120	53%	USD 63,74	USD 240,96	USD 70,21	29%	USD 114,01	USD 240,96
		Tejido	Aymara	USD 25,53												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 4,93												
Colour Alpaca-Bamboo	Bufanda	Hilado	Alpaca-	USD 16,00	0,40	USD 64,34	USD 3,20	USD 131,88	USD 132,88	52%	USD 68,54	USD 265,75	USD 70,21	26%	USD 131,20	USD 265,75
		Tejido	Mapuche	USD 42,55												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Temuco-Stgo	USD 0,79												
	Gorro	Hilado	Alpaca-	USD 12,00	0,30	USD 34,61	USD 2,40	USD 71,62	USD 72,62	52%	USD 38,01	USD 145,24	USD 55,32	38%	USD 55,31	USD 145,24
		Tejido	A palillo	USD 17,02												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Temuco-Stgo	USD 0,59												
	Elemental	Hilado	Alpaca-	USD 29,99	0,75	USD 62,00	USD 6,00	USD 130,01	USD 131,01	53%	USD 69,00	USD 262,01	USD 70,21	27%	USD 129,80	USD 262,01
		Tejido	Mapuche	USD 25,53												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Temuco-Stgo	USD 1,48												
Colour Lace-Merino	Bufanda	Hilado	Lace-Merino	USD 17,88	0,40	USD 63,81	USD 3,20	USD 130,82	USD 131,82	52%	USD 68,01	USD 263,63	USD 70,21	27%	USD 129,61	USD 263,63
		Tejido	Aymara	USD 38,30												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 2,63												
	Gorro	Hilado	Lace-Merino	USD 13,41	0,30	USD 36,02	USD 2,40	USD 74,45	USD 75,45	52%	USD 39,42	USD 150,89	USD 55,32	37%	USD 59,55	USD 150,89
		Tejido	Palillo	USD 17,02												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Temuco-Stgo	USD 0,59												
	Elemental	Hilado	Lace-Merino	USD 33,53	0,75	USD 68,99	USD 6,00	USD 143,98	USD 144,98	52%	USD 75,99	USD 289,96	USD 70,21	24%	USD 150,76	USD 289,96
		Tejido	Aymara	USD 25,53												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 4,93												
Colour Pima-Lino	Bufanda	Hilado	Pima-Lino	USD 14,74	0,40	USD 60,67	USD 3,20	USD 124,54	USD 126	52%	USD 64,87	USD 251,07	USD 70,21	28%	USD 120,19	USD 251,07
		Tejido	Aymara	USD 38,30												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 2,63												
	Gorro	Hilado	Pima-Lino	USD 11,06	0,30	USD 35,05	USD 2,40	USD 72,50	USD 73	52%	USD 38,45	USD 147,00	USD 55,32	38%	USD 56,63	USD 147,00
		Tejido	Palillo	USD 17,02												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 1,97												
	Elemental	Hilado	Pima-Lino	USD 27,64	0,75	USD 63,10	USD 6,00	USD 132,20	USD 133	53%	USD 70,10	USD 266,41	USD 70,21	26%	USD 133,09	USD 266,41
		Tejido	Aymara	USD 25,53												
		Empaque		USD 5,00												
		Envío interno	Arica-Stgo	USD 4,93												
P R O M E D I O						USD 52,82	USD 3,87	USD 109,51	USD 110,51		USD 58	USD 221	USD 65,25	30%	USD 103	USD 221

Anexo E: Concentración de Hogares de Altos ingresos en las áreas metropolitanas de mayor concentración.

Table 2.

Concentrations of High-Income Households in the Highest-Concentration Metropolitan Statistical Areas: 2007–2011

(For information on confidentiality protection, sampling error, nonsampling error, and definitions, see www.census.gov/acs/www/)

Rank	Metropolitan statistical area	Percentage of MSA households among top 5 percent
1	Bridgeport-Stamford-Norwalk, CT	17.9
2	San Jose-Sunnyvale-Santa Clara, CA	15.9
3	Washington-Arlington-Alexandria, DC-VA-MD-WV	14.1
4	San Francisco-Oakland-Fremont, CA	13.0
5	Trenton-Ewing, NJ	11.6
6	New York-Northern New Jersey-Long Island, NY-NJ-PA	10.0
7	Oxnard-Thousand Oaks-Ventura, CA	9.7
8	Boston-Cambridge-Quincy, MA-NH	9.7
9	Boulder, CO	9.4
10	Napa, CA	9.3
11	Santa Cruz-Watsonville, CA	9.0
12	Naples-Marco Island, FL	8.8
13	Baltimore-Towson, MD	8.0
14	Midland, TX	7.9
15	Los Angeles-Long Beach-Santa Ana, CA	7.9
16	Santa Barbara-Santa Maria-Goleta, CA	7.4
17	Hartford-West Hartford-East Hartford, CT	7.4
18	San Diego-Carlsbad-San Marcos, CA	7.3
19	Seattle-Tacoma-Bellevue, WA	7.1
20	Honolulu, HI	7.0
21	Philadelphia-Camden-Wilmington, PA-NJ-DE-MD	6.9
22	Anchorage, AK	6.9
23	Santa Rosa-Petaluma, CA	6.8
24	Houston-Sugar Land-Baytown, TX	6.8
25	Chicago-Joliet-Naperville, IL-IN-WI	6.8

Sources: 2007–2011 American Community Surveys.

Anexo F: Ejemplo de Ficha de Producto: Colección Paisajes: Colores Marzo 2013, Serie Valle Luna

Sistema de gestión de calidad						
Ficha de colores						
Multicolor		Monocolor		Colección	Paisajes Chile 01	
Gama	Código	Phanton	Código	Serie	Valle Luna	
	Valu01	1	C4A5C5	Valu11	Fecha	Marzo 2013
		2	7D6688	Valu12	Pagina	2 de 5
		3	A7A3D1	Valu13		
		4	C97E83	Valu14		
	Valu02	1	A85D48	Valu21		
		2	723F3B	Valu22		
		3	604660	Valu23		
		4	22121F	Valu24		
	Valu03	1	D4867A	Valu31		
		2	904D4E	Valu32		
		3	8D4538	Valu33		
		4	A17691	Valu34		
	Valu04	1	5A3A3D	Valu41		
		2	673238	Valu42		
		3	3C1F1B	Valu43		
		4	201510	Valu44		
	Valu05	1	97575B	Valu51		
		2	874A43	Valu52		
		3	7B3037	Valu53		
		4	632122	Valu54		

Anexo G: Ejemplo de Etiquetas: Colección Paisajes: Colores Marzo 2013. Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo de diseño realizado para los productos Alwe de Fibras del Sur SpA.

	<table border="1"> <tr><td>Bosque1</td><td>Bosque11</td></tr> <tr><td>Bosque2</td><td>Bosque12</td></tr> <tr><td>Bosque3</td><td>Bosque13</td></tr> <tr><td>Bosque4</td><td>Bosque14</td></tr> <tr><td>Bosque5</td><td>Bosque15</td></tr> <tr><td>Bosque6</td><td>Bosque16</td></tr> <tr><td>Bosque7</td><td>Bosque17</td></tr> <tr><td>Bosque8</td><td>Bosque18</td></tr> <tr><td>Bosque9</td><td>Bosque19</td></tr> <tr><td>Bosque10</td><td>Bosque20</td></tr> <tr><td>Bosque11</td><td>Bosque21</td></tr> <tr><td>Bosque12</td><td>Bosque22</td></tr> <tr><td>Bosque13</td><td>Bosque23</td></tr> <tr><td>Bosque14</td><td>Bosque24</td></tr> <tr><td>Bosque15</td><td>Bosque25</td></tr> <tr><td>Bosque16</td><td>Bosque26</td></tr> <tr><td>Bosque17</td><td>Bosque27</td></tr> <tr><td>Bosque18</td><td>Bosque28</td></tr> <tr><td>Bosque19</td><td>Bosque29</td></tr> <tr><td>Bosque20</td><td>Bosque30</td></tr> </table>	Bosque1	Bosque11	Bosque2	Bosque12	Bosque3	Bosque13	Bosque4	Bosque14	Bosque5	Bosque15	Bosque6	Bosque16	Bosque7	Bosque17	Bosque8	Bosque18	Bosque9	Bosque19	Bosque10	Bosque20	Bosque11	Bosque21	Bosque12	Bosque22	Bosque13	Bosque23	Bosque14	Bosque24	Bosque15	Bosque25	Bosque16	Bosque26	Bosque17	Bosque27	Bosque18	Bosque28	Bosque19	Bosque29	Bosque20	Bosque30	<p>Bosque (Southern forest)</p> <p>visit us www.alwe.com</p>
Bosque1	Bosque11																																									
Bosque2	Bosque12																																									
Bosque3	Bosque13																																									
Bosque4	Bosque14																																									
Bosque5	Bosque15																																									
Bosque6	Bosque16																																									
Bosque7	Bosque17																																									
Bosque8	Bosque18																																									
Bosque9	Bosque19																																									
Bosque10	Bosque20																																									
Bosque11	Bosque21																																									
Bosque12	Bosque22																																									
Bosque13	Bosque23																																									
Bosque14	Bosque24																																									
Bosque15	Bosque25																																									
Bosque16	Bosque26																																									
Bosque17	Bosque27																																									
Bosque18	Bosque28																																									
Bosque19	Bosque29																																									
Bosque20	Bosque30																																									
	<table border="1"> <tr><td>Mora1</td><td>Mora11</td></tr> <tr><td>Mora2</td><td>Mora12</td></tr> <tr><td>Mora3</td><td>Mora13</td></tr> <tr><td>Mora4</td><td>Mora14</td></tr> <tr><td>Mora5</td><td>Mora15</td></tr> <tr><td>Mora6</td><td>Mora16</td></tr> <tr><td>Mora7</td><td>Mora17</td></tr> <tr><td>Mora8</td><td>Mora18</td></tr> <tr><td>Mora9</td><td>Mora19</td></tr> <tr><td>Mora10</td><td>Mora20</td></tr> <tr><td>Mora11</td><td>Mora21</td></tr> <tr><td>Mora12</td><td>Mora22</td></tr> <tr><td>Mora13</td><td>Mora23</td></tr> <tr><td>Mora14</td><td>Mora24</td></tr> <tr><td>Mora15</td><td>Mora25</td></tr> <tr><td>Mora16</td><td>Mora26</td></tr> <tr><td>Mora17</td><td>Mora27</td></tr> <tr><td>Mora18</td><td>Mora28</td></tr> <tr><td>Mora19</td><td>Mora29</td></tr> <tr><td>Mora20</td><td>Mora30</td></tr> </table>	Mora1	Mora11	Mora2	Mora12	Mora3	Mora13	Mora4	Mora14	Mora5	Mora15	Mora6	Mora16	Mora7	Mora17	Mora8	Mora18	Mora9	Mora19	Mora10	Mora20	Mora11	Mora21	Mora12	Mora22	Mora13	Mora23	Mora14	Mora24	Mora15	Mora25	Mora16	Mora26	Mora17	Mora27	Mora18	Mora28	Mora19	Mora29	Mora20	Mora30	<p>Mora (wild blueberry)</p> <p>visit us www.alwe.com</p>
Mora1	Mora11																																									
Mora2	Mora12																																									
Mora3	Mora13																																									
Mora4	Mora14																																									
Mora5	Mora15																																									
Mora6	Mora16																																									
Mora7	Mora17																																									
Mora8	Mora18																																									
Mora9	Mora19																																									
Mora10	Mora20																																									
Mora11	Mora21																																									
Mora12	Mora22																																									
Mora13	Mora23																																									
Mora14	Mora24																																									
Mora15	Mora25																																									
Mora16	Mora26																																									
Mora17	Mora27																																									
Mora18	Mora28																																									
Mora19	Mora29																																									
Mora20	Mora30																																									
	<table border="1"> <tr><td>Campo1</td><td>Campo11</td></tr> <tr><td>Campo2</td><td>Campo12</td></tr> <tr><td>Campo3</td><td>Campo13</td></tr> <tr><td>Campo4</td><td>Campo14</td></tr> <tr><td>Campo5</td><td>Campo15</td></tr> <tr><td>Campo6</td><td>Campo16</td></tr> <tr><td>Campo7</td><td>Campo17</td></tr> <tr><td>Campo8</td><td>Campo18</td></tr> <tr><td>Campo9</td><td>Campo19</td></tr> <tr><td>Campo10</td><td>Campo20</td></tr> <tr><td>Campo11</td><td>Campo21</td></tr> <tr><td>Campo12</td><td>Campo22</td></tr> <tr><td>Campo13</td><td>Campo23</td></tr> <tr><td>Campo14</td><td>Campo24</td></tr> <tr><td>Campo15</td><td>Campo25</td></tr> <tr><td>Campo16</td><td>Campo26</td></tr> <tr><td>Campo17</td><td>Campo27</td></tr> <tr><td>Campo18</td><td>Campo28</td></tr> <tr><td>Campo19</td><td>Campo29</td></tr> <tr><td>Campo20</td><td>Campo30</td></tr> </table>	Campo1	Campo11	Campo2	Campo12	Campo3	Campo13	Campo4	Campo14	Campo5	Campo15	Campo6	Campo16	Campo7	Campo17	Campo8	Campo18	Campo9	Campo19	Campo10	Campo20	Campo11	Campo21	Campo12	Campo22	Campo13	Campo23	Campo14	Campo24	Campo15	Campo25	Campo16	Campo26	Campo17	Campo27	Campo18	Campo28	Campo19	Campo29	Campo20	Campo30	<p>Campo (Crops)</p> <p>visit us www.alwe.com</p>
Campo1	Campo11																																									
Campo2	Campo12																																									
Campo3	Campo13																																									
Campo4	Campo14																																									
Campo5	Campo15																																									
Campo6	Campo16																																									
Campo7	Campo17																																									
Campo8	Campo18																																									
Campo9	Campo19																																									
Campo10	Campo20																																									
Campo11	Campo21																																									
Campo12	Campo22																																									
Campo13	Campo23																																									
Campo14	Campo24																																									
Campo15	Campo25																																									
Campo16	Campo26																																									
Campo17	Campo27																																									
Campo18	Campo28																																									
Campo19	Campo29																																									
Campo20	Campo30																																									
	<table border="1"> <tr><td>Valle1</td><td>Valle11</td></tr> <tr><td>Valle2</td><td>Valle12</td></tr> <tr><td>Valle3</td><td>Valle13</td></tr> <tr><td>Valle4</td><td>Valle14</td></tr> <tr><td>Valle5</td><td>Valle15</td></tr> <tr><td>Valle6</td><td>Valle16</td></tr> <tr><td>Valle7</td><td>Valle17</td></tr> <tr><td>Valle8</td><td>Valle18</td></tr> <tr><td>Valle9</td><td>Valle19</td></tr> <tr><td>Valle10</td><td>Valle20</td></tr> <tr><td>Valle11</td><td>Valle21</td></tr> <tr><td>Valle12</td><td>Valle22</td></tr> <tr><td>Valle13</td><td>Valle23</td></tr> <tr><td>Valle14</td><td>Valle24</td></tr> <tr><td>Valle15</td><td>Valle25</td></tr> <tr><td>Valle16</td><td>Valle26</td></tr> <tr><td>Valle17</td><td>Valle27</td></tr> <tr><td>Valle18</td><td>Valle28</td></tr> <tr><td>Valle19</td><td>Valle29</td></tr> <tr><td>Valle20</td><td>Valle30</td></tr> </table>	Valle1	Valle11	Valle2	Valle12	Valle3	Valle13	Valle4	Valle14	Valle5	Valle15	Valle6	Valle16	Valle7	Valle17	Valle8	Valle18	Valle9	Valle19	Valle10	Valle20	Valle11	Valle21	Valle12	Valle22	Valle13	Valle23	Valle14	Valle24	Valle15	Valle25	Valle16	Valle26	Valle17	Valle27	Valle18	Valle28	Valle19	Valle29	Valle20	Valle30	<p>Valle Luna (Moon Valley)</p> <p>visit us www.alwe.com</p>
Valle1	Valle11																																									
Valle2	Valle12																																									
Valle3	Valle13																																									
Valle4	Valle14																																									
Valle5	Valle15																																									
Valle6	Valle16																																									
Valle7	Valle17																																									
Valle8	Valle18																																									
Valle9	Valle19																																									
Valle10	Valle20																																									
Valle11	Valle21																																									
Valle12	Valle22																																									
Valle13	Valle23																																									
Valle14	Valle24																																									
Valle15	Valle25																																									
Valle16	Valle26																																									
Valle17	Valle27																																									
Valle18	Valle28																																									
Valle19	Valle29																																									
Valle20	Valle30																																									
	<table border="1"> <tr><td>Ruca1</td><td>Ruca11</td></tr> <tr><td>Ruca2</td><td>Ruca12</td></tr> <tr><td>Ruca3</td><td>Ruca13</td></tr> <tr><td>Ruca4</td><td>Ruca14</td></tr> <tr><td>Ruca5</td><td>Ruca15</td></tr> <tr><td>Ruca6</td><td>Ruca16</td></tr> <tr><td>Ruca7</td><td>Ruca17</td></tr> <tr><td>Ruca8</td><td>Ruca18</td></tr> <tr><td>Ruca9</td><td>Ruca19</td></tr> <tr><td>Ruca10</td><td>Ruca20</td></tr> <tr><td>Ruca11</td><td>Ruca21</td></tr> <tr><td>Ruca12</td><td>Ruca22</td></tr> <tr><td>Ruca13</td><td>Ruca23</td></tr> <tr><td>Ruca14</td><td>Ruca24</td></tr> <tr><td>Ruca15</td><td>Ruca25</td></tr> <tr><td>Ruca16</td><td>Ruca26</td></tr> <tr><td>Ruca17</td><td>Ruca27</td></tr> <tr><td>Ruca18</td><td>Ruca28</td></tr> <tr><td>Ruca19</td><td>Ruca29</td></tr> <tr><td>Ruca20</td><td>Ruca30</td></tr> </table>	Ruca1	Ruca11	Ruca2	Ruca12	Ruca3	Ruca13	Ruca4	Ruca14	Ruca5	Ruca15	Ruca6	Ruca16	Ruca7	Ruca17	Ruca8	Ruca18	Ruca9	Ruca19	Ruca10	Ruca20	Ruca11	Ruca21	Ruca12	Ruca22	Ruca13	Ruca23	Ruca14	Ruca24	Ruca15	Ruca25	Ruca16	Ruca26	Ruca17	Ruca27	Ruca18	Ruca28	Ruca19	Ruca29	Ruca20	Ruca30	<p>Ruca (Aboriginal Mapuche home)</p> <p>visit us www.alwe.com</p>
Ruca1	Ruca11																																									
Ruca2	Ruca12																																									
Ruca3	Ruca13																																									
Ruca4	Ruca14																																									
Ruca5	Ruca15																																									
Ruca6	Ruca16																																									
Ruca7	Ruca17																																									
Ruca8	Ruca18																																									
Ruca9	Ruca19																																									
Ruca10	Ruca20																																									
Ruca11	Ruca21																																									
Ruca12	Ruca22																																									
Ruca13	Ruca23																																									
Ruca14	Ruca24																																									
Ruca15	Ruca25																																									
Ruca16	Ruca26																																									
Ruca17	Ruca27																																									
Ruca18	Ruca28																																									
Ruca19	Ruca29																																									
Ruca20	Ruca30																																									
	<table border="1"> <tr><td>Cereza1</td><td>Cereza11</td></tr> <tr><td>Cereza2</td><td>Cereza12</td></tr> <tr><td>Cereza3</td><td>Cereza13</td></tr> <tr><td>Cereza4</td><td>Cereza14</td></tr> <tr><td>Cereza5</td><td>Cereza15</td></tr> <tr><td>Cereza6</td><td>Cereza16</td></tr> <tr><td>Cereza7</td><td>Cereza17</td></tr> <tr><td>Cereza8</td><td>Cereza18</td></tr> <tr><td>Cereza9</td><td>Cereza19</td></tr> <tr><td>Cereza10</td><td>Cereza20</td></tr> <tr><td>Cereza11</td><td>Cereza21</td></tr> <tr><td>Cereza12</td><td>Cereza22</td></tr> <tr><td>Cereza13</td><td>Cereza23</td></tr> <tr><td>Cereza14</td><td>Cereza24</td></tr> <tr><td>Cereza15</td><td>Cereza25</td></tr> <tr><td>Cereza16</td><td>Cereza26</td></tr> <tr><td>Cereza17</td><td>Cereza27</td></tr> <tr><td>Cereza18</td><td>Cereza28</td></tr> <tr><td>Cereza19</td><td>Cereza29</td></tr> <tr><td>Cereza20</td><td>Cereza30</td></tr> </table>	Cereza1	Cereza11	Cereza2	Cereza12	Cereza3	Cereza13	Cereza4	Cereza14	Cereza5	Cereza15	Cereza6	Cereza16	Cereza7	Cereza17	Cereza8	Cereza18	Cereza9	Cereza19	Cereza10	Cereza20	Cereza11	Cereza21	Cereza12	Cereza22	Cereza13	Cereza23	Cereza14	Cereza24	Cereza15	Cereza25	Cereza16	Cereza26	Cereza17	Cereza27	Cereza18	Cereza28	Cereza19	Cereza29	Cereza20	Cereza30	<p>Cereza (cherry)</p> <p>visit us www.alwe.com</p>
Cereza1	Cereza11																																									
Cereza2	Cereza12																																									
Cereza3	Cereza13																																									
Cereza4	Cereza14																																									
Cereza5	Cereza15																																									
Cereza6	Cereza16																																									
Cereza7	Cereza17																																									
Cereza8	Cereza18																																									
Cereza9	Cereza19																																									
Cereza10	Cereza20																																									
Cereza11	Cereza21																																									
Cereza12	Cereza22																																									
Cereza13	Cereza23																																									
Cereza14	Cereza24																																									
Cereza15	Cereza25																																									
Cereza16	Cereza26																																									
Cereza17	Cereza27																																									
Cereza18	Cereza28																																									
Cereza19	Cereza29																																									
Cereza20	Cereza30																																									

<p>100cm 180cm ASH</p>	 <p>Accesories Shawl visit us www.alwe.com</p>
<p>100cm 180cm BCM BCU Cushion Throw 100cm 180cm</p>	 <p>Bedding pack visit us www.alwe.com</p>
<p>100cm 180cm TB</p>	 <p>Travel blanket TB visit us www.alwe.com</p>

Anexo H: Estructura de Costos Variables. Fuente: Elaboración Propia en base a estimaciones desarrolladas para Fibras del Sur.

Serie	Producto	Tejedoras Aymara						Tejedoras Mapuche			
		Tejido		Costo Hilados				Tejido		Costo Hilados	
		CLP	USD	kgs	Llama	Lace-Merino	Pima-Lino	CLP	USD	kgs	Alpaca-Bamboo
Hogar	Piecera	\$ 25.000	USD 53,19	1,2	USD 31,91	USD 53,64	USD 44,22	\$ 28.000	USD 59,57	1,70	USD 67,98
	Cojin	\$ 16.000	USD 34,04	0,75	USD 21,28	USD 33,53	USD 27,64	\$ 18.000	USD 38,30	1,00	USD 39,99
	Fraza da	\$ 20.000	USD 42,55	0,9	USD 25,53	USD 40,23	USD 33,17	\$ 22.000	USD 46,81	1,40	USD 55,99
Accesorios	Bufanda	\$ 18.000	USD 38,30	0,4	USD 10,64	USD 17,88	USD 14,74	\$ 20.000	USD 42,55	0,4	USD 16,00
	Gorro	\$ 8.000	USD 17,02	0,3	USD 7,98	USD 13,41	USD 11,06	\$ 8.000	USD 17,02	0,3	USD 12,00
	Elemental	\$ 12.000	USD 25,53	0,75	USD 21,28	USD 33,53	USD 27,64	\$ 12.000	USD 25,53	0,75	USD 29,99

Anexo 8: Tabla de Valores de Referencia de envío vía Lan Cargo y DHL a ciudades seleccionadas.

País	Ciudad	Lan Cargo			DHL	
		Mín cobro \$	Por kilo	Peso mínimo por envío en kg	\$	USD
USA	NYC	USD 75,00	USD 6,65	11,28	60.490	USD 128,70
	Washington	USD 75,00	USD 7,69	9,75	60.490	USD 128,70
	Boston	USD 75,00	USD 7,69	9,75	60.490	USD 128,70
	Houston	USD 75,00	USD 8,01	9,36	60.490	USD 128,70
	Miami	USD 75,00	USD 6,35	11,81	60.490	USD 128,70

Anexo I: Datos Utilizados para Estimación de Tamaño de Mercado. Elaboración Propia en base a información obtenida de fuentes secundarias en Internet.

Ingresos Segmento Esquiadores⁵¹

Esquiadores Activos	Ingreso min	% del grupo	Diferencia de ingreso por persona
Superior	USD 50.000	46%	
Medio	USD 100.000	47%	
Bajo	USD 30.000	7%	
Por Esquiador Activo	USD 71.980	100%	144,60%
Datos País			
Promedio USA	USD 49.777	100%	100,00%
Activos del grupo 24-65 años		60%	

Consumo Por Hogar⁵²

Mobiliario y Operaciones Hogar	4,109%	100,00%	429600 MUSD ⁵³
Mobiliario Dormitorio	0,243%	5,91%	
Textiles Dormitorios (Lino)	0,165%	4,02%	

Según canales de distribución⁵⁴

Tienda de muebles de Hogar	38,4%
Online	1,4%

Datos Demográficos⁵⁵

Población US	313.914.040
Número de Hogares	132.312.404
Personas por Hogar	2,60
Esquiadores US ⁵⁶	13.495.441

⁵¹ 2012 SIA Snow Sports Fact Sheet <http://www.snowsports.org/Retailers/Research/SnowSportsFactSheet/> [Consultada el 19 de abril 2013]

⁵² Datos Obtenidos de la Tabla de Importancia Relativa de los componentes de la canasta considerada en los Índices de Precios del Consumidor en Estados Unidos entre los años (2009-2011).

⁵³ Cifra Obtenida de estadísticas de la OCDE, Precios Corrientes en Millones de USD <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=9189> [Consultada el 15 de febrero del 2013]

Obtenida de estudio de mercado de Euromonitor, Home and Garden, Industry Overview, 09 de Julio 2012

⁵⁵ Obtenida de Informe del Departamento de Comercio de Estados Unidos en <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/00000.html> [Consultada el 4 de enero 2013]

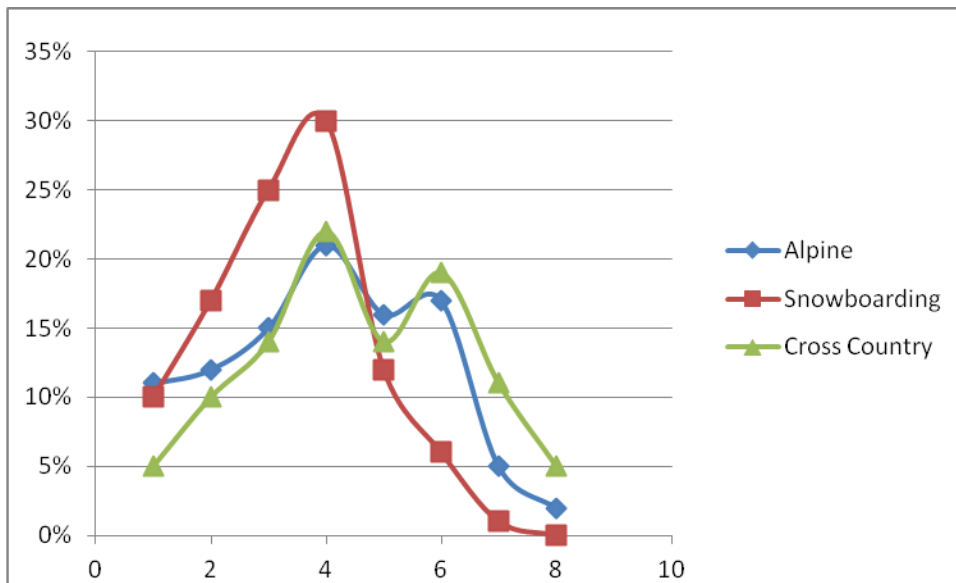
⁵⁶ Laurent Vanet, 2011 International Report on Mountain Tourism, mayo 2012, publicado en www.vanat.ch [Consultado en 15 de abril de 2013]

Nota: Dada la diferencia del ingreso per cápita del segmento de esquiadores con relación al promedio de ingreso per cápita de Estados Unidos en general, se ha establecido un factor de corrección aplicado tanto para el Consumo de Hogar como en el de Accesorios. Se ha aplicado en las celdas de intersección de las fila “esquiadores US”, en las columnas “Total Consumo de Muebles y Mejoras Hogar por hogar” y “Consumo estimado de Mercado de Vestuario y Calzado” respectivamente.

Rango Etéreo

Edad de los esquiadores	Alpine	Snowboarding	Cross Country
6 – 12	11%	10%	5%
13 – 17	12%	17%	10%
18 - 24	15%	25%	14%
25 – 34	21%	30%	22%
35 – 44	16%	12%	14%
45 – 54	17%	6%	19%
55 – 64	5%	1%	11%
65+	2%	0%	5%

Dado que los esquiadores pueden practicar más de un deporte, esta tabla sólo sirve como valor referencial en general. A partir de la información desprendida se aplicará un descuento del total de los visitantes para la estimación de mercado. Se descontará un 40% de los esquiadores, considerando que el target es desde los 18 a los 64.



Anexo J: Ventas en Tiendas de Deportes de Nieve⁵⁷

Temporada	Vestuario	Equipamiento	Accesorios	Total
2011/12	\$ 619.674.283	\$ 608.374.511	\$ 594.944.715	\$ 1.822.993.508
	34,0%	33,0%	33,0%	100,0%
2010/11	\$ 631.484.569	\$ 652.994.205	\$ 733.501.741	\$ 2.017.980.515
	31,3%	31,3%	36,3%	100,0%
2009/10	\$ 598.547.354	\$ 561.816.248	\$ 632.370.255	\$ 1.776.733.856
	32,8%	31,6%	35,6%	100,0%
2008/09	\$ 598.726.870	\$ 523.832.218	\$ 585.355.794	\$ 1.707.914.882
	35,1%	30,7%	34,2%	100,0%
2007/08	\$ 664.251.136	\$ 563.733.716	\$ 624.826.402	\$ 1.852.811.254
	35,8%	30,4%	33,7%	100,0%
2006/07	\$ 622.598.729	\$ 563.622.139	\$ 586.422.337	\$ 1.772.643.206
	35,1%	31,8%	33,0%	100,0%
2005/06	\$ 579.172.886	\$ 617.690.007	\$ 599.325.160	\$ 1.796.188.053
	32,0%	36,0%	32,0%	100,0%
2004/05	\$ 466.478.808	\$ 622.995.217	\$ 562.564.919	\$ 1.732.047.944
	32,0%	36,0%	32,0%	100,0%
Productos Comprados Online				
Season	Apparel	Equipment	Accessories	Total
2011/12	\$ 354.966.112	\$ 152.428.225	\$ 187.575.527	\$ 1.822.993.508
	51,0%	22,0%	27,0%	100,0%
2012/11	\$ 325.164.341	\$ 140.526.198	\$ 186.524.403	\$ 2.017.980.515
	49,8%	21,5%	28,6%	100,0%
2009/10	\$ 298.729.338	\$ 132.439.556	\$ 166.220.158	\$ 1.776.733.856
	50,0%	22,2%	27,8%	100,0%
2008/09	\$ 278.791.332	\$ 115.219.427	\$ 152.503.267	\$ 1.707.914.882
	51,0%	21,0%	28,0%	100,0%
2007/08	\$ 258.847.926	\$ 113.166.387	\$ 119.732.372	\$ 1.852.811.254
	53,0%	23,0%	24,0%	100,0%

⁵⁷ Fuente: SIA Snow Sports Retail TRAK - August 1 to March 31 – 2004-05 to 2011-12

Anexo K: Tabla de Distribución de Participación de Mercado de Principales Marcas de Mobiliario y Hogar en Estados Unidos. Fuente: Euromonitor⁵⁸

Table 4 Home and Garden Brand Shares 2009-2011				
% retail value rsp	Company	2009	2010	2011
Ashley	Ashley Furniture Industries Inc	2.4	2.7	2.8
IKEA	IKEA Holdings US Inc	1.3	1.4	1.5
Craftsman	Sears Holdings Corp	1.3	1.3	1.2
Behr	Behr Process Corp	1.0	1.0	0.9
La-Z-Boy	La-Z-Boy Inc	0.8	0.8	0.8
Serta	Serta Inc	0.8	0.8	0.8
Glidden	Akzo Nobel Inc	0.7	0.7	0.7
Scotts	Scotts Miracle-Gro Co	0.7	0.8	0.7
Simmons	Simmons Bedding Co	0.7	0.7	0.7
Sherwin Williams	Sherwin-Williams Co, The	0.5	0.6	0.6
Tempur-Pedic	Tempur Pedic International Inc	0.3	0.5	0.6
Sealy	Sealy Corp	0.6	0.6	0.6
Black & Decker	Black & Decker Corp, The	0.5	0.5	0.6
Benjamin Moore	Benjamin Moore & Co	0.5	0.5	0.5
Husqvarna	Husqvarna Outdoor Products Inc	0.5	0.5	0.5
MTD	MTD Products Inc	0.4	0.4	0.5
Stihl	Stihl Inc	0.4	0.4	0.5
Valspar	Valspar Corp	0.4	0.4	0.4
Klaussner	Klaussner Furniture Group	0.4	0.4	0.4
Weber	Weber-Stephen Products LLC	0.4	0.4	0.4
Sleep Number	Select Comfort Corp	0.3	0.3	0.4
Stanley	Stanley Works, The	0.3	0.4	0.4
Miracle-Gro	Scotts Miracle-Gro Co	0.3	0.3	0.3
Ryobi	Techtronic Industries North America Inc	0.3	0.3	0.3
Ethan Allen	Ethan Allen Interiors Inc	0.3	0.3	0.3
Sauder	Sauder Woodworking Co	0.3	0.3	0.3
Stearns & Foster	Sealy Corp	0.3	0.3	0.3
DeWalt	DeWalt	0.3	0.3	0.3
Cosco	Dorel Industries Inc	0.3	0.3	0.3
Olympic	PPG Industries Inc	0.2	0.2	0.2
Other Private Label	Other Private Label	5.0	5.0	5.1
Others	Others	77.3	76.5	76.1
Total	Total	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

⁵⁸ Euromonitor, House and Garden in US, Industry Overview, 09 July 2012

Anexo L: Ventas Mensuales de Mobiliario de Hogar. Fuente: Avance de Ventas Mensuales de Retail y Alimentos, US Census Bureau.

448: Clothing and Clothing Accesories. Stores: US total												
Not seasonally Adjusted Sales - Monthly Percent Change [Percent]											2009-2013	
Year	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
2009	-50,0	9,7	5,9	5,0	5,7	-10,6	3,7	10,2	-11,4	9,2	7,6	48,1
2010	-51,3	12,2	17,4	-2,0	4,0	-9,0	4,3	6,3	-9,4	7,3	14,9	42,8
2011	-52,3	16,0	14,5	2,1	0,6	-5,3	0,8	7,2	-6,5	1,6	14,9	48,6
2012	-53,8	24,8	12,5	-7,6	7,5	-6,1	-2,4	13,4	-11,1	2,6	16,9	43,7
2013	-51,8	15,4	17,2	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Anexo M: Ventas Mensuales de Mobiliario de Hogar. Fuente: Avance de Ventas Mensuales de Retail y Alimentos, US Census Bureau.

442: Furniture and Home Furnishings Stores: U.S. Total												
Not Seasonally Adjusted Sales - Monthly Percent Change [Percent]											2009 to 2013	
Year	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
2009	-23,4	-3,0	4,8	-4,3	5,6	-0,7	4,0	-0,4	-2,6	-1,5	7,8	14,1
2010	-24,7	2,4	12,6	-7,4	3,0	-0,4	4,8	1,2	-3,3	-4,5	12,2	11,2
2011	-26,9	3,6	15,9	-8,5	2,7	-0,7	3,0	6,2	-2,8	-6,1	14,3	14,3
2012	-23,6	4,8	9,0	-	11,2	12,0	-3,8	2,4	7,0	-8,0	-2,3	13,0
2013	-20,5	-4,0	11,9	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Anexo N: Ventas Mensuales de Mobiliario de Hogar. Fuente: Avance de Ventas Mensuales de Retail y Alimentos, US Census Bureau.⁵⁹

Variación Mensual de Ventas de Mobiliario Hogar

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Promedio 2009-2013	-25%	2%	11%	-8%	6%	-1%	4%	4%	-4%	-4%	12%	13%
En Base 100	125%	98%	89%	108%	94%	101%	96%	97%	104%	104%	88%	87%

Variación Mensual de Vestuario y Accesorios de Vestuario

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Promedio 2009-2013	-52%	16%	13%	-1%	4%	-8%	2%	9%	-10%	5%	14%	46%
En Base 100	152%	84%	87%	101%	96%	108%	98%	91%	110%	95%	86%	54%

⁵⁹ [Consultada el 27 de abril 2013]

6.2 Anexo O: Gastos Administrativos en Detalle

	MENSUAL
Gastos Administrativos	USD 12.446,81
Gerencia	USD 4.255,32
Administración y Finanzas	USD 2.127,66
Product Manager	USD 2.553,19
Encargado Plataforma TI	USD 1.702,13
Capacitación y Control de Calidad	USD 744,68
Arriendo	1063,83

Estos gastos administrativos han sido establecidos de acuerdo a la plantilla en el título 2.5 en que se especifican las personas.

6.3 Anexo P: Proyecciones de Ventas Anuales.

Año 1

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
LINEA HOGAR TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1											USD 67.576,70	USD 68.029,93
	Ventas Mensuales USD Fase 2												
	Ventas Mensuales Fase 3												
LINEA HOGAR TIENDAS CIUDAD	Ventas Mensuales												
LINEA HOGAR ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD											USD 2.352,59	USD 2.368,37
	Ventas Mensuales USD												
LINEA HOGAR ONLINE (CIUDAD)	Ventas Mensuales												
LINEA ACCESORIOS TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1											USD 126,47	USD 127,32
	Ventas Mensuales USD Fase 2												
LINEA ACCESORIOS ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD Fase 1											USD 125,32	USD 160,87
	Ventas Mensuales USD Fase 2												
PORCENTAJE VENTAS MENSUALES ESTIMADAS	Ventas Mensuales % hogar	6,2%	8,4%	9,2%	7,6%	8,8%	8,2%	8,6%	8,6%	7,9%	8,0%	9,3%	9,3%
	Ventas Mensuales % accesorios	3,9%	9,3%	9,1%	8,0%	8,4%	7,4%	8,2%	8,8%	7,3%	8,5%	9,2%	11,8%

Año 2

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
LINEA HOGAR TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 45.534,58	USD 61.609,17	USD 66.821,32	USD 55.686,95		
	Ventas Mensuales USD Fase 2						
	Ventas Mensuales Fase 3						
LINEA HOGAR TIENDAS CIUDAD	Ventas Mensuales						
LINEA HOGAR ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD	USD 1.585,22	USD 2.144,84	USD 2.326,29	USD 1.938,66	USD 2.226,36	USD 2.074,36
	Ventas Mensuales USD						
LINEA HOGAR ONLINE (CIUDAD)	Ventas Mensuales						
LINEA ACCESORIOS TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 85,22	USD 115,30	USD 125,05	USD 104,22		
	Ventas Mensuales USD Fase 2						
LINEA ACCESORIOS ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 53,13	USD 127,63	USD 124,21	USD 109,65	USD 115,25	USD 101,79
	Ventas Mensuales USD Fase 2						
PORCENTAJE VENTAS MENSUALES ESTIMADAS	Ventas Mensuales % hogar	6,2%	8,4%	9,2%	7,6%	8,8%	8,2%
	Ventas Mensuales % accesorios	3,9%	9,3%	9,1%	8,0%	8,4%	7,4%
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
LINEA HOGAR TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1					USD 135.153,41	USD 136.059,87
	Ventas Mensuales USD Fase 2					USD 81.182,89	USD 81.727,38
	Ventas Mensuales Fase 3						
LINEA HOGAR TIENDAS CIUDAD	Ventas Mensuales					USD 29.827,94	USD 30.027,99
LINEA HOGAR ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD	USD 2.178,50	USD 2.177,44	USD 2.015,98	USD 2.028,07	USD 4.705,17	USD 4.736,73
	Ventas Mensuales USD					USD 81,04	USD 81,58
LINEA HOGAR ONLINE (CIUDAD)	Ventas Mensuales					USD 7.158,70	USD 7.206,72
LINEA ACCESORIOS TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1					USD 250,63	USD 321,75
	Ventas Mensuales USD Fase 2					USD 7,90	USD 10,14
LINEA ACCESORIOS ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 112,10	USD 120,57	USD 99,75	USD 116,05	USD 291,60	USD 374,34
	Ventas Mensuales USD Fase 2					USD 9,19	USD 11,80
PORCENTAJE VENTAS MENSUALES ESTIMADAS	Ventas Mensuales % hogar	8,6%	8,6%	7,9%	8,0%	9,3%	9,3%
	Ventas Mensuales % accesorios	8,2%	8,8%	7,3%	8,5%	9,2%	11,8%

Año 3

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
LINEA HOGAR TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 91.069,16	USD 123.218,33	USD 133.642,64	USD 111.373,90		
	Ventas Mensuales USD Fase 2	USD 54.702,71	USD 74.013,83	USD 80.275,42	USD 66.899,21		
	Ventas Mensuales Fase 3						
LINEA HOGAR TIENDAS CIUDAD	Ventas Mensuales	USD 20.098,68	USD 27.193,90	USD 29.494,52	USD 24.579,87	USD 28.227,51	USD 26.300,33
LINEA HOGAR ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD	USD 3.170,44	USD 4.289,67	USD 4.652,58	USD 3.877,32	USD 4.452,72	USD 4.148,72
	Ventas Mensuales USD	USD 54,61	USD 73,88	USD 80,13	USD 66,78	USD 76,69	USD 71,46
LINEA HOGAR ONLINE (CIUDAD)	Ventas Mensuales	USD 4.823,68	USD 6.526,54	USD 7.078,68	USD 5.899,17	USD 6.774,60	USD 6.312,08
LINEA ACCESORIOS TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 106,26	USD 255,27	USD 248,43	USD 219,30		
	Ventas Mensuales USD Fase 2	USD 3,35	USD 8,05	USD 7,83	USD 6,91		
LINEA ACCESORIOS ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 123,62	USD 296,99	USD 289,03	USD 255,14	USD 268,17	USD 236,85
	Ventas Mensuales USD Fase 2	USD 3,90	USD 9,36	USD 9,11	USD 8,04	USD 8,45	USD 7,47
PORCENTAJE VENTAS MENSUALES ESTIMADAS	Ventas Mensuales % hogar	6,2%	8,4%	9,2%	7,6%	8,8%	8,2%
	Ventas Mensuales % accesorios	3,9%	9,3%	9,1%	8,0%	8,4%	7,4%

		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
LINEA HOGAR TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1					USD 137.856,48	USD 138.781,07
	Ventas Mensuales USD Fase 2					USD 162.365,79	USD 163.454,76
	Ventas Mensuales Fase 3					USD 59.113,01	USD 75.885,33
LINEA HOGAR TIENDAS CIUDAD	Ventas Mensuales	USD 27.620,68	USD 27.607,35	USD 25.560,14	USD 25.713,51	USD 59.655,87	USD 60.055,98
LINEA HOGAR ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD	USD 4.356,99	USD 4.354,89	USD 4.031,95	USD 4.056,15	USD 5.552,10	USD 5.589,34
	Ventas Mensuales USD	USD 75,04	USD 75,01	USD 69,45	USD 69,86	USD 1.620,82	USD 1.631,69
LINEA HOGAR ONLINE (CIUDAD)	Ventas Mensuales	USD 6.628,96	USD 6.625,76	USD 6.134,43	USD 6.171,24	USD 14.317,41	USD 14.413,44
LINEA ACCESORIOS TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1					USD 255,65	USD 328,18
	Ventas Mensuales USD Fase 2					USD 7,90	USD 10,14
LINEA ACCESORIOS ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 260,85	USD 280,56	USD 232,10	USD 270,03	USD 384,91	USD 494,12
	Ventas Mensuales USD Fase 2	USD 8,22	USD 8,85	USD 7,32	USD 8,51	USD 10,85	USD 13,93
PORCENTAJE VENTAS MENSUALES ESTIMADAS	Ventas Mensuales % hogar	8,6%	8,6%	7,9%	8,0%	9,3%	9,3%
	Ventas Mensuales % accesorios	8,2%	8,8%	7,3%	8,5%	9,2%	11,8%

Año 4

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
LINEA HOGAR TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 92.890,55	USD 125.682,70	USD 136.315,49	USD 113.601,38		
	Ventas Mensuales USD Fase 2	USD 109.405,43	USD 148.027,65	USD 160.550,83	USD 133.798,41		
	Ventas Mensuales Fase 3	USD 25.060,90	USD 60.206,01	USD 58.592,53	USD 51.722,26		
LINEA HOGAR TIENDAS CIUDAD	Ventas Mensuales	USD 40.197,36	USD 54.387,81	USD 58.989,03	USD 49.159,75	USD 56.455,02	USD 52.600,66
LINEA HOGAR ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD	USD 3.741,12	USD 5.061,81	USD 5.490,04	USD 4.575,24	USD 5.254,21	USD 4.895,48
	Ventas Mensuales USD	USD 1.092,14	USD 1.477,69	USD 1.602,70	USD 1.335,64	USD 1.533,85	USD 1.429,13
LINEA HOGAR ONLINE (CIUDAD)	Ventas Mensuales	USD 9.647,37	USD 13.053,07	USD 14.157,37	USD 11.798,34	USD 13.549,21	USD 12.624,16
LINEA ACCESORIOS TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 108,38	USD 260,37	USD 253,40	USD 223,68		
	Ventas Mensuales USD Fase 2	USD 3,35	USD 8,05	USD 7,83	USD 6,91		
LINEA ACCESORIOS ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 163,18	USD 392,03	USD 381,52	USD 336,79	USD 353,99	USD 312,64
	Ventas Mensuales USD Fase 2	USD 4,60	USD 11,05	USD 10,75	USD 9,49	USD 9,98	USD 8,81
PORCENTAJE VENTAS MENSUALES ESTIMADAS	Ventas Mensuales % hogar	6,2%	8,4%	9,2%	7,6%	8,8%	8,2%
	Ventas Mensuales % accesorios	3,9%	9,3%	9,1%	8,0%	8,4%	7,4%

		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
LINEA HOGAR TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1					USD 140.613,61	USD 141.556,69
	Ventas Mensuales USD Fase 2					USD 165.613,10	USD 166.723,86
	Ventas Mensuales Fase 3					USD 60.295,27	USD 77.403,04
LINEA HOGAR TIENDAS CIUDAD	Ventas Mensuales	USD 55.241,37	USD 55.214,69	USD 51.120,27	USD 51.427,02	USD 70.393,93	USD 70.866,06
LINEA HOGAR ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD	USD 5.141,25	USD 5.138,77	USD 4.757,71	USD 4.786,25	USD 6.551,48	USD 6.595,42
	Ventas Mensuales USD	USD 1.500,88	USD 1.500,15	USD 1.388,91	USD 1.397,24	USD 1.912,56	USD 1.925,39
LINEA HOGAR ONLINE (CIUDAD)	Ventas Mensuales	USD 13.257,93	USD 13.251,53	USD 12.268,86	USD 12.342,48	USD 16.894,54	USD 17.007,85
LINEA ACCESORIOS TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1					USD 260,76	USD 334,75
	Ventas Mensuales USD Fase 2					USD 8,06	USD 10,35
LINEA ACCESORIOS ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 344,33	USD 370,34	USD 306,37	USD 356,44	USD 508,08	USD 652,24
	Ventas Mensuales USD Fase 2	USD 9,70	USD 10,44	USD 8,63	USD 10,05	USD 12,80	USD 16,43
PORCENTAJE VENTAS MENSUALES ESTIMADAS	Ventas Mensuales % hogar	8,6%	8,6%	7,9%	8,0%	9,3%	9,3%
	Ventas Mensuales % accesorios	8,2%	8,8%	7,3%	8,5%	9,2%	11,8%

Año 5

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
LINEA HOGAR TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 94.748,36	USD 128.196,35	USD 139.041,80	USD 115.873,41		
	Ventas Mensuales USD Fase 2	USD 111.593,54	USD 150.988,20	USD 163.761,85	USD 136.474,38		
	Ventas Mensuales Fase 3	USD 25.562,11	USD 61.410,13	USD 59.764,38	USD 52.756,70		
LINEA HOGAR TIENDAS CIUDAD	Ventas Mensuales	USD 47.432,89	USD 64.177,61	USD 69.607,06	USD 58.008,50	USD 66.616,93	USD 62.068,78
LINEA HOGAR ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD	USD 4.414,53	USD 5.972,94	USD 6.478,25	USD 5.398,79	USD 6.199,96	USD 5.776,67
	Ventas Mensuales USD	USD 1.288,73	USD 1.743,67	USD 1.891,19	USD 1.576,06	USD 1.809,95	USD 1.686,38
LINEA HOGAR ONLINE (CIUDAD)	Ventas Mensuales	USD 11.383,89	USD 15.402,63	USD 16.705,69	USD 13.922,04	USD 15.988,06	USD 14.896,51
LINEA ACCESORIOS TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 110,55	USD 265,58	USD 258,46	USD 228,16	USD 239,81	USD 211,80
	Ventas Mensuales USD Fase 2	USD 3,42	USD 8,21	USD 7,99	USD 7,05		
LINEA ACCESORIOS ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 215,40	USD 517,48	USD 503,61	USD 444,56	USD 467,26	USD 412,69
	Ventas Mensuales USD Fase 2	USD 5,43	USD 13,04	USD 12,69	USD 11,20	USD 11,77	USD 10,40
PORCENTAJE VENTAS MENSUALES ESTIMADAS	Ventas Mensuales % hogar	6,2%	8,4%	9,2%	7,6%	8,8%	8,2%
	Ventas Mensuales % accesorios	3,9%	9,3%	9,1%	8,0%	8,4%	7,4%

		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
LINEA HOGAR TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1					USD 143.425,88	USD 144.387,82
	Ventas Mensuales USD Fase 2					USD 168.925,37	USD 170.058,33
	Ventas Mensuales Fase 3					USD 61.501,17	USD 78.951,10
LINEA HOGAR TIENDAS CIUDAD	Ventas Mensuales	USD 65.184,81	USD 65.153,34	USD 60.321,92	USD 60.683,88	USD 83.064,84	USD 83.621,95
LINEA HOGAR ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD	USD 6.066,68	USD 6.063,75	USD 5.614,09	USD 5.647,78	USD 7.730,75	USD 7.782,60
	Ventas Mensuales USD	USD 1.771,04	USD 1.770,18	USD 1.638,91	USD 1.648,75	USD 2.256,83	USD 2.271,96
LINEA HOGAR ONLINE (CIUDAD)	Ventas Mensuales	USD 15.644,36	USD 15.636,80	USD 14.477,26	USD 14.564,13	USD 19.935,56	USD 20.069,27
LINEA ACCESORIOS TIENDAS RESORTS	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 233,27	USD 250,89	USD 207,55	USD 241,47	USD 265,98	USD 341,44
	Ventas Mensuales USD Fase 2					USD 8,22	USD 10,77
LINEA ACCESORIOS ONLINE (RESORTS)	Ventas Mensuales USD Fase 1	USD 454,51	USD 488,85	USD 404,41	USD 470,51	USD 508,08	USD 652,24
	Ventas Mensuales USD Fase 2	USD 11,45	USD 12,32	USD 10,19	USD 11,85	USD 15,11	USD 19,39
PORCENTAJE VENTAS MENSUALES ESTIMADAS	Ventas Mensuales % hogar	8,6%	8,6%	7,9%	8,0%	9,3%	9,3%
	Ventas Mensuales % accesorios	8,2%	8,8%	7,3%	8,5%	9,2%	11,8%

Anexo Q: Flujo de Caja Libre Primer Semestre del Año 1

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
INGRESOS HOGAR TIENDAS	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Costos Variables	USD -	USD -	USD 16.165,42	USD 16.165,42	USD 16.165,42	USD 16.165,42
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD -	USD -	-USD 16.165,42	-USD 16.165,42	-USD 16.165,42	-USD 16.165,42
INGRESOS HOGAR ONLINE	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Costos Variables	USD -	USD -	USD 294,68	USD 294,68	USD 294,68	USD 294,68
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD -	USD -	-USD 294,68	-USD 294,68	-USD 294,68	-USD 294,68
INGRESOS ACCESORIOS TIENDAS	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Costos Variables	USD -	USD -	USD 338,23	USD 338,23	USD 338,23	USD 338,23
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD -	USD -	-USD 338,23	-USD 338,23	-USD 338,23	-USD 338,23
INGRESOS ACCESORIOS ONLINE	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Costos Variables	USD -	USD -	USD 171,37	USD 171,37	USD 171,37	USD 171,37
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD -	USD -	-USD 171,37	-USD 171,37	-USD 171,37	-USD 171,37
INGRESOS	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
MARGEN BRUTO	USD -	USD -	-USD 16.969,70	-USD 16.969,70	-USD 16.969,70	-USD 16.969,70
Gastos Generales y Adm	USD 15.319,15	USD 15.319,15	USD 15.319,15	USD 15.319,15	USD 15.319,15	USD 16.382,98
MARGEN OPERACIONAL	-USD 15.319,15	-USD 15.319,15	-USD 32.288,85	-USD 32.288,85	-USD 32.288,85	-USD 33.352,68
Gastos Marketing Directo	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
EBITDA	-USD 15.319,15	-USD 15.319,15	-USD 32.288,85	-USD 32.288,85	-USD 32.288,85	-USD 33.352,68
Depreciación	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00
UTILIDAD BRUTA	-USD 15.229,15	-USD 15.229,15	-USD 32.198,85	-USD 32.198,85	-USD 32.198,85	-USD 33.262,68
IMPUESTO	USD -	USD -	-USD 3.224,24	-USD 3.224,24	-USD 3.224,24	-USD 3.224,24
UTILIDAD NETA	-USD 15.229,15	-USD 15.229,15	-USD 28.974,61	-USD 28.974,61	-USD 28.974,61	-USD 30.038,44
DEPRECIACIÓN		-90	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00
INVERSIONES	3000					
FLUJO DE CAPITAL NETO	-3000	-USD 15.229,15	-USD 15.229,15	-USD 28.974,61	-USD 28.974,61	-USD 28.974,61
FLUJO DE CAPITAL ACUMULADO	-3.000,00	-18.229,15	-33.458,30	-62.432,91	-91.407,52	-120.382,12

Anexo R: Flujo de Caja Libre Segundo Semestre del Año 1

	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
INGRESOS HOGAR TIENDAS	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 91.144,59	USD 91.755,89
Costos Variables	USD 16.165,42	USD 16.165,42	USD 16.165,42	USD 16.165,42	USD 16.165,42	USD 16.165,42
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 34.341,67	USD 34.572,00
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-USD 16.165,42	-USD 16.165,42	-USD 16.165,42	-USD 16.165,42	USD 40.637,49	USD 41.018,47
INGRESOS HOGAR ONLINE	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 3.322,98	USD 3.345,27
Costos Variables	USD 294,68	USD 294,68	USD 294,68	USD 294,68	USD 294,68	USD 294,68
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 47,53	USD 47,85
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-USD 294,68	-USD 294,68	-USD 294,68	-USD 294,68	USD 2.980,77	USD 3.002,73
INGRESOS ACCESORIOS TIENDAS	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 1.517,62	USD 1.527,80
Costos Variables	USD 338,23	USD 338,23	USD 338,23	USD 338,23	USD 338,23	USD 338,23
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 685,70	USD 690,30
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-USD 338,23	-USD 338,23	-USD 338,23	-USD 338,23	USD 493,69	USD 499,27
INGRESOS ACCESORIOS ONLINE	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 1.503,81	USD 1.930,49
Costos Variables	USD 171,37	USD 171,37	USD 171,37	USD 171,37	USD 171,37	USD 171,37
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 20,17	USD 25,89
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-USD 171,37	-USD 171,37	-USD 171,37	-USD 171,37	USD 1.312,27	USD 1.733,22
INGRESOS	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 97.488,99	USD 98.559,44
MARGEN BRUTO	-USD 16.969,70	-USD 16.969,70	-USD 16.969,70	-USD 16.969,70	USD 45.424,22	USD 46.253,69
Gastos Generales y Adm	USD 16.382,98	USD 16.382,98	USD 16.382,98	USD 16.382,98	USD 16.382,98	USD 16.382,98
MARGEN OPERACIONAL	-USD 33.352,68	-USD 33.352,68	-USD 33.352,68	-USD 33.352,68	USD 29.041,24	USD 29.870,71
Gastos Marketing Directo	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 3.899,56	USD 3.942,38
EBITDA	-USD 33.352,68	-USD 33.352,68	-USD 33.352,68	-USD 33.352,68	USD 25.141,68	USD 25.928,34
Depreciación	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00
UTILIDAD BRUTA	-USD 33.262,68	-USD 33.262,68	-USD 33.262,68	-USD 33.262,68	USD 25.231,68	USD 26.018,34
IMPUESTO	-USD 3.224,24	-USD 3.224,24	-USD 3.224,24	-USD 3.224,24	USD 8.630,60	USD 8.788,20
UTILIDAD NETA	-USD 30.038,44	-USD 30.038,44	-USD 30.038,44	-USD 30.038,44	USD 16.601,08	USD 17.230,14
DEPRECIACIÓN	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00	-USD 90,00
INVERSIONES						
FLUJO DE CAPITAL NETO	-USD 30.038,44	-USD 30.038,44	-USD 30.038,44	-USD 30.038,44	USD 114.090,07	USD 115.789,57
FLUJO DE CAPITAL ACUMULADO	-180.459,00	-210.497,44	-240.535,88	-270.574,32	-156.484,25	-40.694,67

Anexo S: Flujo de Caja Libre Años 1 y 2

	Y1Q1	Y1Q2	Y1Q3	Y1Q4	Y2Q1	Y2Q2	Y2Q3	Y2Q4
INGRESOS HOGAR TIENDAS	USD -	USD -	USD -	USD 182.900,48	USD 234.636,69	USD 75.108,19	USD -	USD 495.123,10
Costos Variables	USD 40.413,55	USD 40.413,55	USD 40.413,55	USD 40.413,55	USD 116.671,78	USD 116.671,78	USD 116.671,78	USD 116.671,78
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD 68.913,67	USD 88.406,97	USD 28.299,44	USD -	USD 186.553,65
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-USD 40.413,55	-USD 40.413,55	-USD 40.413,55	USD 73.573,25	USD 29.557,95	-USD 69.863,03	-USD 116.671,78	USD 191.897,67
INGRESOS HOGAR ONLINE	USD -	USD -	USD -	USD 6.668,25	USD 8.554,46	USD 8.812,99	USD 9.000,20	USD 114.127,42
Costos Variables	USD 736,71	USD 736,71	USD 736,71	USD 736,71	USD 13.292,98	USD 13.292,98	USD 13.292,98	USD 13.292,98
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD 95,38	USD 122,36	USD 126,06	USD 128,74	USD 1.632,48
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-USD 736,71	-USD 736,71	-USD 736,71	USD 5.836,16	-USD 4.860,88	-USD 4.606,05	-USD 4.421,52	USD 99.201,96
INGRESOS ACCESORIOS TIENDAS	USD -	USD -	USD -	USD 3.045,41	USD 3.906,86	USD 1.250,60	USD -	USD 4.585,75
Costos Variables	USD -	USD -	USD -	USD 845,56	USD 1.304,19	USD 1.304,19	USD 1.304,19	USD 1.304,19
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD 1.376,00	USD 1.765,23	USD 565,06	USD -	USD 2.071,97
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD -	USD -	USD -	USD 823,85	USD 837,44	-USD 618,65	-USD 1.304,19	USD 1.209,59
INGRESOS ACCESORIOS ONLINE	USD -	USD -	USD -	USD 3.434,29	USD 3.659,72	USD 3.920,23	USD 3.989,08	USD 7.926,56
Costos Variables	USD 845,56	USD 845,56	USD 845,56	USD 845,56	USD 1.376,90	USD 1.376,90	USD 1.376,90	USD 1.376,90
Envíos	USD -	USD -	USD -	USD 46,06	USD 49,08	USD 52,57	USD 53,50	USD 106,30
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-USD 845,56	-USD 845,56	-USD 845,56	USD 2.542,68	USD 2.233,74	USD 2.490,75	USD 2.558,68	USD 6.443,36
INGRESOS	USD -	USD -	USD -	USD 196.048,43	USD 250.757,73	USD 89.092,01	USD 12.989,28	USD 621.762,82
MARGEN BRUTO	-USD 41.995,82	-USD 41.995,82	-USD 41.995,82	USD 82.775,93	USD 27.768,24	-USD 72.596,97	-USD 119.838,81	USD 298.752,57
Gastos Generales y Adm	USD 49.148,94	USD 49.148,94	USD 49.148,94	USD 49.148,94	USD 49.148,94	USD 49.148,94	USD 49.148,94	USD 49.148,94
MARGEN OPERACIONAL	-USD 91.144,76	-USD 91.144,76	-USD 91.144,76	USD 33.626,99	-USD 21.380,69	-USD 121.745,91	-USD 168.987,74	USD 249.603,63
Gastos Marketing Directo	USD -	USD -	USD -	USD 7.841,94	USD 10.030,31	USD 3.563,68	USD 519,57	USD 24.870,51
EBITDA	-USD 91.144,76	-USD 91.144,76	-USD 91.144,76	USD 25.785,05	-USD 31.411,00	-USD 125.309,59	-USD 169.507,31	USD 224.733,12
Depreciación	-USD 270,00	-USD 270,00	-USD 270,00	-USD 270,00	-USD 270,00	-USD 270,00	-USD 270,00	-USD 270,00
UTILIDAD BRUTA	-USD 90.874,76	-USD 90.874,76	-USD 90.874,76	USD 26.055,05	-USD 31.141,00	-USD 125.039,59	-USD 169.237,31	USD 225.003,12
IMPUESTO	-USD 7.979,21	-USD 7.979,21	-USD 7.979,21	USD 15.727,43	USD 5.275,97	-USD 13.793,42	-USD 22.769,37	USD 56.762,99
UTILIDAD NETA	-USD 82.895,55	-USD 82.895,55	-USD 82.895,55	USD 10.327,63	-USD 36.416,97	-USD 111.246,16	-USD 146.467,94	USD 168.240,13
DEPRECIACIÓN	-USD 360,00	-USD 360,00	-USD 360,00	-USD 360,00	-USD 288,00	-USD 230,40	-USD 184,32	-USD 147,46
INVERSIONES								
FLUJO DE CAPITAL NETO	-USD 82.895,55	-USD 82.895,55	-USD 82.895,55	USD 206.376,06	USD 214.340,76	-USD 22.154,15	-USD 133.478,66	USD 790.002,96
FLUJO DE CAPITAL ACUMULADO	-123.590,23	-206.485,78	-289.381,33	-83.005,28	131.335,48	109.181,33	-24.297,33	765.705,63

Anexo T: Flujo de Caja Libre Años 3 y 4

	Y3Q1	Y3Q2	Y3Q3	Y3Q4	Y4Q1	Y4Q2	Y4Q3	Y4Q4
INGRESOS HOGAR TIENDAS	USD 635.176,30	USD 290.567,16	USD 129.261,06	USD 561.490,29	USD 667.537,32	USD 316.630,08	USD 152.528,06	USD 595.123,87
Costos Variables	USD 159.593,28	USD 159.593,28	USD 159.593,28	USD 159.593,28	USD 170.880,05	USD 170.880,05	USD 170.880,05	USD 170.880,05
Envíos	USD 239.323,22	USD 109.480,58	USD 48.703,29	USD 211.559,64	USD 251.516,29	USD 119.300,63	USD 57.469,88	USD 224.232,18
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD 236.259,80	USD 21.493,30	-USD 79.035,50	USD 190.337,38	USD 245.140,98	USD 26.449,40	-USD 75.821,88	USD 200.011,64
INGRESOS HOGAR ONLINE	USD 142.735,21	USD 147.048,87	USD 150.172,56	USD 177.017,41	USD 165.771,89	USD 170.781,76	USD 174.409,59	USD 205.589,94
Costos Variables	USD 30.973,42	USD 30.973,42	USD 30.973,42	USD 30.973,42	USD 35.972,68	USD 35.972,68	USD 35.972,68	USD 35.972,68
Envíos	USD 2.041,69	USD 2.103,39	USD 2.148,07	USD 2.532,06	USD 2.371,21	USD 2.442,87	USD 2.494,76	USD 2.940,77
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD 109.720,10	USD 113.972,06	USD 117.051,07	USD 143.511,93	USD 127.428,01	USD 132.366,21	USD 135.942,15	USD 166.676,50
INGRESOS ACCESORIOS TIENDAS	USD 4.886,76	USD 1.756,95	USD -	USD 4.607,41	USD 4.909,83	USD 1.765,25	USD -	USD 4.629,50
Costos Variables	USD 1.371,21	USD 1.371,21	USD 1.371,21	USD 1.371,21	USD 1.377,77	USD 1.377,77	USD 1.377,77	USD 1.377,77
Envíos	USD 2.207,97	USD 793,84	USD -	USD 2.081,76	USD 2.218,40	USD 797,59	USD -	USD 2.091,74
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD 1.307,57	-USD 408,10	-USD 1.371,21	USD 1.154,44	USD 1.313,66	-USD 410,11	-USD 1.377,77	USD 1.159,99
INGRESOS ACCESORIOS ONLINE	USD 6.962,85	USD 7.458,49	USD 7.589,48	USD 11.097,96	USD 9.003,02	USD 9.643,88	USD 9.813,26	USD 14.369,68
Costos Variables	USD 5.484,86	USD 5.484,86	USD 5.484,86	USD 5.484,86	USD 1.377,77	USD 1.377,77	USD 1.377,77	USD 1.377,77
Envíos	USD 93,37	USD 100,02	USD 101,78	USD 148,83	USD 120,73	USD 129,33	USD 131,60	USD 192,70
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD 1.384,62	USD 1.873,61	USD 2.002,85	USD 5.464,28	USD 7.504,51	USD 8.136,78	USD 8.303,89	USD 12.799,21
INGRESOS	USD 789.761,11	USD 446.831,47	USD 287.023,11	USD 754.213,07	USD 847.222,07	USD 498.820,97	USD 336.750,91	USD 819.713,00
MARGEN BRUTO	USD 348.672,08	USD 136.930,87	USD 38.647,20	USD 340.468,02	USD 381.387,16	USD 166.542,28	USD 67.046,39	USD 380.647,34
Gastos Generales y Adm	USD 49.148,94	USD 49.148,94	USD 49.148,94	USD 49.148,94	USD 49.148,94	USD 49.148,94	USD 49.148,94	USD 49.148,94
MARGEN OPERACIONAL	USD 299.523,15	USD 87.781,93	-USD 10.501,74	USD 291.319,08	USD 332.238,23	USD 117.393,34	USD 17.897,46	USD 331.498,40
Gastos Marketing Directo	USD 31.590,44	USD 17.873,26	USD 11.480,92	USD 30.168,52	USD 33.888,88	USD 19.952,84	USD 13.470,04	USD 32.788,52
EBITDA	USD 267.932,70	USD 69.908,67	-USD 21.982,66	USD 261.150,56	USD 298.349,34	USD 97.440,50	USD 4.427,42	USD 298.709,88
Depreciación	-USD 270,00	-USD 270,00	-USD 270,00	-USD 270,00	-USD 270,00	-USD 270,00	-USD 270,00	-USD 270,00
UTILIDAD BRUTA	USD 268.202,70	USD 70.178,67	-USD 21.712,66	USD 261.420,56	USD 298.619,34	USD 97.710,50	USD 4.697,42	USD 298.979,88
IMPUESTO	USD 66.247,70	USD 26.016,87	USD 7.342,97	USD 64.688,92	USD 72.463,56	USD 31.643,03	USD 12.738,81	USD 72.322,99
UTILIDAD NETA	USD 201.955,01	USD 44.161,81	-USD 29.055,63	USD 196.731,64	USD 226.155,78	USD 66.067,47	-USD 8.041,40	USD 226.656,89
DEPRECIACIÓN	-USD 117,96	-USD 94,37	-USD 75,50	-USD 60,40	-USD 48,32	-USD 38,65	-USD 30,92	-USD 24,74
INVERSIONES								
FLUJO DE CAPITAL NETO	USD 991.716,12	USD 490.993,28	USD 257.967,48	USD 950.944,71	USD 1.073.377,85	USD 564.888,44	USD 328.709,52	USD 1.046.369,89
FLUJO DE CAPITAL ACUMULADO	1.757.421,75	2.248.415,03	2.506.382,50	3.457.327,21	4.530.705,06	5.095.593,50	5.424.303,02	6.470.672,90

Anexo U: Flujo de Caja Libre Año 5

INGRESOS HOGAR TIENDAS	USD	701.184,44	USD	343.872,43	USD	176.932,54	USD	632.175,44
Costos Variables	USD	198.468,20	USD	198.468,20	USD	198.468,20	USD	198.468,20
Envíos	USD	264.193,93	USD	129.565,07	USD	66.665,06	USD	238.192,56
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD	238.522,31	USD	15.839,16	-USD	88.200,72	USD	195.514,69
INGRESOS HOGAR ONLINE	USD	192.530,28	USD	198.348,82	USD	202.562,25	USD	238.779,04
Costos Variables	USD	42.884,35	USD	42.884,35	USD	42.884,35	USD	42.884,35
Envíos	USD	2.753,96	USD	2.837,19	USD	2.897,46	USD	3.415,50
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD	146.891,97	USD	152.627,29	USD	156.780,45	USD	192.479,19
INGRESOS ACCESORIOS TIENDAS	USD	4.933,37	USD	4.430,24	USD	4.068,86	USD	6.072,46
Costos Variables	USD	2.540,28	USD	2.540,28	USD	2.540,28	USD	2.540,28
Envíos	USD	2.229,04	USD	2.001,71	USD	1.838,43	USD	2.743,71
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD	164,06	-USD	111,75	-USD	309,84	USD	788,48
INGRESOS ACCESORIOS ONLINE	USD	11.662,22	USD	12.492,37	USD	12.711,78	USD	15.697,29
Costos Variables	USD	3.371,73	USD	3.371,73	USD	3.371,73	USD	3.371,73
Envíos	USD	156,40	USD	167,53	USD	170,47	USD	210,51
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	USD	8.134,09	USD	8.953,11	USD	9.169,57	USD	12.115,05
INGRESOS	USD	910.310,30	USD	559.143,86	USD	396.275,43	USD	892.724,24
MARGEN BRUTO	USD	393.712,43	USD	177.307,82	USD	77.439,46	USD	400.897,40
Gastos Generales y Adm	USD	49.148,94	USD	49.148,94	USD	49.148,94	USD	49.148,94
MARGEN OPERACIONAL	USD	344.563,49	USD	128.158,88	USD	28.290,52	USD	351.748,46
Gastos Marketing Directo	USD	36.412,41	USD	22.365,75	USD	15.851,02	USD	35.708,97
EBITDA	USD	308.151,08	USD	105.793,12	USD	12.439,51	USD	316.039,49
Depreciación	-USD	270,00	-USD	270,00	-USD	270,00	-USD	270,00
UTILIDAD BRUTA	USD	308.421,08	USD	106.063,12	USD	12.709,51	USD	316.309,49
IMPUESTO	USD	74.805,36	USD	33.688,48	USD	14.713,50	USD	76.170,51
UTILIDAD NETA	USD	233.615,72	USD	72.374,64	-USD	2.003,99	USD	240.138,99
DEPRECIACIÓN	-USD	19,79	-USD	15,83	-USD	12,67	-USD	10,13
INVERSIONES								
FLUJO DE CAPITAL NETO	USD	1.143.926,02	USD	631.518,50	USD	394.271,44	USD	1.132.863,22
FLUJO DE CAPITAL ACUMULADO		7.614.598,93		8.246.117,43		8.640.388,87		9.773.252,09