



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA INTRODUCIR LA EMPRESA DE  
VESTUARIO INFANTIL PERUANA FIGIS EN CHILE**

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

MARIA ALEJANDRA LOPEZ VARGAS

**PROFESOR GUÍA:**  
GERARDO DIAZ RODENAS

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
JUAN DIAZ GONZALEZ  
FRANCISCO GUTIERREZ MELLA

SANTIAGO DE CHILE  
2015

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO**

**DE:** Magíster en Gestión para la Globalización

**POR:** María Alejandra López Vargas

**FECHA:** 30 de marzo de 2015

**PROFESOR GUÍA:** Gerardo Díaz Rodenas

**PLAN DE NEGOCIOS PARA INTRODUCIR LA EMPRESA DE VESTUARIO INFANTIL PERUANA FIGIS EN CHILE**

El objetivo de este Proyecto es diseñar un Plan de Negocios para introducir la línea de vestuario infantil peruana Figis en Chile, en base a sus características diferenciadoras y las necesidades de los consumidores locales. Destaca la calidad de sus diseños, dada principalmente por las características únicas del algodón peruano, reconocido mundialmente por su suavidad, durabilidad y propiedades hipoalergénicas, en particular la línea de ropa premium con 100% algodón Pima orgánico. Además la empresa cuenta con gran flexibilidad productiva para fabricar prendas a pedido de Tiendas de vestuario de diferentes países, lo que precisamente le ha permitido mantenerse en este mercado competitivo por tres décadas.

Para determinar la mejor estrategia de entrada, se estudiará la oferta, variedad y calidad de los productos que Figis actualmente ofrece, determinando cuáles son sus características diferenciadoras y ventajas competitivas que le permitirán penetrar exitosamente en Chile. Asimismo se analizará el Mercado local, identificando los principales actores, competidores, así como también las oportunidades y amenazas del negocio. Para la evaluación interna se analizarán en detalle las actuales capacidades, fortalezas y debilidades de Figis, detectando además las oportunidades de mejora. Luego se definirá el segmento específico del producto, el tipo de Clientes a los cuales Figis venderá sus prendas y el tipo de formato que usará. Finalmente se hará un análisis financiero, estimando la demanda y ventas esperadas, para determinar la factibilidad del negocio.

Del análisis anterior se concluye que la mejor forma de entrada al país, consiste en fabricar prendas de vestuario para bebés y niños elaborados con algodón Pima peruano, los cuales vendería a Tiendas Especializadas y Multitiendas ya establecidas en Chile y en un principio exclusivamente produciría las marcas propias de cada cliente. Esta decisión se basa principalmente en la importancia que ha adquirido el formato de marca propia en el mundo y en que actualmente no existe una marca líder de vestuario con algodón orgánico en el mercado local, lo cual evidencia una oportunidad de negocio.

Finalmente, luego de un plazo de 5 años operando bajo este formato, se contempla evaluar la penetración de los productos propios en el país y analizar la alternativa de comenzar a comercializar prendas de marca Figis en forma complementaria y paulatina.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Capítulo 1</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Introducción y Descripción del Negocio</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>2</b>
1.2.1 Objetivo General .....	2
1.2.2 Objetivos Específicos .....	2
<b>1.3 Metodología</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Resultados Esperados</b> .....	<b>3</b>
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>4</b>
<b>ANALISIS INTERNO</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Descripción de la Empresa y Servicios</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2 Modelo de Negocios Actual de Figis</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3 Productos y servicios ofrecidos</b> .....	<b>5</b>
<b>2.4 Clientes</b> .....	<b>5</b>
<b>2.5 Producción y Distribución actual</b> .....	<b>6</b>
<b>2.6 Fortalezas internas</b> .....	<b>6</b>
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>7</b>
<b>ANALISIS DEL ENTORNO</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1 Descripción General</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2 Estadísticas de la industria manufacturera textil en Chile</b> .....	<b>8</b>
<b>3.3 Análisis de los Actores de la Industria del Retail</b> .....	<b>9</b>
<b>3.4 Principales Actores en Chile</b> .....	<b>11</b>
3.4.1 Multitiendas.....	12
3.4.2 Tiendas especializadas de vestuario .....	14
<b>Colloky:</b> .....	<b>14</b>
3.4.3 Tiendas de vestuario infantil online:.....	15
<b>3.5 Análisis del Mercado en Chile</b> .....	<b>17</b>
3.5.1 Análisis PEST.....	17
3.5.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	19
3.5.3 Análisis FODA.....	22
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>23</b>
<b>DETERMINACIÓN SEGMENTO OBJETIVO Y ESTIMACION DE DEMANDA</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1 Tamaño y evolución del Mercado</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2 Estimación Segmento Objetivo en base a estadísticas</b> .....	<b>24</b>
<b>4.3 Estimación Segmento Objetivo en Base a Encuestas</b> .....	<b>25</b>
<b>4.4 Determinación del Segmento Objetivo</b> .....	<b>32</b>
<b>4.5 Estimación de la Demanda</b> .....	<b>33</b>
<b>Capítulo 5</b> .....	<b>34</b>
<b>MODELO DE NEGOCIOS</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1 Análisis factores claves de éxito de la Industria</b> .....	<b>36</b>
5.1.1 Valoración de los factores claves de éxito por los distintos actores. ....	37
5.1.2 Elección Canal de Venta según los factores claves de éxito .....	39
<b>5.2 Análisis Estrategia de Entrada a Chile</b> .....	<b>39</b>

5.2.1	Alternativas estratégicas para entrar en el mercado chileno .....	40
5.2.2	Análisis de las opciones de Marca: .....	43
5.2.3	Modalidad de entrada elegida.....	44
5.2.4	Determinación de los Clientes claves de Figis.....	45
<b>Capítulo 6</b>	.....	<b>46</b>
<b>Implementación Estratégica</b>	.....	<b>46</b>
6.1	Corto plazo (1 a 2 años) .....	46
6.2	Mediano Plazo (3-4 años).....	47
6.3	Largo plazo (5 años y en adelante) .....	47
<b>Capítulo 7</b>	.....	<b>48</b>
<b>PLANES FUNCIONALES</b>	.....	<b>48</b>
7.1	Plan de marketing y posicionamiento .....	48
7.2	Plan de Operaciones.....	49
7.2.1	Objetivos de operaciones.....	49
7.2.2	Fabricación y Diseño de las Prendas.....	50
<b>Capítulo 8</b>	.....	<b>51</b>
<b>EVALUACION ECONOMICA</b>	.....	<b>51</b>
8.1	Determinación de ventas e ingresos. ....	51
8.2	Determinación de Costos y Gastos .....	52
8.3	Flujo de Caja .....	53
8.4	Análisis de Escenarios .....	55
8.5	Análisis de Sensibilidad .....	56
<b>CONCLUSIONES</b>	.....	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	.....	<b>61</b>
<b>ANEXOS</b>	.....	<b>62</b>
	Anexo A: Descripción Actores y características claves en Chile .....	62
	Anexo B Muestra de Ropa Figis.....	63
	Anexo C: Tabla de Ingresos .....	64
	Anexo D: Tabla Costos.....	65

# Capítulo 1

## INTRODUCCION

### 1.1 Introducción y Descripción del Negocio

Figis es una empresa familiar peruana fundada en 1983, dedicada a la fabricación y comercialización de vestuario y accesorios para niños y niñas entre 0 y 12 años. Actualmente vende sus prendas a grandes tiendas comerciales en distintos países en el mundo, ya sea fabricando las marcas propias de Terceros o vendiendo su propia marca Figis, además desde el año 2010 cuenta con su propia tienda en uno de los centros comerciales más grandes de Lima.

La Fábrica se especializa en dos tipos de productos, una línea de ropa premium con 100% algodón Pima orgánico y otra línea más económica fabricada con algodón Pima natural y Tanguis híbrido.

Chile resulta un país atractivo para la empresa, ya que según datos del Euromonitor International, los chilenos compramos entre 25 y 27 prendas de vestuario al año, siendo el mayor consumidor de la región, con un gasto per cápita total aproximado de US\$ 346 anuales<sup>1</sup>

Por otra parte, la mayoría del vestuario comprado en el país es importado, principalmente de Asia, casi el 80% desde China, seguido por Vietnam e India, lo que resulta muy interesante para los inversionistas extranjeros. En efecto, sólo en el año 2013 se generaron ventas de US\$ 2.322 millones por este concepto, 18% más que el 2012<sup>2</sup>

En este escenario dominado por los países asiáticos, Perú destaca como el principal proveedor de vestimenta latinoamericano con US\$ 31,2 millones vendidos a Chile durante 2013, principalmente por la calidad de su algodón reconocida mundialmente y por la posibilidad de producir en volúmenes menores que los exigidos en mercados asiáticos.<sup>3</sup>

Precisamente, la causa del protagonismo de Perú se debe al prestigio de la calidad del algodón peruano por su fineza, durabilidad y principalmente por lo natural de sus fibras. Esta última característica está siendo cada vez más valorada por el nuevo tipo de consumidor chileno que ha comenzado a preferir productos con diseños originales, exclusivos y de buen acabado o de fibras naturales, muchos de los cuales incluso están dispuestos a pagar más por ellos.

Lo anterior, hace suponer que la cantidad de ropa importada desde Perú aumente y que la participación de mercado de la ropa peruana de algodón natural también crezca en relación a los productos sintéticos asiáticos. Esto, principalmente tratándose del vestuario infantil, pues las madres aprecian que las prendas no contengan materiales químicos que puedan dañar la piel delicada de sus hijos y efectivamente están dispuestas a gastar más por ellas.

---

<sup>1</sup> Estrategiaonline, junio 2014.

<sup>2</sup> Economía y negocios, Diario El Mercurio, 15 de febrero 2014.

<sup>3</sup> Economía y negocios, Diario El Mercurio, 15 de febrero 2014.

En efecto, aunque la tendencia en Chile es que las familias tengan menos hijos, de acuerdo a las estadísticas de la CNC y Sofofa, el gasto por cada uno estaría en aumento, lo cual pone el mercado de ropa para niños en una alternativa atractiva para inversionistas chilenos y extranjeros.

En este sentido, Figis presenta una ventaja competitiva interesante frente a los productos existentes, pues en Chile hay pocas marcas que ofrezcan prendas con algodón Pima orgánico, además tiene experiencia en mercados extranjeros exigentes. En especial, ha fabricado prendas para diversos tipos de tienda en diferentes países a precios competitivos y cuenta con capacidad de producción y un buen canal de distribución para abastecer a los distintos actores del Retail en Chile.

Por otra parte, la mayoría de la ropa fabricada con algodón peruano ofrecida en el país, está orientada únicamente a bebés, en tanto que Figis abarca el Mercado infantil hasta los 12 años y cuenta con una línea orgánica y de Pima natural que es únicamente vendida en pequeñas tiendas o vía online.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de Negocios para introducir la línea de vestuario infantil peruana Figis en Chile, estableciendo un modelo diferenciador que identifique oportunamente las necesidades de los clientes y las cubra de manera de que el negocio se posicione en el país y sea sostenible en el tiempo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la Industria textil infantil en Chile y determinar si existe un mercado no atendido que podría ser cubierto con la línea de productos Figis.
- Elaborar un Estudio de los principales actores en la Industria y de los eventuales competidores de Figis en Chile.
- Determinar el mercado objetivo de los productos Figis.
- Definir la mejor estrategia de entrada de Figis al Mercado chileno en base al estudio previo.
- Diseñar una estrategia de posicionamiento y marketing dentro del segmento objetivo elegido.
- Determinar el plan operacional y de Recursos Humanos para la exportación de los productos Figis desde Perú a Chile.
- Elaboración de un plan financiero que permita determinar la factibilidad del proyecto y su riesgo.

### 1.3 Metodología

**Descripción del Producto:** En primer lugar se estudiará la oferta, variedad y calidad de los productos que Figis actualmente ofrece en el Mercado, tanto peruano como extranjero, determinando cuáles son sus características diferenciadoras y ventajas competitivas que le permitirán penetrar exitosamente en Chile.

**Evaluación del medio Externo e Interno:** se estudiarán las condiciones de Chile para invertir y la competencia existente en el mercado. Esto se realiza por medio del Análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter con el propósito conocer y evaluar las características de la industria, y poder determinar las oportunidades y amenazas del negocio. Para la evaluación interna se analizan los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades de Figis, detectando además las oportunidades de mejora.

**Segmentación:** Luego en base a encuestas realizadas en Santiago, análisis de estudio del Mercado y entrevista con expertos en la materia, se definirá el segmento específico del producto, identificando los consumidores finales y los consumidores que toman las decisiones de compra.

**Estrategia de Entrada y Posicionamiento:** En base a todo lo anterior, se decidirá la mejor alternativa para introducir los productos Figis en Chile, definiendo las posibles tiendas interesadas y los medios de distribución para entrar exitosamente en el mercado local.

**Estudio Operacional:** En él se definirán las operaciones que se realizarán para el proceso de exportación de Perú a Chile y su posterior venta en el país de los productos, con sus respectivos costos y plazos. Además se determinará el capital humano peruano que se destinará en la operación de la exportación a Chile, pues en principio no se contempla instalar una Oficina especial en Chile.

**Plan Financiero:** En base la información recaudada y a supuestos se determinará el grado de conveniencia y riesgos del Proyecto.

### 1.4 Resultados Esperados

A partir de este estudio y análisis, se espera poder generar un plan estratégico con directrices para que la empresa Figis introduzca sus productos en el Mercado chileno de manera rentable y sostenible en el tiempo, con un horizonte a corto, mediano y largo plazo.

## Capítulo 2

### ANALISIS INTERNO

#### 2.1 Descripción de la Empresa y Servicios

Figis International Co. es una empresa familiar peruana fundada en 1983 dedicada a la fabricación y comercialización de ropa y accesorios para bebés, niños y niñas desde 0 a 12 años. La administración está a cargo del matrimonio y sus dos hijas, quienes son los socios y están encargados de la gestión diaria del negocio, con la misión compartida de satisfacer al cliente mediante un trabajo de excelencia y en un ambiente grato.

En efecto, éste es el factor distintivo de la firma, la que a pesar de llevar más de 30 años en el negocio, aún mantiene una fuerte participación de los fundadores en todas las actividades a lo largo de su cadena de valor.

La empresa se ha especializado en vender sus productos a Multitiendas, Tiendas por Departamento y Tiendas Especializadas o Boutiques peruanas e internacionales, ya sea diseños propios marca s o prendas diseñadas con la marca privada del cliente.

Con el concepto “Figis” la empresa busca representar un lugar fantástico donde todo puede suceder, habitado por criaturas mágicas y en el cual todos son invitados a soñar. De esta manera, a través de un vestuario con diseños coloridos, originales, cómodos y de excelente calidad internacional, invita a los niños a formar parte de este mundo y a divertirse, haciendo que los sueños y la moda tengan su propia magia.

Actualmente la empresa exporta USD 2.4 millones de dólares al año a Brasil, Colombia, Ecuador, México, Venezuela y recientemente a España y además cuenta con su propia tienda en Lima. Esto la ubica en el quinto lugar de las empresas peruanas que exportan prendas de vestir de punto de algodón-bebé y tiene planes de expandirse a Canadá, Argentina y Chile.

#### 2.2 Modelo de Negocios Actual de Figis

Actualmente el modelo de negocio de Figis consiste en la confección y comercialización de ropa para bebés, niñas y niños entre 0 y 12 años.

Si bien, existen muchos emprendedores dedicados a este negocio y por lo tanto, una amplia oferta de productos similares, la principal diferenciación de Figis está en la calidad de la materia prima, lo innovador de sus modelos y su flexibilidad en la producción. La fábrica emplea materiales antialérgicos y de textura muy suave, utilizando como principal material el algodón peruano.

Además de materiales de excelente calidad, se ofrece una amplia variedad de modelos y tallas, que van desde recién nacidos hasta 12 años.



El objetivo de la empresa es innovar de manera constante en los diseños, emplear materiales de muy buena calidad, ofrecer prendas con muy buenos acabados y tener la posibilidad de ofrecer un modelo y estilo diferente para cada edad y a solicitud de los clientes.

Las prendas de Figis se comercializan mayoritariamente a Multitiendas y Tiendas especializadas en la venta de ropa para niños de estas edades, a excepción de la tienda Figis ubicada en Lima donde se venden los productos directamente a los consumidores. La empresa fabrica las prendas en dos formatos, con la marca Figis o con las marcas propias de los clientes.

### **2.3 Productos y servicios ofrecidos.**

Las prendas se confeccionan de acuerdo a las características particulares del país en el que se establezca el negocio (tasa de natalidad, el número de niños del segmento gustos y preferencias de los potenciales clientes de la zona).

En general la empresa cubre dos Segmentos:

**Segmento bebés:** abarca el rango desde recién nacidos hasta los dos años e incluye los siguientes productos:

- Interiores: pijamería, bodys o enteritos, t-shirts o camisetas.
- Accesorios: mantas, gorritos, mitones y baberos.
- Exteriores: enteritos, vestidos, blusas, jumper, sweaters, pantalones.

Todas las prendas son confeccionadas en tejido de punto con 100 % algodón Pima o Tanguis híbrido, según lo solicite el cliente.

En este segmento se incluye una línea exclusiva de vestuario 100% con algodón Pima orgánico certificado con diseños originales y de calidad Premium.

**Segmento Infantil:** Comprende niñas y niños de 2 a 12 años.

Esta línea incluye vestidos, blusas, jumper, box, jeggings, leggings, sweaters, pantalones, capris, shorts, faldas, poleras, polerones, gorritas, pantys, medias, entre otros.

Todas las prendas son confeccionadas en tejido de punto en dos formatos, una línea fabricada en tejido de punto y plano 100% algodón Pima o Tanguis híbrido y otra fabricada con contenido de polyester o acrílico según lo solicite el cliente.

### **2.4 Clientes**

Actualmente la empresa atiende a dos tipos de clientes:

- Personas Individuales: Principalmente mujeres en contacto con niños(as) entre 0 y 12 años de edad. En la Tienda Figis de Lima.

- Multitiendas y Tiendas Especializadas en venta de ropa de bebés y niños.

En este último caso la estrategia se enfoca en la fabricación y comercialización de vestuario directamente a las Tiendas y son éstas las que venden las prendas al consumidor final.

La empresa actualmente vende sus productos principalmente a Multitiendas, Tiendas por Departamento y Tiendas Especializadas o Boutiques ya establecidas en el mercado local, a través de dos formatos:

- Prendas Marca Figis: la empresa diseña, confecciona y vende las prendas bajo la marca Figis. Actualmente utiliza este formato en su Tienda en Lima y además en Ecuador, México y Bolivia.
- Prendas Marca Propia de Terceros: la empresa fabrica las prendas siguiendo las instrucciones específicas del cliente en diseño, calidad y confección y las exporta bajo la marca propia de cada Tienda. Actualmente exporta sus productos bajo este formato a Brasil, España y a México.

Recientemente, Figis está contemplando la expansión en varios mercados nuevos, entre ellos Chile, Argentina y Canadá.

## **2.5 Producción y Distribución actual**

Figis cuenta con una planta de 2.000 m<sup>2</sup>, distribuidos entre las áreas de diseño, desarrollo de productos, confección, control de calidad y oficinas administrativas.

La fábrica produce actualmente en promedio 60,000 prendas mensuales, pero cuenta con capacidad para fabricar aproximadamente 140,000 prendas.

El diseño y confección de las prendas está a cargo de Departamento de Desarrollo de Producto, el cual está conformado por un equipo de 25 personas aproximadamente, encargado de diseñar y confeccionar tanto sus propios modelos como aquéllos encargados por los clientes.

El proceso de producción comienza con la solicitud del cliente de las muestras de los productos, el cual normalmente demora en promedio entre 15 a 30 días, dependiendo del diseño o disponibilidad de las telas solicitadas y el tamaño del pedido.

Una vez aprobada la muestra y recibida la orden de pedido, la empresa demora entre 60 a 75 días en entregar la mercadería en el Puerto o Almacén según se acuerde con el cliente.

La fábrica establece una cantidad mínima por pedido de 400 prendas por cada modelo, en 4 tallas diferentes cada uno.

## **2.6 Fortalezas internas.**

La mayor fortaleza de los productos Figis es la alta calidad del algodón Pima empleado, pero además la flexibilidad en la producción y el diseño de las prendas que están

acorde con las tendencias de moda y requerimientos de los clientes. Esto último le ha permitido a la empresa posicionarse dentro de la industria textil y de a poco introducir sus diseños y su marca propia en un formato más Premium.

En efecto, contar con una línea de ropa orgánica es precisamente la principal ventaja competitiva que posee Figis frente a su futura competencia, pues puede usar su experiencia como fabricante de vestuario cumpliendo las más altas exigencias, para satisfacer una necesidad no cubierta, accediendo a otro tipo de segmento y mercado aún no explotado y sin un líder claro.

## **Capítulo 3**

### **ANALISIS DEL ENTORNO**

#### **3.1 Descripción General**

Una revisión del mercado y del comportamiento general de los consumidores, dejan ver algunos cambios fundamentales en los últimos años que han tenido un impacto en el funcionamiento de la industria textil y de venta de vestuario.

En general, la mayoría de los consumidores se han vuelto considerablemente más cuidadosos al momento de comprar y prestan especial atención al valor del producto, pues cuidan su inversión, ya sea en el precio de éste o en su beneficio adicional.

Por otra parte, los consumidores ahora se preocupan más de todo su look y consideran las prendas de vestuario como parte de su identidad y esto se refleja en sus decisiones de compra.

Es así que, encontramos distintos tipos de consumidores. Por un lado existe un segmento que prefiere comprar productos siguiendo tendencias, pero al menor precio posible (precios asequibles o productos desechables) y por otro, aquél que elige productos más elegantes, de estilos más europeos y alternativos, alejándose del estilo norteamericano clásico dominante por décadas.

Además, en el último tiempo existe una corriente de consumidores con conciencia social y/ ecológica y que prefieren marcas con responsabilidad social corporativa, que tienen precios justos y que en sus campañas y fabricación son amigables con el medio ambiente.

Específicamente en la industria del vestuario, debido al aumento de la competencia en un mundo globalizado y por este cambio en el comportamiento de los consumidores, el precio no es el único factor relevante y las marcas han debido ofrecer otro tipo de diferenciación en sus productos, tales como la funcionalidad de la prenda, originalidad de sus diseños o calidad de las telas.

Este fenómeno no es ajeno a la moda infantil y de hecho, es frecuente encontrar vestuario diseñado por conocidos exponentes, tanto en ropa de calle (Gap Kids, Tommy) como de alta costura (Missoni / Bugaboo y DVF ), cuya popularidad está aumentando rápidamente en el extranjero.

Asimismo, hay una presión mundial de los consumidores con conciencia social, ética y medioambiental que ha ido forzando a las empresas que operan en esta industria a ser cada vez más transparentes en sus estrategias de administración, obligándolas a su vez a cambiar sus procesos internos y el trato a los proveedores de suministros y fabricantes en países subdesarrollados.<sup>4</sup>

Este último factor es especialmente relevante, pues las empresas peruanas de vestuario son una alternativa muy interesante frente a los cuestionados fabricantes asiáticos. El algodón, es uno de los productos emblemáticos de Perú, por lo cual el gobierno y la asociación de agricultores, se preocupan de que las empresas locales operen respetando los principios de salario y trato justo para sus trabajadores. Además el algodón Pima es fabricado de forma manual sin intervención de químicos, haciéndolo aún más atractivo para los consumidores.

En el caso específico de Chile, pocos actores concentran un gran porcentaje de las ventas totales, lo que influye en que la industria sea altamente competitiva. Esto ha forzado a los distintos actores a buscar nuevas formas de ganar un lugar en el Mercado y captar a un consumidor cada vez más exigente y globalizado, ya sea a través de la diferenciación, precios bajos, oferta crediticia o por medio del uso estratégico de las redes sociales e internet.

En este escenario, una empresa como Figis, que fabrica prendas elaboradas con algodón natural cumpliendo las más altas exigencias técnicas y sociales, de gran calidad, diseño y a precios competitivos, se presenta como una alternativa interesante para los clientes chilenos, satisfaciendo una necesidad no cubierta actualmente.<sup>5</sup>

### **3.2 Estadísticas de la industria manufacturera textil en Chile**

Chile se ha caracterizado durante los últimos años por tener una baja tasa de desempleo y un crecimiento constante del PIB, lo que se ha traducido en una mayor renta disponible y poder adquisitivo de las familias chilenas, con el consecuente aumento en sus compras.

En efecto, el crecimiento real del PIB fue de alrededor del 6% durante los años 2010, 2011 y 2012, y de 4% el 2013, con una baja en el 2014. En tanto que, la tasa de desempleo en Chile ha ido disminuyendo cada año desde 2009, hasta alcanzar el 6% en 2013.<sup>6</sup>

---

4 Euromonitor International, Passport GMID. Mayo 2012. Apparel Routes to Market: Part One – Global Distribution Overview.

5 Euromonitor International, Passport GMID. Julio 2013. Global Apparel (Part 2): Category Dynamics and Competitive Landscape.

<sup>6</sup> Cámara Nacional de Comercio octubre 2014

Por otra parte, las importaciones procedentes de Asia-Pacífica continuaron impulsando los precios hacia abajo y como resultado, las ventas de vestuario y calzado crecieron un 8% el 2013<sup>7</sup>

Sin embargo desde fines del 2013 y especialmente durante el 2014, hemos observado una desaceleración de la economía en el mundo y Chile no ha sido la excepción, especialmente debido a la fuerte disminución en el precio del cobre.

Efectivamente, durante el año 2014 las ventas reales del comercio minorista de la Región Metropolitana bajaron significativamente respecto a años anteriores, con un crecimiento durante el período enero – octubre de 1,3%, bastante menor al crecimiento de 10,3% alcanzado en el mismo periodo el año 2013.<sup>8</sup>

Sin embargo, pese a este negativo escenario, los ítems de Vestuario y Calzado son los únicos que han seguido creciendo en el 2014, con un 7,2% y 13,4% respectivamente.

Dentro del sector Vestuario, destacó la venta de prendas de Mujer con un alza de 16,8%, seguido por la de hombre que creció un 8,5% y el vestuario Infantil con un incremento de 5,3% anual, acumulando cada uno un crecimiento promedio de 7,3%, 7,3% y 6,0% respectivamente, a octubre de 2014.

Estas cifras positivas son clara muestra de que a pesar de la desaceleración económica, los chilenos seguimos comprando prendas de vestuario y por lo tanto el país sigue siendo un buen destino para los inversionistas extranjeros.

Esto lo confirman las fuertes inversiones en centros comerciales en las distintas regiones y el arribo de grandes multitiendas y tiendas internacionales que eligen el territorio nacional como plataforma base de su negocio en Latinoamérica.

En efecto, de acuerdo a los niveles de consumo y gasto de los chilenos en vestuario, nos ubicamos por encima de países como Brasil y Argentina y esto se ha ido incrementando año a año, desde cifras de US\$204 en el 2006 a US\$346 en el 2013, lo cual hace de nuestro país un destino atractivo para una empresa fabricante de vestuario como Figis, que además cuenta con un producto diferente.<sup>9</sup>

### **3.3 Análisis de los Actores de la Industria del Retail**

Con el objeto de poder definir la mejor estrategia de entrada para que Figis pueda posicionarse en el país, se analizarán los distintos actores en la industria del vestuario en el mundo y luego en Chile.

A pesar de no existir una clasificación oficialmente aceptada, en general la industria del Retail se divide en los siguientes tres sub-sectores, cada uno con características diferentes que se describen a continuación:

---

<sup>7</sup> Cámara Nacional de Comercio octubre 2014

<sup>8</sup> Cámara Nacional de Comercio octubre 2014

<sup>9</sup> Estrategia online dic. 2014

**Tiendas por Departamento o Multitiendas:** Este tipo de tiendas se caracteriza por ofrecer una amplia gama de artículos para toda la familia, principalmente vestuario, calzado, artículos deportivos, de electrónica y para el hogar en general.

Sin duda se trata del sector más fuerte, en especial en Chile donde existen pocas cadenas ubicadas estratégicamente en lugares con gran afluencia de público, principalmente los grandes malls o centros comerciales.

En el último tiempo, la competencia por los distintos tipos de clientes se ha centrado en uso de las tarjetas de la tienda, el otorgamiento de créditos atractivos asociados a éstas y en el ofrecimiento de servicios afines como seguros y viajes, todo ligado a un sistema de acumulación y canje de productos o beneficios

**Tiendas de Especialidad:** En este sector encontramos tiendas o cadenas de tiendas orientadas a ofrecer un tipo específico de productos a determinados clientes y se ubican en ciertos lugares dependiendo de su público objetivo, ya sea en grandes malls o en pequeños centros comerciales exclusivos o especialistas, conforme el tamaño de la tienda. En el caso del vestuario y calzado, se trata de un mercado atomizado con marcas líderes en cada especialidad y en general dirigidas a cierto tipo de cliente por estratos económicos, sexo, edad o actividad.

**Supermercados:** Este sector ha sido el que más ha cambiado y crecido en términos de venta y posicionamiento en el rubro de vestuario y calzado. Si bien, los Supermercados están enfocados principalmente en la oferta de alimentos y productos para el hogar, durante los últimos años los Hipermercados están ofreciendo además vestuario, calzado, decoración para el hogar y artículos eléctricos.

Es importante mencionar que en Chile, las principales cadenas de hipermercados pertenecen al mismo grupo empresarial de las multitiendas y tiendas de Ferretería y Hogar, como una clara estrategia de captar al segmento de clientes que busca estos productos pero no tiene tiempo o dinero para acceder a los tiendas de departamento o multitiendas. Con esto se intenta fidelizarlos a través del uso de tarjetas comunes, es así que por ejemplo Falabella está asociada a Homecenter y Tottus, Paris a Jumbo y Easy, en tanto que Lider pertenece al mismo grupo que Wal-Mart.

**Tiendas online.** En este mundo globalizado y cambiante, las tiendas online están en alza, pues satisfacen las necesidades de aquellas personas que tienen poco tiempo para acudir personalmente a las tiendas pero buscan poder elegir y comprar productos de calidad y que le sean despachados directamente a sus hogares.

Esto ha llevado a las empresas a perfeccionarse cada vez más y a contar con mejores plataformas mediante las cuales controlan sus canales de distribución y ventas. De esta manera pueden acceder a distintos países para comprar las materias primas y productos y venderlas a clientes ubicados muchas veces en el otro extremo del mundo, con costos menores que los otros tres formatos anteriores.

Por otra parte, este sector se está posicionando entre los clientes como una buena alternativa para adquirir productos especializados o exclusivos que muchas veces no

consiguen en el Mercado tradicional. Hoy los consumidores pueden hacer shopping online con sistema de catálogos cada vez más sofisticados y obtener despachos más rápidos.

Este formato es utilizado tanto por pequeñas empresas para reducir costos de instalación y operaciones, como también por grandes multitiendas.

De acuerdo a nuestra investigación, muchas tiendas de ropa infantil y bebés comercializan sus productos únicamente vía internet. En efecto, la mayoría de las tiendas y marcas peruanas que venden prendas elaboradas con algodón Pima utilizan el comercio online para entrar al Mercado chileno, pero en cantidades muy pequeñas.

### **3.4 Principales Actores en Chile**

En Chile, tal como se ha indicado precedentemente, los principales actores del Retail que comercializan vestuario son las multitiendas e Hipermercados. Dentro de las multitiendas destacan Falabella con un 25,3% del mercado, Paris con un 18,9%, Ripley con 17,9% y La Polar con un 14,4%, las cuales venden marcas de terceros y marcas propias.<sup>10</sup>

Por su parte, entre los supermercados sobresalen Jumbo y Lider, seguidos por Tottus, quienes venden mayoritariamente vestuario de marca propia a precios muy económicos.

Durante los últimos años la competencia entre las multitiendas y supermercados se ha intensificado, debiendo las primeras incursionar en el mercado de las marcas propias para competir con los segundos, que cada vez ofrecen mejores productos a precios muy convenientes y de más fácil acceso. Esto es principalmente relevante en el vestuario de niños, pues los supermercados tienen precios mucho más económicos al alcance de la mano de los padres que compran la mercadería para el hogar.

Por último, encontramos las tiendas especializadas, que en el último tiempo han entrado en el mercado fuertemente, diferenciándose en el servicio personalizado que no pueden ofrecer las multitiendas ni los supermercados y también en la calidad y diseño de sus productos, ganándose un espacio entre quienes están dispuestos a pagar más por este sello diferenciador.

Dentro de las tiendas especializadas de vestuario infantil, la marca Colloky es el top of mind, pues es el producto preferido para regalo y es percibido como un producto de buena calidad y de mejor status. Sin embargo, gracias a Ferias Independientes o websites, marcas menos conocidas e innovadoras han ido ganando terreno

---

<sup>1010</sup> Economía y Negocios, Diario El Mercurio. 2 de febrero 2015.

A continuación se examinarán los principales actores en Chile por cada categoría previamente descrita, según se resume en la Figura N 1:

Figura N 1



Fuente: Elaboración Propia en base a Informe Geo Research.<sup>11</sup>

### 3.4.1 Multitiendas

**Cencosud S.A.:** es uno de los más grandes conglomerados de Retail en América Latina. Cuenta con supermercados, homecenters, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros y se posiciona como la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados. Actualmente opera en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia. Además en el último período se ha expandido a otras líneas de negocio complementarias como agencia de viajes y seguro.

En Chile, ocupa el segundo lugar dentro de este formato y es la tienda con mayor crecimiento, con un 18,9% de participación del Mercado.<sup>12</sup> Sus principales marcas son: Paris, Jumbo, Santa Isabel, Easy, Johnson's, Costanera Center, Aventura Center, Retail Financiero, Shopping Center.

Paris y Jumbo cuentan con sus marca privada de vestuario infantil Tribu y Urb respectivamente, además de un acuerdo de exclusividad con Opaline.

**S.A.C.I.Falabella:** es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina, con dos marcas que logran instalarse dentro del Top 10 de la región<sup>13</sup> (Falabella en la posición 3 y Sodimac en el 6). Su negocio incluye tiendas por departamentos, tiendas de mejoramiento del hogar y construcción, compañía de

<sup>11</sup> Economía y Negocios, Diario El Mercurio. 2 de febrero 2015.

<sup>12</sup> Economía y Negocios, Diario El Mercurio. 2 de febrero 2015.

<sup>13</sup> Americaretail online 02.11.2014.



financiamiento comercial CMR, banco, agencia de viajes y corretaje de seguros. Cuenta con sucursales en Chile, Argentina, Perú y Colombia.

En Chile es el líder indiscutido con un 25,3 % del mercado<sup>14</sup>. Sus principales marcas son: Falabella, Sodimac, Tottus CMR Falabella, Banco Falabella, Viajes Falabella, Seguros Falabella, Falabella TV.

Es importante señalar que Falabella cuenta con su marca privada de vestuario, zapatos y accesorios “Yamp”, la cual tiene una participación de mercado relevante en la industria local, con la que ha tratado de competir con las marcas chilenas y extranjeras, hasta hoy en base a precios.

**Ripley Corp S.A.** es un holding chileno dedicado a la venta al detalle y servicios financieros. Hoy es una de las mayores compañías del sector retail de Chile y Perú. En el país hoy ocupa el tercer lugar en el Mercado con un 17,9%.<sup>15</sup>

El principal negocio de Ripley es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda por departamentos. Al mismo tiempo, participa en el negocio financiero a través del crédito directo a sus clientes por medio de la Tarjeta Ripley y del Banco Ripley, ofreciendo créditos de consumo y tarjeta de crédito Mastercard. Asimismo, Ripley participa en la propiedad de centros comerciales y en otros negocios asociados al retail como viajes y corretajes de seguros.

Hoy Ripley cuenta con la franquicia exclusiva de la marca británica de vestuario infantil Mothercare, con la cual busca competir con Falabella principalmente.

**Walmart Chile:** es un conglomerado perteneciente a la transnacional del mismo nombre, de origen norteamericano.

En el año 2009, Wal-Mart se transformó en el principal accionista del holding chileno D&S con un 74,55% de su propiedad. Además del retail, esta firma desarrolla unidades de negocio complementarias, tales como servicios financieros y una inmobiliaria.

Wal-Mart Chile S. A. cuenta con los siguientes formatos: Hiper Líder, Líder Express, Ekono, Superbodegas, Acuenta, Espacio Urbano.

Lider también cuenta con su línea de vestuario infantil bajo la marca privada Boulevard, usando la estrategia de precios bajos.

**La Polar S.A.:** es una sociedad anónima chilena, administradora de la cadena de grandes tiendas La Polar, con presencia en Chile y Colombia. Otorga crédito directo a sus clientes a través de su Tarjeta La Polar.

**Hites:** es una cadena chilena de tiendas por departamento controlada en su totalidad por los hermanos Isaac y Alex Hites Averbuck. Tal como sus competidores en Chile, entrega crédito directo a través de la Tarjeta Hites.

---

<sup>14</sup> Economía y Negocios, Diario El Mercurio. 2 de febrero 2015.

<sup>15</sup> Economía y Negocios, Diario El Mercurio. 2 de febrero 2015.

**Corona:** es una multitienda que pertenece a la familia Shupper. Actualmente cuenta con 36 sucursales las cuales se encuentran en su mayoría en regiones distintas a la Metropolitana, en Chile. Esta ha sido la principal estrategia del retailer que el año 2010, calculó 17 millones de visitas anuales, y un mercado potencial que la misma calcula en 10,5 millones de personas. Posee su propia tarjeta de crédito, Tarjeta Corona.

**Tricot:** es una compañía de retail chilena, especialista en vestuario y fundada hace más de 60 años. Es controlada en su totalidad por la familia Pollak, asesorada por Celfin-BTG Pactual. Posee más de 40 tiendas en todo Chile.

### 3.4.2 Tiendas especializadas de vestuario

**Colloky:** Principal marca de vestuario infantil en Chile con 38 años en el mercado, cuenta con líneas de vestuario, calzado y accesorios para niños y bebés de entre 0 y 12 años de edad y ropa maternal.

Colloky cuenta con tiendas propias en las principales regiones del país y además en Perú, Colombia y Guatemala.

Está enfocada en familias de estratos medio-alto y alto, enfocados en seguir las tendencias mundiales y preocupada de incorporar la última tecnología a sus diseños.

**Mimo & Co:** Fabricante argentino de prendas de vestuario, calzado, accesorios y perfumes para niños y bebés de 0 a 12 años con casi 40 años de experiencia. Comercializa sus productos a más de 100 locales propios a lo largo del mundo, y a más de 300 a canales mayoristas, con presencia en Argentina, Bulgaria, Chile, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela.

En Chile tiene tiendas propias en las principales regiones del país en los grandes centros comerciales.

Orientado a una clase media-alta y alta, con una imagen de producto refinado y buenas terminaciones.

**Limonada:** Empresa familiar chilena con más de 25 años de experiencia en la fabricación y venta de vestuario infantil exclusivamente para niñas entre 1 y 12 años. La estrategia principal de esta empresa es la diferenciación, tanto de sus productos como de su atención. Está enfocado a ofrecer diseños innovadores, femeninos con una excelente calidad y a precios absolutamente alcanzables según las necesidades del cliente.

La empresa tiene distintos locales de ventas propios en varias regiones del país en los principales malls y calles comerciales. Orientado a público de ingreso medio-bajo, medio y medio-alto.

**Umbrale Kids:** Tienda de vestuario femenino con más de 30 años en el Mercado con gran prestigio en la calidad y diseño de sus prendas. En su línea Kids busca plasmar el estilo de las madres a sus hijas de 2 a 14 años. Son prendas fabricadas

mayoritariamente en Chile, de colores llamativos y diseños vanguardistas y originales. Cuenta con locales de venta propios y en corners de tiendas Paris en distintas regiones. Está orientado a mujeres de estrato medio-alto y alto

**Zara:** Cadena de tienda de vestuario, calzado y accesorios española y una de las principales compañías internacionales de moda con más de 1.500 tiendas en todo el mundo. Su estrategia está orientada al cliente, ofreciéndoles nuevas colecciones dos veces por semana y cuenta con uno de los mejores canales de distribución y red de ventas del mundo. Esta misma estrategia la plasma en su línea de vestuario infantil para niños y niñas de 0 a 14 años.

Cuenta con locales en Santiago y las principales regiones del país, ubicados estratégicamente en algunos centros comerciales y malls. Sus productos están orientados al grupo socioeconómico medio- alto y alto.

**H&M:** cadena de tiendas de vestuario y accesorios sueca, considerada una de las tiendas internacionales más famosas en el mundo por ofrecer prendas diseñadas exclusivamente para la cadena, siguiendo las últimas tendencias y a precios más accesibles que las tiendas de alta costura. También cuenta con una buena cadena de distribuidores y un buen posicionamiento de la marca.

Llegó a Chile el 2013 y desde un principio fue un fenómeno de ventas y dejó en evidencia que los chilenos estamos siendo cada vez más “ fashionistas”.

Orientada principalmente al segmento medio, medio-alto y alto.

**Mothercare:** Tienda de vestuario para bebés y niños desde 0 a 8 años. En Chile sólo cuenta con corners en tiendas Ripley del Alto Las Condes y Parque Arauco. Está orientado al segmento medio-alto y alto.

**Bebé Urbano:** Es la primera tienda Infantil en Chile que ofrece una amplia selección de productos para las mamás e hijos hasta los 5 años. Incluye accesorios, juguetes, vestuario, mobiliario y decoración. Los productos ofrecidos son fabricados y diseñados por 25 emprendedores, diseñadores independientes y cuenta con marcas innovadoras y una línea orgánica.

La tienda se ubica en la comuna de Vitacura y está orientada al Sector medio-alto y alto.

### **3.4.3 Tiendas de vestuario infantil online:**

Existe una tendencia en alza por preferir este tipo de tiendas, principalmente orientada al Sector ABC1 en que el principal marketing es el “boca a boca” y la participación en ferias especializadas. Sólo se mencionarán aquéllas que ofrecen prendas fabricadas con algodón Pima, todas operan exclusivamente vía online y sus ventas aún son menores en cantidad. Destacan las siguientes, que además tienen una línea orgánica:

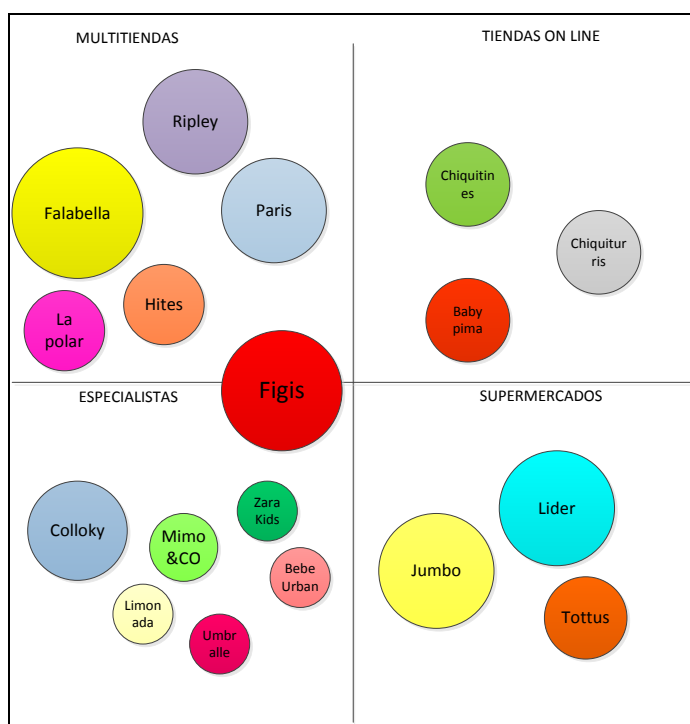
**Baby Pima:** Empresa chilena que nació el año 2010, dedicada exclusivamente a la importación y comercialización de vestuario y accesorios para bebés de 0 a 18 meses, con diseños exclusivos fabricados con algodón 100% Pima peruano y además cuenta con dos productos fabricados con algodón Pima orgánico.

**Chiquiturrís:** Tienda chilena que nació el 2012 que vende vestuario y accesorios para bebés de 0 a 18 meses, todos fabricados con algodón 100% Pima peruano.

**Chikitines:** es una empresa familiar chilena que comercializa vestuario y accesorios para bebés de 0 a 18 meses y cuenta con una línea fabricada con algodón peruano Pima y una línea orgánica.

A continuación se resume el escenario de actores en Chile, de manera de poder determinar en cual de los formatos puede participar Figis.

Figura 2



### 3.4.4 Consideraciones respecto de los actores en Chile

Del análisis anterior queda en evidencia que si bien, existe gran variedad de Tiendas que ofrecen vestuario infantil, a excepción de Colloky, los grandes nombres pertenecen a Tiendas por departamento que venden productos masivos sin un enfoque específico en bebés y niños y menos aún que ofrezcan prendas de algodón natural u orgánico. La oferta que existe actualmente es poco variada y principalmente vía online. Por lo anterior se observa una oportunidad para Figis de entrar al mercado con sus productos elaborados con algodón peruano y orgánico y ofrecer una alternativa diferente a las madres que buscan productos más exclusivos y de materiales naturales.

## 3.5 Análisis del Mercado en Chile

Una vez revisados los distintos actores y concluir que existiría un lugar en el Chile para Figis como fabricante de prendas infantil elaborados con algodón natural y orgánico, es necesario analizar si las condiciones del mercado en el país son favorables para que el negocio sea viable. De esta manera se hará una evaluación del medio externo e interno:

### 3.5.1 Análisis PEST.

Mediante este análisis, se busca identificar los factores del macro- entorno que podrían afectar a la empresa inversionista, estableciendo el grado de interrelación entre ellos, así como también evaluar el potencial y la situación del mercado (crecimiento o declive), y la conveniencia o no de acceder a él.

**Político:** Chile ha mantenido su estabilidad política desde los años noventa, fomentando y fortaleciendo su democracia, además de contar con un consolidado poder judicial y legislativo, lo que que ha servido para fomentar la inversión extranjera y ubicar a nuestro país en los rankings internacionales respecto a estabilidad política, seguridad de inversión, niveles de baja corrupción y competitividad.

En la actualidad se están implementando diversas reformas, en particular tributarias y legales) que están provocando cierta incertidumbre a nivel empresarial local e internacional. Sin embargo, se espera que esta situación mejore el próximo año y se confía que debido a la sólida estructura gubernamental y el estado de derecho, no el flujo de las inversiones no se vea afectado mayormente.

**Económico:** Chile se ha caracterizado por ser una nación abierta al comercio internacional, ha suscrito múltiples acuerdos bilaterales de comercio con 58 países (Acuerdos de Asociación Económica, Tratados de Libre Comercio, Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial). Además es miembro de diversos foros económicos como la OCDE APEC y es miembro asociado de la Comunidad Andina como del Mercosur.

Los índices macro y microeconómicos a partir de los años 80 se han mantenido positivos y constantes, sin variaciones especialmente importantes, posicionando al país como una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década.

Sin embargo, debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna y la caída del cobre durante el primer semestre de 2014, el crecimiento del PIB se redujo al 2,2%.

No obstante lo anterior, se espera la recuperación de la inversión privada y la normalización del ciclo económico actual y se prevé que el crecimiento económico repuntará entre 3,75% y 4,75% para el año 2015.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Informe Doing Business 2015 Chile. Banco Mundial, 2014.

**Social:** Al año 2014 la población de Chile asciende 17,8 millones según la proyección del INE en el año 2050 ascenderá a 22 millones de habitantes y el 91,4% residirá en áreas urbanas.<sup>17</sup>

La tasa de natalidad ha tenido una baja considerable durante los últimos 20 años, llegando a tener al año 2011 un índice de 14,28 nacimientos por cada mil habitantes y según los últimos datos del INE se espera que para el 2015 baje a un 12,98. Como contrapartida, la esperanza de vida ha aumentado considerablemente, llegando actualmente a los 82,2 años para las mujeres y 76,1 años para los hombres, lo que sumado a las bajas tasas de natalidad conlleva a un envejecimiento de la población chilena.

Por otra parte, Chile ha logrado reducciones importantes en los niveles de pobreza, desde un 23% en el año 2000 a un 9,9% en 2011, pero la desigualdad entre los sectores más pobres y más ricos del país sigue siendo importante.

**Tecnológico:** Chile es un país que está a la vanguardia en cuanto a la incorporación y utilización de elementos tecnológicos a nivel latinoamericano, la planificación del gobierno ha instaurado incorporar la cercanía a la tecnología desde el comienzo de la educación y se ha comenzado un proceso de “alfabetización digital” destinado a menores y adultos mayores, para que conozcan y dominen esta nueva herramienta.

Es así, que según un estudio de la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, el 62% de los hogares chilenos cuenta con acceso propio a internet, un 12% menos que el promedio de la OCDE, pero 27% más que el promedio de Sudamérica<sup>18</sup>.

## **Conclusiones del análisis PEST**

Del análisis de los factores descritos, podemos concluir que Chile es un país atractivo para los inversionistas extranjeros, la única excepción la presenta el dispar crecimiento económico de la población, representado por la desigualdad y concentración de los ingresos de la población chilena, pero tal como se indicó, el Gobierno está impulsando planes de mejoras.

En el caso específico de las empresas peruanas, nuestro país resulta aún más atractivo, pues ambos países tienen buenas relaciones comerciales, han firmado diversos tratados y acuerdos comerciales, los cuales les otorgan diversos beneficios tributarios. Además las distancias son cortas, lo que hace disminuir los costos de transporte respecto a Asia. Por último, ambos países hablan el mismo idioma, son similares en idiosincrasia y en la forma de hacer negocios, lo que puede facilitar las relaciones comerciales.

---

<sup>17</sup> INE. 2014. Actualización y proyección corta de población a la espera del censo abreviado de 2017.

<sup>18</sup> Subsecretaría Telecomunicaciones. Encuesta Nacional sobre uso y acceso a Internet. <http://www.subtel.gob.cl/noticias/5411-encuesta-nacional-sobre-uso-y-acceso-de-internet>

### **3.5.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.**

En la industria del vestuario infantil, encontramos por un lado las multitiendas, hipermercados y boutiques especializadas y por otro encontramos a los fabricantes de las prendas y los proveedores de las materias primas.

En este escenario, la empresa Figis mayoritariamente vende su vestuario y accesorios a los distintos tipos de Tiendas, por lo que haremos el análisis de las fuerzas de Porter desde esa perspectiva. Así tenemos que:

#### **Poder de negociación de los Compradores o Clientes.**

Podemos identificar 3 tipos de clientes principalmente: Multitiendas e Hipermercados, pequeñas Boutiques o Tiendas Especializadas, y los Consumidores Finales que pueden comprar directamente en la tienda de Figis (si decidiera instalarse en Chile o por medio de internet).

En este sentido, el poder de negociación variará según el tamaño del comprador, pero en general es alto, en especial tratándose de las grandes Tiendas pues son ellas las que marcan las tendencias y precios.

#### **Poder de negociación de los Proveedores.**

En este caso, los proveedores de Figis serían los productores de algodón, insumos menores y mano de obra.

Considerando que la empresa tiene un nombre en Perú y lleva bastante tiempo en el negocio, tiene poder para obtener buenos precios y de hecho tiene proveedores establecidos y de confianza. Por lo anterior, el Poder de negociación de los Proveedores es en general bajo, aunque por tratarse de una materia prima apetecida cada vez más, diremos que el poder de los productores de algodón también podría ser medio.

En relación a la mano de obra, en Perú la mano de obra es abundante y a precios relativamente bajos, por lo cual tienen menor poder de negociación.

#### **Amenaza de nuevos competidores.**

La amenaza o riesgo de entrada de nuevos competidores en un sector depende, principalmente de las barreras de entrada. Si éstas son altas la amenaza de ingreso de nuevos competidores será menor y permitirá obtener mayores rentabilidades; si son bajas, puede presentarse una fuerte reacción por parte de los competidores que se encuentran en dicho sector industrial o de servicios.

En el caso de la industria textil en Chile, los principales competidores para Figis serían los fabricantes de vestuario asiáticos. La intensidad de la amenaza dependerá del tamaño de la empresa y de su prestigio en la industria, además de la estrategia de entrada que elija (comercializar la ropa directamente en Chile en su tienda o vender a terceros ya establecidos).

Es así que el nivel de barreras de entrada dependerá de la estrategia que use la empresa. Si ésta fabrica y vende a Tiendas establecidas en Chile con sus marcas propias, las barreras de entrada serán menores y por lo tanto la amenaza de nuevos competidores será media, pues no necesitaría mucho capital inicial y será la Tienda local la encargada del marketing. Por el contrario en caso de que Figis decida instalarse en Chile y vender directamente a los consumidores sus productos, la amenaza de nuevos competidores sea más alta.

Este punto es especialmente sensible a la hora de decidir la estrategia de entrada al país, pues para penetrar exitosamente en el mercado local es necesario diferenciarse de los productos asiáticos, lo cual es muy difícil por sus bajos precios. Esto hace imprescindible diferenciarse en la calidad de los productos y la entrega de valor, además de tener contactos y en lo posible aliarse a marcas ya reconocidas en el país.

### **Amenaza de productos sustitutos.**

Si bien el vestuario no tiene muchos sustitutos en sí, entendiendo que el producto es la ropa de algodón peruano, los sustitutos serían cualquier tipo de vestuario fabricado con otro material.

En este sentido, si consideramos que los principales sustitutos son los productos fabricados con materiales sintéticos provenientes de Asia, la amenaza de productos sustitutos es alta especialmente por su menor precio.

Sin embargo, las prendas fabricadas con materiales sintéticos pueden causarle irritaciones y molestias a la piel de los niños, especialmente a los bebés, por lo cual el peligro o amenaza para los productos fabricados con algodón natural u orgánico es medio-bajo, ya que las madres que están conscientes de los perjuicios, no comprarán otros productos.

### **Rivalidad entre los competidores.**

El grado de rivalidad entre competidores dentro de la industria dependerá principalmente de la estructura competitiva de ésta, las condiciones de la demanda y barreras de salida.

Así, la intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores, éstos tienen la misma capacidad de atención, la diferencia en precios no es relevante y cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad y/o cuando los costos fijos son altos.

Específicamente en la industria del vestuario infantil, los fabricantes y comerciantes de vestuario son bastantes y es difícil competir con los bajos precios de Asia, lo cual genera que los consumidores en su mayoría cambien de marcas constantemente.

No obstante lo anterior, como se ha analizado anteriormente, ha habido un cambio en el comportamiento de los consumidores y existe una posibilidad de competir exitosamente con estos productos económicos mediante la diferenciación en la calidad



de la ropa, originalidad de los diseños, materias primas naturales o en la calidad de atención de las tiendas.

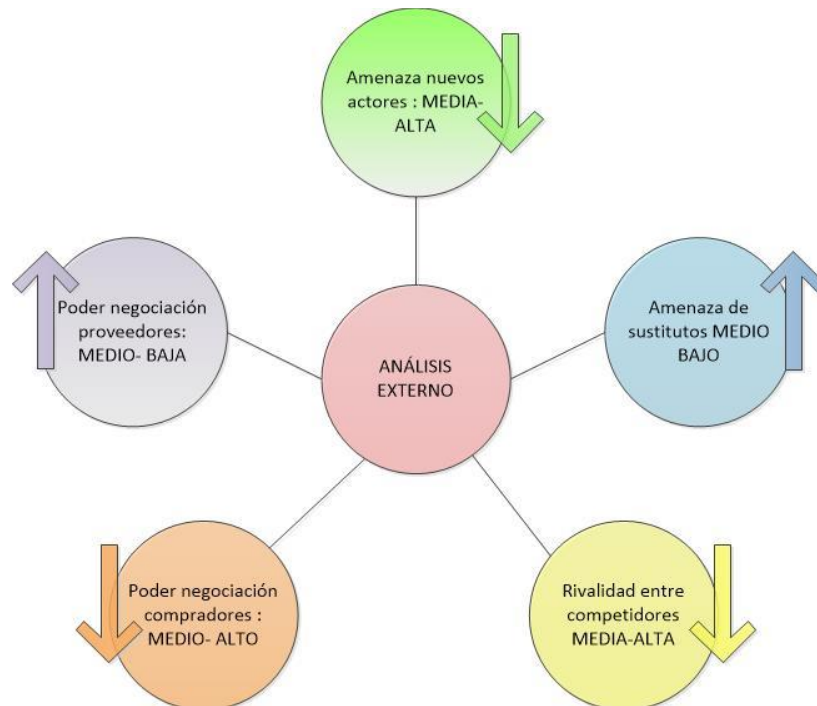
En este caso específico, el número de fabricantes peruanos exportando su ropa a nuestro país ha ido en aumento precisamente porque las madres chilenas conocen la calidad del algodón peruano. Además el ingreso de marcas internacionales con tiendas propias constituye un riesgo en este nicho de mercado, pues ya son reconocidas de forma global.

Por lo antes expuesto, se puede sostener que la competencia en el sector de vestuario infantil es alta, en especial en el segmento de 2-12 años.

No obstante lo anterior, la creciente demanda de consumidores en busca de productos elaborados con materiales naturales y exclusivos, tiende a equilibrar la competencia. Esto, debido a que esta demanda creciente otorga un espacio para la expansión y al tratarse de un nicho relativamente nuevo, genera mayor oportunidad de desarrollo.

En este sentido, como el mercado de la ropa orgánica es relativamente nuevo en Chile, aún no hay competidores fuertes, lo que permite que un nuevo actor con experiencia en otros mercados y capacidad para abastecer la demanda, pueda posicionarse bien.

### Conclusiones Análisis Porter



Las flechas hacia abajo indican que el factor es medio alto y hacen atractivo invertir en el negocio.

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado anteriormente, se tiene que las principales amenazas y oportunidades son las siguientes:

**Amenazas:** Existe la probabilidad de nuevos participantes en el mercado que se apoderen del segmento objetivo de Figis, dado el alto poder de negociación que tienen los Clientes (Tiendas) y consumidores finales, asociado al bajo costo de cambio y a la gran cantidad de productos asiáticos existentes.

Sin embargo, en el caso de la línea natural u orgánica, casi no existen competidores ni sustitutos directos, por lo cual la rivalidad es menor y hace atractivo entrar en el mercado.

**Oportunidades:** Precisamente esta menor cantidad de sustitutos nuevos con las características particulares del algodón peruano y orgánico hace que baje el nivel de rivalidad y aumenten las barreras de entrada para nuevos competidores, en especial si se logra posicionarse primero en el mercado, como sería el caso de Figis.

En definitiva, el panorama de la industria es medio, pero altamente atractivo por los índices de crecimiento sostenido del mercado de vestuario infantil en Chile

### 3.5.3 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad materia prima: algodón pima peruano natural y orgánico certificado.</li> <li>-Beneficios para salud niños: Anti alérgico.</li> <li>- Flexibilidad en la fabricación y diseño prendas.</li> <li>- Experiencia con grandes tiendas internacionales.</li> <li>- Atención personalizadas de los clientes .</li> <li>- Capacidad disponible y Planta de producción de alta tecnología</li> <li>- Tiempo de entrega menor que el promedio en el mercado.</li> <li>- Altos estándares internacionales de calidad del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema Organizacional no consolidado por inicio de operaciones.</li> <li>- Marca no conocida en el mercado local.</li> <li>-Cantidad minima de prendas por pedidos alta( excluye cliente pequeños)</li> <li>- Precios más elevados que otros fabricantes asiáticos.</li> <li>- Poco posicionamiento de la Marca Figis</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento demanda por marcas privadas Premium .</li> <li>-No hay marcas posicionadas como prendas orgánicas a nivel nacional</li> <li>- Crecimiento en cultivos de algodón orgánico en Perú.</li> <li>- Aumento demanda por marcas privadas Premium .</li> <li>-Aumento conciencia por productos fabricados en un comercio justo.</li> <li>-Búsqueda de sustitutos a los estigmatizados fabricantes asiáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas vía Web de marcas internacionales con entrega a domicilio.</li> <li>- Bajo precio en prendas sustitutas elaboradas en Peru.</li> <li>- Ingreso de Mercado Chino de prendas a bajo precio</li> <li>-Presencia de marcas importadas.</li> <li>- Mercado altamente competitivo .</li> <li>- Alto poder de Multitiendas</li> </ul>

En consecuencia, considerando que Figis ofrece un producto diferente como son las prendas elaboradas con algodón peruano natural u orgánico, que tiene experiencia en mercados internacionales, que Chile es un país atrayente para una empresa inversionista peruana y que la industria del vestuario infantil local es atractivo

económicamente pues no existen grandes riesgos si se cuenta con una estrategia de diferenciación, se detecta una oportunidad de negocio para esta empresa.

## Capítulo 4

### DETERMINACIÓN SEGMENTO OBJETIVO Y ESTIMACION DE DEMANDA

#### 4.1 Tamaño y evolución del Mercado

Las ventas de vestuario infantil en el país han crecido más de 34% en los últimos cinco años, alcanzando un mercado total de US\$193,2 millones en 2012<sup>19</sup>

Sólo en el 2013 las familias chilenas gastaron en promedio US\$197,4 en vestir a cada niño menor de tres años, lo que ubica a nuestro país como el segundo de toda Latinoamérica en gasto per cápita en ropa para bebés, después de Brasil, que lidera también en tamaño el mercado total en la región.

En el segmento de vestuario infantil en el país, la ropa para bebés representa el 26% del total, donde el restante 74% corresponde a ropa para niños mayores de tres años y menores de 14 años<sup>20</sup>

Respecto al formato de tienda elegida, en Chile las multitiendas son las preferidas por las familias para comprar, con tres grandes actores, Falabella con un 25,3%, con un 18,9%, seguida por Ripley, con 17,9% del total<sup>21</sup>

En efecto, según un estudio elaborado por GEO Research, una familia gasta en promedio \$84.742 al mes en alguna de estas tiendas, esto es, aproximadamente \$179.313 millones en los más de dos millones de hogares de la Región Metropolitana, especialmente en el sector centro-oriente.<sup>22</sup>

Además, si se considera que hoy en día existe un mayor porcentaje de la población chilena con capacidad adquisitiva que consume productos selectos, con diseño y mayores precios, generando oportunidades para aquellas empresas que los ofrezcan, estos montos pueden ser mayores en algunas comunas.

Por otra parte, en Chile el mercado de vestuario de algodón es particularmente interesante, debido a los grandes volúmenes de importación, donde los comerciantes extranjeros se ven obligados a diferenciarse de sus pares asiáticos, ofreciendo productos de calidad, con diseño e innovación y a precios competitivos.

<sup>19</sup> <http://america-retail.com/estudios-consumidores/chilenos-son-los-segundos-en-gasto-per-capita-en-ropa-de-bebes>.

<sup>20</sup> <http://america-retail.com/estudios-consumidores/chilenos-son-los-segundos-en-gasto-per-capita-en-ropa-de-bebes>

<sup>21</sup> Economía y Negocios, Diario El Mercurio. 2 de febrero 2015

<sup>22</sup> Economía y Negocios, Diario El Mercurio. 2 de febrero 2015

Según la última información actualizada entregada por el INE, en base al Censo de 2012, en el año 2015 la población total de Chile se estima en 18.006.407 habitantes, de los cuales 3.666.492 son niños, representando un 20,4% del país<sup>23</sup>

En este sentido, se observa una oportunidad real para Figis, no solamente porque Chile es uno de los países que más gasta en vestuario sino porque del estudio de mercado realizado, tanto en consulta a expertos como en base a encuesta propia, se advierte que la mayoría de la oferta de vestuario de algodón peruano en el país, en especial de calidad Pima, sólo cubre el segmento hasta los 2 -3 años y con poca diversidad de diseño y modelos.

## **4.2 Estimación Segmento Objetivo en base a estadísticas.**

En la industria infantil, los clientes y consumidores presentan una característica particular, pues en la mayoría de las ocasiones, quien usa la prenda no es la misma persona que la compra o la elige, como en el caso de los bebés o niños pequeños.

Es así que, si bien los consumidores finales son los bebés, niños y niñas hasta 12 años, los que compran y muchas veces eligen su vestuario son los adultos, principalmente sus padres.

Por lo anterior, para definir bien el segmento del producto, nos enfocaremos en las personas que más contacto tienen con nuestro cliente final (bebés o niños) y quién tiene mayor poder de decisión de compra respecto de ellos, esto es, sus madres.

Esta determinación se basa en la evidencia de que son las mujeres precisamente quienes mayoritariamente compran y administran el presupuesto familiar. Según el estudio "Women want more" de Boston Consulting Group, en economías desarrolladas el 80% de las decisiones de consumo la toman las mujeres.<sup>24</sup>

En Chile, de acuerdo a la Encuesta Voz de Mujer Bicentenario, el 70% de las mujeres administran el presupuesto familiar, el 72% toma las decisiones de gasto familiar y el 64% las de endeudamiento<sup>25</sup>, lo cual respalda nuestra elección.

Respecto a la edad de estas mujeres, se decidió considerar principalmente a aquéllas entre 25 y 50 años, pues si bien a simple vista parece un rango muy amplio, hoy la maternidad se ha extendido hasta los 40 años y si consideramos que el vestuario Figis está orientado a niños hasta los 12 años, abarca ampliamente a las mujeres de 50 años.

Finalmente, se orientará la estrategia de entrada al segmento ABC1 y parte del C2, comenzando en la Región Metropolitana.

Esta decisión se tomó en consideración a los tipos de productos que fabrica Figis. De esta manera, la línea fabricada 100% con algodón Pima orgánica estaría enfocada en el

---

<sup>23</sup> Actualización y Proyección corta de población a la espera del censo abreviado de 2017.

<sup>24</sup> Comunidad mujer, Encuesta Voz de Mujer Bicentenario, 30.04.2010.

<sup>25</sup> Comunidad mujer, Encuesta Voz de Mujer Bicentenario, 30.04.2010.

segmento medio-alto y alto. (ABC1), mientras que la línea elaborada con algodón Pima y tanguis híbrido se orientaría al estrato medio, medio-alto y alto (ABC1 y parte del C2)

Esta segmentación se basa en el hecho de que, si bien Figis fabrica una línea de productos con algodón híbrido más económica que la línea 100% orgánica, las prendas siguen siendo más caras que los productos importados desde Asia. Por este motivo, los clientes objetivos deben tener un mayor poder adquisitivo y estar dispuestos a pagar un precio Premium por un producto más natural para sus hijos.

En vista de lo anterior y en base a la última información entregada por el INE de los grupos socio- económico actualizada al 2014, en base al censo del año 2002 y a la actualización de los grupos socioeconómicos de Chile, realizada por la Asociación de investigadores de Mercado de Chile, el segmento elegido presenta las siguientes características<sup>26</sup>:

**GSE ABC1:** Representa en promedio el 5 % del número total de chilenos, de los cuales el 93% gana más de \$975.000 al mes, en tanto que el 28% de ellos, supera los \$2.175.001 de ingreso mensual.

En Santiago quienes tienen ingresos más altos viven en las comunas de Las Condes (San Damián, Los Dominicos), Vitacura (Santa María de Manquehue), Lo Barnechea (La Dehesa-Arrayán); mientras que un segundo grupo lo hace en Huechuraba (Sector Pirámide), Colina (Sector Chicureo), La Florida (Sector Lo Cañas, y Precordillera), Pirque, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa y Providencia.

**GSE C2:** Representa el 12% de la población nacional y su remuneración mensual promedio fluctúa entre \$700.000 y \$1.200.000.

En la región Metropolitana habitan principalmente en Sectores de la Comuna de Santiago (Town City), Barrios Antiguos-clásicos y Grandes edificios del Centro, La Florida, Ñuñoa, Macul, Providencia y en sectores de Las Condes, La Reina y Lo Barnechea.

Es decir, la estrategia de entrada se enfocará en los consumidores y Tiendas que ubicadas en estas comunas.

### **4.3 Estimación Segmento Objetivo en Base a Encuestas**

Con el propósito de tomar una mejor decisión acerca del segmento objetivo al que se pretende llegar, se realizó una encuesta online compuesta de 10 preguntas dirigidas a hombres y mujeres entre 25 y 50 años residentes en Chile. Respondieron 92 personas, de las cuales 47 fueron hombres y 45 mujeres, el 95% de ellos reside en distintas comunas de Santiago, principalmente de Las Condes, Providencia, Vitacura, Santiago, Ñuñoa, Chicureo y Peñalolén (GSE ABC1 y C2).

Las preguntas fueron elaboradas con el objetivo de conocer y confirmar nuestro estudio teórico respecto de quiénes son los que más consumen este tipo de ropa, sus

---

<sup>26</sup> Estudio "Actualización grupos socioeconómicos de Chile". Asociación de investigadores de Mercado de Chile. Junio 2012

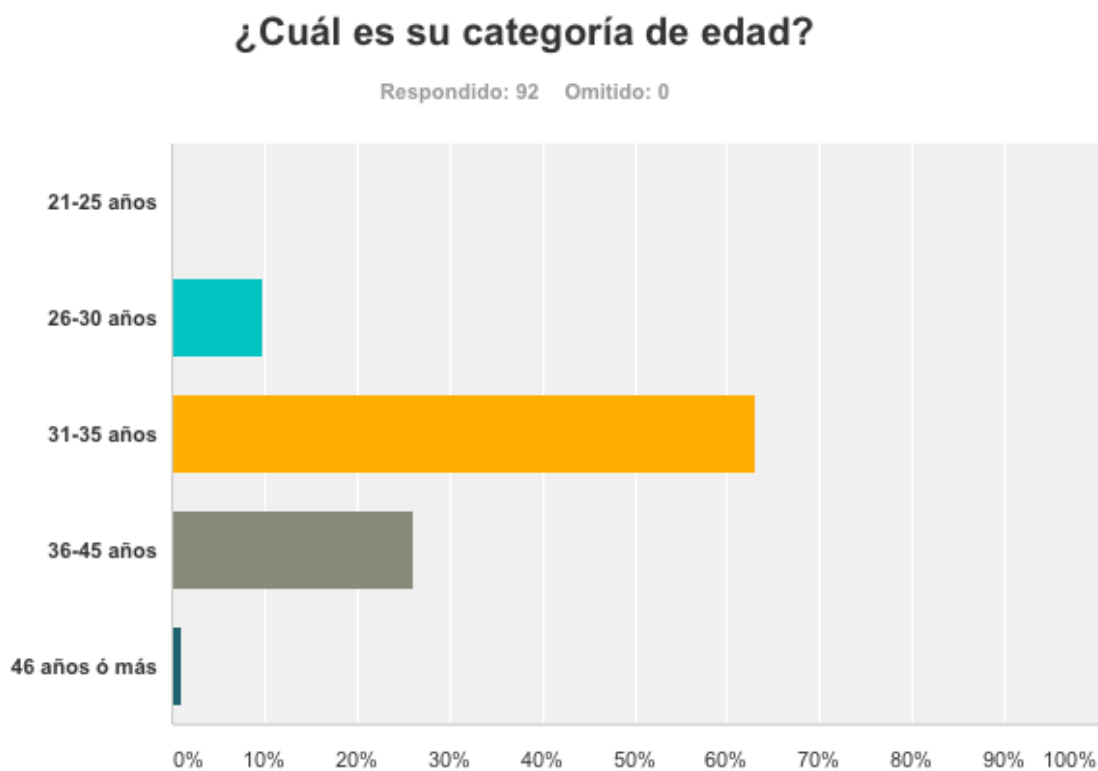
preferencias y factores que influyen al momento de comprar, así como también su disposición a adquirir prendas elaboradas con materiales naturales.

A continuación se presentan las 10 preguntas:

### Pregunta N 1: Sexo



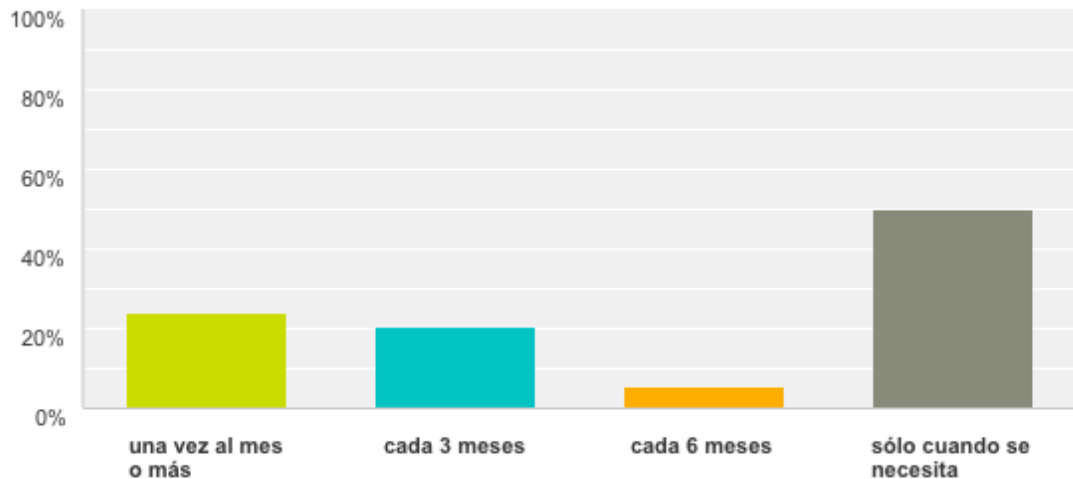
### Pregunta N 2: Edad



### Pregunta N 3: Frecuencia

¿Con que frecuencia compra ropa de bebés o niños?

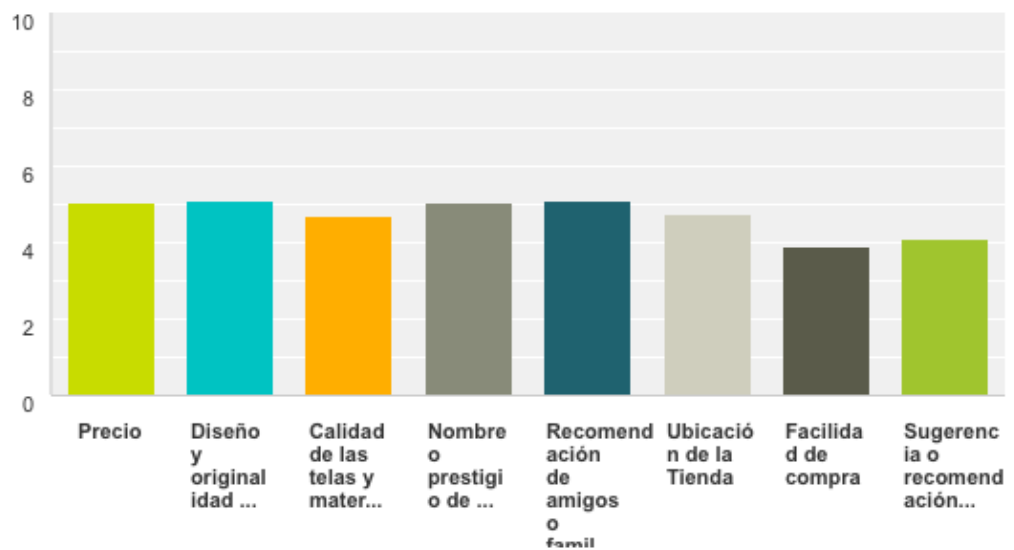
Respondido: 92 Omitido: 0



### Pregunta N 4: Decisión de compra.

¿En qué basas tu decisión de compra de ropa para bebé y/o niños? Por favor poner nota de 1(menor importancia) a 8(mayor importancia).

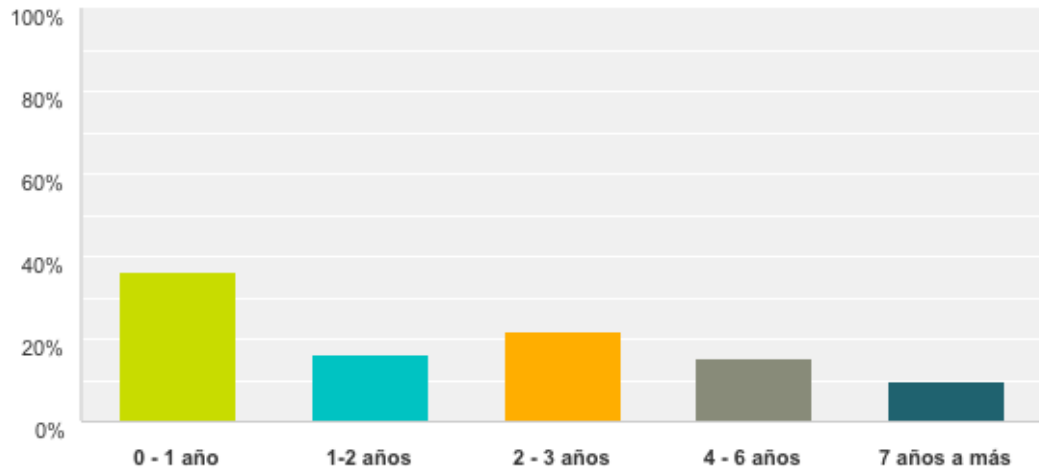
Respondido: 91 Omitido: 1



**Pregunta N 5: Preferencia de compra por edades.**

**si compras ropa y accesorios ¿para qué edades consideras más probables la compra**

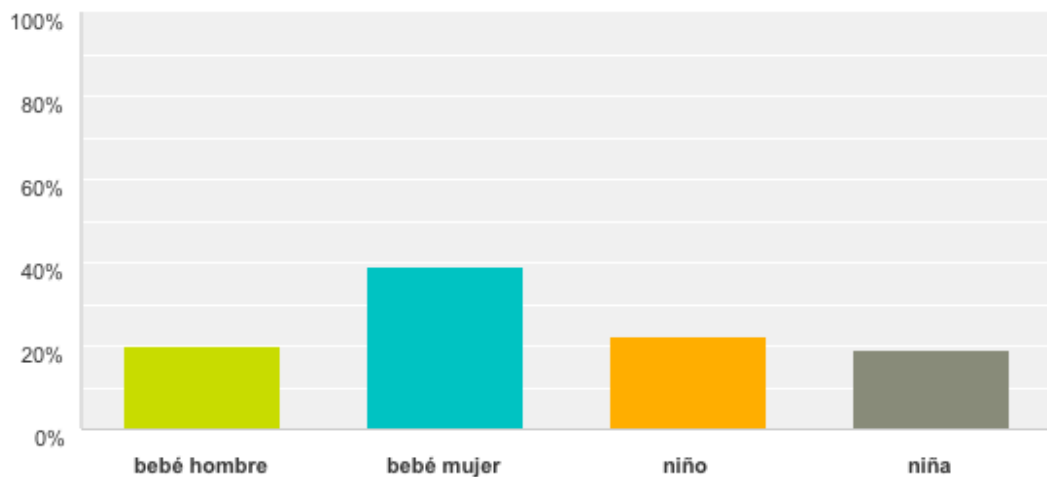
Respondido: 91 Omitido: 1



**Pregunta N 6: Preferencia de compra por sexo.**

**¿Que prendas compras más?**

Respondido: 90 Omitido: 2

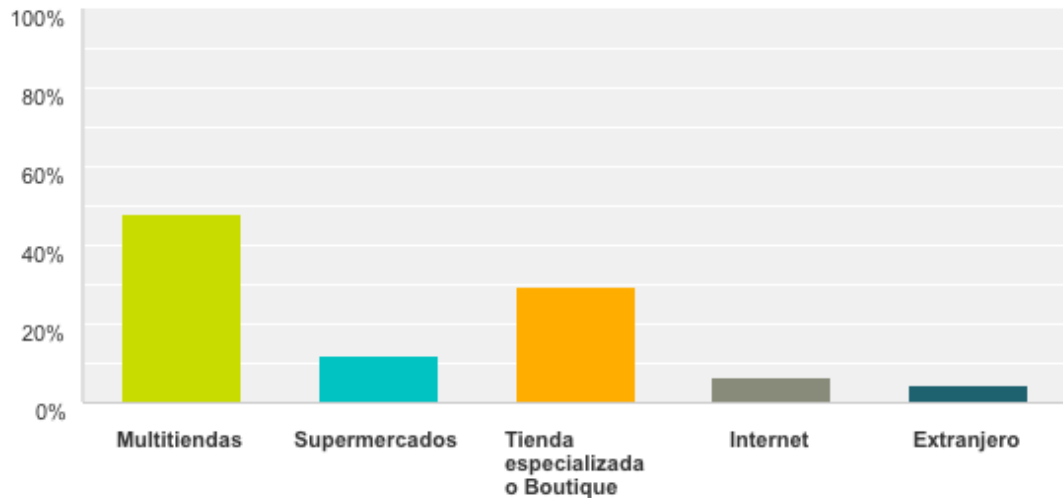




## Pregunta N 7: Lugar de Compra

### ¿Dónde compras la ropa para bebé y/o niños?

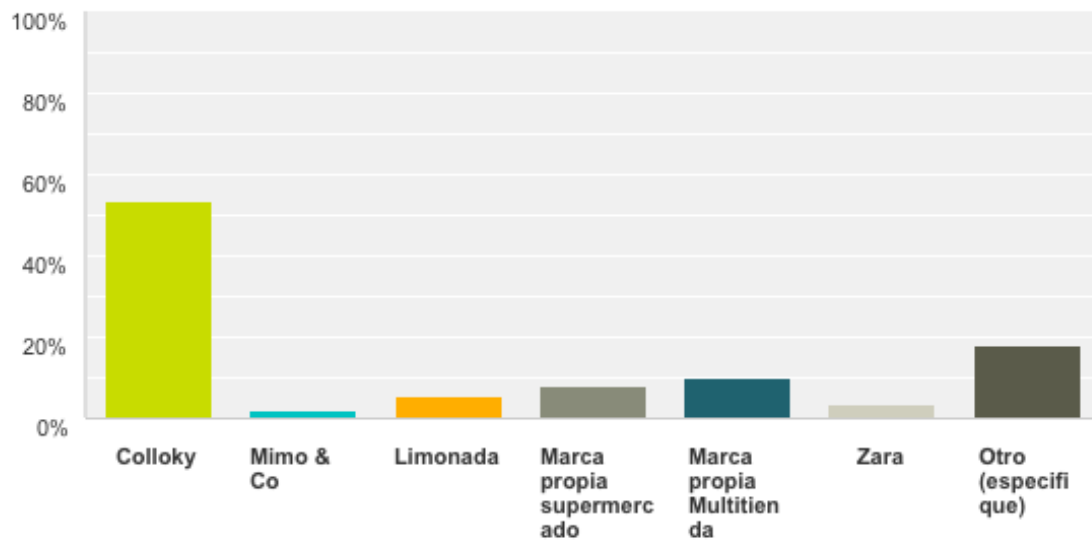
Respondido: 92 Omitido: 0



## Pregunta N 8: Marca Top of Mind

### ¿Cuál es la marca de ropa infantil que más compra o reconoce?

Respondido: 90 Omitido: 2

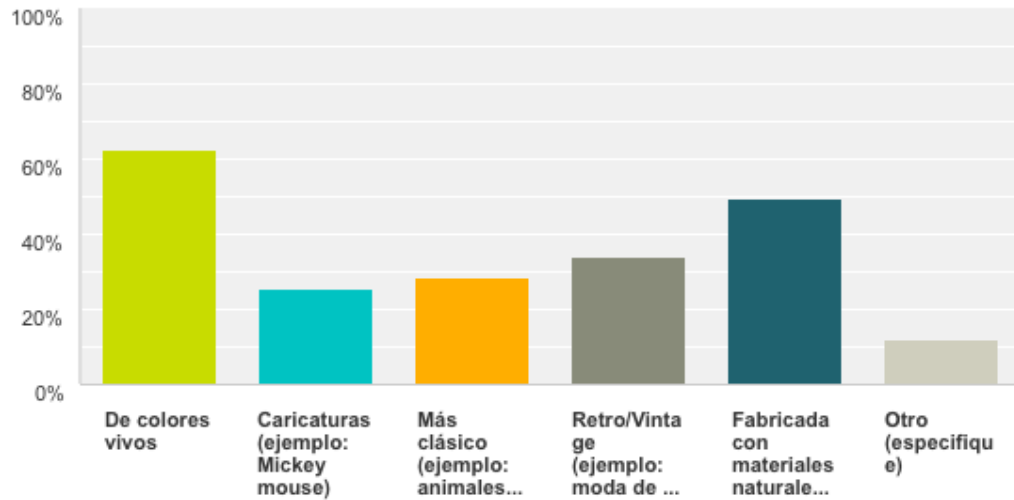


Otras marcas mencionadas fueron GAP Kids (7 encuestados), Carters (3 encuestados) y Pillin (2 encuestados)

### Pregunta 9: Preferencia de futuras Líneas de Ropa

Si existiera una nueva marca de ropa para bebés y niños, qué línea de ropa consideras que sería la más atractiva para comprar? (Selecciona máximo 3 respuestas)

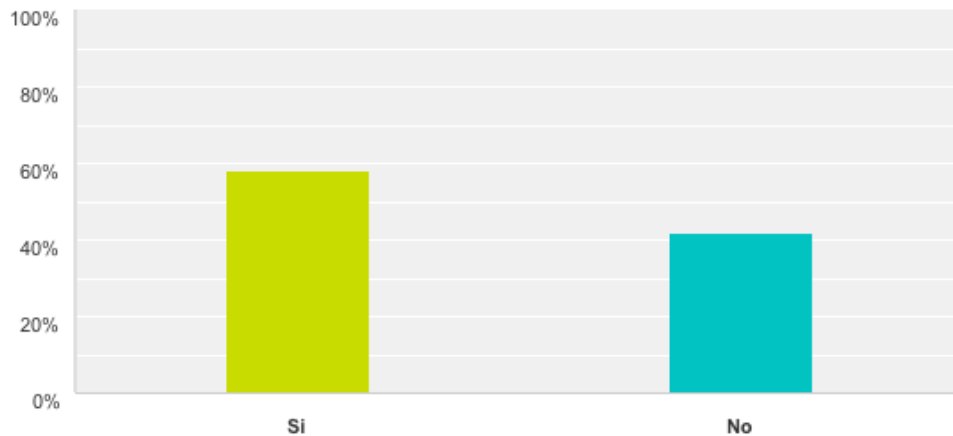
Respondido: 91 Omitido: 1



### Pregunta 10: Disposición a pagar más por prendas naturales

¿Está usted dispuesto a pagar más por prendas fabricadas con materiales naturales u orgánicos?

Respondido: 91 Omitido: 1



## Conclusiones de la Encuesta

Esta encuesta refleja claramente la realidad chilena, donde casi la mitad de la población (47,83%) compra en las grandes multitiendas. De éstas, los encuestados mencionaron que preferían comprar ropa para sus hijos en primer lugar en Falabella, seguida muy de cerca por Ripley.

En segundo lugar de preferencia encontramos las tiendas especializadas con un 29,35%, ganando con amplia mayoría Colloky, seguido de ZARA, Umbrale y 5 encuestados mencionaron el Pueblito del Inglés en la comuna de Vitacura.

Llama la atención que de la muestra, sólo un 11.96% compra ropa en supermercados. Esto se debería al tipo de encuestados, quienes en su mayoría viven en las comunas catalogadas como ABC1, muchos de los cuales privilegian la calidad y diseño de las prendas por sobre el precio de éstas.

Asimismo, estas respuestas son especialmente relevantes para determinar nuestro público objetivo y estimar la demanda, en particular las tres últimas, pues dan una señal para elegir la estrategia de entrada de Figis en cuanto a la disposición de compra, ideas de diseño y canal de venta.

Respecto a los atributos que más valoran las mujeres al comprar ropa de bebé, destaca en primer lugar la calidad de las prendas y muchas están dispuestas a pagar precios más altos por estos productos, pues buscan que sus hijos se sientan cómodos y que su piel no se irrite por las molestias que pueda causarle telas de mala calidad.

En así que, 46 encuestados (58%) están respondieron que pagarían más por prendas fabricadas con materiales naturales o de mejor calidad, todos los cuales pertenecen a los segmentos ABC1 y C2.

De éstos, 16 encuestados (34%) están dispuestos a pagar entre un 20-25% más por estas prendas, 25 de ellos (54%) entre un 12,5- 15% más y los 5 restantes (11%) sólo un 10% adicional.

Por otra parte, de la muestra se obtiene que las dos tiendas preferidas entre los encuestados son Falabella y Colloky, las cuales pese a ser dos canales de entrada diferentes, son muy interesantes y apuntan principalmente al mismo segmento de clientes.

Falabella es la principal multitienda del país con un 25% del mercado, con una marca propia potente como es Yamp y que constantemente está incluyendo nuevos productos para mantener su liderazgo. Por su parte, Colloky es una tienda especializada con su propia marca muy bien posicionada en el país y en algunos países de Sudamérica, que además busca diferenciarse de sus competidores con la calidad de sus prendas.

Así, ambas tiendas tiene un gran porcentaje del mercado, cuentan con un buen canal de ventas y tienen sucursales en Perú, pero ninguna cuenta con prendas fabricadas con

material natural u orgánico y por lo mismos parecen presentar una alternativa atractiva de entrada al país para Figis.

#### 4.4 Determinación del Segmento Objetivo

En consecuencia, en base a los criterios anteriormente definidos, el estudio de la industria, el tipo de vestuario ofrecido y las encuestas realizadas, se define que el Segmento Objetivo de la empresa será el siguiente:

Figura 3

VARIABLES	SEGMENTO OBJETIVO
Segmentación Demográfica	Mujeres entre 25 y 50 años
Segmentación Geográfica	Comunas ABC1 y C2 en Santiago en un principio.
Segmentación Socio Económica	Personas con mayor nivel de ingresos Económicos , ABC1 y C2
Segmentación Conductuales	Madres o mujeres que se preocupan por el bienestar y salud de sus hijos.
Segmentación Estilo de vida	Personas que buscan status y la diferenciación en su entorno social, dispuestas a pagar más por productos premium.
<b>DIFERENCIACIÓN</b>	<b>Prendas Ecológicas de Buena calidad y diseño</b>

Una vez seleccionado el segmento objetivo GSE ABC1 y C2, se determinará el tamaño del mercado potencial de éste, en base a las ventas totales del Mercado del Vestuario Infantil en Chile.

Figura 4

	2014(1)	2015**	2016**	2017**	2018**	2019**
Ventas en Chile Vestuario Infantil USD	325.993.725	342.293.411	359.408.082	377.378.486	396.247.410	416.059.781
Ventas en Chile Vestuario Infantil CLP	205.376.046.755	215.644.849.093	226.427.091.548	237.748.446.125	249.635.868.431	262.117.661.853
Unidades Vendidas Vestuario Infantil en Chile	24.170.805	25.379.345	26.648.313	27.980.728	29.379.765	30.848.753
Ventas Segmento Objetivo USD*	22.819.561	23.960.539	25.158.566	26.416.494	27.737.319	29.124.185
Ventas Segmento Objetivo CLP*	14.376.323.273	15.095.139.437	15.849.896.408	16.642.391.229	17.474.510.790	18.348.236.330
Unidades Vendidas Segmento Objetivo	1.691.956	1.776.554	1.865.382	1.958.651	2.056.584	2.159.413

(1)Fuente: Estimación propia en base a información proporcionada por Compradora Vestuario Infantil Falabella, considerando las participaciones de mercado de las principales multitiendas según el estudio de GEO Research<sup>27</sup>.

\* Considerando que un 7% de la población pertenece al segmento objetivo ABC1 y C2, se utiliza este mismo porcentaje para determinar el tamaño de mercado del Segmento Objetivo

\*\*Supone un crecimiento conservador del mercado de 5% por año, tanto en monto como en unidades vendidas

La figura N° 4 estima el tamaño del mercado total en Chile, según la participación de las tres principales multitiendas y las ventas propias de una de ellas.

Por otra parte se determina el tamaño del segmento objetivo usando el porcentaje de la población ABC1 y C2 en el país.

Se establece un crecimiento de un 5% anual, en base al crecimiento de las ventas de vestuario infantil durante el 2014, año que destaca por presentar una fuerte desaceleración económica, por lo que este supuesto es bastante conservador y alcanzable.

<sup>27</sup> Economía y Negocios, Diario El Mercurio. 2 de febrero 2015

En consecuencia, de la tabla anterior se desprende que el tamaño Mercado Potencial del Segmento Objetivo para Figis fluctúa entre 1.600.000 y 2.160.000 unidades por año, esto es, \$15.000 y \$18.000 millones de pesos para los próximos 5 años.<sup>28</sup>

#### 4.5 Estimación de la Demanda.

En primer lugar es pertinente aclarar que, si bien se indicó que el segmento objetivo de las prendas fabricadas por Figis serán las mujeres entre 25 y 50 años de los segmentos ABC1 y C2 pues ellas son quienes más compran, para efectos de estimar la demanda se utilizará la cantidad de niños pertenecientes a dichos segmentos en base a las proyecciones del INE hasta el 2020, pues ellos ocuparán el vestuario de Figis.

Así, según la actualización de la proyección de los habitantes del país elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la población chilena llega a 17,8 millones de personas en el año 2014 y se estima que para el año 2015, la población total de Chile será de 18.006.407 habitantes, de los cuales 3.666.492 son niños, representando un 20,4% del país.

En consideración a lo anterior, se definieron dos segmentos de niños: de 0 a 2 años y de 3 a 12 años.

Se estableció un horizonte de tiempo de 5 años, pues las proyecciones demográficas se vuelven poco certeras a un tiempo mayor y es precisamente la información proporcionadas por el INE. Además se debe considerar que se trata de un negocio nuevo con un producto y segmento específico y con un concepto nuevo, que si bien está en alza, carece de estadísticas específicas del rubro.

Por esta razón, para estimar la demanda se cuantificarán los bebés y niños entre 0 y 12 años pertenecientes a los segmentos ABC1 y C2. En tanto que, para determinar la estrategia de marketing y posicionamiento, se considerará a las mujeres entre 25 y 50 años de este mismo segmento, quienes principalmente comprarán las prendas en las Tiendas y Multitiendas.

De esta manera, para calcular los valores y la demanda estimada de venta de prendas anuales, se utilizará la cantidad de niños del Segmento ABC1 y C2 y el número de prendas y dinero gastado por sus madres.

Todos los criterios anteriormente descritos se presentan a continuación en la Tabla N°5:

Figura N° 5

	Segmento ABC1 y C2	Estadística	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Numero de niños total nacional (0-	7%	736.149	740.469	746.184	748.467	747.430	744.443
Numero de niños total nacional (3-	7%	2.426.223	2.430.011	2.438.822	2.454.107	2.473.468	2.492.972
Potenciales GSE ABC1 (0-2)			51.833	52.233	52.393	52.320	52.111
Potenciales GSE ABC1 (3-12)			170.101	170.718	171.787	173.143	174.508
<b>Total consumidores potenciales</b>			<b>221.934</b>	<b>222.950</b>	<b>224.180</b>	<b>225.463</b>	<b>226.619</b>

Elaboración en base a datos de estimación de la población chilena entregados por el INE.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Este valor considera el monto a pagar final por los consumidores, incluyendo IVA.

Es importante señalar que si bien en un principio, los clientes objetivos de Figis serían las tiendas y no las personas naturales, la segmentación anterior nos permite conocer en términos socioeconómicos y geográficos el tipo de tienda que el segmento ABC1 y C2 frecuentan y decidir cuáles cumplen con el perfil requerido para comercializar los productos Figis.

## **Capítulo 5**

### **MODELO DE NEGOCIOS**

La ventaja competitiva de Figis es la calidad de sus diseños, dada principalmente por la característica única del algodón peruano, reconocido mundialmente por su suavidad, durabilidad y propiedades hipoalergénicas. Además la empresa cuenta con gran flexibilidad productiva en la fabricación de prendas a pedido para Tiendas de vestuario de diferentes países, lo que precisamente le ha permitido mantenerse en este mercado competitivo por tres décadas.

Para realizar con éxito las estrategias planteadas, la empresa se centra en una gestión eficiente de todo el proceso productivo, desde la recepción del pedido, desarrollo del diseño, confección y hasta la comercialización del producto, cumpliendo con las más altas exigencias de la industria.

El diseño y la alta calidad de las prendas son los pilares más importantes dentro de la propuesta de valor. Éstos permitirán que Figis pueda brindar una experiencia premium a los consumidores y diferenciarse de los competidores.

Especialmente relevante es la penetración de su línea de vestuario para bebés 100% algodón Pima orgánico, ya que en Chile hoy muy poco se habla de la ropa orgánica y por lo mismo es un nicho no explotado y cuya demanda en el mundo está en aumento, lo que hace deducir que existe una oportunidad de negocio en Chile y le permitiría a Figis obtener las ventajas de ser uno de los pioneros (first mover advantage).

#### **Ventajas del algodón peruano**

El algodón peruano es considerado uno de los mejores materiales en la industria textil del mundo y es preferido por muchas fábricas de vestuario por la calidad y elasticidad de sus fibras.

Actualmente se comercializa principalmente dos tipos de algodón: Tanguis y Pima. El primero tiene fibra larga, de tacto muy suave, tiene una absorción excelente y presenta una afinidad tintoral alta, además la especial textura de sus fibras hace que las prendas sean más fuertes y durables.

Por su parte, el algodón Pima peruano es considerado el algodón con variedad de hebra

---

<sup>29</sup> INE. 2014. Actualización y proyección corta de población a la espera del censo abreviado de 2017.

de mayor longitud cultivada actualmente en el mundo. Esto debido principalmente a la combinación de la semilla y al bajo porcentaje de humedad de la tierra presente en las zonas de cultivo, lo que hace que se cubra con una cera natural propia, que le otorga características de brillantez y suavidad excepcionales. Además se cultiva a mano con mucho cuidado y eso ayuda en el proceso de mantener el color puro y blanco.

### **Propiedades únicas del algodón Pima:**

*Alta resistencia:* Con una fibra fina y larga, el Pima es altamente resistente; hasta cincuenta por ciento más fuerte que la mayoría de las variedades estándares de algodón, otorgando mayor durabilidad, flexibilidad y a la vez delicadeza a la prendas.

*Comodidad y Suavidad:* es el algodón más fino y tiene la fibra más larga en el mundo La combinación del tipo de semilla, la calidad de la tierra y el microclima donde se produce. Estas condiciones le dan además, una insuperable suavidad al tacto, una caída precisa, y un excelente resultado en telas de mayor brillo y frescura.

*Hipoalergénico:* Es una tela mucho más suave que el algodón convencional y no contiene residuos de pesticidas ni fertilizantes sintéticos. Es ideal para pieles sensibles y con alérgias, tanto respiratorias como de la piel, pues permite que ésta respire mejor.

*Pureza:* Las impurezas contenidas en cualquier algodón son causadas por las partículas de la planta. Por lo tanto el algodón recogido a mano es más puro que el cosechado a máquina.

Son precisamente estas dos últimas cualidades las que hacen que el algodón Pima sea el material preferido por las madres para sus bebés.

Por otra parte, hay una tendencia mundial del cuidado ecológico, el cual está presente en la alimentación, salud y vestuario. Este concepto adquiere aún más valor en el caso del vestuario infantil, donde las prendas fabricadas con algodón orgánico, cultivado sin productos químicos ni colorantes artificiales pasa a ser un factor diferenciador para los padres.

Con todo el análisis previo y en base al cuadro anterior se puede concluir que la ventaja que le permitirá a Figis competir en el mercado chileno de la comercialización de vestuario para bebés y niños logrando marcar la diferencia ante nuestros posibles competidores es la siguiente:

### **PROPUESTA DE VALOR**

Comercialización de prendas elaboradas con algodón Pima natural y orgánico de alta calidad y diseño, con gran flexibilidad en la producción y confiabilidad en la entrega, cumpliendo las normas éticas y ecológicas.

## 5.1 Análisis factores claves de éxito de la Industria

Una vez determinado el segmento objetivo de consumidores y establecida la propuesta de valor de Figis, es necesario determinar el tipo de tiendas específicas que frecuentan las mujeres ABC1 y C2.

Así, con el objeto de elegir la estrategia de negocio y entrada en Chile, se analizarán las fortalezas de Figis respecto de los principales factores de éxito en la industria del vestuario: costos, confiabilidad, calidad, diseño, capacidad y plazo de entrega.

*Costos:* En términos de precio, Figis no puede competir con los fabricantes asiáticos de bajo costo. Por lo mismo, en lugar de competir en el valor o el segmento de gama baja, Figis se basa en una estrategia de diferenciación que se centra en el valor agregado, a través de la calidad de sus prendas y flexibilidad en la producción.

Si bien Figis tiene un escaso poder de negociación con sus proveedores, tiene acceso a suministros laborales competitivos (en relación con la producción europea y norteamericana), así como también a una amplia variedad de diferentes materiales de calidad. La empresa además es capaz de simplificar diseños con el fin de reducir el costo con un impacto mínimo en el modelo y su calidad final y tiene la capacidad de producir lotes de menor tamaño que otros competidores y al mismo tiempo, mantener cierta competitividad en costos.

En el caso específico de Chile, cuenta con ventajas arancelarias que le favorecen.

*Confiabilidad:* Figis tiene un alto nivel de seguridad sin retrasos en sus entregas en los últimos 12 meses. En general, éstas siempre se completan según el calendario (con base en los términos previamente acordados con el cliente). Las complicaciones en el cumplimiento exitoso de las órdenes son poco comunes para la empresa, pues cuentan con un sistema de monitoreo eficiente y esto es valorado por los clientes, especialmente por las grandes tiendas que trabajan con tiempos acotados.

*Calidad:* El excelente acabado de los productos de Figis es fácilmente reconocido por los consumidores, principalmente por el acceso natural a materiales de alta calidad (algodón, hilos, botones, etc.). Los productos son duraderos y pierden una cantidad mínima de colores (sobre la base de 10 lavados), son cuidadosamente inspeccionados antes de ser enviados a los clientes garantizando así que todos los productos de un mismo lote son consistentes y no tienen fallas. Además, la fábrica cumple con las exigencias de calidad y éticas de países tan estrictos como Estados Unidos y España (UE).

El principal diferenciador es el algodón peruano Pima, eminentemente natural y de calidad Premium, lo cual le otorga una ventaja competitiva poderosa frente a sus competidores asiáticos, respecto de aquel segmento que está dispuesto a pagar más por esto.

*Diseño:* Figis es capaz de identificar y predecir tendencias de la moda, las que posteriormente hábilmente plasma en sus productos. La fábrica tiene un equipo de 25 empleados encargados del desarrollo de productos y de su diseño y es flexible respecto



a las especificaciones del producto, pues tiene la capacidad de fabricar una variedad de diseños e incorporar muchos procesos diferentes como el bordado, estampado, ojales y otros detalles.

*Capacidad:* En la actualidad, la empresa produce en promedio aproximadamente 60.000 unidades por mes, pero puede crecer, ya que cuenta con la flexibilidad necesaria para reprogramar la producción con el fin de optimizar su eficiencia productiva. Sin embargo, debido a que ésta fabrica sus propios tejidos lo que requiere muchos procesos de tratamiento de lavado, teñido y estampado, la fábrica tiene mínimos de producción y de 400 unidades por estilo, por color y en cuatro tamaños cada partida. Tales mínimos inhiben la Compañía de trabajar con los minoristas más pequeños, salvo que se utilice una estrategia diferenciada de distribución.

El pedido mínimo de Figis es de 400 unidades (cuatro tamaños, uno de color). En base a la investigación realizada, los minoristas en el canal de especialistas de ropa más pequeños tendrán dificultades para cumplir con tamaño de los pedidos más grandes de Figis.

*Plazo de entrega:* Figis tiene un plazo promedio de entre 60-75 días para enviar los productos, dependiendo de la complejidad de los productos solicitados y sus procesos de fabricación. Dado que la empresa elabora sus propios tejidos, incluso el abastecimiento de los hilos que tiñe, no puede aceptar a pedidos de última hora.

### **5.1.1 Valoración de los factores claves de éxito por los distintos actores.**

Una vez definidas las fortalezas de Figis en base a los factores claves de éxitos previamente descritos, se estudiará la ponderación que cada uno de los actores de la industria de vestuario les otorga, de manera de elegir aquéllos que valoran más las ventajas competitivas de la empresa.

*Multitiendas:* El principal desafío de comercializar con este canal es la capacidad de la empresa para ofrecer productos de bajo costo. No obstante, muchas multitiendas están añadiendo líneas de lujo a su oferta de productos con el fin de competir con otros grandes almacenes o pequeñas boutiques y así cautivar otro tipo de consumidores.

Ahora bien, acceder a este segmento no es fácil, ya que la mayoría prefiere productos conocidos, de marcas reconocibles y probadas en lugar de marcas nuevas y / o desconocidas como es el caso Figis.

Sin embargo, las marcas propias de las multitiendas cada vez están tomando más fuerza y Figis podría tener una oportunidad de producir para ellos un tipo de prendas más premium que la ofrecida por los productores asiáticos, con la calidad mundialmente reconocida del algodón peruano, o cual les permitiría ganar otro tipo de consumidores.

*Tiendas de vestuario especializadas:* Este canal a simple vista presenta la opción más atractiva para que Figis pueda entrar en el mercado chileno en el formato actual de la empresa.

Este segmento está dominado por tiendas que exigen un alto nivel de diseño y calidad de sus proveedores y según se analizó, Figis tiene la capacidad de suministro y fabricación de productos similares a los ofrecidos por estas tiendas. El único inconveniente podría ser el tamaño de los pedidos para cumplir con los mínimos de la fábrica, pero en Chile existen Tiendas especializadas con un gran volumen de ventas.

Hipermercados: A pesar de ser el canal de más rápido crecimiento, la presión sobre los proveedores para reducir costos combinados con el nivel de competencia entre éstos por subsistir, presenta una situación poco atractiva para un fabricante como Figis. Sin embargo, hay una oportunidad en aquellos hipermercados que están introduciendo líneas de gama alta para atraer a un segmento más amplio de consumidores.

El principal desafío sería mantener una relación duradera con los compradores de los hipermercados, pues sus costos de cambio son muy bajos y la mayoría privilegia los precios económicos por sobre la calidad, por lo cual se debiera apostar por la diferenciación y una adecuada segmentación.

Tiendas Especializadas Independientes: Este canal requiere la capacidad de producir pequeños lotes, lo que reduce la competitividad de los costos del proveedor. Para Figis es difícil aceptar pedidos pequeños pues aumenta la complejidad de su funcionamiento y diluye la eficiencia de su producción. Por su parte, los especialistas de ropa independientes pequeños probablemente no podrían cumplir los requisitos de tamaño mínimo establecido Figis, lo cual este segmento le resulta poco atractivo.

Tiendas Online: Las tiendas online exigen altos niveles de confiabilidad que Figis es capaz de satisfacer. Además la empresa cumple perfectamente con los tiempos de entrega esperados y capacidad requerida por este segmento.

Por otra parte, la principal ventaja competitiva de Figis es la calidad y diseño de sus prendas, lo cual es particularmente valorada en el canal online donde los clientes tienen diversas alternativas para elegir y la excelencia y originalidad de las prendas son factores relevantes en la toma de decisión

Además, debido al poder de los medios sociales y “el boca en boca” la calidad se torna esencial, ya que los clientes hoy en día comparten todas las experiencias buenas o malas de los productos y servicios que usan en los medios sociales.

Ahora bien, por esta misma transparencia de Internet que permite a los clientes realizar sus compras fácilmente alrededor del mundo pudiendo elegir los mejores precios, el costo es muchas veces un factor clave de éxito en este canal. En este sentido, si bien los precios de Figis no son bajos y no será conveniente para muchos minoristas online, la tendencia es que cada vez más clientes prefieren productos Premium. Esto posiciona a Figis como una excelente alternativa entre las tiendas online dirigidas a segmentos específicos.

### 5.1.2 Elección Canal de Venta según los factores claves de éxito

A continuación se presenta un Cuadro Resumen de los factores claves de éxito por canal de ventas con su respectiva valoración:

Figura N 6

Factor Clave de Exito	Multitiendas	Hipermercados	Tiendas Especialistas Vestuario	Tiendas independientes Online	Capacidades Figis
Costos	4	5	3	4	Baja
<b>Confiability</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Calidad</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Diseño</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>Muy alta</b>
Plazo Entrega	2	2	2	1	Alta
<b>Total muy Altas</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	

Esta tabla considera las fortalezas de Figis y las compara con los requerimientos de los distintos tipos de tiendas de vestuario, valorizando cada una según la jerarquía que éstas le otorgan, donde la nota 5 es el de mayor importancia y la nota 1 el de menor.

Así tenemos que las principales ventajas competitivas de Figis son la calidad, diseño, y confiabilidad de la empresa.

Por otra parte, se analizan las tiendas que mayor importancia le otorgan a estos elementos según las notas asignadas. Las tiendas de vestuario especializadas independientes y tiendas online obtienen la mayor puntuación en estos factores con 14 puntos, pero fueron descartadas por no cumplir con las cantidades mínimas de pedido requeridas por la empresa y el tamaño del mercado en Chile de estos formatos de tiendas.

En consecuencia, se decide elegir las tiendas con alta puntuación y atractivas para la empresa, esto es Tiendas de Vestuario Especializadas y Multitiendas con 13 y 12 puntos respectivamente.

### 5.2 Análisis Estrategia de Entrada a Chile.

Tras un estudio en profundidad, tanto del mercado externo como de los recursos y capacidades internas de la empresa, se puede afirmar con certeza que Figis puede satisfacer una variedad de clientes a través de diferentes canales no cubiertos por los actores locales.

En general, el potencial de Figis está determinado por su capacidad para ofrecer alta calidad, productos distintivos y a precios competitivos.

De la observación del Mercado mundial y chileno en particular, se constata que hay una serie de empresas centradas actualmente en reestructurar su estrategia de venta, orientándola al segmento de clientes que están dispuestos a pagar precios más altos por una mejor calidad, diseño y funcionalidad.

En este sentido, del análisis previo se concluye que, en principio, la principal vía de acceso para Figis al mercado chileno debiese ser el canal de tiendas especializadas y /o Multitiendas orientadas al segmento ABC1 y parte del C2.

### **5.2.1 Alternativas estratégicas para entrar en el mercado chileno**

De acuerdo al análisis anterior, se concluye que Figis comercializará sus productos directamente a Tiendas ya instaladas en Chile. Ahora bien, en este escenario tiene, en principio, dos alternativas para acceder al mercado: (1) mediante la fabricación de productos de marcas propias para Tiendas ya establecidas; o (2) entrar en el mercado con la fabricación de su propia marca (existente o nueva).

A continuación se analizarán las ventajas y desventajas de cada alternativa:

#### **5.2.1.1 Producción de marcas propias para Tiendas.**

Esta alternativa está orientada a Tiendas establecidas que desarrollan sus propios diseños, pero que están buscando proveedores alternativos para hacer frente al aumento de la demanda, añadir un nuevo tipo de producto y / o para reducir los costos.

Este formato es cada vez más utilizado por las grandes Tiendas y Supermercados. Es así que hoy, Falabella, Ripley y Cencosud administran, en promedio, más de 15 marcas propias cada una, las cuales se estima que aportan entre el 20% y el 30% de sus ventas totales<sup>30</sup>. Por esta razón se han visto impulsadas a invertir cada vez más esfuerzos en darles un valor agregado, y tal como lo analizamos previamente, la diferenciación, en el sentido de crear un producto Premium, parece ser la mejor alternativa.

Bajo esta opción, Figis podría aprovechar sus capacidades de fabricación y ofrecer productos de calidad a precios competitivos.

Por otra parte, hay más clientes que valoran la calidad de las prendas, en especial que sean lo más natural posible. En este sentido, el algodón peruano en general y el Pima orgánico en particular, se convierte en un factor diferenciador y atractivo. Hoy muchos chilenos saben de sus propiedades y están eligiendo las prendas de este material por sobre otros.

Es así que, considerando que Figis es una fábrica relativamente grande en Perú con experiencia en desarrollar prendas para tiendas en el extranjero, puede tener grandes ventajas competitivas respecto de otros proveedores y posiblemente puede ofrecer precios más económicos y convenientes que otras empresas peruanas más pequeñas.

#### **Principales ventajas:**

Menor riesgo asumido por Figis: la fabricación de acuerdo a las especificaciones de los clientes consume menos recursos y no requiere ninguna inversión adicional. Además, la

---

<sup>30</sup> Economía y Negocios, Diario El Mercurio, 14 de octubre 2014.

fabricación de etiquetas propias para Tiendas ya instaladas, le permite a Figis centrar sus recursos y maximizar la eficiencia de la producción total.

Se requiere un conocimiento mínimo para entrar en el mercado. Bajo esta modalidad Figis no necesariamente necesita conocer en detalle el mercado de consumo chileno. Además, en general la Tienda o multitienda chilena se haría cargo del marketing y posicionamiento de su marca privada, Figis solo sería el fabricante

Por otra parte, entrar a Chile mediante la fabricación de marcas propias para tiendas ya operando en Chile, le permite a Figis tener la oportunidad de aprender acerca de las preferencias del mercado y eventualmente instalarse con su propia marca en un futuro.

Penetración más rápida al mercado. La probabilidad de recibir órdenes para la fabricación de marca propia en el corto plazo es más alta que la introducción de una marca. Figis tiene una amplia experiencia operando bajo este modelo y se puede aprovechar de su reputación como proveedor de alto nivel que trabaja con empresas reconocidas como Wal-Mart en Brasil, Sears en Estados Unidos y Liverpool en México.

### **Principales desventajas:**

Este modelo requiere mayor flexibilidad de fabricación, pues las órdenes de producción fragmentadas y muy diversas entre ellas, exigen cambios rápidos en el proceso de fabricación. La posibilidad de recibir órdenes menores también limita las economías de escala que se pueden lograr, especialmente considerando que Figis es un nuevo fabricante en el mercado.

Rentabilidad Impredecible por pedido. En este formato, la empresa puede recibir órdenes con diferentes diseños que pueden ser complejos o requerir subcontratar servicios, lo cual puede aumentar el costo de producción global y probablemente superar el presupuesto del cliente.

Ahora bien, teniendo en cuenta que Figis sería nuevo en el Mercado posiblemente esté en desventaja para negociar sus términos en el comienzo y tendría que sacrificar sus márgenes en estas órdenes particulares. Sin embargo, si bien a corto plazo pueda verse como algo negativo, pensando en un largo plazo puede ser una buena estrategia para mantener la relación con estos clientes, ganar nuevos y a la vez aumentar su capacidad.

Protección limitada contra los costos de cambio, pues se espera que la presión por los precios bajos continúe en el futuro previsible. Esta tendencia se debe al aumento de la competencia a nivel Retail y a la alta sensibilidad de las prendas de vestir ante las fluctuaciones económicas. En este contexto, los costos de cambio bajos del Retail requieren que Figis sobresalga en otros factores como la confiabilidad, la consistencia de la calidad y los plazos cortos de entrega.

### **5.2.1.2 Entrar con un producto de su propia marca:**

Bajo este formato, Figis aprovecharía sus capacidades de diseño para ofrecer productos con su propia marca comercial orientada a los consumidores chilenos. Dentro

de esta alternativa, la empresa tiene dos opciones: (a) entrar en el mercado con su actual marca "Figis" o (b) desarrollar una nueva marca creada especialmente para el mercado chileno.

### **Principales ventajas:**

Este modelo le otorgaría una posición más estable y protegida a largo plazo en el mercado. Así, un mayor reconocimiento de la marca genera un aumento de la demanda de los clientes a los productos de esa marca, generando lealtad de los consumidores.

Esta fidelidad de los clientes a la marca y a sus productos, aumenta los costos de cambios del Retail y por lo tanto la protección de la posición de mercado de Figis, fortaleciendo a la vez su poder de negociación en el Mercado local.

Posibilidad de generar mayores márgenes. Con esta estrategia la empresa además de aumentar su poder de negociación, tendría más control para seleccionar el segmento y el nicho que desea penetrar en el supuesto que desarrolle una nueva marca.

Además, si se elige el segmento premium con ingresos más altos, le permitiría ofrecer productos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar precios más altos, por ejemplo ropa orgánica o natural.

Economías de Escala. Al trabajar con distintas tiendas del Retail, Figis tiene la ventaja de producir menor número de diseños en una escala más grande, ya que no se verán obligados a producir una variedad de pequeños pedidos fragmentados. Asimismo, la empresa tendría mayor control en el tiempo del proceso de diseño, pues no dependería de pedidos de otras tiendas, lo que le permitiría además maximizar la operación de la planta de producción

Aumento de capital de la empresa. La fabricación de una marca patentada en el Mercado local aumentaría la credibilidad de Figis como fabricante de vestuario cuya propuesta de valor está articulada sobre la calidad del diseño. A la vez, esta mayor credibilidad facilitará aún más la expansión a nuevos mercados.

### **Principales desventajas:**

Tamaño de Mercado más pequeño: Muchos minoristas venden sus propias marcas exclusivamente, en particular las principales empresas que se centran en el desarrollo de sus marcas actuales, por lo cual entrar con una nueva marca posiblemente implicará trabajar con tiendas más pequeñas como Tiendas especializadas independientes que buscan complementar sus capacidades de diseño. Sin embargo, desafortunadamente por su tamaño, estos minoristas ofrecen una oportunidad menos atractiva para Figis.

Altas barreras de entrada de aceptación por parte del Retail: los minoristas en el Mercado, en especial aquéllos con identidad de marcas claramente bien establecidas actualmente manejan marcas maduras y probadas, lo que en principio reduce su interés en aceptar marcas externas y desconocidas. Por otra parte, la gestión de marcas

externas reduce el nivel de control en los precios y además muchas veces implica que los minoristas deban asumir nuevos costos con el fin de promocionar y comercializar esta nueva marca.

Mayores costos de desarrollo y operación para Figis: La fase de introducción de la marca a menudo requiere extensas y costosas promociones para aumentar la penetración de mercado y generar reconocimiento de marca, reduciendo las ganancias.

Desde el punto de vista operativo, la gestión de una marca implica el desarrollo de una cartera completa de lista de referencias (SKU). Además, entrar en un nuevo mercado requerirá esfuerzos y gastos de la empresa para identificar y anticipar las tendencias, elevando el riesgo y costos asumidos por la empresa.

### **5.2.2 Análisis de las opciones de Marca:**

De acuerdo a lo expuesto precedentemente, la empresa podría entrar en el mercado con su actual marca "Figis" o mediante una nueva marca creada especialmente para el mercado chileno.

En este escenario, analizando la marca Figis y su actual posicionamiento, además de la necesidad de los minoristas especializados de ropa en adaptarse constantemente a los requerimientos de los consumidores y tendencias del Mercado, la probabilidad que las tiendas del Retail inviertan desde el principio en una marca extranjera y desconocida como Figis, es baja.

Por otra parte, la tendencia actual de la mayoría de las tiendas de Retail es elegir una estrategia, ya sea basada en costos o en la diferenciación, y basar su segmentación y toda su operación y comercialización en la estrategia elegida.

Las tiendas que eligen la estrategia de costos operan, ya sea restringiendo su oferta de marcas y/o comercializando marcas propias, con el fin de reducir los costos y hacer frente a la dura competencia por capturar a los clientes que en su mayoría privilegian los precios bajos

Como el principal objetivo de las Tiendas del Retail es aumentar los márgenes o al menos mantenerlos, prefieren proveedores de países con costos muy bajos. En este sentido, la marca Figis no les ofrece ninguna ventaja competitiva, ya que no puede competir con los precios de los proveedores asiáticos.

Respecto de las tiendas que eligen la estrategia de diferenciación, aunque el costo sigue siendo una consideración clave, éstas se centran en manejar marcas que son diferentes en el sentido de ofrecer un valor añadido, ya sea por tener un diseño exclusivo, innovador o funcional; o por apelar a un factor emocional intangible.

En este sentido, para entrar exitosamente en el Mercado local con una marca, la empresa requerirá revisar su oferta actual con el fin de satisfacer las necesidades de estos minoristas. Por otra parte, dado que el mercado es muy competitivo y existen muchas marcas, para aumentar la probabilidad de aceptación de esta nueva marca

Figis por los minoristas, será imprescindible promocionarse entre las tiendas del Retail, demostrándoles que con sus productos es capaz de satisfacer un nicho no cubiertos en el mercado local por ellas, permitiéndoles crear una nueva fuente de ingresos.

Dado que Figis no puede competir con los fabricantes asiáticos que están aprovechando principalmente la estrategia enfocada en costos, deberá competir usando una estrategia de diferenciación.

### **5.2.3 Modalidad de entrada elegida.**

En base al estudio de las marcas ofrecidas por los minoristas dominantes dentro del segmento especialista ropa, visita de ferias independientes de vestuario infantil y encuestas al segmento objetivo de Figis en Chile, se puede concluir que existe un área de oportunidad para que la empresa pueda entrar al Mercado local.

Efectivamente estos resultados sugieren que la empresa podría posicionarse en el mercado chileno mediante la producción de una línea de bebés y niños orgánica.

Lo anterior, atendido que en la actualidad hay una tendencia cada vez mayor por elegir la ropa ecológica que se fabrica responsablemente y no se trata con productos químicos que dañan el medio ambiente. Este estilo es transversal en toda la industria del vestuario (desde niños hasta adultos) y cada vez más clientes están dispuestos a pagar un valor adicional por estos productos, lo cual se confirmó por la encuesta realizada en Santiago.

Es interesante destacar que las prendas ecológicas son especialmente atractivas para las madres que no quieren que la piel de sus hijos esté en contacto con colorantes y productos químicos, principalmente en los recién nacido. De hecho, la ropa orgánica para bebé se está convirtiendo en una tendencia creciente en la industria mundial y en Chile también, con precios premium promedio de un 30% mayor que la ropa habitual.

Más aún, existe una conciencia creciente de parte los consumidores en materia de responsabilidad social corporativa y el “comercio justo” y cada vez hay más regulación y control por parte de las autoridades y organismos internacionales para exigir que la producción y comercialización cumplan con niveles mínimos legales y éticos.

Es así, que empresas como H & M y Gap han estado bajo intenso escrutinio y presión por parte de los consumidores que les exigen transparencia en las operaciones en el extranjero. En el mismo sentido, de las respuestas de los entrevistados para los fines de este proyecto, como de la investigación secundaria, se desprende que los clientes están cada vez más dispuestos a pagar precios más altos por productos que son de origen local y producidos de manera justa.

Por lo anterior, con el fin de hacer frente a la creciente demanda de los consumidores por contar con este tipo de productos, las empresas están buscando fuentes alternativas a los países asiáticos estigmatizados como India, Bangladesh, China y



Taiwán. De hecho, algunos minoristas, tales como The Gap, están mirando a países de Europa como fuentes adicionales de producción.

En precisamente en este sentido que Figis tiene una ventaja de fabricación sobre los productores europeos y norteamericanos más caros y también respecto de los asiáticos en ciertos aspectos.

Dentro de este segmento, el valor de Figis en comparación con los proveedores asiáticos consiste no sólo en ofrecer un producto elaborado con materiales orgánicos (que pueden ser adquiridos por los proveedores asiáticos), sino que además entregar prendas de excelente calidad, fabricadas con una material de lujo como el algodón natural Pima, cumpliendo con las normas éticas y sociales tanto en su producción como en su comercialización.

Más específicamente, la oportunidad para Figis consiste en introducir una marca de ropa de bebés y niños que se centra en la calidad, fabricada con algodón orgánico Pima, cultivado, fabricado y comercializado éticamente. En efecto, la empresa puede aprovechar la imagen de Perú y su prestigio como país en alza económica preocupado de potenciar la alta calidad de algodón Pima en el mundo.

La siguiente tabla N 7 resume los criterios utilizados para evaluar el atractivo de cada una las alternativas de entrada al mercado:

Figura N 7

Factor	Marca Figis	Nueva Marca	Marca privada para tiendas
Recursos requeridos para operar	--	---	-
Resultados a corto plazo, penetración	-	--	+
Interes del Mercado	--	-	++
Proteccion de posición Largo Plazo	+	++	-
<b>Resultado Total</b>	<b>--</b>	<b>-</b>	<b>+</b>

(+): Escenario más positivo en comparación con las actividades de la empresa actual.

(o): escenario neutral en comparación con las actividades actuales de la empresa.

(-): Escenario menos positivo en comparación con las actividades actuales de la empresa.

En consideración a lo anterior, se concluye que la mejor alternativa es fabricar y comercializar prendas con marca propia para Tiendas especializadas y Multitiendas.

#### 5.2.4 Determinación de los Clientes claves de Figis.

Asumiendo que el principal objetivo que busca Figis de ingresar a Chile, es crear una cuota de ingresos sostenible en el tiempo, y dada la reticencia en general de la industria actual en aceptar nuevas marcas, se concluye que la mejor alternativa para entrar en el mercado local consiste principalmente en exportar ropa con marca propia para terceros

en el corto plazo y una vez que la empresa gane credibilidad en el mercado, podrá aprovechar estas relaciones y el conocimiento adquirido de los consumidores chilenos para crear y comercializar un nuevo producto de su propia marca, de manera de asegurará una posición de mercado sostenible, bien protegida en el largo plazo.

Ahora bien, respecto al tipo de tiendas específicas al que Figis debiese orientar su venta, se establece que la mejor oportunidad la presentan las grandes multitiendas y / o Tiendas especializadas.

En particular, se decide comenzar con Falabella del primer formato, mientras que del segundo, se elige Colloky. Se llega a esta conclusión en base a que ambas empresas están bien posicionadas en el país, pero ninguna cuenta con una línea natural u orgánica de productos en Chile.

En el caso de la marca Yamp de Falabella, si bien actualmente es una línea económica, debido a la necesidad de la marca de adaptarse a los requerimientos y las últimas tendencias del mercado, se estima que en el corto plazo deberá lanzar una línea Premium de vestuario para no perder su cuota de mercado y en este sentido Figis mediante sus prendas elaboradas con algodón natural, de gran diseño y terminaciones, le puede otorgar la oportunidad de penetrar en otro tipo de segmento de clientes .

Respecto a la marca Colloky, mediante la fabricación de prendas de algodón Pima orgánico podría convertirse en líder indiscutido en el mercado de vestuario infantil, pues le permitiría cubrir las exigencias de los clientes que buscan calidad, diseño y líneas ecológicas.

Por último ambas tiendas tienen sucursales en Perú, lo que le permitiría a Figis ahorrar en costos de transporte, y que éstas cuentan con redes de transporte en ese país.

## **Capítulo 6**

### **Implementación Estratégica**

#### **6.1 Corto plazo (1 a 2 años)**

A corto plazo se recomienda que Figis entre en el mercado a través de una estrategia de marca propia para Tiendas ya instaladas en Chile.

Los objetivos de Figis en el corto plazo serían principalmente aprovechar las ventajas de aprendizaje que conlleva producir ropa para una tienda establecida en el país, especialmente para perfeccionar sus capacidades de gestión de la cadena de suministro en el envío de sus productos a Chile

Esta estrategia le ofrecería a Figis una oportunidad de entender mejor el contexto del mercado chileno, pues trabajar con una tienda minorista local o que lleva más tiempo

en el país, le proporcionaría información de primera mano sobre nuestras necesidades, estilos y tendencias, de manera de poder incorporarlas posteriormente en la producción y manejo de su propia marca. Además su presencia en Chile es una excelente posibilidad para construir relaciones clave con los distintos actores del Retail, locales e internacionales.

## 6.2 Mediano Plazo (3-4 años)

Luego de dos años en el país, se recomienda que Figis evalúe la posibilidad de ofrecer una nueva marca para el mercado chileno. Mediante el aprovechamiento del aprendizaje adquirido en el trabajo como fabricante de ropa con marca propia de actores locales, la empresa puede introducir su marca Figis a los mismos clientes y por lo tanto asegurar aún más una posición en el mercado.

Con esto, la empresa además podría aumentar su capacidad de producción y aprovechar de mejor manera las economías de escala y de ámbito que podrían generarse.

## 6.3 Largo plazo (5 años y en adelante)

Una vez que Figis asegure una posición de marca, será necesario volver a analizar el atractivo a largo plazo de continuar la fabricación de marca propia (limitaciones de capacidad, el beneficio por unidad).

Una vez que Figis asegure una posición de marca, será necesario volver a analizar el atractivo a largo plazo de continuar la fabricación de marca propia (limitaciones de capacidad, el beneficio por unidad).

El siguiente cuadro resume las estrategias y acciones concretas que Figis utilizará para entrar en el mercado chileno y posicionarse como el fabricante de prendas de vestuario infantil natural elegido por las Tiendas y multitiendas en Chile.

Figura N 8

ESTRATEGIAS	ACCIONES
Captar nuevos clientes y consolidar la base de datos de actuales y potenciales clientes.	Visitas periódicas del Gerente de Figis a Chile para generar contactos
	Asistencia a Ferias de la industria textil en Chile y el extranjero para captar nuevos clientes
	Mantener al día la base de datos de los clientes con el fin de mantener contacto con ellos y estar atentos a sus necesidades, informándole de las ofertas especiales y promociones que se disponen en cada temporada.
Ampliar las líneas de producción	Complementar líneas de producción con accesorios como colchas, medias, abrigos, casacas.
Consolidar el posicionamiento	Desarrollar un protocolo de servicio de atención a clientes, vía telefónica, web.
	Desarrollar un programa de fidelización de cliente, según el formato de tiendas.

Potenciar y desarrollar los recursos humanos.	Capacitación a todo el personal, no solo en temas relacionado con sus funciones sino también con el tema Ecológico, para que así puedan informar a nuestros clientes ante cualquier inquietud o consulta que puedan tener.
Dar a conocer los beneficios del algodón orgánico y promover el vestir saludablemente con prendas orgánicas.	Poner a disposición de los usuarios información relevante de los temas ecológicos en general. Brindar tips para mejorar el bienestar y salud de las personas, en especial de los bebés. Esto se llevará a cabo desde la página Web y las redes sociales, de forma continua.

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo 7

### PLANES FUNCIONALES

Es importante indicar que, al menos en el corto plazo no se consideran gastos de marketing, Recursos Humanos y Operaciones específicas para Chile, salvo los gastos de negociación y representación indicados anteriormente y a partir del tercer año se contraría una persona part time en Chile para temas de contingencia y monitoreo local. Esta decisión se basa en que la estrategia elegida consiste en fabricar y exportar a Chile vestuario con marca privada para tiendas ya establecidas en el país, las que se encargan de todos estos costos, incluida la internación de los productos al país.

No obstante lo anterior, se analizará el proceso de producción y marketing, pues se consideran relevantes para el éxito del negocio en Chile.

#### 7.1 Plan de marketing y posicionamiento

Dada la falta de conocimiento de la marca en el mercado chileno, es necesario que la empresa elabore una estrategia de marketing altamente profesional y creíble, enfocada en la sensibilización y la creación de reconocimiento de Figis como fabricante de ropa infantil fiable y de alta calidad de sus prendas, de manera de generar demanda por sus productos.

En particular, la estrategia de marketing y posicionamiento de la empresa debe basarse en fomentar el uso de ropa para bebés y niños elaborada con algodón Pima peruano, dando a conocer claramente los ventajas de este producto frente a otros tipos de materiales, con el fin de darle valor a la marca y así lograr captar no sólo consumidores actuales sino también los de futuras generaciones. Específicamente respecto de la línea orgánica para bebés, se debe informar acerca de sus beneficios para el cuidado de la piel delicada de los más pequeños y las propiedades valiosas de este algodón.

Tal como se ha mencionado a lo largo de este documento, en principio la estrategia de la empresa consiste en fabricar y vender las prendas bajo el formato de marcas propias

a las Tiendas ya instaladas en Chile, por lo que serán ellas las encargadas del Marketing específico dirigido al consumidor final y no Figis directamente.

No obstante lo anterior, se debe captar a estas Tiendas mediante una estrategia corporativa efectiva, la cual se llevará a cabo por el Gerente General de Figis personalmente como parte del plan de marketing global de la empresa y por lo mismo no requiere presupuesto o personal exclusivo durante esta primera etapa en Chile.

Dentro de las actividades orientadas a este propósito se consideran las siguientes:

- Se recomienda que Figis cree un sitio web para clientes corporativos, antes de contactar clientes potenciales en Chile. Éste debe incluir entre otros, una lista de marcas, clientes y países.
- Revisión y perfeccionamiento de la página web de Figis actual. Se debe contratar a un diseñador y experto en sitios web con experiencia en el comercio del vestuario infantil, para llevar a cabo una auditoría completa del sitio basado en la experiencia del usuario, incluyendo el diseño, la funcionalidad y la eficacia, recomendaciones y testimonios de clientes actuales;
- Mejorar la calidad y formato de las muestras, perfeccionar las Imágenes enfocadas en resaltar la alta calidad de los productos;
- Incorporar una sección sobre la responsabilidad social de la Empresa y Comercio Justo;
- Destacar el cumplimiento de Figis con normas de seguridad y normas de calidad;
- Crear una carpeta de prensa corporativa de la industria y de la empresa en particular.

Respecto al caso de Chile en particular, se deberá reunir información de contacto de los minoristas más importantes en el país. Se recomienda crear una lista de contactos de las Tiendas de vestuario de bebés y niños de manera de seleccionar bien los potenciales clientes y reducir los riesgos de negociaciones fallidas o eventuales fracasos. Esta selección le permitirá a la empresa descartar algunos minoristas, debido a factores como el tamaño de los pedidos previstos o posicionamiento de precio y anticiparse a las necesidades de los clientes, de manera de personalizar la carta de presentación y lanzamiento de venta, necesarios para la fase de ejecución.

Sobre la base de los resultados del informe anterior y de la segmentación de los consumidores de cada tienda de Retail (compradores), Figis seleccionará a los clientes potenciales que satisfagan sus requisitos de fabricación (tamaño de orden, tipo de ropa, tipo de clientes etc.). Una vez identificados, la empresa debe comenzar a contactar a los encargados de compra de cada tienda con el material de marketing personalizado

## **7.2 Plan de Operaciones**

### **7.2.1 Objetivos de operaciones.**

Debido al alto grado de competencia en la industria textil en Chile, y en el mercado de vestuario infantil en particular, todos los procesos de la organización estarán orientados hacia la eficiencia, de manera de poder ofrecer precios atractivos para los Clientes (Tiendas) y a la vez mantener un margen operativo aceptable para la empresa.

En primer lugar, se debe maximizar la productividad de la planta de la empresa, la cual tiene la capacidad de producir de 720.000 prendas por año, de la cual se estima que el Mercado chileno utilizará un 4,3 % el primer año y un 11,2% en el año 5.

Si se proyecta a 5 años un crecimiento estimado de un 20% en los otros países en los cuales la empresa ya está exportando con éxito, se obtiene que en el año 5 la utilización total de la planta será de un 86,3%, por lo que aún se contaría con capacidad ociosa y no se requeriría otra inversión

## **7.2.2 Fabricación y Diseño de las Prendas**

Figis cuenta con su centro de operaciones está ubicado en Lima, pues está estratégicamente ubicado, ya que cuenta con buen canal de proveedores de materiales, productores, compradores y excelente mano de obra, además tiene buena conexión internacional para comercializar los productos a distintos países.

La empresa actualmente cuenta con un equipo de 25 personas encargadas del desarrollo y diseño de las prendas.

Dada la estrategia elegida de fabricar vestuario bajo el formato de marca propia a Tiendas ya establecidas en Chile, la calidad y diseño de prendas será definido en conjunto con el Cliente, según sus necesidades específicas y del segmento de consumidores elegido.

En este formato, el procedimiento de producción es el siguiente:

En primer lugar se elabora la muestra con la información que otorga el cliente siguiendo sus instrucciones, con la tela elegida, se hace el molde por tallas (patronaje), se hace el tizado, se corta, se estampa y/o borda la prenda, se confecciona y acaba (limpieza, ojales, botones, broches, etc). En general esta etapa dura entre 15 y 30 días, dependiendo del diseño o disponibilidad de tela similar a la que pide el cliente, la cantidad de modelos y capacidad de producción.

Una vez acordada la prenda en detalle y recibida la orden de pedido, Figis demora entre requerimos de 60 a 75 días para la entrega de mercadería en Puerto o Almacén.

La cantidad mínima por modelo y por color en 4 tallas es de 400 unidades.

En un principio se ofrecerán dos tipos de productos:

- Segmento Bebés de 0 a 2 años: prendas en tejido de punto en dos formatos una línea fabricada en tejido de punto y plano 100% algodón Pima en su línea tradicional orgánica.
- Segmento Niños y niñas de 3 a 12 años en sus dos formatos: una línea fabricada en tejido de punto y plano 100% algodón Pima natural u orgánico y otra fabricada con Pima o Tanguis híbrido con contenido de polyester o acrílico según lo solicite el cliente.

## Capítulo 8

### EVALUACION ECONOMICA

#### 8.1 Determinación de ventas e ingresos.

Los ingresos de Figis provienen de la fabricación y venta del vestuario de bebés y niños a tiendas especializadas y en menor medida de manera directa a los consumidores finales en la tienda en Lima. En Chile en un principio se usará el primer formato.

En primer lugar se estimó la demanda en base a los dos segmentos de vestuario que actualmente ofrece la empresa: a) de 0 a 2 años y b) de 3 a 12 años.

Por otra parte, se establece un horizonte de 5 años como periodo para hacer las estimaciones y flujo de caja.

Una vez determinado lo anterior, se estima el Mercado Potencial considerando el número de niños en Chile de 0 a 12 años, con la separación antes mencionada, según la última actualización de la población chilena informada por el INE con Proyección hasta el año 2020. Esto es, 3.162.372 niños.

Luego en base al estudio previo, se define como Mercado objetivo de Figis el segmento ABC1 y parte del C2. Para calcular el número de niños pertenecientes a este segmento se usa un 7% de la población total en el país, pues en base al último estudio de los grupos socioeconómicos chilenos, entre un 5 y 8% de los chilenos pertenecen a esos sectores. Esto da como resultado, 736,149 niños de 0 a 2 años y 2.426.223 de 3 a 12 años.<sup>31</sup>

Por otra parte, en base a datos estadísticos del Euromonitor, la encuesta de elaboración propia y entrevista a expertos, se considera que para el segmento 0-2 años se compran en promedio 27 prendas por año, pues en esta etapa el consumo de vestuario es mayor, y para el segundo segmento 3-12 años se adquieren 20 prendas al año.

Los ingresos de Figis provienen de la fabricación y venta del vestuario de bebés y niños a tiendas especializadas y en menor medida de manera directa a los consumidores finales en la tienda en Lima. En Chile en un principio se usará el primer formato.

En primer lugar se estimó la demanda en base a los dos segmentos de vestuario que actualmente ofrece la empresa: a) de 0 a 2 años y b) de 3 a 12 años.

Por otra parte, se establece un horizonte de 5 años como periodo para hacer las estimaciones y flujo de caja.

Una vez determinado lo anterior, se estima el Mercado Potencial considerando el número de niños en Chile de 0 a 12 años, con la separación antes mencionada, según

---

<sup>31</sup> Estudio "Actualización grupos socioeconómicos de Chile". Asociación de investigadores de Mercado de Chile. Junio 2012

la última actualización de la población chilena informada por el INE con Proyección hasta el año 2020. Esto es, 3.162.372 niños.

Luego en base al estudio previo, se define como Mercado objetivo de Figis el segmento ABC1 y parte del C2. Para calcular el número de niños pertenecientes a este segmento se usa un 7% de la población total en el país, pues en base al último estudio de los grupos socioeconómicos chilenos, entre un 5 y 8% de los chilenos pertenecen a esos sectores. Esto da como resultado, 736,149 niños de 0 a 2 años y 2.426.223 de 3 a 12 años.<sup>32</sup>

Por otra parte, habiendo decidido que los clientes objetivos de la empresa en Chile el primer año serán Tiendas ya instaladas en el país con marcas propias, en particular Falabella o Ripley y Colloky, se decide el número de tiendas a las que les venderá a cada una y la cantidad de prendas por pedido. La regla general en el negocio del Retail es que se hagan 4 pedidos al año y cada pedido comprende 4 tallas por modelos.

Con este cálculo se obtiene la cantidad de prendas que se venderá por año. Comenzando el año 1 con 31.198 prendas y en el año 5 con 80.711 unidades. Esto significa un crecimiento anual el primer año de un 56.8% con una disminución relativa al aumentar el volumen de ventas, para terminar el año 2019 con un crecimiento esperado de 14.9%

Para calcular los ingresos, se usan las cantidades anteriores y los precios promedios de las prendas por sector.

En el caso del vestuario para el segmento de 0-2 años se considera la línea 100% algodón orgánico con un precio promedio de US \$10,4 por prenda. Mientras que para el segundo segmento se considera la línea de algodón peruano Tanguis híbrido o Pima con un precio promedio de US\$8 por prenda.

Los precios son calculados FOB, pues la mercadería será entregada en Perú a las Empresas chilenas, ya que esto es lo usual entre las empresas de Retail y en especial considerando que ambas Tiendas tienen operaciones en Perú.

Según los cálculos realizados en el desarrollo de este plan de negocios, al término del primer año el total de los ingresos ascenderían a US \$299,968 y el año 5 a US\$ 780,760.

## **8.2 Determinación de Costos y Gastos**

En un modelo de negocio como éste, la proporción de costos fijos es alta y por ello es fundamental lograr que el volumen de producción sea suficiente para cubrir los costos fijos. Se consideraron dos grandes ítems: Costos de producción y Gastos de administración y ventas.

Se le asignó un 70 % a los costos de producción, en el cual se incluyó la mano de obra (35%) por una parte y por la otra los materiales y materias prima (35%).

---

<sup>32</sup> Estudio "Actualización grupos socioeconómicos de Chile". Asociación de investigadores de Mercado de Chile. Junio 2012



Respecto a los Gastos de administración y ventas, se decidió ir bajando gradualmente el porcentaje, pues la comercialización en Chile representaría solo un 11,2% de las ventas de la empresa y se espera que se generen ciertas economías de escala. Así para el primer año se le asigna un 20%, el segundo año y tercer año un 14% y para cuarto y quinto año se considera un 13%.

Por último se contempla un ítem especial para los gastos de negociación y representación en Chile que considera los pasajes y viáticos del representante de la empresa que viajará a Santiago desde Lima para contactar a los clientes, negociar los contratos y controlar la comercialización. Se calcularon 4 viajes, uno por cada temporada de 5 días cada uno. Además a partir del tercer año se considera contratar una persona part-time en Chile a cargo de solucionar las contingencias y la administración local.

### **8.3 Flujo de Caja**

En primer lugar es importante señalar que es difícil acceder a datos específicos de la participación de Mercado de las tiendas escogidas, detalles de sus cadenas de distribución, ni de los niveles de ventas de esta industria, por lo que el análisis financiero se hizo en base a datos estadísticos recopilados en distintas Fuentes Publicas (INE, cámara de comercio, Banco Mundial, Adimark, etc.) y a entrevistas con expertos en Retail.

Además se considera la capacidad de producción de Figis y su flexibilidad para responder a la demanda del Mercado chileno.

Respecto a la capacidad de producción de la empresa, consideramos que la planta de producción tiene una inversión de US \$ 500.000 con una capacidad de producción de 720.000 prendas por año. Esto significa que el primer año se utilizará un 4,3 % de la capacidad para abastecer el Mercado chileno, mientras que en el año 5 aumentará a un 11,2 %.

En la actualidad la empresa exporta alrededor de US\$2,4 millones con una producción en promedio de 60,000 prendas mensuales. Si a esto se suma la venta en Chile, se llegaría a una utilización de la planta de aproximadamente un 40% de su capacidad, quedando abierta la posibilidad de seguir creciendo.

Si se proyecta a 5 años un crecimiento estimado de un 20% en los otros países en los cuales la empresa ya está exportando con éxito, se obtiene que en el año 5 la utilización total de la planta será de un 86,3%, por lo que aún se contaría con capacidad ociosa y no se requeriría otra inversión

Es importante indicar que, al menos en el corto plazo no se consideran gastos de marketing, Recursos Humanos y Operaciones específicas para Chile, salvo los gastos de negociación y representación indicados anteriormente y a partir del tercer año se contrataría una persona part time en Chile para temas de contingencia y monitoreo local. Esta decisión se basa en que la estrategia elegida consiste en fabricar y exportar a Chile vestuario con marca privada para tiendas ya establecidas en el país, las que se

encargan de todos estos costos, incluida la internación de los productos al país, por esta razón ellas calculan un margen de ganancias aproximado de 60%.

Ahora bien, al cabo del quinto año, si el negocio es exitoso y la empresa ya adquiere el conocimiento y prestigio en el país, se evaluaría la posibilidad de instalar una oficina y lanzar su propia marca, lo que requeriría una estimación de costos diferente y que incluiría un porcentaje de marketing específico.

Se hace presente que se utiliza el impuesto de Tercera Categoría cobrado a las empresas en Perú, el cual está en proceso de rebaja gradual a partir del año 2015 y hasta el año 2019 según la reforma recientemente aprobada por el Congreso peruano<sup>33</sup>. De esta manera se consideran las siguientes tasas: 30% a 28% entre el 2015 y el 2016, a 27% entre los años 2017 y 2018 y a 26% desde el 2019.

Así obtenemos que el flujo de caja de Figis es el siguiente:

Figura N 9

Ítem	Año 0	Flujo de Caja				
		2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso		299,968	475,934	578,786	680,419	780,760
Mano de obra	35%	104,989	166,577	202,575	238,147	273,266
Materiales	35%	104,989	166,577	202,575	238,147	273,266
Margen bruto		89,990	142,780	173,636	204,126	234,228
	%	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Eficiencia Administración</b>			<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>
		<b>20%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>
Administración overhead	20%	59,994	68,993	79,342	91,243	104,929
Costos negociación y representación en Chile		7,100	7,100	19,100	19,100	19,100
Gastos		67,094	76,093	98,442	110,343	124,029
<b>EBITDA</b>		<b>22,897</b>	<b>66,688</b>	<b>75,194</b>	<b>93,783</b>	<b>110,199</b>
Margen EBITDA %		<b>7.6%</b>	<b>14.0%</b>	<b>13.0%</b>	<b>13.8%</b>	<b>14.1%</b>
Depreciación/amortización		2,167	3,397	4,140	4,876	5,605
<b>Utilidad bruta</b>		<b>20,730</b>	<b>63,291</b>	<b>71,054</b>	<b>88,906</b>	<b>104,594</b>
Tax		5,804	17,721	19,185	24,005	27,194
Utilidad neta		14,926	45,569	51,870	64,902	77,399
<b>Depreciación/amortización</b>		<b>2,167</b>	<b>3,397</b>	<b>4,140</b>	<b>4,876</b>	<b>5,605</b>
Inversiones y puesta en marcha	7,100					
		61,970	75,768	47,754	10,747	0
Capital de trabajo	7,100	69,070	82,868	54,854	17,847	0
Flujo de caja Neto		<b>-7,100</b>	<b>-49,151</b>	<b>-39,044</b>	<b>41,587</b>	<b>274,850</b>
Caja descontado		<b>-7,100</b>	<b>-42,740</b>	<b>-29,523</b>	<b>23,777</b>	<b>136,649</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Notas: - Se considera que el último año se reciben todos los pagos pendientes por parte de los Cliente  
 - Se supone productividad de 6% en los gastos administrativos para los años 3 y 4, luego 7 para los años siguientes.  
 - Se considera el máximo monto de capital de trabajo necesario por año.

De la tabla N 9 anterior se desprende que los flujos de caja el primer año dan negativos, principalmente debido al hecho de que el Retail paga con un desfase promedio de 90 días, el cual va disminuyendo a medida que avanzan los años y se convierte en positivo

<sup>33</sup> Estudio "Actualización grupos socioeconómicos de Chile". Asociación de investigadores de Mercado de Chile. Junio 2012

a partir del 4 año (2018). Por esta razón, la empresa debe cubrir ese vacío y autofinanciarse los primeros meses.

Considerando lo anterior, el capital de trabajo necesario el primer año es de 69,070, el cual aumenta a 82,868 el segundo año debido el desfase de pago señalado anteriormente y por la composición de costos de la empresa, luego de lo cual empieza a disminuir. Finalmente, a contar del cuarto año la empresa logra autofinanciarse y en el año 5 el capital de trabajo se considera cero.

Por último, para calcular el VAN se utiliza una tasa de descuento de un 15%, razonable para este tipo de negocios en que no existen inversionistas externos, que se trata de una empresa familiar que ha sido exitosa en mercados internacionales, además en la actualidad nos encontramos en un período de desaceleración económica que se espera se mantenga al menos el próximo año.

En la siguiente tabla podemos ver que con esta tasa de descuento, el proyecto el primer año tiene un Valor actual Neto (VAN) de US\$ \$ 77.285, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 39 %, lo cual aunque suena ambicioso (no es una ambición, es lo que da el cálculo) es razonable y sin duda resulta atractivo para la empresa .

Figura N 10

Tasa de descuento	15.0%
VAN (USD)	\$ 77,285.60
TIR	39%

## 8.4 Análisis de Escenarios

Con el objeto de confirmar la factibilidad del negocio, se han considerado tres escenarios con distintos porcentajes de penetración de Figis en Mercado en los dos segmentos, de manera de analizar los cambios en el VAN y TIR con respecto a estas variaciones.

A continuación, se muestra dos gráficos con las variaciones antes mencionadas:

	Escenario Pesimista(1)	Escenario Moderado(2)	Escenario Optimista(3)
VAN (USD)	-8,237	77,286	103,673
TIR	9%	39%	42%

Donde cada escenario se define de la siguiente manera:

	Penetración Año 1	Penetración Año 2	Penetración Año 3	Penetración Año 4	Penetración Año 5
Escenario Pesimista	0,5% 0,1%	1,0% 0,2%	1,0% 0,3%	1,3% 0,4%	1,5% 0,5%
Escenario Moderado	1,5% 0,3%	2,5% 0,4%	3,0% 0,5%	3,5% 0,6%	4,0% 0,7%
Escenario Optimista	2,0% 0,4%	2,5% 0,5%	3,5% 0,6%	4,0% 0,7%	4,5% 0,8%

Figura N 12

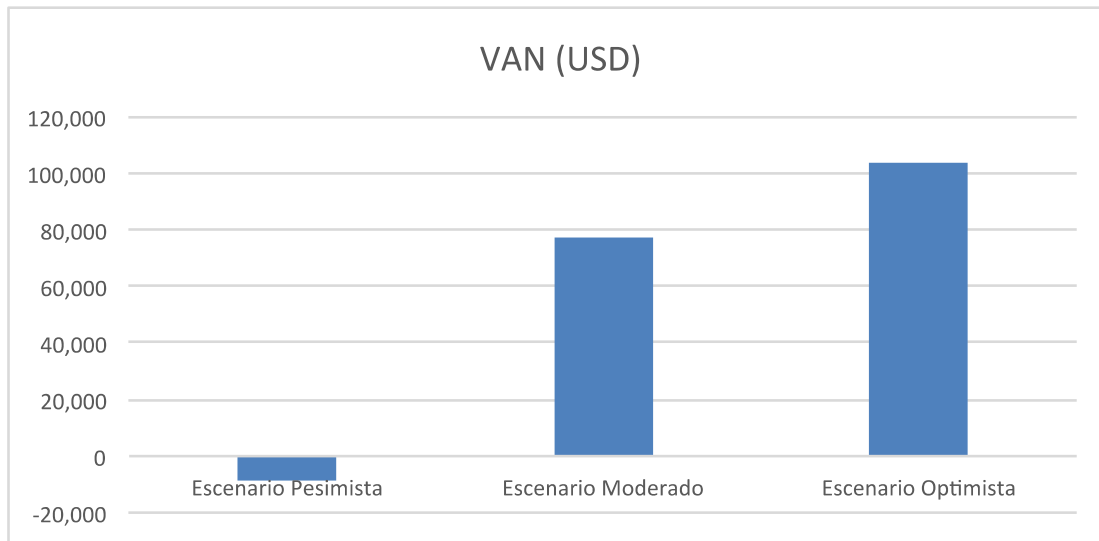
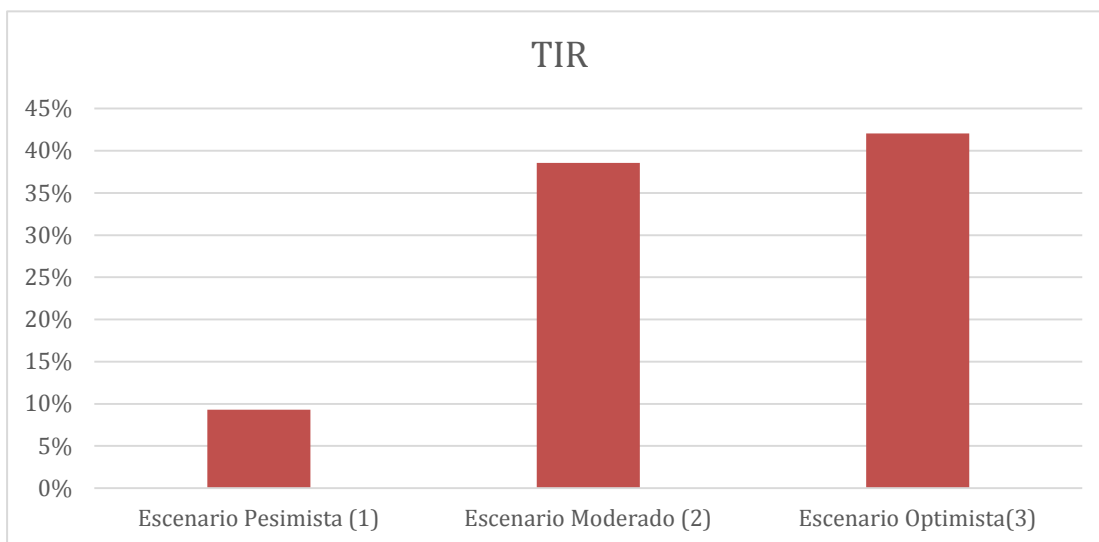


Figura N 13



De lo anterior, se decide elegir el escenario Moderado, esto es el escenario 2, porque éste parece más razonable e igualmente atractivo, y en base a éste se presentó el flujo de caja.

## 8.5 Análisis de Sensibilidad

Luego, para analizar cual es la vulnerabilidad del negocio y determinar cuáles son las variables que más afectan el resultado económico. Para esto, se cambiarán los valores de los materiales y gastos de administración, pues éstos representan un 35 % y 20% de los costos respectivamente y se observará su impacto en el VAN y TIR.

En primer lugar se observará la variación de los materiales, como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura N 14

	Sensibilidad <sup>1</sup>	Sensibilidad <sup>2</sup>	Sensibilidad <sup>3</sup>	Sensibilidad <sup>4</sup>
Materiales	33%	35%	37.475%	38%
VAN(USD)	\$139,732.51	\$77,285.60	\$10.06	-\$16,384.76

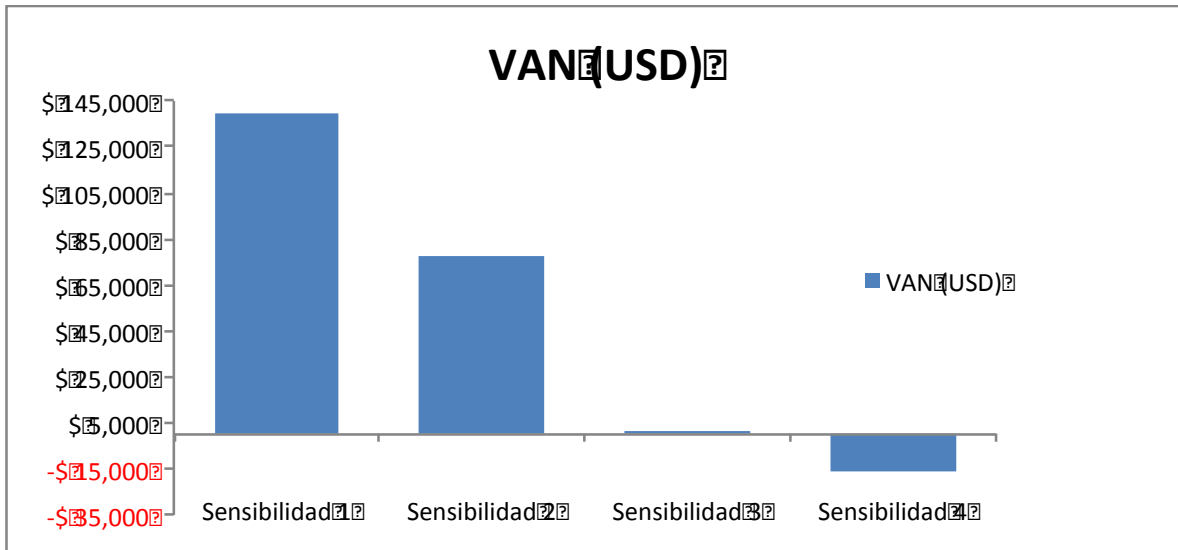
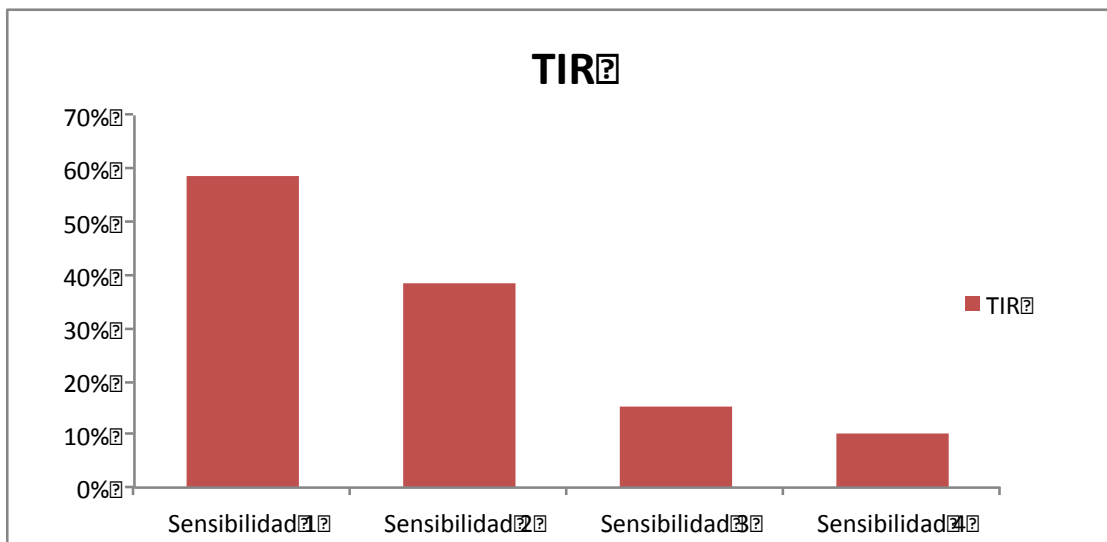


Figura N 15

	Sensibilidad <sup>1</sup>	Sensibilidad <sup>2</sup>	Sensibilidad <sup>3</sup>	Sensibilidad <sup>4</sup>
Materiales	33%	35%	37.48%	38%
TIR	58%	39%	15%	10%



Luego se observará la variación del gasto de administración overhead, como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura N 16

	Sensibilidad <sup>1</sup>	Sensibilidad <sup>2</sup>	Sensibilidad <sup>3</sup>	Sensibilidad <sup>4</sup>
Administración	18%	20%	22.48%	24%
VAN(USD)	\$139,732.51	\$77,285.60	\$0.00	-\$47,608.21

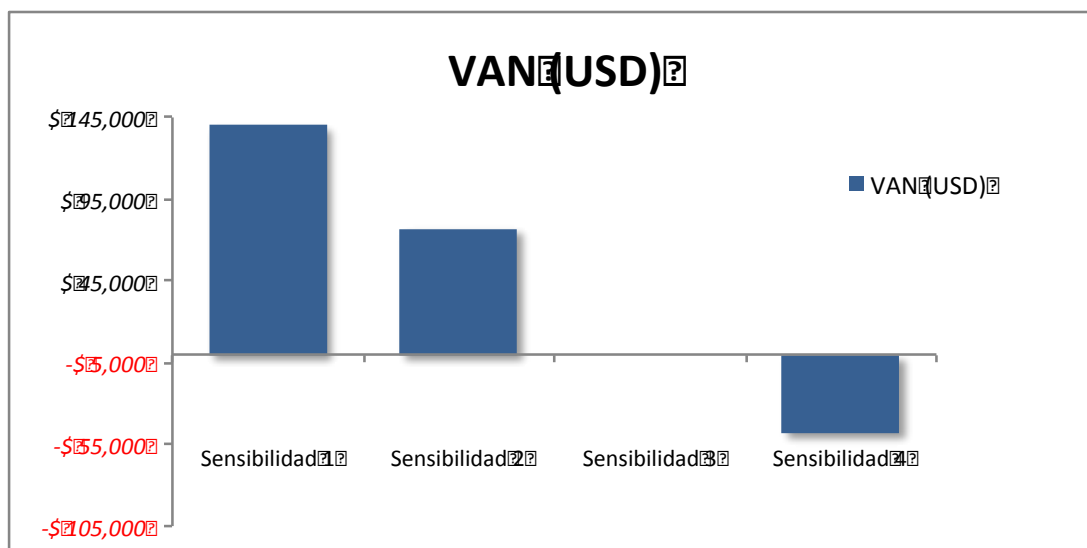


Figura N 17

	Sensibilidad <sup>1</sup>	Sensibilidad <sup>2</sup>	Sensibilidad <sup>3</sup>	Sensibilidad <sup>4</sup>
Administración	18%	20%	22.475%	24%
TIR	58%	39%	15%	1%

## CONCLUSIONES

Las principales conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

Figis destaca por comercializar prendas de gran calidad y diseño, elaboradas con algodón Pima natural y orgánico de alta calidad, cuenta con capacidad y flexibilidad de producción, un buen canal de distribución y vasta experiencia en abastecer diversos mercados extranjeros. Esto, representa una ventaja competitiva interesante frente a los productos existentes en Chile, pues hay pocas marcas que ofrezcan prendas con algodón Pima orgánico y que además además para abastecer a los distintos actores del Retail en el país.

Por su parte, Chile resulta un país atractivo para la empresa, pues es uno de los países que más gasta en vestuario y el mayor consumidor de la región.

En este sentido, considerando que Figis ofrece un producto diferente y cuenta con una línea orgánica, que tiene experiencia en mercados internacionales; que se advierte que la mayoría de la oferta de vestuario de algodón peruano pima sólo cubre el segmento hasta los 2 -3 años y la línea orgánica es únicamente vendida en pequeñas tiendas o vía online, Chile es un país atrayente para que Figis invierta y que la industria local es atractivo económicamente pues no existen grandes riesgos si se cuenta con una estrategia de diferenciación, se detecta una oportunidad de negocio para esta empresa.

Respecto al segmento objetivo de las prendas fabricadas por Figis , se definió que serán las mujeres entre 25 y 50 años de los segmentos ABC1 y C2 pues ellas son quienes más compran y para efectos de estimar la demanda se utilizó la cantidad de niños pertenecientes a dichos segmentos

Ahora bien, se concluye que la mejor forma de entrada al país, consiste en fabricar prendas de vestuario para bebés y niños elaborados con algodón Pima peruano, los cuales vendería a Tiendas Especializadas y Multitiendas ya establecidas en Chile y en un principio exclusivamente produciría las marcas propias de cada cliente.

Esta decisión se basa principalmente en la importancia que ha adquirido el formato de marca propia en el mundo y en que actualmente no existe una marca líder de vestuario con algodón orgánico en el mercado local, lo cual evidencia una oportunidad de negocio.

De estas tiendas, se decide elegir a Falabella y Colloky, ya que ambas empresas están bien posicionadas en el país, pero ninguna cuenta con una línea natural u orgánica de productos en Chile.

Luego se realiza a evaluación económica en base a los criterios definidos anteriormente y se concluye que este Proyecto es atractivo, pues los resultados son positivos.

En efecto los flujos de caja han sido descontados con una tasa del 15% en un período de 5 años, lo cual da como resultado tiene un Valor actual Neto (VAN) de US\$ 77.285. y una Tasa Interna de Retorno(TIR) de 39 %, lo cual es razonable y sin duda resulta

atractivo para la empresa .

Finalmente, luego de un plazo de 5 años operando bajo este formato, se contempla evaluar la penetración de los productos propios en el país y analizar la alternativa de comenzar a comercializar prendas de marca Figis en forma complementaria y paulatina.

Por todo lo anterior, se concluye que el Proyecto resulta viable y conveniente económicamente.



## BIBLIOGRAFIA

1. WILLIAMS, Kevan Harlow. 2011. Brilliant business plan: what to know and do to make the perfect plan, Prentice Hall, Pearson, England; New York , Estados Unidos.
2. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS STAFF.2007.Creating a business plan: expert solutions to everyday challenges, Harvard Business School Pub, Boston, MA, Estados Unidos.
3. HUNTER, Murray, "Typologies and sources of entrepreneurial Opportunity", Economics, Management & Financial Markets., Vol. 8 Issue 4, p69-141. 73p. 12 Diagrams, 5 Charts, Dec 2013.
4. DYNAMIC AND COLLABORATIVE BUSINESS NETWORKS IN THE FASHION INDUSTRY; International Journal of Computer Integrated Manufacturing, Vol. 26 Issue ½. Jan/Feb2013.Por Ricardo Almeida "et al". Oxfordshire, United Kingdom ; p125-139. 15p.
5. BUSINESS MONITOR STAFF. July 2013.Chile Business Forecast Report, includes 10-year forecast to 2022: Business Monitor International.
6. GERENCIA DE ESTUDIOS SOCIEDAD DE FOMENTO FABRIL. Mayo 2014.Indicadores de la industria.
7. ASOCIACION DE INVESTIGADORES DE MERCADO DE CHILE. Asociación de investigadores de Mercado de Chile. Junio 2012. Estudio "Actualización grupos socioeconómicos de Chile".
8. INE. 2014. Actualización y proyección corta de población a la espera del censo abreviado de 2017.
9. CAMARA NACIONAL DE COMERCIO. Octubre 2014 Informe Ventas del Comercio. <http://www.cnc.cl/estudios/informes/informe-ventas-del-comercio>.
10. BANCO MUNDIAL. 2014. Informe Doing Business 2015 Chile.
11. OLIVA C. Y PIZARRO C. 2011. Plan de Negocios para un nuevo concepto de ropa infantil Rapax. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Santiago, Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración.p.88
12. POTTS, Emily. 2013. Private Label Changes the Face of Childrenswear. Euromonitor International, Passport GMI.
13. EUROMONITOR INTERNATIONAL, PASSPORT GMID. Mayo 2012. Apparel Routes to Market: Part One – Global Distribution Overview.
14. EUROMONITOR INTERNATIONAL, PASSPORT GMID. Julio 2013.Global Apparel (Part 2): Category Dynamics and Competitive Landscape.

# ANEXOS

## Anexo A: Descripción Actores y características claves en Chile

	Multitiendas	Hipermercados	Tiendas especializadas	Tiendas onlines
Descripción	Distribuidores que venden o distribuyen productos para terceros. Normalmente grandes almacenes y algunos especialistas independientes.	Híbrido entre un supermercado y una tienda de departamentos.	Empresas que fabrican y comercializan marcas con distribución administrada localmente	Las empresas que venden exclusivamente a través del canal online
Ejemplos	Falabella, Ripley, Paris.	Jumbo, Lider, Tottus.	Colloky, Mimo & Co, GAP Kids,	Baby pima, Baby Cotton, Chikitines
Tipo de Clientes	No muy segmentado. clientes que buscan comodidad.	Clientes que buscan comodidad y precios bajos.	Segmentos específicos, buscan un valor agregado distinto del precio	Clientes buscan comprar productos específicos variados sin moverse.
Creador de valor	Rápida rotación de su inventario. Variedad de productos.	Comercialización de grandes volúmenes, bajo margen. Conveniencia (one-stop-shop)	Marca y diseño. Experiencia del consumidor en tienda Ubicación	Facilidad de operación.  Eficiencia de la cadena de suministro. Relación con los fabricantes.
Productos	Variedad de categorías de productos. Múltiples líneas de mercancías.	Amplia gama de productos. Potente en marcas privadas. Diseños más simples. Precios bajos.	Alto valor de marca, calidad y diseño. Alto Servicio al cliente y personal calificado	Variedad.
Precios	Puntos de precio variable. Rango de precio medio.	Bajos precios.	Precios más altos . Segmento de Medio- Alto	Distintos segmentos de precio
Localización y distribución	Por lo general, en los centros comerciales.	Centros de Conveniencia y pequeños centros comerciales del	Variado. En centros comerciales y calles de alto tráfico.	No hay tiendas. El envío directo desde los fabricantes o
Marketing		Promoción masificada centrada en precios bajos.	Sitios web de marcas y tiendas pop-up. Redes de medios sociales. Branding tienda.	El uso de Facebook y Twitter como una herramienta de marketing se encuentra en una fase de crecimiento. Exposición en Ferias
Tendencias	Recuperación muy lenta. Luchando para subir los precios tras las estrategias de profundidad en el descuento de la recesión impulsada  Como los márgenes se han estrechado, las tiendas han mirado para agregar una gama más amplia de mercancía a su oferta.	Recuperándose de la recesión. Precio seguirá siendo un enfoque clave. Los consumidores son cómodos comprando de los no especialistas, ejerciendo presión sobre las marcas para agregar valor a su oferta.	El crecimiento en los segmentos de lujo. Sitios web y presencia en redes sociales son usados como herramienta de posicionamiento de imagen y marca.	Crecimiento Rápido. Este modelo está siendo adoptado por la mayoría de los grandes minoristas.  Expansión en conceptos que atienden a los niños pequeños y las madres.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo B Muestra de Ropa Figis

Muestra Prendas organicas		
ESTILO	PRECIO USD	Tela
	8	algodon pima
	10,3	algodon pima orgánico
	8,9	algodon pima orgánico
	10	algodon pima orgánico
	10	algodon pima orgánico

## Anexo C: Tabla de Ingresos

Segmento ABC		2014	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Numero de niños total nacional (0-2)	7%	736,149	740,469	746,184	748,467	747,430	744,443
Numero de niños total nacional (3-12)	7%	2,426,223	2,430,011	2,438,822	2,454,107	2,473,468	2,492,972
Potenciales GSE ABC1 (0-2)			51,833	52,233	52,393	52,320	52,111
Potenciales GSE ABC1 (3-12)			170,101	170,718	171,787	173,143	174,508
Tiendas retail (fallabella o ripley) Marca propia			6	8	10	12	15
Tiendas collokoy	38		6	8	10	12	15
Penetración							
Niños (0-2)			1.5%	2.5%	3.0%	3.5%	4.0%
Niños (3-12)			0.3%	0.4%	0.5%	0.6%	0.7%
Numero de consumidores							
Numero de niños (0-2)			777	1,306	1,572	1,831	2,084
Numero de niños (3-12)			510	683	859	1,039	1,222
Prendas por niño/año							
Numero de niños (0-2)	27		20,992	35,257	42,438	49,442	56,280
Numero de niños (3-12)	20		10,206	13,657	17,179	20,777	24,431
Unidades anuales			31,198	48,915	59,617	70,220	80,711
Crecimiento anual %				56.8%	21.9%	17.8%	14.9%
Unidades por tienda			2,600	3,057	2,981	2,926	2,690
Unidades por pedido			650	764	745	731	673

### Precios

Niños (0-2)	10.4
Niños (3-12) USD	8
Dólar	630

Ingresos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Niños (0-2)		218,320	366,675	441,356	514,202	585,311
Niños (3-12) USD		81,648	109,259	137,430	166,217	195,449
Total USD		299,968	475,934	578,786	680,419	780,760
CLP		188,979,997	299,838,447	364,635,188	428,663,965	491,878,718

Capacidad de planta	720,000	4.3%	6.8%	8.3%	9.8%	11.2%
Uso de planta para Chile						
Inversión inicial	500,000					
Depreciación anual		50000	50000	50000	50000	50000
		2,167	3,397	4,140	4,876	5,605
Ventas Chile (prendas/año)		31,198	48,915	59,617	70,220	80,711
Prendas/año		31,198.34	48,914.60	59,616.83	70,219.63	80,711.02
Capacidad de planta utilizada		4.3%	6.8%	8.3%	9.8%	11.2%

**Anexo D: Tabla Costos**

			Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
PasajesPeru/Chile	450		4	4	4	4	4
Hotel	150		20	20	20	20	20
Viático	100	300	20	20	20	20	20
Oficina							
Marketing							
Personal					1,000	1,000	1,000
			7100	7100	7100	7100	7100
					2,000	2,000	2,000
<b>TotalCostos</b>			<b>7,100</b>	<b>7,100</b>	<b>9,100</b>	<b>9,100</b>	<b>9,100</b>