



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

**EVALUACIÓN TÉCNICA, ESTRATÉGICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE  
UNA PLATAFORMA DIGITAL DIRIGIDA A PADRES Y MADRES NIÑOS MENORES  
A 2 AÑOS EN SANTIAGO DE CHILE**

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

**CLAUDIO IGNACIO MOYA ESCOBEDO**

**PROFESOR GUÍA:  
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
ALEXANDER EDWIN LINFORD CHILD**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### **EVALUACIÓN TÉCNICA, ESTRATÉGICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA DIGITAL DIRIGIDA A PADRES Y MADRES DE NIÑOS MENORES A 2 AÑOS EN SANTIAGO DE CHILE**

El presente trabajo de tesis busca realizar una evaluación técnica, estratégica y económica de implementar una plataforma digital dirigida a padres y madres de niños menores a 2 años en la ciudad de Santiago.

De acuerdo con las tendencias actuales, la crianza temprana de los niños se ha transformado en un concepto relevante dentro de los padres, donde cada vez existe mayor necesidad de los éstos en apoyarse con productos y consultas de especialistas para así poder llevar a cabo el proceso de crianza integral. Para esto, existe una amplia oferta en el mercado, pero que no cuenta con los estándares mínimos de seguridad que buscan los clientes al momento de realizar una transacción digital.

El mercado potencial tiene un tamaño de MM\$333.692, caracterizado por el enfoque en niños menores de 2 años que sean parte del segmento ABC1, C2 y C3, que sean residentes de la ciudad de Santiago y no sean afectos a apoyos estatales.

De acuerdo a entrevistas y encuestas realizadas, existe una oportunidad en relación a centralizar la oferta atomizada actual en un solo sitio que permita transar de forma confiable, junto con dar a los proveedores una solución a la publicación de sus distintos productos disponibles, ampliando el mix más allá de los productos tradicionales de retail y además se logra que los profesionales de servicios puedan utilizar los tiempos fuera de su jornada laboral fija para realizar atenciones independientes por medio de la plataforma.

La propuesta de valor considera una plataforma que, por un lado, sea fuente de confianza para el cliente y, por otro lado, sea un soporte permanente para el proveedor o profesional de servicios, con foco en lograr la mayor cantidad de tráfico web al sitio y así poder cumplir con las expectativas de todos los involucrados.

De acuerdo con la evaluación financiera, se cumple que el proyecto cuenta con VAN positivo y con una TIR de 48%, lo que hace rentable en un plazo de 5 años.

Se concluye que el proyecto es viable de realizar, pues cuenta con una necesidad a satisfacer y cumple con ser rentable en el plazo definido de evaluación.

Se recomienda evaluar la apertura de un centro de distribución propio, para contar con oferta permanente en productos con mayor rotación, además de alianzas con isapres u otros organismos que permiten aumentar la masa de visitantes a la plataforma digital.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco el apoyo brindado para la realización de esta tesis a mi familia, a amig@s cercan@s, al gran grupo de amigos que hicimos desde el día uno que empezamos con este proyecto MBA y en especial a quienes más cerca han estado de mí en este proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR</b>	<b>2</b>
<b>3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>4</b>
3.1. Objetivo General	4
3.2. Objetivos Específicos	4
3.3. Resultados esperados	4
<b>4. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>5</b>
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>7</b>
5.1. Diagnóstico	7
5.1.1. Revisión de negocios similares en el extranjero y nacionales	7
5.1.2. Análisis de mercado potencial	10
5.1.3. Análisis de clientes	11
5.1.3.1. Identificación de agentes en Marketplace	11
5.1.3.2. Identificación de necesidades, conductas y dolores de los clientes a través de los respectivos Customer Journey por cada perfil participante en el Marketplace.	12
5.1.3.2.1. Proveedores de productos de menor tamaño (PYMES)	12
5.1.3.2.2. Proveedores de productos de mayor tamaño	12
5.1.3.2.3. Proveedores de servicios para niños menores de 2 años	13
5.1.3.2.4. Clientes finales	13
5.1.3.3. Análisis de competidores relevantes en Chile	19
5.1.3.4. Benchmark de plataformas	22
5.1.4. Análisis de Macroentorno	23
5.1.4.1. Político	23
5.1.4.2. Económico	23
5.1.4.3. Social	24
5.1.4.4. Tecnológico	24
5.2. Síntesis Diagnóstico: Análisis FODA	25
5.2.1. Proveedores de productos y/o servicios	25
5.2.2. Profesionales de Servicios	26
5.2.3. Clientes Finales	27
<b>6. ESTRATEGIA</b>	<b>28</b>
6.1. Iniciativas Digitales	28
6.1.1. Iniciativas estructurales	29
6.1.2. Iniciativas complementarias	30
6.2. Propuesta de Valor	30
6.3. Mix de productos y servicios	32
6.3.1. Mix de productos en Marketplace	32
6.3.2. Mix de servicios profesionales	33
6.4. Modelo CANVAS	34
6.5. Procesos de clientes	35
6.5.1. Procesos de negocios	35
6.5.1.1. Marketplace	36
6.5.1.2. Plataforma de servicios	37
6.5.2. Procesos de pertenencia	38
6.5.2.1. Clientes finales	38

6.5.2.2. Proveedores y Profesionales	39
6.5.3. Procesos de mejora continua y soporte	40
6.6. Implementación y lanzamiento	41
6.6.1. Descripción de la organización	41
6.6.2. Implementación de la plataforma	42
6.6.3. Lanzamiento de la plataforma	44
<b>7. EVALUACIÓN ECONÓMICA</b>	<b>45</b>
7.1. Análisis financiero	45
7.2. Análisis de sensibilidad	51
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES</b>	<b>53</b>
8.1. Conclusiones	53
8.2. Recomendaciones finales	53
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>55</b>
A. Cálculo de mercado potencial para niños menores de 2 años	55
B. Encuesta a clientes finales	56
C. Mockup website	59
D. Flujo de caja primeros 12 meses sin financiamiento	68
E. Flujo de caja primeros 12 meses con financiamiento	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Top of Mind marcas infantiles	16
Tabla 2: Benchmark plataformas extranjeras	22
Tabla 3: Modelo CANVAS Plataforma Digital	34
Tabla 4: Procesos de negocios – Marketplace	36
Tabla 5: Procesos de negocios – Plataforma de servicios	37
Tabla 6: Procesos de pertenencia – Clientes Finales	38
Tabla 7: Procesos de pertenencia – Proveedores y Profesionales	39
Tabla 8: Procesos de mejora continua y soporte	40
Tabla 9: Crecimiento anual participación Marketplace a 5 años	45
Tabla 10: Distribución costos personal para primer año	46
Tabla 11: Proveedores de actividades integradas	47
Tabla 12: Proveedores de actividades administrativas	47
Tabla 13: Flujo de caja sin financiamiento a 5 años	48
Tabla 14: Indicadores financieros escenario sin financiamiento	48
Tabla 15: Condiciones crédito bancario para financiamiento	49
Tabla 16: Flujo de caja con financiamiento a 5 años	49
Tabla 17: Indicadores financieros escenario con financiamiento	50
Tabla 18: Sensibilidad VAN	51
Tabla 19: Sensibilidad TIR	51
Tabla 20: Sensibilidad VAN al 1%	52
Tabla 21: Sensibilidad TIR al 1%	52

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proporción compras online y físicas	14
Ilustración 2: Principal motivo para no comprar online	15
Ilustración 3: Última tienda donde realizó compra online	15
Ilustración 4: Conocimiento de marcas en mercado infantil	16
Ilustración 5: Aspectos que inciden en decisión de compra	17
Ilustración 6: Atractivo de Marketplace	17
Ilustración 7: Aspectos relevantes en Marketplace especialista	18
Ilustración 8: Iniciativas estructurales	29
Ilustración 9: Iniciativas complementarias	30
Ilustración 10: Procesos globales de clientes	35
Ilustración 11: Procesos de negocios – Marketplace	36
Ilustración 12: Procesos de negocios – Plataforma de servicios	37
Ilustración 13: Procesos de pertenencia – Clientes Finales	38
Ilustración 14: Procesos de pertenencia – Proveedores y Profesionales	39
Ilustración 15: Procesos de mejora continua y soporte	40
Ilustración 16: Organigrama de la empresa	41

## 1. INTRODUCCIÓN

Se propone, a través del desarrollo de este documento, realizar una tesis que contemple una evaluación integral para la creación de una plataforma digital que contemple un Marketplace y servicios vía digital dirigido a padres y madres de niños menores a dos años que residan en la ciudad de Santiago.

Durante los últimos años, ha existido un importante cambio en relación con la crianza temprana de los recién nacidos, desde la preparación del parto hasta sus cuidados durante la época donde son considerados lactantes. Por un lado, hay un enfoque a la utilización de mayor cantidad de productos con conciencia ambiental, como también al apoyo del desarrollo psicomotor de los lactantes, buscando lograr mayores estímulos por medio de la utilización de este tipo de productos, como también generar mayor cuidado físico y psicológico en el recién nacido.

Por otro lado, esta misma tendencia se ve reflejada en los servicios asociados a esta edad, como lo son asesoras de lactancia, masaje infantil, psicólogos infantiles, entre otros, los que ofrecen sus servicios por boca a boca o por sitios personales, pero en su generalidad sin transacción digital o con oferta adicional de productos.

Esto ha llevado a que exista gran cantidad de oferentes en el mercado que buscan satisfacer estos requerimientos de padres y madres actuales, pero no existe algo que ayude a realizar una búsqueda eficiente de estos productos y cada oferente se enfoca solamente en lo que definió especializarse. Esto lleva a preguntarse si es necesario agrupar esta oferta en una sola parte, donde padres y madres puedan realizar compras de los productos y servicios que ellos consideren necesarios, para así hacer más fácil para ellos comprar o contratar lo que requieran sin necesidad de buscar en muchos sitios o perfiles de redes sociales, pregunta que motiva el tema de esta tesis y que buscará dar una evaluación integral de la factibilidad de crear y lanzar un sitio que cumpla con lo anteriormente planteado.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR

El cuidado de niños menores de 2 años ha pasado por distintas tendencias a lo largo del tiempo, siendo una de las principales la utilización de “profesionales de lactancia” llamadas “Nodrizas”, quienes, según distintas creencias al pasar los siglos, tenían el rol de amamantar profesionalmente a los bebés. Esta práctica se sustentaba en que estas profesionales podrían dar una mejor alimentación al recién nacido y así entregar los nutrientes necesarios para su desarrollo, además de prevenir la transmisión de enfermedades desde la madre al hijo, dado que la nodriza mantenía cuidados y técnicas que hacían suponer eso. La práctica de este tipo de alimentación cae fuertemente posterior a la 2da guerra mundial, cuando se empieza a descubrir que existe alta probabilidad de pasar enfermedades mortales por medio de la lactancia.<sup>1</sup>

Previo al decaimiento de esta práctica, durante el siglo XIX se comenzó a hacer estudios para suplir artificialmente la leche materna, es donde empieza a aparecer los sustitutos basados en leche de vaca, lo que hasta el día de hoy mantenemos dentro de nuestra dieta a toda edad. En esta misma época, se inició la tendencia de utilizar con mayor frecuencia el biberón o mamadera, puesto que existía una falsa creencia que los biberones eran más seguros para los recién nacidos que la leche materna.

Ya en el siglo XX, la OMS toma cartas en el asunto y realiza estudios que respaldan el concepto que la lactancia materna exclusiva (LME) es lo mejor para la crianza temprana del niño, previniendo enfermedades al generar anticuerpos en el recién nacido, además de fortalecer el vínculo madre-hijo, reducir las cifras de desnutrición infantil y las de mortalidad en menores de 2 años. Así, la OMS en apoyo con la UNICEF, lanzaron distintas iniciativas enfocadas en fomentar la lactancia materna exclusiva en distintas dimensiones, como recomendar al menos 6 meses de la misma, redactar un código para la comercialización de sucedáneos de leche materna evitando así comportamientos poco éticos en la realización de estos alimentos. Por otro lado, en conjunto con la OIT se realizó una revisión del convenio de protección de la maternidad, lo que permite hasta el día de hoy permisos pagados para amamantar durante la jornada laboral de la madre.

En Chile, desde el 2007 está operativo el programa “Chile Crece Contigo”<sup>2</sup>, el que abarca la protección y fomento a distintas técnicas de crianza efectiva de niños y niñas hasta poco más de los 4 años de edad. Este programa se enfoca principalmente en dar respaldo y cobertura a familias en estado vulnerable, pero además da las directrices para las acciones de fomento a la LME y otras actividades que aporten a la crianza de menores. Además, a partir del año 2011 existe un postnatal de aproximadamente 6 meses, lo que incidió directamente en el aumento del indicador de LME en un 12% entre el año de inicio de esta nueva ley hasta el año 2015<sup>3</sup>. En el mismo estudio se presentan las principales causas de la finalización de este método de alimentación, dentro de las que se consideran que el niño quedaba con hambre, problemas físicos de la madre o actividades laborales que no permitían continuar con este proceso.

---

<sup>1</sup> <https://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/evolucion-la-lactancia-materna-lo-largo-la-historia-desde-inicio-la-humanidad-la-actualidad/2/>

<sup>2</sup> Chile Crece Contigo – [www.crececontigo.gob.cl](http://www.crececontigo.gob.cl)

<sup>3</sup> [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2174-51452018000100014](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2174-51452018000100014)

Junto a lo anterior, es de público conocimiento los distintos productos que se requieren para la llegada de un recién nacido, como lo son pañales, biberones, artículos de limpieza, productos para la habitación que apoyen la estimulación temprana, productos de apoyo a la LME, entre otras cosas, las que los padres deben tener si desean seguir distintas tendencias actuales en el cuidado y crianza de niños. Estos productos, junto a una serie de servicios que son de apoyo, se venden o contratan principalmente de forma directa por redes sociales o son vendidos por PYMES, pero no existe una oferta concentrada que permita comprar una “canasta” con la totalidad de los productos necesarios.

Dado lo anterior, se buscará dar respuesta a las siguientes interrogantes que son base para el desarrollo de la tesis:

- ¿Quiénes son los principales clientes-empresa para el Marketplace?
- ¿Hay profesionales asociados a los servicios relacionados a niños menores de 2 años que requieran de una plataforma para realizar sus consultas?
- ¿Existe demanda de clientes finales suficiente para generar un atractivo a este proyecto?
- ¿Quiénes son nuestros competidores principales?
- ¿Cuál es el potencial de crecimiento de mercado, considerando que hay una baja en la natalidad en Chile?
- ¿Qué atributos podrían ser los diferenciadores, que permitan ser atractivo para proveedores y para clientes finales?
- ¿Cuál es la propuesta de valor para los distintos tipos de clientes?
- ¿Cuánto será la inversión necesaria para la implementación?
- ¿Qué cantidad de capital de trabajo es necesario para el desarrollo del proyecto?

### **3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

#### **3.1. Objetivo General**

Evaluar y determinar factibilidad técnica, económica y estratégica de crear una plataforma digital que concentre la oferta de productos y servicios destinados al apoyo de la crianza de niños menores a 2 años que residan en Santiago de Chile, buscando lograr rentabilidad positiva.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar situación actual de oferta que se tiene para el mercado objetivo.
- Caracterizar segmentos objetivo y definir su tamaño.
- Identificar clientes potenciales para la plataforma, tanto en productos y servicios.
- Identificar competidores directos e indirectos.
- Definir propuesta de valor hacia los potenciales clientes de la plataforma.
- Evaluar factibilidad económica de realizar la implementación y lograr objetivo de utilidades planteado.
- Determinar plazo de implementación óptimo para la plataforma digital.
- Identificar y definir riesgos relevantes que pueden surgir en la creación e implementación del proyecto.

#### **3.3. Resultados esperados**

Se espera con este trabajo lograr el objetivo de contar con una evaluación integral de la creación e implementación de una plataforma digital enfocada en la venta de productos y/o prestación de servicios que apoyen la crianza de niños hasta los 2 años de edad, definiendo un plan de negocios que logre satisfacer de la mejor forma al segmento objetivo identificado y que logre tener rentabilidad positiva.

#### 4. MARCO CONCEPTUAL

Para comprender de mejor forma los distintos productos y servicios que se pueden utilizar como apoyo a la crianza y cuidados de niños menores de 2 años, se definirán algunos conceptos relevantes:

**Plataforma digital<sup>4</sup>:** Las plataformas digitales o plataformas virtuales, son espacios en Internet que permiten la ejecución de diversas aplicaciones o programas en un mismo lugar para satisfacer distintas necesidades.

Cada una cuenta con funciones diferentes que ayudan a los usuarios a resolver distintos tipos de problemas de manera automatizada, usando menos recursos.

**Marketplace<sup>5</sup>:** son plataformas en línea creadas por una empresa que actúa como un tercero neutral para poner en contacto a compradores y vendedores. Actúan como punto de encuentro y deben de cumplir al menos una función comercial, ya sea ofrecer los datos de contacto de las empresas (directorios), ofrecer el catálogo de productos, anuncios clasificados, petición de presupuestos en línea, servicios de licitaciones o incluso permitir la compra en línea de los productos de las empresas participantes.

**Ecommerce<sup>6</sup>:** El Ecommerce consiste en el marketing y venta de productos o servicios a través de Internet. En definitiva, se basa en la migración del comercio tradicional a Internet, pero con aspectos específicos como su logística, los medios de pago o los aspectos legales.

**Lactancia Materna Exclusiva (LME)<sup>7</sup>:** significa que el niño recibe solamente leche materna (incluyendo leche extraída o de nodriza) durante los primeros 6 meses de vida, y ningún otro alimento o bebida, ni siquiera agua, excepto por sales de rehidratación oral, gotas y los jarabes (vitaminas, minerales y medicamentos).

**Asesora de lactancia:** experta en lactancia, formada para conocer el mecanismo de la lactancia, sus procesos e implicaciones desde el embarazo al destete.

**Masaje infantil<sup>8</sup>:** técnica que trata de conseguir mediante el tacto que el bebé se relaje, al mismo tiempo que le beneficia física y emocionalmente, favoreciendo su desarrollo.

**Fonoaudiología<sup>9</sup>:** La fonoaudiología es aquella disciplina que se ocupa de evaluar, diagnosticar e intervenir en los trastornos de la comunicación humana, expresados a través de diferentes patologías como puede ser alteración en la voz, en el habla, lenguaje, en la audición y en cualquier otra función que implique tanto al habla como al oído, tanto de adultos como de niños.

---

<sup>4</sup> <https://rockcontent.com/es/blog/plataformas-digitales/>

<sup>5</sup> <https://www.gestion.org/que-es-un-marketplace/>

<sup>6</sup> <https://www.iep.edu.es/que-es-el-ecommerce/>

<sup>7</sup> [https://www.who.int/nutrition/topics/exclusive\\_breastfeeding/es/](https://www.who.int/nutrition/topics/exclusive_breastfeeding/es/)

<sup>8</sup> <https://www.sancristobalsl.com/es/cuales-son-los-beneficios-del-masaje-infantil>

<sup>9</sup> <https://fonoaudiologia.uc.cl/fonoaudiologia/>

**Terapeuta Ocupacional<sup>10</sup>:** profesión que se ocupa de la promoción de la Salud y el Bienestar a través de la ocupación. El principal objetivo de la terapia ocupacional es capacitar a las personas para participar en las actividades de la vida diaria.

En relación con los productos que se pueden comercializar, se considerarán los de mayor conocimiento y relevancia<sup>11</sup>:

**Biberón o mamadera<sup>12</sup>:**

Utensilio para la lactancia artificial que consiste en una botella pequeña de cristal u otra materia, con una tetina generalmente de goma elástica, para la succión.

**Pañales infantiles:** El concepto de pañal se utiliza para aludir a la prenda que se pone a los bebés y niños pequeños y que utilizan los adultos que padecen incontinencia urinaria o que no pueden desplazarse hasta el cuarto de baño. Los pañales se confeccionan con materiales absorbentes para que los desechos orgánicos no contaminen el entorno y el usuario se mantenga lo más limpio posible.

**Bolsas de leche:** Bolsa plástica esterilizada que permite la conservación de leche materna extraída para su posterior consumo por parte del lactante.

**Pezoneras<sup>13</sup>:** Protección de látex o silicona con forma de pezón que se colocan sobre el pezón de la madre para facilitar el agarre del bebé al pecho.

**Cremas post lactancia:** Productos de apoyo a la madre mientras da pecho, evitando la aparición de grietas, secado de piel e inflamaciones.

**Gimnasio de estimulación temprana<sup>14</sup>:** Los gimnasios para bebés son centros de entretenimiento especialmente diseñados para estimular al pequeño. A través de juegos, música y colores llamativos, estos espacios ayudan a desarrollar la motricidad del bebé. Además, estimulan la concentración y exploración de su entorno.

**Colecho<sup>15</sup>:** Se denomina colecho a la práctica que promueve que los niños duerman en la misma cama que sus padres. Se trata de una modalidad que también puede desarrollarse en camas ubicadas de manera contigua o en una cuna unida a la cama matrimonial.

---

<sup>10</sup> <https://www.apeto.com/que-es-la-to-definicion.html>

<sup>11</sup> <https://www.etapainfantil.com/lista-nacimiento-bebe>

<sup>12</sup> <https://dle.rae.es/biber%C3%B3n>

<sup>13</sup> <http://amarylactar.com/que-son-las-pezoneras-y-para-que-sirven/>

<sup>14</sup> <https://eresmama.com/que-son-los-gimnasios-para-bebes/>

<sup>15</sup> <https://definicion.de/colecho/>

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. DIAGNÓSTICO

#### 5.1.1. Revisión de negocios similares en el extranjero y nacionales

Dentro de los negocios similares, existe una amplia variedad dependiendo de su origen, dentro de los cuales se presentan los más relevantes en semejanza a lo que busca evaluar en este documento.

- [Babylist.com](https://www.babylist.com/)<sup>16</sup>

Este sitio cuenta con dos formatos de venta a clientes, uno donde el cliente puede “crear su lista” y así se puede comprar todo lo que requiere de una sola vez sin importar si son productos de distinto proveedor, mientras que también cuentan con el modelo tradicional, que es una tienda online con productos propios en stock, los que se ofrecen con despacho gratis al haber una compra superior a cierto monto. Este Marketplace nació por la necesidad de poder hacer las conocidas listas de regalos sin importar el negocio involucrado, lo que llevaría a no estar atado a comprar solamente en un retailer, como lo es el modelo tradicional de listas. No cuentan con espacios físicos de atención a clientes. Por otro lado, cuentan en su sitio con notas donde se realizan sugerencias con relación a qué productos requiere el niño y para qué motivos se necesitan, lo que ayuda a realizar una compra más informada por cada proceso que los padres están viviendo.

- [Zulily.com](https://www.zulily.com/)<sup>17</sup>

Zulily es un ecommerce que se dedica a la venta de ropa y productos para bebés, niños y mujeres, bajo el formato de Marketplace, esto es que pone a disposición la plataforma para que cada una de las marcas que defina utilizar su canal pueda realizarlo desde un sitio único para sus productos. Tienen una clara política para quienes quieren ser parte de los proveedores, ofreciendo sus sistemas para poder tener seguimiento de ventas, despachos y servicio al cliente. La plataforma se preocupa de las campañas de marketing, fotografía de productos y diseño de website, además de asumir las devoluciones de productos por parte de clientes. Cuentan con una gran cantidad de reconocidas marcas que son parte de su plataforma. No cuentan con tiendas físicas enfocadas en venta ni con sitios de retiro presencial.

- [Babyworld.se](https://www.babyworld.se/)<sup>18</sup>

Este ecommerce opera en Suecia, siendo una referencia europea por su variedad de productos ofrecidos, de muchos proveedores diferentes. Ellos si poseen el stock y además cuentan con diez tiendas físicas, pero con relación al sitio web, muestran una estructura muy completa en relación con la información, donde generan listas de los productos necesarios para cada etapa del niño, como también recomendaciones de las

---

<sup>16</sup> <https://www.babylist.com/index>

<sup>17</sup> <https://www.zulily.com/>

<sup>18</sup> <https://www.babyworld.se/>

distintas marcas para que el cliente pueda decidir su compra informado, además de poder comprar todo en el mismo sitio.

- [Babyshop.com](https://www.babyshop.com/)<sup>19</sup>

Tienda sueca, que trabaja online en los distintos países nórdicos e inclusive cuenta con sitios en ruso y japones. Al igual que en Babyworld.se, poseen stock propio y trabajan solamente por canal ecommerce, teniendo en su oferta una amplia gama de marcas para las distintas etapas de los niños hasta los 10 años, además de productos asociados a la madre y lactancia.

- [Allforkidsmarket.com.au](https://www.allforkidsmarket.com.au/)<sup>20</sup>

Negocio de origen australiano, el que tiene un modelo de negocios diferente a los anteriores, donde se busca generar una instancia donde vendedores ofrecen productos usados a un precio justo en el sitio y compradores realizan la compra en el sitio web, utilizando los medios de pago que disponen de forma centralizada. En este ecommerce no cuentan con stock propio, solo funcionan como facilitador de transacciones entre personas naturales, las que se llevan a cabo en encuentros donde pueden realizarse las entregas como también generar otras transacciones de forma presencial, saliendo del formato digital evaluado.

- [Thebabymarket.com.uy](https://www.thebabymarket.com.uy/)<sup>21</sup>

Tienda web de Uruguay, la que tiene el mismo modelo de negocios que Babyworld.se, donde la empresa cuenta con stock y realiza la venta vía web, sin tener habilitada la atención presencial tanto para ventas, retiros y servicio al cliente.

- [Babytuto.cl](https://www.babytuto.cl/)<sup>22</sup>

Principal sitio web de venta para productos infantiles y de apoyo a la lactancia de Chile, con ventas que en 2019 superaron los US\$6 millones y durante el año 2020 alcanzaron a tener sobre las 16.000 ventas mensuales. Hace unos meses iniciaron el modelo de Marketplace coexistiendo con el modelo tradicional de venta web con stock propio y sin tiendas (se abrió una el año 2020), donde ponen a disposición su website para que distintas empresas ofrezcan sus productos y generan ordenes de despacho a los proveedores de forma directa, manteniendo centralizado los medios de pago y las actividades de marketing y difusión.

---

<sup>19</sup> <https://www.babyshop.com/>

<sup>20</sup> <https://www.allforkidsmarket.com.au/>

<sup>21</sup> <https://thebabymarket.com.uy/>

<sup>22</sup> <https://www.babytuto.com/>

- [Pombokids.cl](https://www.pombokids.cl/)<sup>23</sup>

Formato Marketplace para bebés y madres chilenas, donde tal como en otros casos, se disponibiliza el sitio y los esfuerzos de marketing, además de la centralización de despachos en este caso en especial, puesto que el modelo de negocios considera realizar órdenes de compra por cada pedido de producto que vaya saliendo y así Pombo se encarga de la logística de retiro en proveedor y despacho a cliente, además de encargarse de la postventa.

Con relación a los proveedores de servicios, hay pocos especialistas y hay algunas disciplinas que cuentan con oferta vía las principales clínicas del país, como lo son kinesiología y fonoaudiología en algunos casos. Los sitios que ofrecen específicamente algunos de los servicios considerados son:

- [Ceapsi.cl](https://ceapsi.cl/)<sup>24</sup>

Sitio chileno especializado en consultas online, siendo su principal foco la atención de salud mental, al tener una amplia agenda para consultas psiquiátricas y psicológicas. Por el lado de las atenciones infantiles poseen las disciplinas de fonoaudiología y terapia ocupacional. Su formato de atención está implementado en la misma página, sin necesidad de ingresar a aplicaciones de comunicación adicionales.

- [Mammalia.co.uk](https://mammalia.co.uk/)<sup>25</sup>

Sitio británico que cuenta con asesoría de lactancia online, utilizando la plataforma Zoom. De acuerdo con la descripción, realiza sesiones individuales y fue adaptado a consulta online por efecto Covid-19. Cuenta además con oferta de diversos cursos, tanto de acreditación como consejera de lactancia, acompañamiento de madres y otros.

---

<sup>23</sup> <https://www.pombokids.cl/>

<sup>24</sup> <https://ceapsi.cl/>

<sup>25</sup> <https://mammalia.co.uk/services-and-fees/online-video-call-consultations/>

### 5.1.2. Análisis de mercado potencial

La estimación del mercado potencial se realizó en base a la información de nacimientos por año en Chile entregada por el INE desagregada por regiones, información de segmentación de la población por grupo socioeconómico (GSE) en la Región Metropolitana de acuerdo a la publicación de AIM Chile realizada el año 2019<sup>26</sup> y con la muestra de la estimación del valor de un “kit para bebés”, que considera los productos que se deben comprar para la crianza y mantención de un niño en un año, el que también cuenta con un “kit avanzado” con productos adicionales de apoyo a la crianza, además de al fomento de la lactancia materna.

Con lo anterior, se logró definir que al año 2022 habrá 139.576 niños menores de dos años en Chile aproximadamente, con un decrecimiento promedio de 2,16%, dada la baja en la natalidad que existe en Chile hace más de 5 años<sup>27</sup>. Al agregar la distribución por GSE, alcanzaría un mercado objetivo de 34.714 considerando el segmento ABC1 y asignando a este segmento el “Kit Avanzado”<sup>28</sup> y 61.934 en la suma de los segmentos C2 y C3 con el “Kit Básico”. La asignación de cada kit se hizo considerando que el máximo a gastar corresponda a un 15% de los ingresos mensuales del hogar.

Teniendo los montos de cada kit, se logra definir un mercado potencial de MM\$333.692 para el año 2022, con una baja alineada con el decrecimiento de la natalidad hasta el año 2026.

La distribución por cada segmento quedaría con un total de MM\$164.897 en la población ABC1 y de MM\$168.795 en la suma de los segmentos C2 y C3. (Anexo 1)

---

<sup>26</sup> Actualización y Manual GSE – Asociación de Investigadores de Mercado – Chile 2019

<sup>27</sup> <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/la-otra-secuela-de-la-pandemia-numero-de-nacimientos-en-lo-que-va-de-2021-es-el-mas-bajo-de-los-ultimos-10-anos/EAWGQBRHJ5F6HCUG3IVLWKHFHQ/>

<sup>28</sup> <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2020/05/28/cuanto-cuesta-bebe-chile.shtml>

### 5.1.3. Análisis de clientes

#### 5.1.3.1. Identificación de agentes en Marketplace

De acuerdo con la revisión realizada y en el enfoque de esta evaluación, se definen los siguientes perfiles que interactúan en el Marketplace.

- Cientes finales

En este perfil se congregan los distintos clientes que realizan la compra de productos o contratación de servicios para los niños menores de 2 años, en este grupo se puede considerar a padres y madres, como también a quienes realizan algún tipo de compra ocasional por distintos motivos, como regalos. El objetivo de los clientes finales es encontrar el producto o servicio buscado, a un precio justo y en condiciones de entrega correctas, teniendo así un ciclo de compra satisfactorio.

- Proveedores de productos

Otro de los actores principales dentro del Marketplace son los proveedores de productos y/o servicios, puesto que son ellos quienes ponen a disposición la oferta que tendrá el sitio, definiendo precios y stock disponibles de cara a los clientes finales. Estos proveedores pueden ser empresas formales como también pequeños emprendedores que ofrecen sus productos vía redes sociales principalmente, pero sin una sociedad formal que respalde estas transacciones.

- Proveedores de servicios

Los proveedores de servicios se definen como profesionales asociados a especialidades relacionadas al desarrollo temprano de los menores, quienes brindan apoyo, corrección y seguimiento tanto a madres como a niños. Dentro de estos profesionales, la tendencia es que cuentan con dificultad para exponer sus servicios fuera del ámbito formal, como lo son clínicas, hospitales o centros médicos, pero que cuentan con disponibilidad para realizar labores independientes.

- BackOffice Marketplace

En este apartado se define quienes serán los encargados de unir ambos mundos, dado que serán los encargados de mantener el sitio activo, generar contenido útil para quienes buscan informarse de los distintos productos y servicios ofrecidos, realizar campañas para atraer clientes, coordinar la logística y llevar la relación con los distintos medios de pago que se utilizarán. Este equipo es el encargado que ambos clientes anteriormente definidos puedan estar satisfechos con la experiencia global dentro del Marketplace a evaluar.

### **5.1.3.2. Identificación de necesidades, conductas y dolores de los clientes a través de los respectivos Customer Journey por cada perfil participante en el Marketplace.**

Para realizar la identificación de necesidades, conductas y dolores de cada tipo de cliente, se realizaron tres tipos de pesquisas: entrevistas directas a proveedores de menor y mayor tamaño, además de entrevista más encuestas a clientes finales, resultados que se desarrollarán a continuación por cada uno de los agentes definidos.

#### **5.1.3.2.1. Proveedores de productos de menor tamaño (PYMES)**

En relación con los proveedores de productos o servicios de menor tamaño (PYMES) para niños menores de 2 años o de apoyo a la lactancia, se realizaron 3 entrevistas a pequeños negocios con presencia en redes sociales y, en un caso con presencia web. Estos negocios son: Magu Baby, Bebe de Mamá y Pañales Otilia.

Dentro de las principales conclusiones, se obtuvieron las siguientes:

- Existe mucha dificultad para generar flujo de clientes a los sitios, sea un perfil de redes sociales o un sitio web. Requiere mucho esfuerzo económico y de tiempo para poder realizar contenido que sea atractivo para atraer nuevos clientes.
- Las cadenas de retail, al tener un negocio que abarca múltiples mercados y tener áreas dedicadas a ecommerce y gestión de tráfico, le quitan visibilidad, puesto que, al abarcar todo el mercado con grandes inversiones, hace que estos negocios queden en lugares secundarios en los resultados de búsquedas que realizan los clientes.
- Alta dependencia de operadores logísticos, puesto que, en su posición de pequeños negocios, son tomadores de condiciones y no pueden negociar con ellos mejores condiciones.
- Baja capacidad de mantener inventarios, dado que son en general emprendimientos familiares y en gran parte informales, lo que hace que la capacidad de stock disponible sea los espacios de almacenamiento en su vivienda.
- No utilizan medios de pago tradicionales como tarjetas bancarias, en general trabajan solo con transferencia directa, lo que en ocasiones lleva a perder ventas por el riesgo percibido de fraude por parte de los clientes.
- Las alianzas entre proveedores es la forma más efectiva que tienen para generar mayor tráfico a sus perfiles, llevando así a mejorar las ventas.
- Dado lo anterior, consideran como gran alternativa la posibilidad de contar con un sitio que permita generar flujo y cohabitar con otros negocios, además de contar con mejores condiciones para desarrollar su emprendimiento.

#### **5.1.3.2.2. Proveedores de productos de mayor tamaño**

Se realizó una entrevista con una ejecutiva de la empresa “Motherna”, quienes son uno de los principales importadores de variadas marcas de productos asociados a niños menores de 2 años y de apoyo a sus madres, logrando obtener los siguientes conceptos relevantes:

- No tienen dificultades de almacenamiento ni de distribución, a diferencia de los pequeños proveedores.
- Cuentan con oferta dentro de los principales retailers del país, pero muy acotada en productos disponibles, no teniendo la opción de contar con un mix más amplio disponible para así llegar a mayor cantidad de potenciales clientes. Estos productos los ofrecen directamente desde sus ecommerce propios.
- Dificultad de generar tráfico a sus sitios web, dado que no son una empresa que tenga un nombre o marca conocida de forma general.
- Dado que cuentan con una estructura de importaciones desde distintos mercados, consideran no tener dificultades para poder ir mejorando su mix de productos con nuevos productos en línea con las tendencias mundiales.

#### **5.1.3.2.3. Proveedores de servicios para niños menores de 2 años**

Se realizaron 2 entrevistas, con una terapeuta ocupacional y con una asesora de lactancia materna, de las cuales se pudieron obtener los siguientes datos relevantes:

- La interacción online dificulta en gran medida el apoyo para este tipo de disciplinas, donde no es posible corregir malos movimientos, posturas, ejecuciones, etc., lo que lleva a la necesidad de realizar una sesión presencial.
- En pandemia fue la forma que tuvieron de continuar con sus actividades regulares, asumiendo las dificultades propias de las mismas.
- Consideran atractivo el abrir un espacio para poder realizar sus consultas, pero ven con buenos ojos en crear material audiovisual de apoyo, que lleve a los padres de niños menores de 2 años a contratar servicios presenciales.
- Los resultados no son fáciles de dimensionar por medio de una cámara, llevando a no cumplir con expectativas de padres que agendan la consulta.

#### **5.1.3.2.4. Clientes finales**

En el caso de los clientes finales, se realizaron un total de 8 entrevistas en profundidad y posteriormente se realizó una encuesta abierta, para lo cual se presentan los resultados de ambas actividades.

- Entrevistas: las principales conclusiones obtenidas de las entrevistas son las siguientes:
  - Existe mucha y variada oferta de productos, lo que hace más difícil decidir por negocios nuevos o de menor tamaño.
  - La mayor parte de los negocios no generan confianza por su informalidad, al trabajar solo por redes sociales.
  - Siguiendo con lo anterior, el hecho de no contar con distintos medios de pago dificulta la decisión de compra, dado que muchos solo operan con transferencias.
  - Existe mayor disposición a comprar por medios digitales, dado el actual escenario generado producto de la pandemia.

- La buena experiencia de referencias que tienen hace que se acerquen a negocios en particular.
  - Cada vez hay mayor disposición a comprar en Pymes por sobre grandes tiendas.
  - Existe una necesidad de información detallada de los productos y servicios, los que ayudan a definir la compra.
  - No hay cierre de contratación de servicios vía web, no existe confianza en este medio para cerrar.
- **Encuesta:** se realizó una encuesta online que logró reunir 136 respuestas, dejando el siguiente análisis de los clientes.
    - Un 54% de los encuestados ha comprado al menos un producto para niños menores de 2 años o asociados a lactancia materna.
    - Un 45% de las compras fueron realizadas de forma online.

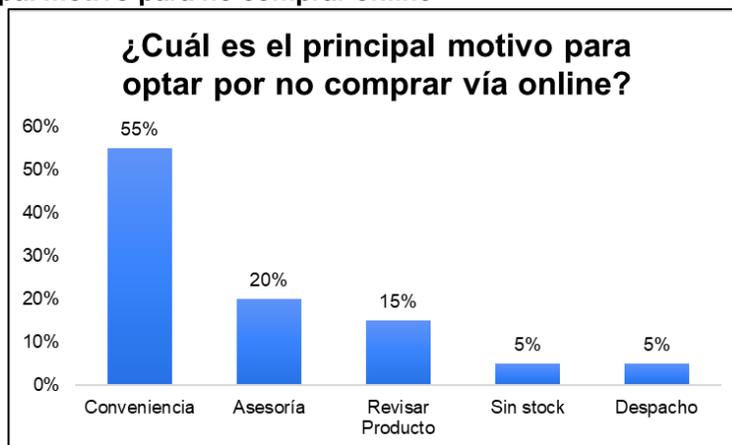
**Ilustración 1: Proporción compras online y físicas**



Fuente: Elaboración Propia

- Del restante 55% que no ha comprado online, el principal motivo para mantenerse comprando de forma presencial corresponde a la compra de oportunidad o conveniencia, enfocada en la ida al supermercado.

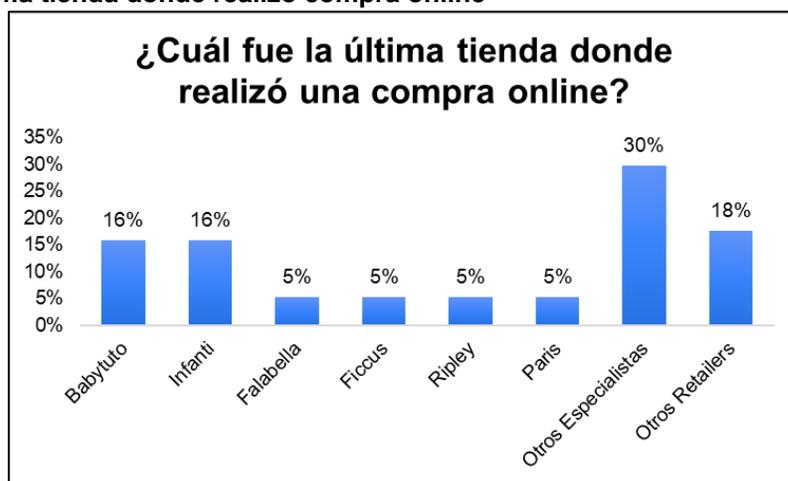
**Ilustración 2: Principal motivo para no comprar online**



Fuente: Elaboración Propia

- En el recuerdo de la última compra, un 32% indica que compraron en Babytuto o Babyinfanti, alcanzando un total de 67% entre todas las tiendas especialistas mencionadas, dejando solo un 21% en los principales retailers del país.

**Ilustración 3: Última tienda donde realizó compra online**



Fuente: Elaboración Propia

- Haciendo una revisión de conocimiento de las marcas no asistido, Babyinfanti (o Infanti) es el Top of Mind del segmento, logrando el 35% de primeras menciones en conocimiento de marcas, seguida por Babytuto con un 25%. No existen menciones a empresas de retail.

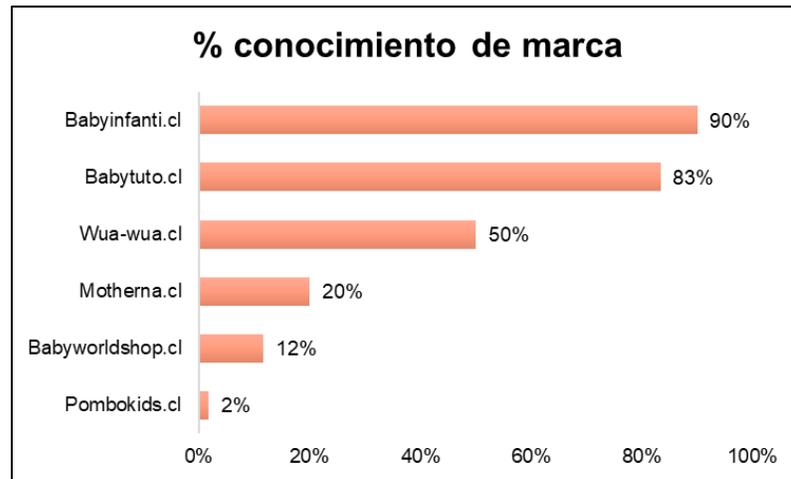
**Tabla 1: Top of Mind marcas infantiles**

Marca	% Menciones sin apoyo
<b>Infanti</b>	<b>35%</b>
<b>Babytuto</b>	<b>25%</b>
Medela	12%
Ficcus	6%
Avent	4%
Motherna	4%
Wua-wua	4%
Otros	12%

**Fuente: Elaboración Propia**

- Con relación al conocimiento de marca de forma asistida, se ratifica que las principales marcas son Babyinfanti y Babytuto, con un 90% y 83% de conocimiento respectivamente.

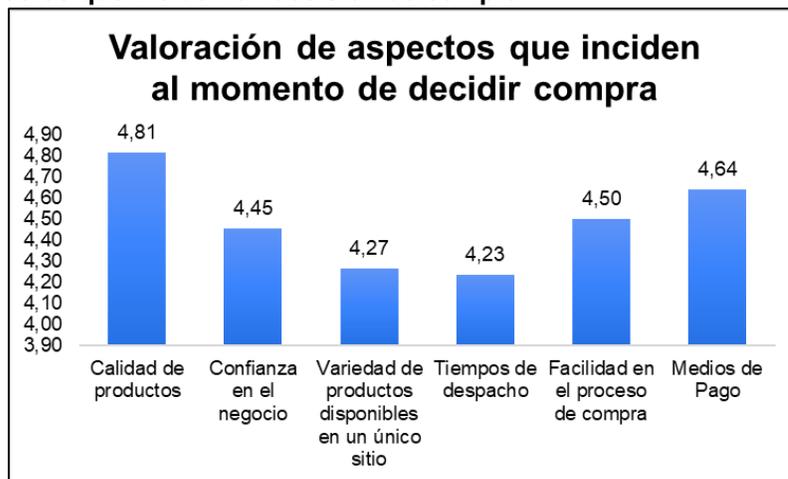
**Ilustración 4: Conocimiento de marcas en mercado infantil**



**Fuente: Elaboración Propia**

- Se realizó una evaluación de los aspectos más relevantes al momento de decidir una compra, evaluando en una escala de 1 (Menos valorable) a 5 (Más valorable), donde destaca en los resultados que lo más importante es la calidad de los productos con un 4,81 de promedio, seguido de los medios de pago disponibles con un 4,64. Los otros aspectos cuentan con promedios de alta relevancia, por lo que se considera que son valorados por el cliente de todas formas.

**Ilustración 5: Aspectos que inciden en decisión de compra**



Fuente: Elaboración Propia

- Casi la totalidad de los encuestados (98%) valoraría la existencia de un Marketplace que agrupe la oferta de productos para niños menores de 2 años.

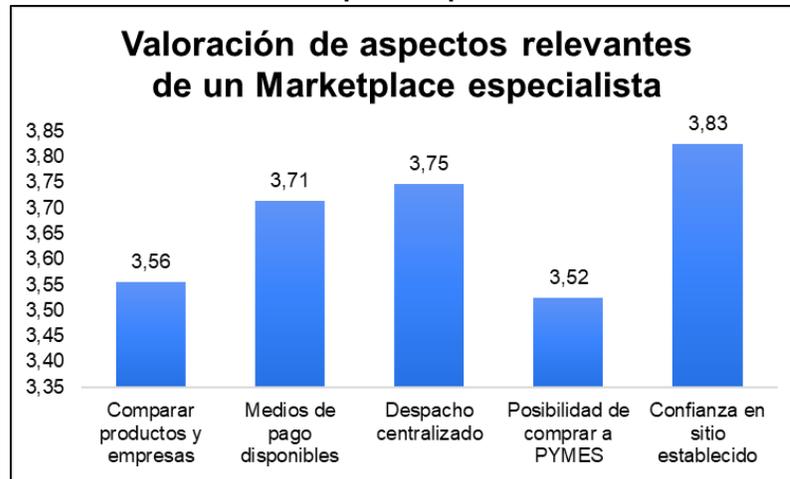
**Ilustración 6: Atractivo de Marketplace**



Fuente: Elaboración Propia

- Lo más valorado en el caso de existir un Marketplace especialista en productos asociados a niños menores a 2 años es la confianza en que sea un sitio establecido, seguido por la posibilidad de contar con despachos centralizados y medios de pago disponibles.

**Ilustración 7: Aspectos relevantes en Marketplace especialista**



Fuente: Elaboración Propia

En relación con los clientes finales, las principales conclusiones se resumen en lo siguiente:

- Cuentan con poca información de fácil acceso y además existe mucha oferta atomizada en sitios web y perfiles de Instagram, lo que hace muy difícil la decisión de compra final.
- Existe un fuerte temor a la informalidad de muchos sitios, los que no cuentan con medios de pago que sean respaldados, lo que además se potencia por la dificultad de realizar seguimiento a los despachos y así estar en una incertidumbre total con la compra realizada. Por esto mismo, se valora mucho la opción de contar con un sitio que les entregue la confianza a la hora de realizar sus compras o agendamientos.
- No existe apoyo de los proveedores, no hay servicio al cliente y su informalidad lleva a que no haya chance de optar a reclamos por vías formales, como SERNAC.
- Hay un creciente interés por comprar productos en PYMES, dado que cuentan con oferta de productos distinta a las grandes tiendas, que solo ofrecen lo genérico.

### 5.1.3.3. Análisis de competidores relevantes en Chile

En este análisis, no se consideró agregar a las grandes cadenas de retail, dado que ellos no son especialistas dentro del mercado de productos para niños menores de 2 años o de lactancia, independiente que se consideren relevantes al contar con plataformas de Marketplace y, a la vez, tener una acotada oferta de productos de los principales proveedores de mercado a nivel internacional y nacional. De todas formas, se mencionarán los principales para conocimiento del mercado general.

- Falabella

Principal tienda por departamentos de Chile, quienes actualmente lideran el Top of Mind dentro de los ecommerce, con Falabella.com, alcanzando el 19% de reconocimiento de marca dentro del país<sup>29</sup>. Su oferta contempla todo tipo de productos y, además está potenciada con la propiedad de Linio.cl desde hace unos años, la que le permite contar con mayor participación dentro de este canal de ventas, además de abrirse a un formato de Marketplace internacional, donde proveedores extranjeros ponen a disposición sus productos en la plataforma para ventas en Chile, sin necesidad de pagar en dólares, dado que Falabella centraliza el pago vía su filial de Payments “FPay”.

- Mercado Libre

Ecommerce de origen argentino, el que inició como una plataforma que ofrecía productos de segunda mano entre clientes finales y la plataforma hacía de facilitador de la oferta, formato que aún mantienen, pero que no es el principal, al mutar a un formato Marketplace, donde las empresas pueden tener sus sitios propios con sus productos, centralizando toda la transacción en los sistemas de Mercado Libre, como lo es la logística centralizada y medios de pago centralizados en Mercado Pago.

- Ripley

Ripley es la tercera cadena de retail en tamaño que existe en Chile, fueron pioneros en lanzar el formato el año 2017 en Chile. En el caso de Ripley, son responsables de atraer visitantes al sitio y centralizar los pagos en su plataforma, dejando en manos de los proveedores la logística de despachos y postventa.

- Cencosud

Empresa que concentra la propiedad de Paris y Jumbo, dos de los principales retailers de Chile y que concentran gran parte de la venta de forma presencial por su formato de supermercado. Cuentan con Marketplace, teniendo el mismo modelo de negocios que Ripley.

A continuación, se presentan los principales competidores especialistas en el segmento de productos para niños menores de 2 años:

---

<sup>29</sup> <https://kawasqar-lab.cl/movimientos-en-el-top-of-mind-de-e-commerce-en-los-consumidores/>

- [Babytuto.cl](http://Babytuto.cl)

Empresa fundada el año 2013 y que al año 2019 contaba con ventas sobre los US\$6 millones. Cuentan con una oferta completa de productos para niños y también asociados a la lactancia materna, los que pueden ser comparados y comprados en la misma página. Además de esto, cuentan con un formato de Marketplace, donde por el cobro de una comisión, proveedores pueden integrarse a ser parte de la oferta dentro del sitio con sus productos. Cuentan con fuerte presencia en redes sociales, teniendo publicidades pagadas e inversión en buscadores, lo que les genera mayor flujo de potenciales clientes al sitio. En relación con los medios de pago, trabajan con las plataformas Webpay y Mercado Pago, las que permiten pagar con cualquier tipo de tarjeta de crédito, débito o prepago. En su propuesta de valor incluyen garantía por 60 días a respuesta de ellos mismos, además de asegurar despachos en menos de 48 horas dentro de la Región Metropolitana y a nivel de pagos, 6 cuotas sin interés, sin importar el banco emisor de la tarjeta.

- [Babyinfanti.cl](http://Babyinfanti.cl)

Baby Infanti comenzó el año 2002 con venta en tiendas físicas, siendo adquirida por Dorel Industries el año 2011, la que posteriormente inició un proceso de internacionalización, la que actualmente los tiene con presencia en 8 países dentro de América. La oferta de ellos va en productos de niños y lactancia, pero no específicos, lo que le permite trabajar solamente con stocks de ellos, entre los cuales cuentan con una marca propia "Infanti". El conocimiento de marca es muy alto, dados los años que están como actores relevantes del mercado, lo que a la vez genera que su inversión en redes sociales y buscadores web no sea tan fuerte como lo es con Babytuto. Dentro de su propuesta de valor, ofrecen despachos gratis por sobre los \$69.990.- y posibilidad de pagar en 12 cuotas sin interés vía Webpay.

- [Pombokids.cl](http://Pombokids.cl)

Pombokids no cuenta con información de ventas o presencia, pero al realizar el análisis de su modelo de negocios, se identifica como un Marketplace puro, donde son los intermediarios entre clientes finales y proveedores, teniendo dentro de sus funciones el atraer clientes a la plataforma utilizando solamente sus redes sociales y centralizar los pagos, donde utilizan Webpay. No cuentan con tienda física ni posibilidad de retiro en puntos presenciales, además de no tomar parte de la gestión logística, puesto que gestionan la orden de pedido directamente con cada proveedor integrado a la plataforma. Dentro de la propuesta de valor, ofrecen despachos gratis por compras sobre los \$80.000.-

- [Motherna.cl](http://Motherna.cl)<sup>30</sup>

Motherna tiene un enfoque completamente distinto a los anteriores competidores, puesto que esta tienda es especialista solamente en productos asociados al apoyo a la lactancia materna, donde ellos a la vez cuentan con asesorías por medio de publicaciones de

---

<sup>30</sup> <https://motherna.cl/>

especialistas en su sitio y tienen fuerte presencia vía asesoras de lactancia o clínicas que ofrecen este servicio. Su modelo de negocios considera la importación directa de productos para la lactancia de distintos proveedores y luego comercializarlo por medio de su ecommerce y su tienda física. Al igual que los anteriores competidores, cuenta con Webpay como centralizador de pagos y su logística de despachos es propia, además del almacenamiento de inventarios.

- [Babyworldshop.cl](https://www.babyworldshop.cl/)<sup>31</sup>

Empresa con más de 30 años en el mercado de productos para bebés, teniendo una tienda en Santiago Centro. Su foco es solo niños en edad de lactantes, ofreciendo una gran variedad de productos de distintas marcas especializadas en crianza integral de menores. Dentro de su propuesta, se encuentra la difusión en sus redes sociales, pagando anuncios tanto en Instagram como en buscadores web. Ellos cuentan con stock propio y, por lo mismo, cuentan con logística interna en la misma ubicación que su tienda física, para así surtir los pedidos realizados vía web. Utilizan Webpay como medio de pago, sin ofrecer cantidad de cuotas sin interés ni despachos gratis.

- [Wua-wua.cl](https://wua-wua.cl/)<sup>32</sup>

Wua-Wua es una empresa que cuenta con 4 tiendas físicas, siendo su principal canal de ventas. Están enfocados en productos para bebés y niños, con un amplio catálogo de productos disponibles, de marcas nacionales e internacionales. Como se mencionó, su foco es la venta en tiendas, por lo que la presencia de su web es más como un catálogo general de compras, sin ningún valor agregado adicional, salvo el que están probando un formato de venta vía Whatsapp con despacho express (menos de 24 horas) para algunos productos de su stock. Trabajan con almacenaje y despachos centralizados.

- [Thelookkids.cl](https://thelookkids.cl/)<sup>33</sup>

Empresa que nace el año 2018, con un modelo totalmente distinto a los anteriormente vistos, puesto que, por un lado, cuentan con el modelo tradicional de venta con stock propio en su única tienda y vía web, pero además tienen un espacio llamado “Emprendeloop”, donde emprendedores pueden ofrecer sus productos y así tener una vitrina mayor gracias a la difusión propia del sitio. La diferencia está en su modelo sustentable, donde es posible que clientes vendan ropa u otros productos usados en la tienda, donde por entregar estos productos se les otorga un crédito para ser utilizado en la compra dentro del mismo Loop Kids, sea en otros productos usados o en nuevos de stock. El objetivo, como señalan en su sitio web, es fomentar la crianza sustentable y el consumo consciente. Utilizan centralización de despachos desde su tienda, además de retiro en la misma, cuentan con Webpay como medio de pago.

---

<sup>31</sup> <https://www.babyworldshop.cl/>

<sup>32</sup> <https://wua-wua.cl/wp/>

<sup>33</sup> <https://thelookkids.cl/>

### 5.1.3.4. Benchmark de plataformas

Se revisaron 6 ecommerce situados en distintas partes del mundo y, en algunos casos, con propuestas de valor distintas, para así conocer tendencias provenientes del extranjero y que sean aplicables a la realidad chilena.

**Tabla 2: Benchmark plataformas extranjeras**

Empresa	Baby List	Zulily	Baby World
Logo			
Sitio Web	<a href="http://www.babylist.com">www.babylist.com</a>	<a href="http://www.zulily.com">www.zulily.com</a>	<a href="http://www.babyworld.se">www.babyworld.se</a>
Tienda física	No	No	Si
App	Si	Si	No
Países con presencia	EEUU e Inglaterra	EEUU	Suecia
Modelo clásico	Si	Si	Si
Marketplace	No	Si	No
Diferenciación	Creación de listas de compra	Oferta de marcas exclusivas	Garantía de devoluciones a un año plazo
Blog informativo	Si	Si	Si
Presencia en RRSS	Si	Si	Si
Despacho	Propio/Sin costo sobre US\$45	Proveedor	Propio/Sin costo
Año creación	2011	1991	2015
País de Origen	Estados Unidos	Estados Unidos	Suecia

Fuente: Elaboración Propia

Empresa	Baby Shop	Thebabymarkey	Allforkidsmarket
Logo			
Sitio Web	<a href="http://www.babyshop.com">www.babyshop.com</a>	<a href="http://www.thebabymarket.com.uy">www.thebabymarket.com.uy</a>	<a href="http://www.allforkidsmarket.com.au">www.allforkidsmarket.com.au</a>
Tienda física	No	No	Si
App	Si	No	No
Países con presencia	Europa - Asia y Australia	Uruguay	Australia
Modelo clásico	Si	Si	No
Marketplace	No	No	Si
Diferenciación	Negocio sustentable	Negocio especializado en Uruguay	Promueve pequeños mercados presenciales para realizar los intercambios entre compradores y vendedores
Blog informativo	Si	No	Si
Presencia en RRSS	Si	Si	Si
Despacho	Propio	Propio	Proveedor
Año creación	2006	S/I	2015
País de Origen	Suecia	Uruguay	Australia

Fuente: Elaboración Propia

#### **5.1.4. Análisis de Macroentorno**

Se utilizará la herramienta del análisis PESTEL para conocer los distintos factores que pueden incidir en el proyecto. Considera solo los factores que eventualmente podrían incidir, por lo que no se consideran los factores ecológicos y legales, dado que no hay una incidencia o riesgo directo de cada uno de ellos.

##### **5.1.4.1. Político**

Los riesgos políticos que existen actualmente en Chile provienen de una incertidumbre marcada por la segunda vuelta de las Elecciones Presidenciales a celebrarse el día 19 de diciembre de 2021<sup>34</sup>, donde se enfrentan por liderar el poder ejecutivo del país fuerzas que representan a una política con tendencia de izquierda, la que busca generar mayores atribuciones al estado y, por consiguiente, dificultades para mantener la inversión extranjera, mientras que por otro lado se presenta una propuesta conservadora con foco en el crecimiento económico, pero con un fuerte riesgo de retrocesos en las problemáticas sociales, lo que lleva a tener un ambiente de división y temor ante cualquiera sea el triunfador.

Por otro lado, Chile está viviendo un proceso constituyente, donde se espera que durante 2022 se pueda revisar la propuesta de Nueva Constitución, la que se espera de los lineamientos para los próximos 40 años. En este punto, no hay una claridad de los objetivos y propuestas de la Convención Constitucional<sup>35</sup> que se implementó, lo que ha llevado a aumentar el grado de incertidumbre política en el país.

Ambos motivos, además de contar con un nuevo congreso bastante dividido, lleva a que existan riesgos a la inversión en Chile, reflejados profundamente en las cifras económicas que se esperan para futuro.

##### **5.1.4.2. Económico**

Existe un fuerte riesgo producto del efecto inflacionario que ocurre a nivel mundial, donde Chile también se ha visto afectado y además potenciado por la cantidad de dinero circulante que hay producto de los tres retiros desde las AFP, llegando al 6,7% en 12 meses<sup>36</sup>, muy por sobre la meta de Política Monetaria que sigue el Banco Central, que es de 3%<sup>37</sup>. Para el año 2022 se espera llegar a una inflación de 4,5%, esto impulsada por aumento de la TPM por parte del organismo previamente mencionado, llegando actualmente a estar en 2,75% y en espera de llegar a un 5%<sup>38</sup>, lo que genera dificultades para acceder a financiamiento vía créditos.

En relación al crecimiento económico, se espera un 11% de crecimiento para el año 2021 y solo de un 2% para el año 2022, además de que hay expectativas inestables en relación

---

<sup>34</sup> <https://cnnespanol.cnn.com/2021/11/22/elecciones-chile-gabriel-boric-y-jose-kast-segunda-vuelta-orix/>

<sup>35</sup> <https://www.chileconvencion.cl/>

<sup>36</sup> [https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/ipc-sube-0-5-en-noviembre-y-la-inflacion-en-12-meses-se-eleva-a-6-7/2021-12-07/080312.html#:~:text=Estad%C3%ADsticas%20\(INE\).-,%20El%20aumento%20de%20los%20precios%20internos%20durante%20el%20mes%20pasado,%20lo%20que%20va%20de%202021.](https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/ipc-sube-0-5-en-noviembre-y-la-inflacion-en-12-meses-se-eleva-a-6-7/2021-12-07/080312.html#:~:text=Estad%C3%ADsticas%20(INE).-,%20El%20aumento%20de%20los%20precios%20internos%20durante%20el%20mes%20pasado,%20lo%20que%20va%20de%202021.)

<sup>37</sup> <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria>

<sup>38</sup> [https://www.cnnchile.com/economia/elevan-proyeccion-crecimiento-112-2021\\_20211110/](https://www.cnnchile.com/economia/elevan-proyeccion-crecimiento-112-2021_20211110/)

al dólar, el que se encuentra rondando los \$850, pero que se espera pueda escalar hasta los \$950 o encontrar soporte en los \$780<sup>39</sup> dependiendo de cómo se vayan desencadenando las incertidumbres políticas que permitan tener un ambiente de mayor responsabilidad económica y social en el país, lo que lleva a tener total incertidumbre para quienes se dedican a la importación de productos desde el extranjero.

#### **5.1.4.3. Social**

La crianza responsable ha sido una tendencia que cada día toma más fuerza, lo que lleva a que se requiera mayor apoyo profesional y de productos específicos para así poder dar con los estímulos esperados para el menor de acuerdo con lo que los padres de hoy buscan para llevar el desarrollo de sus hijos, esto lleva a que haya una gran oportunidad de tomar esta tendencia en desarrollo para poder apoyarla.

#### **5.1.4.4. Tecnológico**

A nivel tecnológico, producto del contexto pandémico se generó un crecimiento no esperado de las plataformas tecnológicas, tales como Zoom, Google Meet y Microsoft Teams, por lo que el impacto que puede tener este factor va asociado al crecimiento y desarrollo de plataformas que permiten la atención vía telemedicina y que estén dentro de los mismos sitios, junto con los proveedores de nuevas soluciones en este ámbito.

---

<sup>39</sup> <https://www.df.cl/noticias/mercados/banca-fintech/dolar-y-cobre-las-proyecciones-de-bci-estudios-para-2022/2021-12-09/194621.html>

## 5.2. Síntesis Diagnóstico: Análisis FODA

Al ser una evaluación de un nuevo negocio, no es posible realizar un análisis situacional interno, esto significa que no existen fortalezas o debilidades a priori, salvo el hecho de ser un proyecto no conocido dentro de mercado. Por lo anterior, el análisis FODA quedará resumido a oportunidades y amenazas que presenta el mercado para este proyecto, separado en los tres tipos de clientes identificados para la plataforma.

### 5.2.1. Proveedores de productos

- Oportunidades
  - Poca difusión de proveedores pequeños o informales con presencia solo en redes sociales. De acuerdo con las cifras del año 2021, un 10,3% de las ventas de ecommerce fueron realizadas de forma informal.<sup>40</sup>
  - Asociado al concepto anterior, existe una baja o nula formalidad en los negocios, por lo que requieren de ordenar su gestión para poder hacer más rentable estos emprendimientos.
  - Informalidad genera pérdidas de venta, que va de la mano con el antecedente que, al existir mayor apertura de centros comerciales, las ventas informales han ido a la baja, motivo que presenta la necesidad de establecer estructuras de negocio.
  - Alta dependencia a las condiciones impuestas por empresas de transporte para gestionar despachos, dado los bajos volúmenes de venta que existe en cada proveedor.
  - Opción de ofrecer un mix de productos más amplio que las cadenas de retail, que limita solamente a productos de alta rotación y no específicos para actividades de la crianza temprana de niños, donde hay proveedores especialistas en el rubro, los que siempre están actualizando el mix con las distintas tendencias que se van presentando.
  - Desconocimiento de mantener un sitio de ecommerce y su contenido para generar tráfico de forma orgánica o vía inversión.
  - Bajo tráfico a ecommerce directo de los proveedores, donde los motivos son la informalidad y la baja capacidad de poder posicionarse en redes o buscadores, producto que hay un bajo interés en trabajar las estrategias digitales de difusión por sobre costear las actividades esenciales del negocio.
  - Aparición de empresas especialistas en última milla con modelos que permiten la operación de una oferta atomizada, como lo son Chaski, Shipit, Enviame.io, entre otras, las que permiten ofrecer a la vez una experiencia usuario con permanente información de los pedidos realizados.

---

<sup>40</sup> <http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/3339328/cnc-103-transacciones-e-commerce-fueron-informales-iii-trimestre>

- Amenazas
  - Empresas de transporte tradicionales con baja expansión frente al crecimiento del comercio web, siendo las que por economías de escala permiten llegar a mejores precios de despachos.
  - Grandes tiendas tienen mucho tráfico de clientes en sus sitios, por ejemplo Falabella.com tuvo 985 millones de visitas a su sitio el año 2020<sup>41</sup>, muy por encima de cualquier ecommerce de un emprendedor.
  - Dificultad de agregar nuevos proveedores por sus ajustados márgenes, afectados principalmente porque son importadores y existe un costo en alza por transporte desde el extranjero.
  - Baja capacidad para contar con inventario disponible, en línea con el hecho que no cuentan con espacios a utilizar como bodega y así cuentan con cantidades ajustadas.
  - Formalizar negocios implica exposición a reclamos por vías formales, lo que lleva a riesgos reputacionales y administrativos, dado la formalidad.

### 5.2.2. Profesionales de servicios

- Oportunidades
  - Alta cantidad de horas disponibles fuera de empleos formales, dada la naturaleza de los contratos a honorarios que se utiliza regularmente en el rubro de la salud. Permite generar agendas disponibles para atención remota.
  - Alza constante en el uso de plataformas para atenciones asociadas a temas de salud.
  - Posibilidad de darse a conocer como expertos en los temas que trabajan, contando con una vitrina permanente de cara a clientes y también a colegas.
  - Centralizar pagos vía plataformas seguras, evitando realizar cobranzas particulares.
- Amenazas
  - Dificultad para generar asesorías o diagnósticos de forma remota en algunas especialidades que requieren evaluaciones in situ.
  - Riesgo de no cumplir expectativas generadas por causa de utilizar la plataforma.
  - Dependencia de los proveedores de internet para generar las consultas vía plataforma digital.
  - Mercado cada vez fomenta más el uso de medios digitales para su atención, llevando a muchos especialistas no destacados a generar redes relevantes.

---

<sup>41</sup> <https://www.somosfalabella.com/mas-sustentable/falabella-com-registro-a-nivel-regional-record-de-985-millones-de-visitas-durante-2020/>

### 5.2.3. Clientes Finales

- Oportunidades
  - Mercado muy atomizado por proveedores informales, en especial vía redes sociales, lo que lleva a dificultades al momento de realizar búsquedas de productos y que también va asociado a la baja información de estos en la presentación de la oferta.
  - Falta de confianza en actores informales, en especial por medios de pago y temor a que no lleguen los productos comprados.
  - Dificultades con los procesos de despachos, al depender de distintas empresas de transporte que no entregan información actualizada, problema que va de la mano con el temor a que no llegue la compra.
  - Bajas expectativas con relación a servicio al cliente, lo que lleva a optar por comercios de mayor tamaño y que al menos den certeza que existe una instancia a la cual acudir en caso de tener alguna dificultad con el proceso de compra o contratación de servicios.
  
- Amenazas
  - Relevancia de las redes sociales al momento de fallarle a un cliente, impacto alto en reputación. Un reclamo en redes sociales tiene la capacidad de viralizarse a muchos clientes en minutos.
  - Clientes confían más en grandes tiendas o empresas muy establecidas para realizar compras digitales, por el riesgo base de la informalidad antes mencionado.

## **6. ESTRATEGIA**

La estrategia será basada de acuerdo con las necesidades detectadas en el diagnóstico, tanto a nivel de proveedores de productos y servicios, como también lo señalado por los clientes finales identificados, las que se resumen en:

- Confianza de los clientes finales en el comercio donde definen realizar sus compras.
- Trazabilidad de todo el proceso de compra y postventa.
- Gestión integral del proceso de compra en apoyo a los proveedores.
- Soporte tecnológico que de sustento a la plataforma como un intermediario entre proveedores y clientes finales.
- Búsqueda de mejores resultados para proveedores y aumento de satisfacción para los clientes finales.

De acuerdo con lo definido previamente, se realizará una plataforma que permita ofrecer productos por medio de un Marketplace y a la vez una plataforma que permita realizar agendamientos y consultas online de servicios asociados a la crianza responsable de los niños menores de 2 años.

A continuación, se desarrollarán las iniciativas digitales con las que contará la plataforma.

### **6.1. Iniciativas Digitales**

En base a que se está desarrollando una plataforma digital, se presentarán las iniciativas digitales con las que contará el proyecto, las que se separan en Estructurales y Complementarias.

### 6.1.1. Iniciativas estructurales

Estas iniciativas son la base para que la plataforma cumpla con lo esperado de cara a los distintos actores que serán parte de la interacción, las que corresponden a siete iniciativas:

**Ilustración 8: Iniciativas estructurales**

	<p><b>Plataforma Ecommerce gestionable</b> Base de la plataforma que permite realizar la gestión de activación para nuevos proveedores, ofrecer un amplio mix de productos e integrar a diversos procesos externos que son parte del valor agregado de la oferta.</p>
	<p><b>Gestión de medios de pago y boleta electrónica</b> Integración de medios de pago en una operación, donde los clientes podrán realizar la transacción de forma segura y en medios conocidos. Por el lado de proveedores, evitan realizar la gestión y se obtienen mejores condiciones negociadoras como un todo.</p>
	<p><b>Coordinación logística integral</b> Integración que permite gestionar retiro de productos vendidos directamente desde el proveedor y realizando la gestión de entrega en operador logístico de última milla para su despacho a cliente final. Permite no contar con exceso de inventarios en bodegas.</p>
	<p><b>Agendamiento de servicios</b> Proceso de agendamiento para servicios ofrecidos, donde los profesionales pueden customizar su agenda a medida y así el cliente final puede ver variadas opciones de horas disponibles. Permite a la vez gestionar los tiempos ocupados de los profesionales y validar la realización de la consulta.</p>
	<p><b>Gestión de Postventa</b> Realizar gestión constante ante problemas que pueden existir dentro de los distintos procesos, permitiendo integración con distintas fases del mismo y así poder dar solución integral y satisfactoria a los clientes, manteniendo trazabilidad constante de los casos generados.</p>
	<p><b>Evaluación de productos y servicios</b> Actividad que permitirá definir la calidad de los proveedores y sus productos, como también de los servicios prestados. Además permite conocer eventuales fallas en alguna de las integraciones que coexistirán, buscando así mantener una plataforma de excelente calidad.</p>
	<p><b>Generación de tráfico al sitio web</b> Por medio de buscar posicionamiento orgánico con publicaciones enfocadas en el mercado objetivo, como también con esfuerzos de posicionamiento pagado en redes sociales y buscadores, se buscará mantener un flujo alto constante de visitantes, para así hacer constante el nivel de transacciones para los distintos proveedores y profesionales de servicios.</p>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.1.2. Iniciativas complementarias

Las iniciativas complementarias aportan a la plataforma en actividades fuera de las principales de los distintos procesos de venta o agendamiento. Se continúa presentando estas iniciativas:

**Ilustración 9: Iniciativas complementarias**

	<b>Integración venta por Redes Sociales</b> Iniciativa que busca abrir un canal de venta directo vía redes sociales, utilizando las plataformas de Facebook Marketplace y Whatsapp for Business, buscando llegar así a una transacción más rápida en el caso de quienes quieren comprar algún producto que encontraron desde publicaciones en las mismas redes.
	<b>Registro en comunidad vía Google o Meta (Facebook, Instagram, Whatsapp)</b> Se buscará hacer un registro en la comunidad expedito, pidiendo la menor cantidad de datos personales necesarios, integrando las plataformas personales para este proceso y así extraer solo la información necesaria, reduciendo los tiempos de registro para el cliente.
	<b>Comunicación con Comunidades Digitales</b> Se trabajará con las comunidades asociadas a la crianza de niños menores de 2 años, buscando que sean una fuente de tráfico permanente a la plataforma y así también se genere un respaldo acreditado por ser integrante de estas comunidades externas.
	<b>Planes de Fidelización</b> En una segunda instancia se trabajará en buscar fidelizar clientes, proveedores y profesionales que sean un gran aporte dentro de la plataforma, ofreciendo planes de beneficios a clientes, asesorías y capacitaciones a proveedores y profesionales, además de mejorar las condiciones de contrato en caso que sean necesario.
	<b>Trazabilidad y seguimiento de servicios post atención</b> En el caso de servicios, la iniciativa es contar con un motor de atenciones que permita realizar un seguimiento integral a las consultas realizadas y así cumplir con realizar un servicio de excelencia para cumplir por una parte con la necesidad de quien contrató una consulta y también con el profesional para aumentar sus consultas efectivas.

Fuente: Elaboración Propia

## 6.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor está realizada en base a las oportunidades que fueron detectadas en las etapas previas de diagnóstico, diferenciando estas propuestas de acuerdo con los agentes que serán parte de la interacción en la plataforma.

Para clientes finales:

- Sitio web confiable para la compra de productos, agendamiento y atención de servicios, enfocado en dar tranquilidad a los clientes en su compra y así no sea una preocupación el riesgo de fraude.
- Trazabilidad del proceso de compra y despacho, teniendo el cliente siempre la opción de conocer cómo se encuentra el producto comprado y cuándo estará en sus manos. A la vez, se entregará trazabilidad a la gestión de servicios, dando seguimiento constante previo y post la realización de la consulta.
- Evaluación permanente de los productos comprados y los servicios contratados, logrando así dar una garantía de calidad de los productos y servicios que se ofrezcan por medio de la plataforma.
- Calidad garantizada en la atención de servicios, en la gestión de despachos y en los productos vendidos, manteniendo siempre la intención de otorgar productos y servicios de primera, atendiendo los problemas que pueden ocurrir y dando respuesta eficiente y temprana a los clientes.

### Para proveedores de productos:

- Amplitud de oferta para proveedores, puesto que se pone a disposición la plataforma para poner la oferta de productos integral que posea cada proveedor, dando espacio a que publiquen la totalidad del mix de productos que tienen disponible.
- Gestión integral del proceso logístico, teniendo integrado el proceso con el proveedor desde la realización de la venta hasta la entrega del producto al cliente, quitando la gestión del proveedor y siendo solo el suministrador dentro del proceso.
- Gestión del proceso transaccional, buscando así generar claridad en los cobros de los productos vendidos, por medio de una plataforma de pagos conectada al Marketplace, que permite reducir los riesgos de no pago a ser casi inexistentes y además la generación de boletas electrónicas para dar validez tributaria y contable al proceso.
- Soporte tecnológico y administrativo permanente, dando apoyo en la interacción de proveedores con la plataforma, además de apoyo a nivel administrativo, lo que les permitirá regularizar sus negocios en el caso de quienes sea necesario, además de apoyar la reorganización de los que posean dificultades administrativas.
- Apoyo en publicaciones de productos, entregando la mejor alternativa para lograr publicaciones eficientes, que logren generar interés por medio de herramientas de búsqueda digital orgánica y en los casos que sea recomendado, pagada.

### Para profesionales de servicios:

- Gestión de agendamientos centralizada, con la posibilidad de organizar su disponibilidad de forma personal y buscando completar los tiempos profesionales que posean.
- Aumento de atenciones particulares realizadas, dado que se buscará utilizar los tiempos en su totalidad por medio de promoción digital y apoyo de medios especialistas en la crianza de niños.
- Gestión de cobros centralizada, quitando de la ecuación el realizar la cobranza por medios de pago no seguros, como lo son el efectivo y transferencias electrónicas y así darle al profesional una certeza que contará con el dinero correspondiente a sus actividades en tiempo y forma, preocupándose la plataforma de realizar la gestión de cobro y emisión de boleta.
- Promoción permanente de servicios, apoyada también por publicaciones realizadas por los mismos profesionales participantes de la plataforma, llevando a lograr respaldos científicos o académicos de las funciones que ofrecen como apoyo a la crianza de niños menores de 2 años.

## 6.3. Mix de productos y servicios

### 6.3.1. Mix de productos en Marketplace

Para la sección relacionada a la compraventa de productos, se definirán las siguientes categorías, las que contendrán variadas opciones de productos generales y específicos de distintas marcas o elaboración propia que los proveedores consideren hacer parte de la oferta.

- Lactancia y alimentación: considerará productos tales como biberones o mamaderas, suplementos de lácteos especiales, tazas y vasitos de transición. También considera los apoyos a la lactancia como extractores de leche, calentadores, mantenedores de alimentos y las distintas opciones de alimentos que pueden ir consumiendo los niños en su desarrollo inicial.
- Sillas y coches: variedad de opciones en sillas de auto, para comer, para estar, entre otras, además de coches para distintas etapas del crecimiento del niño.
- Juguetes: juguetes varios, dándole foco principalmente a los didácticos que son parte de la principal oferta de proveedores informales.
- Vestuario infantil: enfocada en toda la variedad de prendas de vestir, no solo enfocada a las prendas tradicionales que se encuentran en las principales tiendas de retail.
- Higiene y pañales: productos relativos al baño y aseo de los niños, su ropa, sus objetos y el entorno en general donde interactúa, dando principal foco a las distintas propiedades que puede tener cada producto.
- Muebles y seguridad: cunas, camas, colecho, cómodas, mudadores, protecciones de enchufes, entre otras cosas que brinden seguridad, almacenaje y/o comodidad.
- Productos para la madre: cremas, ropa de maternidad, canguros u otros productos que permitan dar un apoyo a la madre en las actividades diarias de crianza del niño.
- Educación: categoría enfocada en libros de apoyo a los padres y de actividades para niños, además de ofrecer cursos que dicten en otras plataformas y sea posible de vender desde el Marketplace.
- Otras categorías: categorías que se vayan abriendo, dependiendo del mix de productos que vayan ofreciendo los distintos proveedores a la plataforma y que no se encuentren dentro de las principales categorías descritas.

### **6.3.2. Mix de servicios profesionales**

Por el lado de la oferta de servicios profesionales, ésta será enfocada a especialistas de la salud que estén enfocados en los niños principalmente, además de algunos oficios que, no siendo profesionales de la salud, si son un aporte a la crianza de los niños menores a 2 años.

- Especialistas en Lactancia Materna (Clínica de lactancia)
- Fonoaudiología
- Kinesiología
- Terapia Ocupacional
- Educación Diferencial
- Masaje Infantil
- Babysitter
- Preparación de parto
- Fisioterapia
- Otras categorías

## 6.4. Modelo CANVAS

Tabla 3: Modelo CANVAS Plataforma Digital

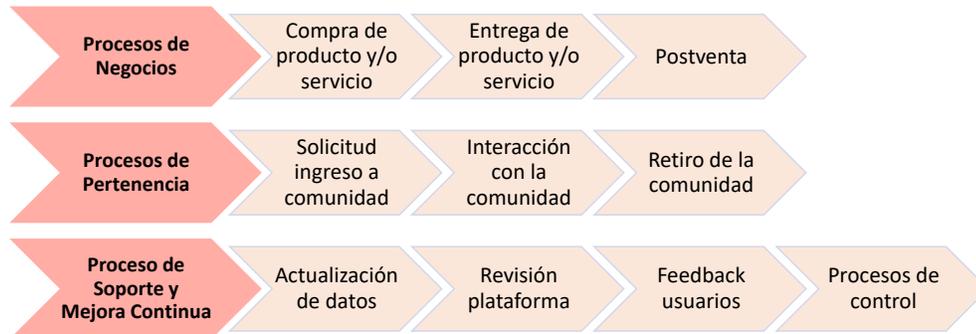
<p><b>Descripción Iniciativa</b></p> <p>Plataforma digital que permita ofrecer productos y servicios para niños menores de 2 años que busque cumplir los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta multiproveedor de cara a cliente final</li> <li>• Coordinación logística para compras realizadas</li> <li>• Agendamiento online para la realización de servicios especializados</li> <li>• Centralización de pagos en plataforma</li> <li>• Asegurar estándar de calidad para servicios prestados</li> </ul>	<p><b>Actividades a desarrollar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración con operadores logísticos especialistas en formato dropselling</li> <li>• Integración con proveedor medios de pago y facturación</li> <li>• Integración agendamiento</li> <li>• Evaluación y selección proveedores de productos</li> <li>• Evaluación y selección de profesionales para servicios</li> <li>• Difusión digital de plataforma</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p><b>Ciudadanos Finales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma única con mix variado de productos, sin necesidad de realizar múltiples compras en sitios o perfiles distintos</li> <li>• Servicios especializados vía remota u presencial con profesionales certificados</li> <li>• Trazabilidad de compra/servicios y despachos</li> <li>• Postventa simple y efectiva</li> </ul> <p><b>Proveedores productos/servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de mayor demanda al sitio</li> <li>• Gestión integral de coordinación y logística</li> <li>• Gestión de pagos por transacción y comisiones</li> </ul>		<p><b>Ventaja competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialistas en su área</li> <li>• Respaldo de cara a clientes</li> <li>• Apoyo logístico a proveedores</li> <li>• Calidad de servicio en toda la cadena</li> </ul>	<p><b>Agente objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes finales</li> <li>• Proveedores comerciales</li> <li>• Profesionales de salud</li> </ul>
	<p><b>KPIs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas al sitio web</li> <li>• Ventas/Visitas al sitio</li> <li>• Ticket promedio de venta</li> <li>• Días promedio de despacho</li> <li>• Agendamiento de servicios</li> <li>• NPS Servicios</li> <li>• Reclamos recibidos</li> </ul>	<p><b>Roles</b></p> <table border="1"> <tr> <td> <p><b>Internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador plataforma</li> <li>• Coordinador logístico</li> <li>• KAM Proveedores</li> <li>• RRHH y administración</li> <li>• Ejecutivo Postventa</li> <li>• Coordinador servicios</li> <li>• Calidad</li> <li>• Pago proveedores</li> <li>• Recaudaciones</li> <li>• Control de Gestión</li> </ul> </td> <td> <p><b>Externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores productos</li> <li>• Socios logísticos</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Medios de pago</li> <li>• Profesionales servicios</li> <li>• Soporte tecnológico</li> <li>• Gestión MKT Digital</li> <li>• Legal</li> <li>• Facturación</li> </ul> </td> </tr> </table>		<p><b>Internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador plataforma</li> <li>• Coordinador logístico</li> <li>• KAM Proveedores</li> <li>• RRHH y administración</li> <li>• Ejecutivo Postventa</li> <li>• Coordinador servicios</li> <li>• Calidad</li> <li>• Pago proveedores</li> <li>• Recaudaciones</li> <li>• Control de Gestión</li> </ul>	<p><b>Externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores productos</li> <li>• Socios logísticos</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Medios de pago</li> <li>• Profesionales servicios</li> <li>• Soporte tecnológico</li> <li>• Gestión MKT Digital</li> <li>• Legal</li> <li>• Facturación</li> </ul>
<p><b>Internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador plataforma</li> <li>• Coordinador logístico</li> <li>• KAM Proveedores</li> <li>• RRHH y administración</li> <li>• Ejecutivo Postventa</li> <li>• Coordinador servicios</li> <li>• Calidad</li> <li>• Pago proveedores</li> <li>• Recaudaciones</li> <li>• Control de Gestión</li> </ul>	<p><b>Externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores productos</li> <li>• Socios logísticos</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Medios de pago</li> <li>• Profesionales servicios</li> <li>• Soporte tecnológico</li> <li>• Gestión MKT Digital</li> <li>• Legal</li> <li>• Facturación</li> </ul>				
<p><b>Requisitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de sitio web con backoffice que permita gestionar ecommerce</li> <li>• Integración con socios logísticos, medios de pago, agenda y servicio postventa</li> <li>• Integración con Facebook, Instagram y Google Ads para generar canales de publicidad, comunicación y ventas</li> <li>• Desarrollo de bases de datos para campañas</li> <li>• Desarrollo de aplicación para gestión de servicios profesionales y aplicación de clientes para ventas, agendamientos y atención online</li> </ul>		<p><b>Beneficios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza al cliente por agrupar oferta en sitio establecido</li> <li>• Mayor disponibilidad de servicios a comodidad de cliente</li> <li>• Mejor gestión logística de múltiples proveedores</li> <li>• Trazabilidad de compras y despachos</li> <li>• Soporte postventa permanente</li> </ul>			

Fuente: Elaboración Propia

## 6.5. Procesos de clientes

La plataforma digital cuenta con tres grandes grupos de procesos que dan la base para su operación, los que se presentan a continuación:

**Ilustración 10: Procesos globales de clientes**



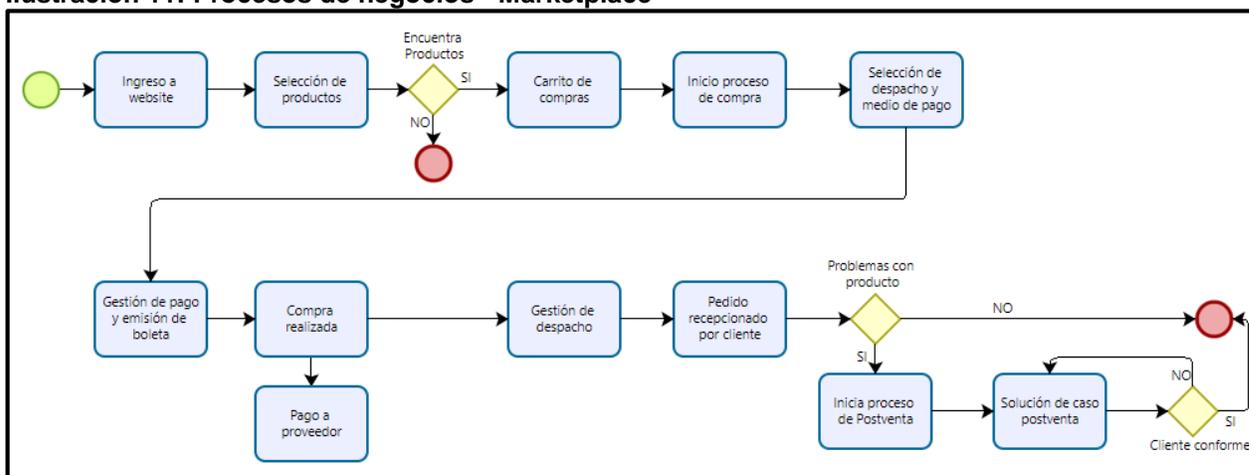
**Fuente: Elaboración Propia**

### 6.5.1. Procesos de negocios

Los procesos de negocios involucrados en la plataforma son dos, que corresponden a venta de productos por un lado y a la contratación y realización de servicios.

## 6.5.1.1. Marketplace

Ilustración 11: Procesos de negocios - Marketplace



Fuente: Elaboración Propia

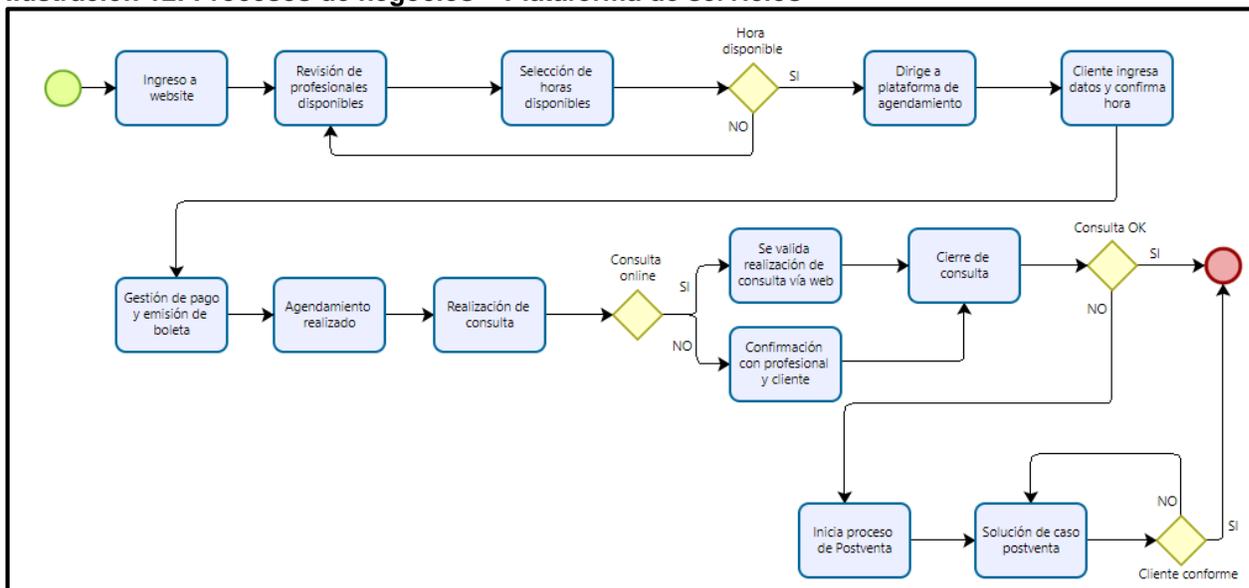
Tabla 4: Procesos de negocios - Marketplace

Acción	Descripción	Error o falta
Ingreso a website	Cliente ingresa a website y revisa oferta disponible	No aplica
Selección de productos	Cliente selecciona los productos que requiere y agrega al carrito de compras	No aplica
Revisión carrito de compras	Cliente revisa si carrito de compras está con todos los productos que desea comprar	Vuelve a selección de productos
Inicio proceso de compras	Se inicia proceso de compras, solicitando datos a cliente	Vuelve a carrito de compras
Selección de despacho y medios de pago	Cliente selecciona forma de despacho y medio de pago a utilizar	No aplica
Gestión de pago	Se transfiere a plataforma de medios de pago y posterior a pago se emite boleta electrónica	Si rechaza pago, vuelve a seleccionar medio de pago
Compra realizada	Se cierra proceso de compra y se confirma a cliente. Se emite orden de despacho a logística.	Compra rechazada vuelve a carrito de compras
Pago a proveedor	Se valida pago a proveedor por los productos vendidos.	No aplica
Gestión de despacho	Proveedor logístico gestiona retiro de producto en proveedor y entrega a operador de última milla.	No aplica
Pedido recepcionado	Se realiza entrega del producto al cliente y se da por cerrado el proceso de compra.	Si cliente no recepciona, pasa a Postventa
Postventa	Si existe algún problema con el producto, despacho o pagos, se gestiona el problema y se le da solución satisfactoria al cliente.	Se itera con cliente hasta encontrar solución satisfactoria

Fuente: Elaboración Propia

## 6.5.1.2. Plataforma de servicios

Ilustración 12: Procesos de negocios – Plataforma de servicios



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Procesos de negocios – Plataforma de servicios

Acción	Descripción	Error o falta
Ingreso a website	Cliente ingresa a website y revisa oferta disponible	No aplica
Selección profesional y hora	Cliente selecciona profesional y revisa agenda disponible para reservar hora de consulta	No aplica
Agendamiento de consulta	Se realiza la gestión de agendamento y se bloquea la hora tomada	Retorno a acción de selección de profesional y hora
Confirmación de datos	Se confirman datos de cliente y hora reservada	Vuelve a agendamento
Gestión de pago	Se transfiere a plataforma de medios de pago y posterior a pago se emite boleta electrónica	Si rechaza pago, vuelve a seleccionar medio de pago
Agendamiento realizado	Se confirma agendamento y se emite mail de respaldo	No aplica
Realización de consulta	Profesional realiza consulta de especialidad a cliente	No aplica
Validación consulta	Se valida vía web o por medio de backoffice la realización de la consulta	Se deja consulta abierta de realizar hasta confirmar
Cierre de consulta	Se da estado de realizada a la consulta	Se realiza validación nuevamente
Postventa	Si existe algún problema con el servicio prestado, sea con el profesional o pagos, se gestiona el problema y se la da solución satisfactoria al cliente.	Se itera con cliente hasta encontrar solución satisfactoria

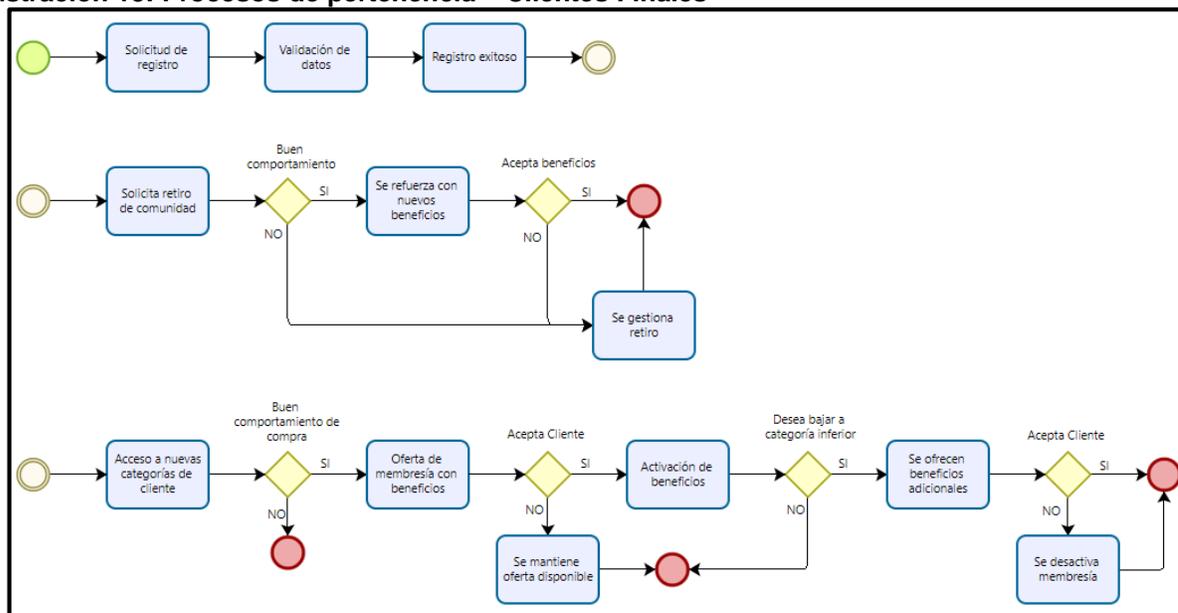
Fuente: Elaboración Propia

## 6.5.2. Procesos de pertenencia

En el caso de los procesos de pertenencia, también se consideran dos diferentes: un proceso focalizado en clientes finales y otro enfocado en los proveedores de productos y servicios.

### 6.5.2.1. Clientes Finales

Ilustración 13: Procesos de pertenencia – Clientes Finales



Fuente: Elaboración Propia

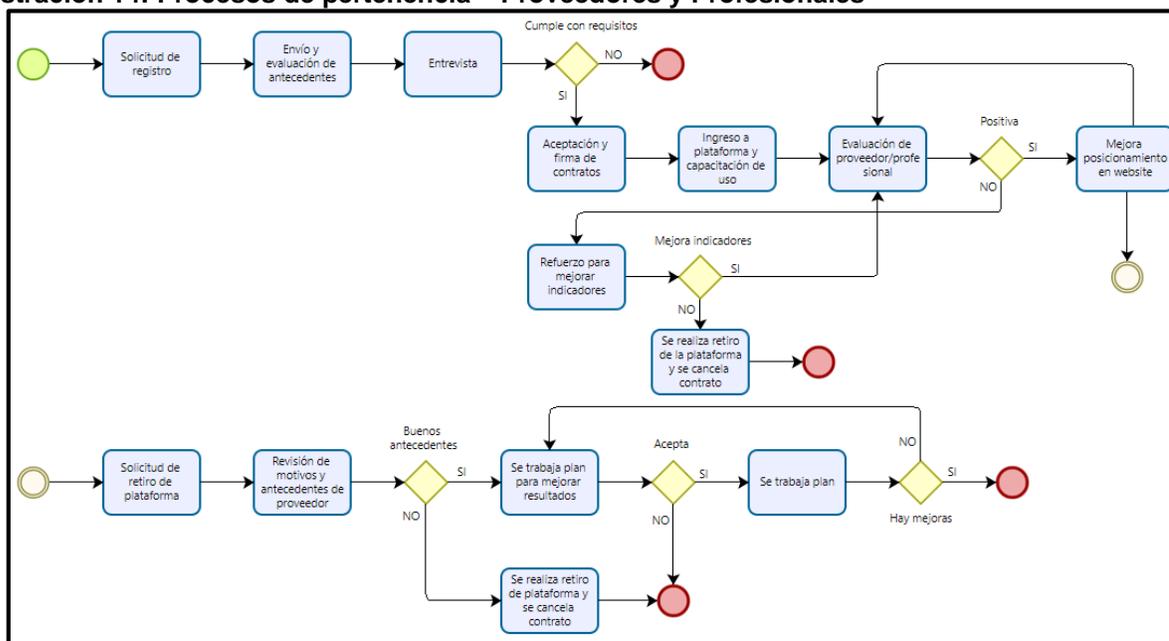
Tabla 6: Procesos de pertenencia – Clientes Finales

Acción	Descripción	Error o falta
Solicitud de registro	Cliente ingresa datos para ser parte de la comunidad	No aplica
Validación de datos	Se valida que datos ingresados estén correctos	Se solicita corregir datos
Registro Exitoso	Validación de datos exitosa y alta de nuevo miembro	No aplica
Solicitud de retiro comunidad	Cliente solicita retiro del registro de la comunidad	No aplica
Refuerzo con nuevo beneficios	Se recuerdan beneficios de ser parte de la comunidad y se refuerza con nuevos beneficios especiales	No aplica
Gestión de retiro	En caso de no aceptar beneficios, se procede a realizar retiro de la base de datos	No aplica
Aumento de categoría de cliente	Cliente solicita optar a nueva categoría superior de miembro	No aplica
Oferta de membresía con beneficios	A cliente con buen comportamiento se le ofrecen nuevos beneficios	Se revisa comportamiento
Activación de beneficios	Si cliente acepta, se le activan nuevos beneficios	Se le mantiene la oferta disponible
Rechazo de membresía	No se realiza actualización a nueva categoría	No aplica
Desactivación de membresía	Se realiza la desactivación de la membresía	Se revisa comportamiento

Fuente: Elaboración Propia

## 6.5.2.2. Proveedores y Profesionales

Ilustración 14: Procesos de pertenencia – Proveedores y Profesionales



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Procesos de pertenencia – Proveedores y Profesionales

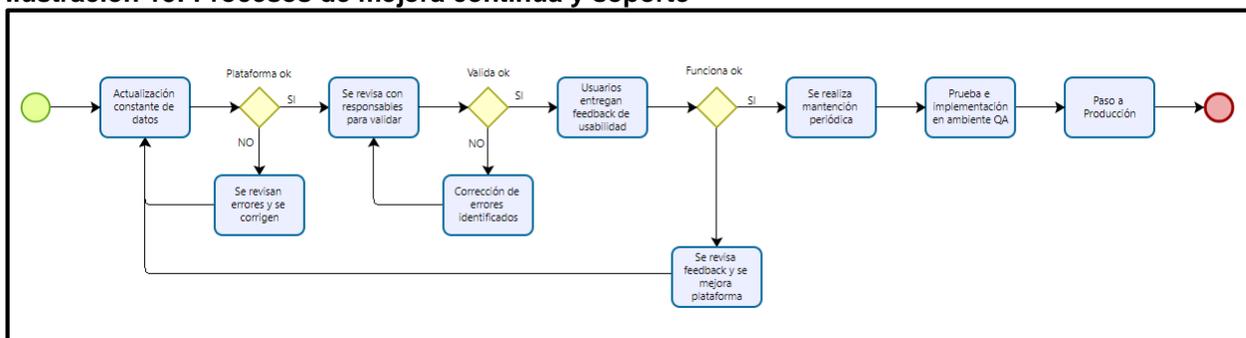
Acción	Descripción	Error o falta
Solicitud de registro	Proveedor ingresa datos para ser parte de la comunidad	No aplica
Envío y validación de antecedentes	Se reciben antecedentes y se realiza una evaluación de los mismos	Se solicita corrección o envío de más antecedentes
Entrevista	Se realiza una entrevista para confirmar antecedentes y entregar primeras directrices de la plataforma	No se continúa proceso
Aceptación y firma de contratos	Tras informar que los antecedentes están validados, se procede a realizar la firma de contrato como contraparte oferente dentro de la plataforma	No aplica
Ingreso y capacitación en plataforma	Se habilitan los accesos del nuevo socio proveedor y se realiza capacitación de cómo operar con la plataforma	No aplica
Evaluación de proveedor/profesional	Evaluación realizada cada cierto plazo, buscando revisar el cumplimiento de estándares de gestión y calidad	Se reitera evaluación en caso de no existir mejoras
Mejora en posicionamiento	Si la evaluación es positiva, se realiza una mejora en el posicionamiento del proveedor/profesional en el sitio web	No aplica
Revisión de antecedentes	En caso de no presentar evaluación positiva, se revisan antecedentes. Esto aplica en caso de una solicitud de baja como proveedor	No aplica
Plan de mejora para proveedor	Con los antecedentes revisados, se propone un plan de trabajo para mejorar el performance del proveedor/profesional	Si no hay mejoras, se trabaja en nuevo plan o se define retiro
Retiro de la plataforma	En caso de no aceptar plan o que existan otras problemáticas, se procede a realizar la baja del proveedor/profesional y se activa el proceso de cancelación de contrato	No aplica

Fuente: Elaboración Propia

### 6.5.3. Procesos de mejora continua y soporte

Los procesos de soporte y mejora continua permiten mantener la operación de la plataforma de forma constante y así actuar proactivamente en la detección y corrección de fallas que pueden provocar la falta de continuidad operativa.

**Ilustración 15: Procesos de mejora continua y soporte**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 8: Procesos de mejora continua y soporte**

Acción	Descripción	Error o falta
Actualización de datos	Revisión de que bases de datos estén operando de forma correcta	Se realiza revisión y corrección de errores
Revisión con responsables de plataforma	Chequeo recurrente de los flujos de la plataforma y de sus integraciones externas	Corrección de errores o propuesta de mejoras. Se vuelve a revisar plataforma por expertos
Feedback de usuarios de la plataforma	Información recopilada desde la experiencia usuario en base a la usabilidad de la plataforma	Corrección de errores o propuesta de mejoras. Se vuelve a etapa de actualización de datos
Mantención periódica	Mantenciones de bases y flujos periódicas, que buscan anticiparse a fallos	No aplica
Pruebas e implementación en ambiente QA	Prueba de correcciones, mantenciones y mejoras realizadas en ambiente de pruebas	Se vuelve a iterar pruebas con correcciones hasta validación
Paso a producción	Implementación de las actividades validadas en ambiente QA	Vuelta atrás, previo a implementación realizada

Fuente: Elaboración Propia

## 6.6. Implementación y lanzamiento

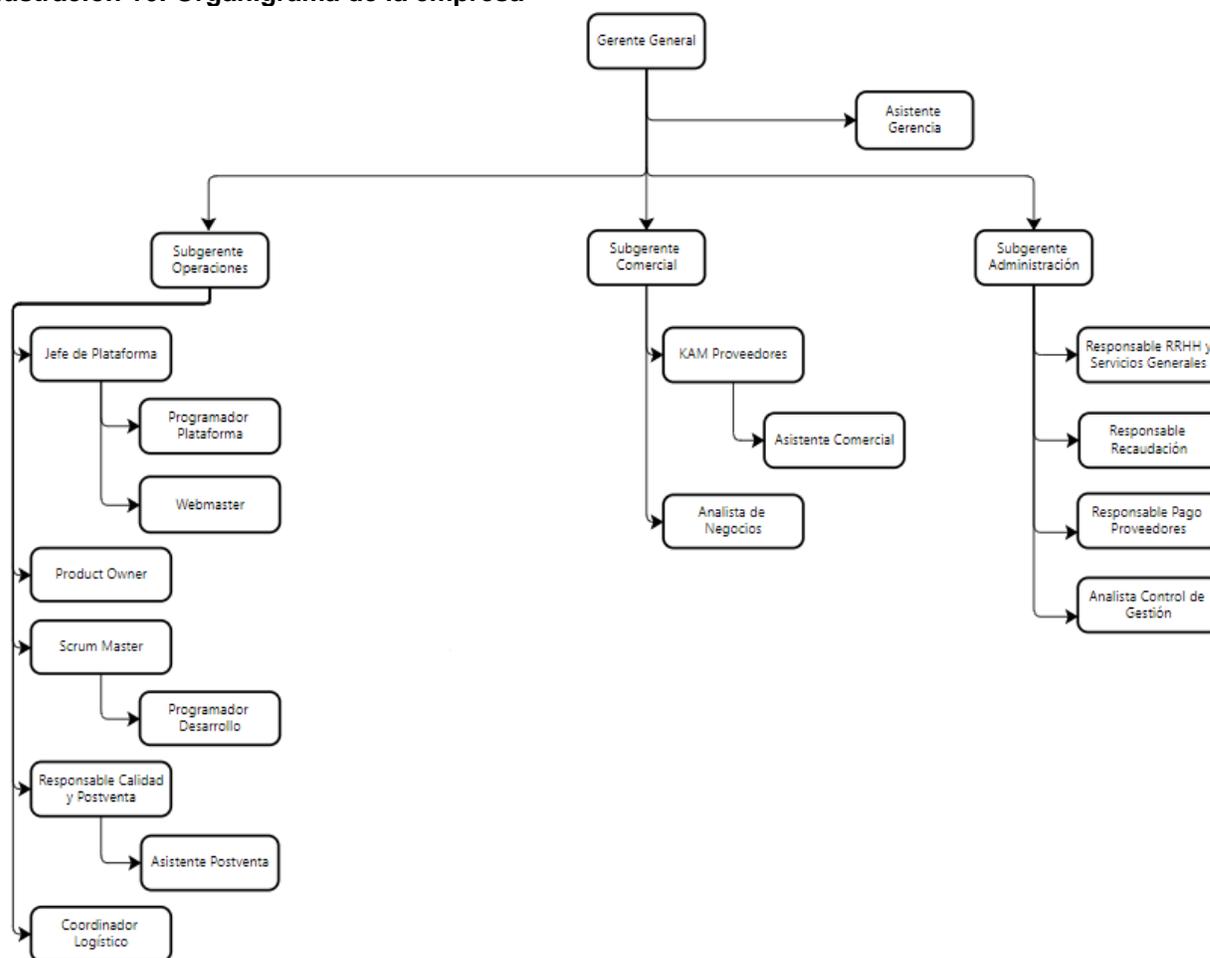
La implementación de la plataforma requiere de muchas integraciones, las que deben ser coordinadas con proveedores de servicios que darán la base operativa, además de diseñar interacciones y procesos que permitirán la interacción entre demandantes, caracterizados como clientes finales, y oferentes, donde se encuentran los proveedores de productos y profesionales de servicios.

La forma de cómo se llevará a cabo esta implementación se presentará en los siguientes puntos, donde se presentará la estructura que dará el soporte a todo el plan que se desarrollará posteriormente.

### 6.6.1. Descripción de la organización

La estructura organizacional definida para implementar durante los primeros 12 meses y así poder dar soporte a la plataforma, desde su diseño inicial hasta la gestión del día a día con los distintos actores que serán parte de esta será como se presenta a continuación:

Ilustración 16: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Bajo esta estructura, se considera trabajar con una célula de desarrollo, que sea la encargada de llevar todos los proyectos asociados a actualizaciones y mejoras a la plataforma general, además de una célula responsable de la mantención e implementación en producción de los desarrollos realizados. Ambas células serán parte del equipo de Operaciones. En el mismo equipo se consideran los roles de Calidad y Postventa, además de la coordinación logística asociada a los despachos de las compras realizadas, cargo que será responsable de mantener la relación con el proveedor logístico seleccionado.

Dentro del área comercial se buscará, por una parte, estar en constante búsqueda de nuevos proveedores de productos y profesionales de servicio, además de contar con un responsable de la relación con quienes ya sean parte de la plataforma y requieran solucionar algún tipo de inquietudes o problemas. Finalmente, habrá un rol asociado a ser el encargado de velar por ver nuevos modelos de negocios, además de ser el representante comercial dentro de la célula de desarrollo de nuevos proyectos.

En el área de administración se llevarán a cabo los procesos relevantes de la administración financiera, contable y de personas, tanto de los procesos internos como de las relaciones externas, como recaudaciones y pagos.

### **6.6.2. Implementación de la plataforma**

La implementación de la plataforma está definida realizarla en tres etapas, cada una con desarrollos que aportan nuevas utilidades a la plataforma y los servicios prestados.

Fase 1: Implementación de plataforma digital con Marketplace y agendamiento de servicios presenciales.

- Implementación utilizando herramientas metodológicas Agile, donde se irá avanzando por etapas en el desarrollo de las distintas utilidades de la plataforma, comenzando por el Marketplace.
- Integración de la plataforma con operador logístico, medios de pago, boleta electrónica, agendamientos y postventa.
- Pruebas de flujos con todos los actores relevantes dentro del proceso para validar efectividad de estos.
- Construcción de sitio web público para ingreso vía PC y su adaptación responsiva para tablets y celulares, que cuente con un testeo de Look and Field apropiado para clientes.
- Pruebas de sitio web y operativa integral.
- Estandarización de productos y servicios del mix inicial para generar mayor efectividad de SEO/SEM.
- Lanzamiento de los desarrollos realizados en Fase 1.

Esta fase considera una extensión de 3 meses, donde se dará el foco principal en tener un sitio web de fácil y rápida operativa de cara a todos los agentes que interactuarán en la plataforma de forma permanente. En esta etapa se considera realizar el MVP del proyecto, buscando ser lo mínimo requerido para dar sustento a la evaluación y operativa general de la plataforma. El mockup se puede visualizar en el Anexo C.

## Fase 2: Implementación de plataforma de atención de consultas online.

- Desarrollo de conexión con proveedor de plataforma de consultas online, realizando pruebas de conectividad con sitio web y estandarizando seguridad en el intercambio de información.
- Pruebas con profesionales de servicios para revisar operativa integral del proceso.
- Desarrollo de embebido de la plataforma de consultas en el sitio web, logrando así evitar la salida del cliente del sitio y manteniendo así los estándares de seguridad y confianza.
- Lanzamiento de los desarrollos realizados en Fase 2.

Se considera iniciar esta fase inmediatamente después de terminada la Fase 1 y considera un desarrollo de 3 meses, donde se espera llegar al final del proceso con una plataforma digital implementada en su totalidad, con todas las utilidades previas y con la opción de realizar el 100% de las actividades en la misma, donde el foco principal será el poner contar con atención de especialistas de forma digital.

## Fase 3: Implementación de apps de clientes y profesionales de servicios.

- Desarrollo de integración agenda con app y plataforma de consultas, buscando así dar al profesional de servicios la posibilidad de gestionar su agenda, realizar sus consultas y dar seguimiento vía app, la que estará disponible para tablets y celulares.
- Pruebas de validación para la app de profesionales.
- Desarrollo de app para clientes, buscando llevar la plataforma a todos sus medios digitales, logrando la integración total con sus requerimientos.
- Testeo de app en versión beta con clientes seleccionados y realización de mejoras para su lanzamiento oficial.
- Integración operativa de la app con backoffice de plataforma digital, permitiendo su operativa desde este punto con las integraciones ya realizadas en Fase 1.
- Lanzamiento de los desarrollos realizados en Fase 3.

Esta etapa contempla un desarrollo más extenso en su inicio y en su duración, puesto que se estima iniciar a trabajar en ella entre 12 y 15 meses posteriores a la finalización y entrega de la fase 2, periodo en que se buscará consolidar la plataforma en el mercado y así poder dar énfasis en lo utilitaria que va a ser la plataforma para sus clientes y proveedores. El objetivo en esta etapa busca hacer las interacciones más ágiles, integrando una app y a la vez ofrecer un servicio de gestión integral para los distintos profesionales de servicios que sean parte de la oferta. El periodo de desarrollo contemplado es de 6 a 9 meses.

### 6.6.3. Lanzamiento de la plataforma

El lanzamiento de la plataforma está planificado realizarlo en base una etapa de preparación al lanzamiento y luego el inicio de operaciones en sí.

- Preparación a lanzamiento (3 meses):
  - Creación de redes sociales principales, como Instagram, Facebook, Pinterest, Tiktok y Twitter.
  - Publicación de contenidos de interés en público objetivo, buscando así lograr generar comunidad de forma orgánica, potenciada con publicidad pagada de bajo impacto inicialmente.
  - “Calentamiento” de redes sociales, generando interés en que se viene algo grande e importante, interacción con comunidad.
  - Negociación con proveedores de productos para contar con promociones especiales para lanzamiento.
  - Countdown para lanzamiento, publicación de productos y servicios clave.
  
- Lanzamiento:
  - Publicaciones pagadas en todas las redes sociales, foco en alto impacto y alcance de red.
  - Posicionamiento pagado en buscadores web con palabras claves asociadas al mercado y productos principales.
  - Publicidad web pagada vía agencia de marketing digital, posicionamiento en sitios principales chilenos.
  - Descuento especial por “Primera Compra” de un 25%, no acumulable con promociones acordadas con proveedores previamente.
  - Despachos gratis por compras sobre los \$50.000.-
  - Descuento “Primera Consulta Agendada” de un 20%.
  - Publicaciones de proveedores de productos y servicios en sus respectivas redes, invitando a visitar el sitio web nuevo.
  - Evaluación de productos más vendidos para realizar promociones “relámpago” especiales dentro de los primeros días de operación.
  - Revisión constante de postventa inicial, evaluando despachos y calidad de productos para corregir los problemas antes de lograr masificación.

Se considera para el proceso de prelanzamiento y lanzamiento un presupuesto de \$40 millones, los que están contemplados en la inversión inicial, los que irán enfocados en su totalidad a la generación de la marca digital en su prelanzamiento y al lanzamiento en su fase inicial. Posteriormente, se contempla una inversión mensual en marketing digital y posicionamiento de búsquedas, además de contemplar alianzas con sitios especializados en productos y servicios enfocados a niños menores de 2 años.

## 7. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Para la evaluación financiera del proyecto, se consideró realizar un análisis de factibilidad en base a cálculo de flujos de caja a 5 años plazo y un análisis de sensibilidad para medir el efecto y relevancia de variables clave que pueden afectar al proyecto en su desarrollo.

### 7.1. Análisis financiero

Para la realización de este análisis se consideraron los siguientes supuestos y definiciones para el caso de la evaluación con y sin financiamiento vía crédito bancario.

- Ingresos:
  - Se considera para la estimación de ingresos por productos lograr un 0,3% del mercado potencial presentado en el diagnóstico y para los años posteriores, hasta llegar al quinto, se definen crecimientos esperados en base a la participación de mercado.

**Tabla 9: Crecimiento anual participación Marketplace a 5 años**

Año	1	2	3	4	5
Mercado Potencial (MM\$)	333.692	326.497	319.458	312.571	305.832
Crec. Participación	-	50%	25%	15%	7%
% Participación esperado	0,30%	0,45%	0,56%	0,65%	0,69%

Fuente: Elaboración Propia

- Posterior al año 5, se considera un crecimiento en perpetuidad de un 5%, definido en base al crecimiento de los últimos 5 años de la industria de Retail y Distribución en Latinoamérica<sup>42</sup>.
  - Se consideran ingresos por despachos, tomando como valor para el año 1 un promedio de \$3.000, esto considerando casi no marginar por el costo de despacho en que se incurrirá.
  - Para los ingresos por servicios, se toma como valor de consulta un precio de \$35.000.- de acuerdo con lo que se oferta actualmente en el mercado informal y se ajusta ese monto año a año, además se considera una tasa de ocupación de horas de 73% promedio para el primer año, la que luego aumenta hasta llegar al 90% en los años siguientes.
- Costos:
    - Con relación a los costos variables, éstos consideran lo siguiente:
      - Pago productos vendidos a proveedor.
      - Pago de horas realizadas por servicios.
      - Costo de envío productos.
      - Comisión medios de pago.

<sup>42</sup> <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-bmv-retail-distributors-index/#data>

- Los costos fijos consideran los siguientes ítems:
  - Personal: estructura inicial con valor de \$18.973.100.- la que se va ajustando al organigrama ideal antes presentado. En el caso de los reajustes, se consideran todos los sueldos indexados al valor del sueldo mínimo de Chile al iniciar operaciones y posteriormente ajustes de acuerdo con el IPC acumulado anual, para lo que se consideró la meta de Política Monetaria del Banco Central de Chile, que corresponde al 3%<sup>43</sup>.

**Tabla 10: Distribución costos personal para primer año**

Personal	Sueldos mínimos	Remuneración bruta unitaria	Cantidad Año 1	Remuneración Total
<b>Gerencia General</b>		<b>\$1.432.250</b>	<b>2</b>	<b>\$2.864.500</b>
Gerente General	7	\$2.359.000	1	\$2.359.000
Asistente Gerencia	1,5	\$505.500	1	\$505.500
<b>Subgerencia Comercial</b>		<b>\$2.106.250</b>	<b>2</b>	<b>\$4.212.500</b>
Subgerente Comercial	6	\$2.022.000	1	\$2.022.000
KAM Proveedores	4	\$1.348.000	1	\$1.348.000
Asistente comercial	2	\$674.000	0	\$0
Analista de Negocios	2,5	\$842.500	1	\$842.500
<b>Subgerencia Operaciones</b>		<b>\$1.334.520</b>	<b>5</b>	<b>\$6.672.600</b>
Subgerente Operaciones	6	\$2.022.000	1	\$2.022.000
Coordinador logístico	2,5	\$842.500	1	\$842.500
Jefe de plataforma	2,8	\$943.600	1	\$943.600
Programador	1,8	\$606.600	1	\$606.600
Encargado de calidad	2,2	\$741.400	1	\$741.400
Ejecutivo postventa	1,5	\$505.500	0	\$0
Product Owner	3	\$1.011.000	0	\$0
Scrum Master	2,5	\$842.500	1	\$842.500
Webmaster	2	\$674.000	1	\$674.000
<b>Subgerencia Administración</b>		<b>\$1.044.700</b>	<b>5</b>	<b>\$5.223.500</b>
Subgerente Administración	5,5	\$1.853.500	1	\$1.853.500
Encargado RRHH y Servicios Generales	3	\$1.011.000	1	\$1.011.000
Encargado Pago a proveedores	2,5	\$842.500	1	\$842.500
Encargado recaudaciones	2,5	\$842.500	1	\$842.500
Analista Control de Gestión	2	\$674.000	1	\$674.000
			<b>Total mensual año 1</b>	<b>\$18.973.100</b>

Fuente: Elaboración Propia

<sup>43</sup> <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria>

- Costos de integraciones:

**Tabla 11: Proveedores de actividades integradas**

Actividad	Proveedor
Contabilidad	Nubox
Plataforma Logística	Shiplt
Plataforma Postventa	Zendesk
Plataforma Web	Prestashop
Hosting + NIC	Hostgator
Office 365	Microsoft
Gestor agenda servicios	AgendaPro
Emisor boleta electrónica	Relbase

**Fuente: Elaboración Propia**

- Costos de administración y operación:

**Tabla 12: Proveedores de actividades administrativas**

Actividad	Proveedor
Oficina(cowork)	Breakingwork
Arriendo PCs	Izona
Asesoría Legal	Legalchile
Plataforma RRHH	Buk
Patente comercial	Providencia

**Fuente: Elaboración Propia**

- Inversión inicial y capital de trabajo:
  - Se considera una inversión inicial de \$43.330.753.- que contempla el desarrollo inicial de la plataforma, realizado por un externo a la compañía y el trabajo de desarrollo de marca vía inversión de publicidad en redes sociales.
  - Para el capital de trabajo se estimó considerar la operación por al menos 6 meses, sumando el valor de los costos fijos y personal para ese plazo definido, lo que alcanza un total de \$135.624.702.-

### Escenario sin financiamiento:

Se considera un 100% de capital propio y un escenario de operación a 5 años.

**Tabla 13: Flujo de caja sin financiamiento a 5 años**

Flujo de Caja sin financiamiento 5 años (cifras en MM\$)	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	0	1.101	1.690	2.172	2.562	2.688
Costos por ventas	0	-941	-1.432	-1.833	-2.166	-2.272
Gastos administración y ventas	0	-271	-294	-333	-359	-369
Resultado Operacional	0	-111	-36	6	37	46
Resultado No Operacional	0	-111	-36	6	37	46
Utilidad Antes de Impuestos	0	-111	-36	6	37	46
Impuesto (27%)	0	0	0	-2	-10	-13
Utilidad Después de Impuestos	0	-111	-36	4	27	34
Flujo Operacional	0	-111	-36	4	27	34
Inversión	-43	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0	393
Capital de trabajo	-136	0	0	0	0	0
Recuperación del capital de trabajo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja	-179	-111	-36	4	27	427

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el método vía CAPM, considerando un coeficiente  $\beta$  no apalancado de 0,78; correspondiente al indicador de la industria de Retail y distribuidores del S&P Dow Jones<sup>44</sup> y un  $R_m$  equivalente a la tasa de crecimiento para la misma industria en México<sup>45</sup> de un 16,91%

$$Tasa\ descuento = R_f + (E(R_m) - R_f) * \beta_{nl}$$

$$Tasa\ descuento\ sin\ financiamiento = 14,07\%$$

La tasa de descuento obtenida fue de 14,07% y considerando indicadores previos, además del financiamiento 100% propio, se obtienen los siguientes indicadores:

**Tabla 14: Indicadores financieros escenario sin financiamiento**

Indicador	Valor
VAN	\$281.099.725
TIR	8%
WACC	14,07%
Valor Residual	\$392.974.739
Crecimiento perpetuidad	5%

Fuente: Elaboración Propia

<sup>44</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>45</sup> <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-bmv-retail-distributors-index/#data>

De acuerdo con los indicadores presentados, el proyecto es económicamente viable al ser financiado en un 100% con recursos propios, logrando presentar un VAN positivo y una TIR de un 8% en el periodo evaluado, a una tasa de descuento de 14,07%. El flujo de caja para los primeros 12 meses en este escenario se encuentra en el Anexo D.

#### Escenario con financiamiento:

Para este caso se considera solicitar un crédito bancario por el 83% de la suma de inversión inicial y capital de trabajo, teniendo un monto de \$148.533.027.- y un capital propio de \$30.422.427.-

- Crédito bancario:

Para la estimación de crédito se considera solicitarlo a un plazo equivalente a la evaluación del proyecto, es decir 60 meses, con una tasa de interés anual de un 8,52%, que corresponde a la tasa ofrecida por el Banco Itaú para el segmento PYME<sup>46</sup>.

**Tabla 15: Condiciones crédito bancario para financiamiento**

Tasa anual	8,52%
Tasa mes	0,71%
Monto solicitado	\$148.533.027
Cuota mes	\$2.543.470

Fuente: Elaboración Propia

Para este caso, el flujo de caja presenta los siguientes resultados:

**Tabla 16: Flujo de caja con financiamiento a 5 años**

Flujo de Caja con financiamiento 5 años (cifras en MM\$)	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	0	1.101	1.690	2.172	2.562	2.688
Costos por ventas	0	-941	-1.432	-1.833	-2.166	-2.272
Gastos administración y ventas	0	-271	-294	-333	-359	-369
Resultado Operacional	0	-111	-36	6	37	46
Intereses	0	-12	-10	-9	-7	-4
Resultado No Operacional	0	-123	-46	-3	31	42
Utilidad Antes de Impuestos	0	-123	-46	-3	31	42
Impuesto (27%)	0	0	0	0	-8	-11
Utilidad Después de Impuestos	0	-123	-46	-3	22	31
Flujo Operacional	0	-123	-46	-3	22	31
Inversión	-43	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0	1.145
Capital de trabajo	-136	0	0	0	0	0
Préstamos	149	0	0	0	0	0
Amortización	0	-19	-20	-22	-24	-26
Flujo de Caja	-30	-141	-66	-25	-2	1.149

Fuente: Elaboración Propia

<sup>46</sup> <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/tasasdeinteres>

Para el cálculo de la tasa de descuento realizó el mismo cálculo que en el caso sin financiamiento, considerando un coeficiente  $\beta$  apalancado de 0,90; correspondiente al indicador de la industria de Retail y distribuidores del S&P Dow Jones<sup>47</sup> y un  $R_m$  equivalente a la tasa de crecimiento para la misma industria en México<sup>48</sup> de un 16,91%

$$Tasa\ descuento = R_f + (E(R_m) - R_f) * \beta_{nl}$$

$$Tasa\ descuento\ sin\ financiamiento = 15,62\%$$

La tasa de descuento obtenida fue de 15,62%, y considerando una distribución de 83% deuda y 17% capital, se obtienen los siguientes indicadores:

**Tabla 17: Indicadores financieros escenario con financiamiento**

Indicador	Valor
VAN	398.138.217
TIR	48%
Tasa Crédito Anual	8,52%
WACC	7,82%
Valor Residual	1.144.594.992
Crecimiento perpetuidad	5%

**Fuente: Elaboración Propia**

De acuerdo con los indicadores presentados, el proyecto es económicamente viable al ser financiado con deuda y capital propio, logrando presentar un VAN superior al escenario sin financiamiento, además se respalda al tener una TIR de un 48%, muy por sobre el escenario anteriormente evaluado, teniendo un WACC de 7,82%.

Considerando lo anterior, se define optar por la alternativa con financiamiento al presentar mejores indicadores en su evaluación, por lo que el siguiente análisis de sensibilidad solo considera esta opción. El flujo de caja mensual para este escenario se encuentra en el anexo D de este documento.

<sup>47</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>48</sup> <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-bmv-retail-distributors-index/#data>

## 7.2. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, el que busca modificar variables claves de la evaluación para poder ver que tan afectada se vería la empresa en caso de modificaciones en la demanda, costos, impacto de políticas económicas, crisis o bonanzas globales, entre otras cosas y así poder tener un plan de acción en caso de que sea necesario proteger o impulsar el negocio.

Para este caso se consideró realizar variaciones a los ingresos y costos, disminuyendo y aumentando estas variables entre un -20% y un 20%.

**Tabla 18: Sensibilidad VAN**

Sensibilidad VAN		Ventas				
		-20%	-10%	0%	10%	20%
Costos	20%	-19.627.807.133	-14.143.777.754	-8.659.748.376	-3.175.718.997	1.652.869.189
	10%	-14.991.357.966	-9.507.328.588	-4.023.299.209	1.026.281.843	5.058.585.113
	0%	-10.354.908.800	-4.870.879.421	398.138.217	4.436.958.312	8.443.193.005
	-10%	-5.718.459.633	-236.854.038	3.814.472.290	7.824.459.450	11.827.800.896
	-20%	-1.082.010.467	3.191.986.269	7.205.725.895	11.209.067.342	15.212.408.788

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 19: Sensibilidad TIR**

Sensibilidad TIR		Ventas				
		-20%	-10%	0%	10%	20%
Costos	20%	-	-	-	-	113%
	10%	-	-	-	85%	240%
	0%	-	-	48%	217%	371%
	-10%	-	-	194%	346%	538%
	-20%	-	172%	321%	507%	734%

Fuente: Elaboración Propia

De las tablas anteriores, se observa que existe una fuerte sensibilidad a reducir las ventas, puesto que se generan indicadores negativos en casi todos los escenarios donde se reducen, como a la vez, al aumentar los costos es posible mantener el negocio logrando mejorar las ventas para paliar esa alza.

En un análisis de variación marginal, considerando solo un aumento o alza de venta so costos en un 1%, vemos las siguientes tablas:

**Tabla 20: Sensibilidad VAN al 1%**

Sensibilidad VAN		Ventas		
		-1%	0%	1%
Costos	1%	-398.897.897	51.386.343	461.350.245
	0%	-11.976.142	398.138.217	804.899.846
	-1%	334.775.732	742.129.669	1.148.449.447

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 21: Sensibilidad TIR al 1%**

Sensibilidad TIR		Ventas		
		-1%	0%	1%
Costos	1%	-	14%	52%
	0%	5%	48%	73%
	-1%	43%	70%	91%

Fuente: Elaboración Propia

Esto presenta que hay una mayor sensibilidad al impacto que puede tener una variación en ventas que de costos, puesto que en solo un escenario la rentabilidad es negativa y ocurre cuando bajan las ventas, por lo que las medidas a tomar en caso de tener que definir protecciones o una expansión deben ir asociadas a la variable de ventas.

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES**

### **8.1. Conclusiones**

- Existe factibilidad estratégica, técnica y económica de implementar la plataforma digital enfocada en productos y servicios para niños menores de 2 años de acuerdo con el análisis realizado.
- Actualmente hay una oferta muy atomizada de productos y servicios, sin participación relevante en mercado, pero muy valorada por clientes finales dada la especialidad en el mercado de la crianza temprana.
- Hay un mercado potencial de MM\$334.000, enfocado en segmentos ABC1, C2 y C3 de Santiago.
- La evidencia internacional muestra que existe espacio para implementar exitosamente un modelo de venta vía Marketplace para este mercado.
- El contexto pandémico lleva a que haya una mayor predisposición a contratar servicios prestados de forma digital, sumado a la amplia disponibilidad de tiempos libres que tienen ciertas profesiones ligadas a la salud.
- Gran valoración de los clientes por negocios formales y establecidos para realizar sus compras de productos y contratación de servicios, por sobre optar por comercios pequeños e informales.
- El VAN del proyecto considerando financiamiento se encuentra por sobre los MM\$398 y posee una TIR de 48%.
- Se considera un financiamiento vía deuda por M\$148,5 y un aporte de capital propio por M\$30 para poder dar marcha a la implementación del proyecto.
- Existen riesgos por la alta dependencia de proveedores, que se puede mitigar controlando la calidad de los productos y prestaciones transadas por la plataforma.
- Una dificultad inicial es el desconocimiento de marca por sobre negocios ya establecidos, lo que pueden generar un impacto en el crecimiento de ingresos esperado, situación que es posible de reducir con campañas de posicionamiento estratégicas y una amplitud del catálogo de productos y servicios ofrecidos.
- La evaluación presenta una alta sensibilidad a las variaciones de ingresos por ventas, no ocurre así con las variaciones asociadas a costos, por lo que se debe dar foco en cualquier decisión al impacto que puede producir en los ingresos.

### **8.2. Recomendaciones finales**

- Realizar implementación de plataforma en etapas, dando foco inicial a Marketplace.
- Evaluar expansión de cobertura a regiones en una etapa posterior, considerando los desafíos logísticos implicados en la decisión.
- Evaluar implementación de un Centro de Distribución para contar con stock centralizado de productos y así contar con una mayor rapidez de respuesta en productos clave.
- Analizar crecimientos mayores en capacidad de consultas online, aumentando la capacidad de atención digital y además ampliando la oferta a profesionales que atiendan a niños sobre los 2 años de edad.
- Evaluar alianzas con centros médicos e isapres para aumentar la demanda por consultas online.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

HERNANDEZ SAMPIERI, R. 2018. Metodología de la Investigación. 6ª ed. Ciudad de México, McGraw-Hill. 714p.

VALLEJOS C., P. E. 2020. Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para implementar una plataforma tecnológica para solicitar servicios para hogares en departamentos. 10p.

PELLIZZARI C., G. F. 2020. Evaluación de factibilidad técnico, económica y estratégica de una aplicación móvil para aprovechar la oferta de gimnasios. 1-20p.

CORFO. Tasas de interés promedio para el programa de garantías Fogain.2020. [en línea] <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/tasasdeinteres> [consulta: 15 noviembre 2021]

BANCO ESTADO. ¿Sabes qué es una micro, pequeña y mediana empresa?.2016. [en línea] <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/ideas-de-negocio/sabes-que-es-una-micro-pequena-y-mediana-empresa> [consulta: 15 noviembre 2021]

CALCULADORA DE CRÉDITOS de consumo CMF Chile <[https://servicios.cmfchile.cl/simuladorcuantopagarmensualmente/aplicacion?indice=101.7.2&plazo=60&monto=123913526&tasa\\_mensual=0.71](https://servicios.cmfchile.cl/simuladorcuantopagarmensualmente/aplicacion?indice=101.7.2&plazo=60&monto=123913526&tasa_mensual=0.71)> [en línea] [ consulta: 15 noviembre 2021]

TRANSBANK. ¿Cuánto cobra Webpay por vender por internet?.2021. [en línea] <https://ayuda.transbank.cl/tarifas-vender-webpay> [consulta: 15 noviembre 2021]

NYU (Damodaran) <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)> [en línea] [ consulta: 20 noviembre 2021]

S&P Dow Jones. [en línea] < <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-bmv-retail-distributors-index/#overview>> [Consulta: 20 noviembre 2021]

BANCO CENTRAL DE CHILE. Política Monetaria. [en línea] <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria> [consulta: 20 noviembre 2021]

ACTUALIZACIÓN 2019 – Clasificación Grupos Socioeconómicos y Manual de aplicación. 2019. Santiago, Asociación Investigadores de Mercado. 41 p.

CHILE CRECE CONTIGO. [en línea] <https://www.crececontigo.gob.cl/> [consulta: 10 julio 2021]

WIX. [en línea] <https://www.wix.com/> [consulta: 11 diciembre 2021]

## ANEXOS

### Anexo A: Cálculo de mercado potencial para niños menores de 2 años.



Valor "KIT Recién nacido por un año"

Tipo	Anual 2020	Mensual 2020
Básico	2.725.400	227.117
Avanzado	4.750.200	395.850

Fuente: Picodi.com

Fuente: Elaboración Propia

## **Anexo B: Encuesta a clientes finales**

### **Estudio de Mercado - Productos de Lactancia y niños menores a 2 años**

La siguiente encuesta busca conocer sus preferencias y comportamientos a la hora de visitar y comprar productos asociados al apoyo de la Lactancia Materna y crianza de niños menores a 2 años, con el fin de obtener información de valor para la realización de la Tesis de grado de un estudiante de MBA de la Universidad de Chile.

**1. ¿Usted ha comprado en los últimos 3 años productos de apoyo a la Lactancia Materna y/o para niños de menores de 2 años?**

Sí

No

No recuerda/No sabe

**2. ¿Ha realizado esta compra de forma online o directamente en tienda?**

Online (Sitio web, Redes Sociales, Apps)

Tienda física

**3. ¿Ha realizado compras de forma online?**

Sí

No

**4. ¿Cuál es el principal motivo para optar por no comprar vía online?**

Texto libre

**5. Si recuerda, ¿cuál fue la última tienda donde realizó una compra online?**

Texto libre

**6. Indique en cuáles de los siguientes medios digitales ha comprado productos para lactantes.**

Sitio web de empresas especializadas

Sitios web de Grandes Tiendas

Redes Sociales (Instagram, Facebook, etc.)

Aplicaciones para celulares

Otros medios

**7. ¿Qué negocios especializados en venta de productos para lactantes conoce? Favor indicar uno por línea**

Texto libre

**8. ¿Cuál o cuáles de los siguientes negocios ha comprado o conoce?**

Motherna.cl

Babyinfanti.cl

Babytuto.cl

Pombokids.cl

Babyworldshop.cl

Wua-wua.cl

- 9. A continuación, se preguntará por su valoración a distintos aspectos que inciden al momento de decidir y realizar compras de productos para lactantes, donde la nota menor será 1 (Menos valorable) y la nota mayor será 5 (Más valorable)**

Calidad de productos

Confianza en el negocio

Variedad de productos disponibles en un único sitio

Tiempos de despacho

Facilidad en el proceso de compra

Medios de pago disponibles (tarjetas, transferencias, etc.)

- 10. En caso de que existiera un sitio web o app que reuniera toda la oferta de productos disponibles en el mercado, donde a la vez sea posible comprar en más de una empresa en la misma compra, ¿le parecería atractivo?**

Sí

No

- 11. ¿Por qué no le resultaría atractivo contar con esta opción de realizar su búsqueda y compra de productos?**

Texto libre

- 12. A continuación, se preguntará por su valoración a distintos aspectos que serían relevantes al utilizar un sitio único donde realizar compras de productos para lactantes, donde la nota menor será 1 (Menos valorable) y la nota mayor será 5 (Más valorable)**

Comparar productos y empresas

Medios de pago disponibles

Despacho centralizado

Posibilidad de comprar a PYMES

Confianza en sitio establecido

- 13. ¿Usted ha utilizado asesorías de lactancia, fonoaudiólogos, kinesiólogos, entre otros profesionales?**

Sí

No

- 14. Estaría dispuest@ a contratar servicios asociados a la lactancia o crianza inicial, como por ejemplo: asesorías de lactancia, fonoaudiología, kinesiología, entre otros.**

Sí

No

- 15. ¿Cuál servicio estaría más dispuest@ a contratar vía web?**

Asesoría de Lactancia Materna

Fonoaudiología

Terapia de masaje infantil

Kinesiología Infantil

Niñera

Terapia Ocupacional

Aromaterapia

**16. ¿Cuál es su edad?**

Texto libre

**17. ¿En qué comuna reside?**

Texto libre

**18. ¿Cuántos integrantes tiene su hogar?**

Texto libre

**19. ¿En qué nivel de ingresos se encuentra su hogar?**

\$0 - \$600.000

\$600.001 - \$1.000.000

\$1.000.001 - \$1.800.000

\$1.800.001 - \$2.500.000

\$2.500.001 - \$3.200.000

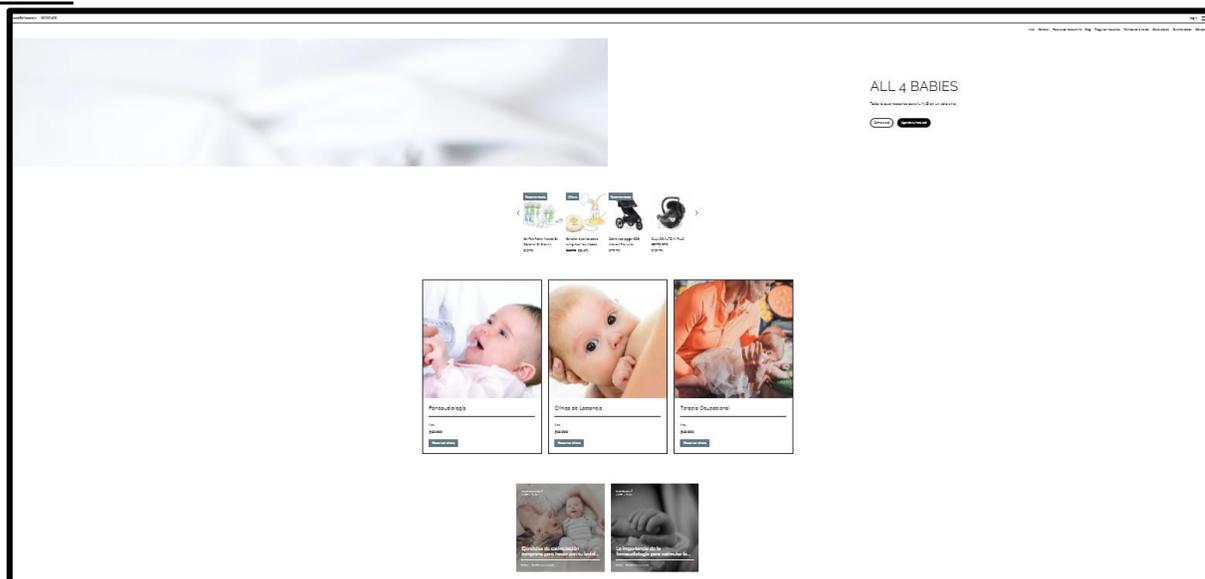
\$3.200.001 - \$4.000.000

\$4.000.000 - \$5.400.000

Más de \$5.400.001

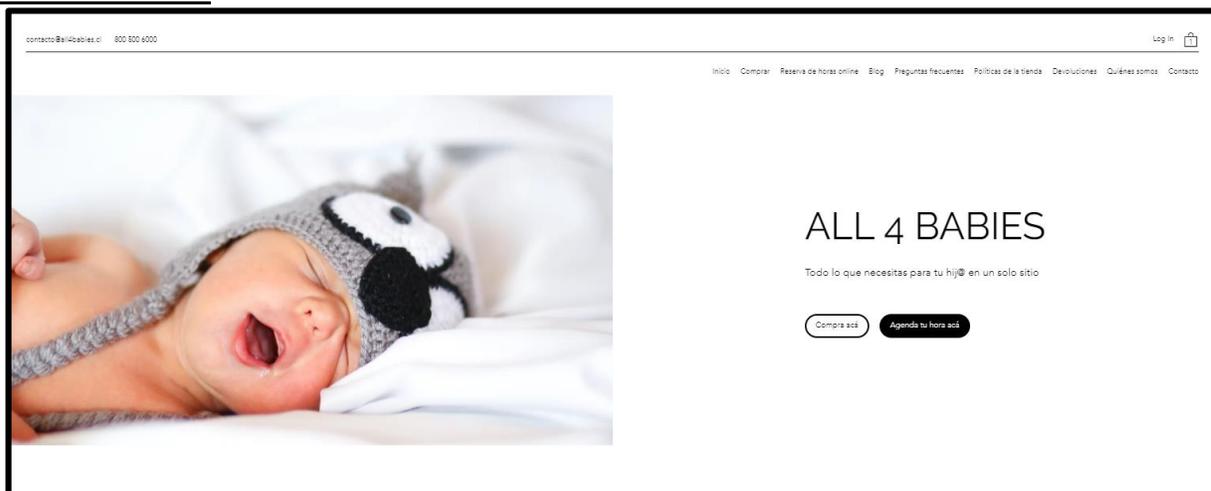
## Anexo C: Mockup website

### Home



Fuente: Elaboración Propia

### Detalle Home 1



Fuente: Elaboración Propia

## Detalle Home 2

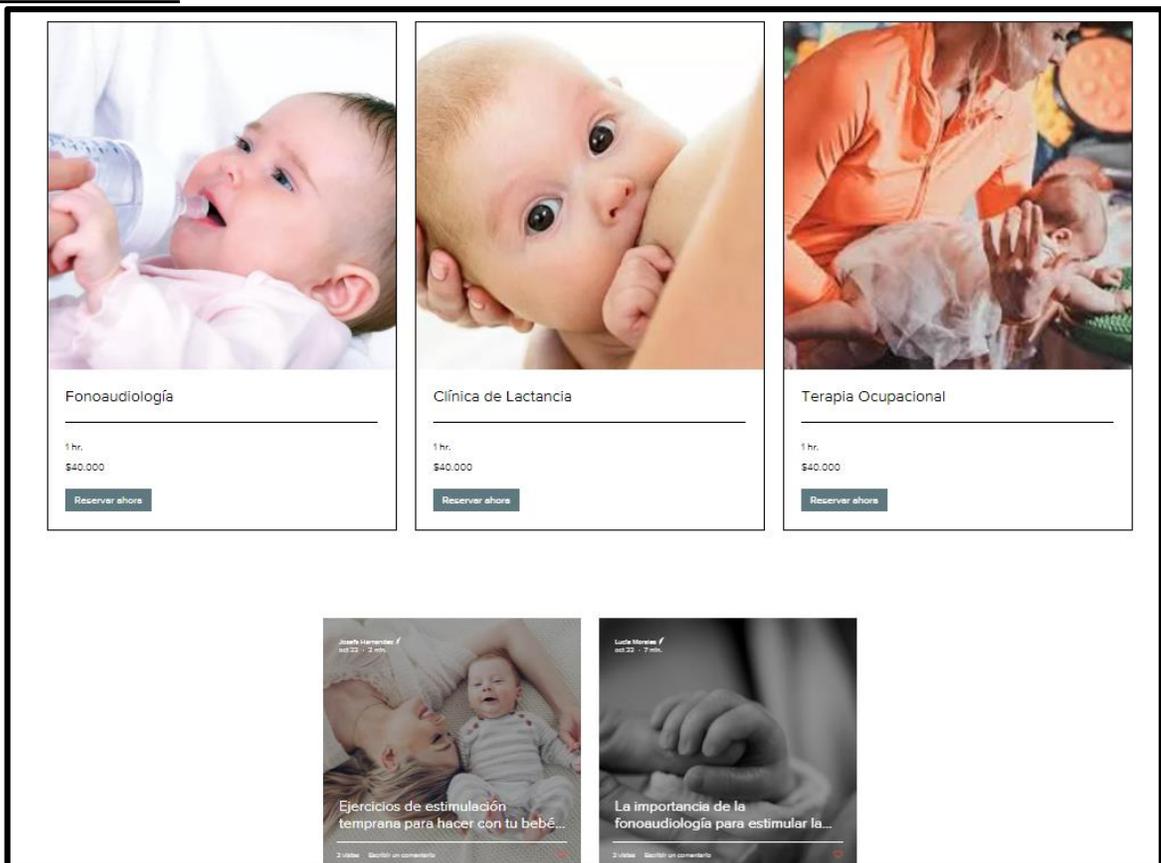


A horizontal carousel of four baby products. From left to right: 1. A set of baby bottles labeled 'Recomendado' with a price of \$42.990. 2. An electric double swing extractor labeled 'Oferta' with a crossed-out price of \$42.990 and a current price of \$38.690. 3. A black baby stroller labeled 'Recomendado' with a price of \$799.990. 4. A grey baby car seat labeled 'SILLA DE AUTO X1 PLUS BBPRO GRIS' with a price of \$159.990. Navigation arrows are visible on either side of the carousel.

Producto	Etiqueta	Precio
Set Para Recién Nacido BA Options- Dr. Brown's	Recomendado	\$42.990
Extractor eléctrico doble swing maxi flex, Medela	Oferta	\$42.990 / \$38.690
Coche tipo jogger: BOE Alterrain Pro, Lunar	Recomendado	\$799.990
SILLA DE AUTO X1 PLUS BBPRO GRIS		\$159.990

Fuente: Elaboración Propia

## Detalle Home 3



Three service cards arranged horizontally. Each card features a photograph of a baby, the service name, a 1-hour duration, a price of \$40.000, and a 'Reservar ahora' button.

Servicio	Duración	Precio
Fonoaudiología	1 hr.	\$40.000
Clínica de Lactancia	1 hr.	\$40.000
Terapia Ocupacional	1 hr.	\$40.000


Two social media-style posts at the bottom. The left post shows a woman holding a baby and is titled 'Ejercicios de estimulación temprana para hacer con tu bebé...'. The right post shows hands holding a baby's hand and is titled 'La importancia de la fonoaudiología para estimular la...'. Both posts include a profile picture, name, and date.

Fuente: Elaboración Propia

## Marketplace

contacto@lalobias.cl 800 500 6000 Log In 

[Inicio](#) [Comprar](#) [Reserva de horas online](#) [Blog](#) [Preguntas frecuentes](#) [Políticas de la tienda](#) [Devoluciones](#) [Quiénes somos](#) [Contacto](#)

**Recomendado**



Set Para Recién Nacido BA Options+ Dr. Brown's

\$42.990

**Oferta**



Extrator eléctrico doble swing maxi Fax, Madela

\$42.990 \$38.690

**Recomendado**



Coche tipo jogger BOB Alterrain Pro, Lunar

\$799.990

**Recomendado**



SILLA DE AUTO X1 PLUS BBPRO GRIS

\$159.990

**Nuevo**



Almohada para cuello 1 a 4 años monarca Mini Me

\$8.990

**Nuevo**



Chaqueta denim, Infantil

\$18.990

**Nuevo**



Cuna colesho gema marengo, Safety 1st

\$89.990

Fuente: Elaboración Propia

## Detalle Producto

[Inicio / Comprar / Set Para Recién Nacido BA Options+ Dr. Brown's](#) [← Previo](#) | [Próximo >](#)



**Set Para Recién Nacido BA Options+ Dr. Brown's** **\$42.990**

2 mameradas Boca ancha 120ml = 3 mameradas boca ancha 250ml Cantidad

**INFORMACIÓN DEL PRODUCTO** **Agregar al Carrito**

**Detalles**

**Características:**

- Incluye: \*2 mameradas Boca ancha 120ml (incluye Tetina de DM+), \*3 mameradas boca ancha 250ml (incluye Tetina de DM-).
- Tetina suave de silicona con forma del pezón de la madre para DM+; \*2 tapas de viaje; \*3 cepillitos de limpieza (para tubo interior).

**Ventajas:**

- Alimentación sin vado, similar al pecho materno.
- El bebé sólo toma leche y no aire.
- Reduce en forma efectiva los cólicos, vómitos, eructos y gases.
- Ayuda a tranquilizar al bebé.
- Puede ser usada con y sin el Sistema de Ventilación cuando el bebé y no presente problemas estomacales.
- Preserva vitaminas C, A, B, E + lípidos.
- El sistema minimiza la oxidación de la leche.
- Apta para el lavavajillas (parte superior).
- Sin BPA.

**Consejo:**

- Mezclar en un vaso la leche en polvo y el agua, revuelva hasta eliminar las burbujas y espuma, luego vacíe la fórmula en la mamerada Dr. Brown's.
- No agitar la mamerada en la preparación.

**Garantía**

- 3 meses

Fuente: Elaboración Propia

## Carrito de compras

### Mi carrito

	Chaqueta denim, Infantil \$18.990	- 1 +	\$18.990	X
	Set Para Recién Nacido BA Options+ Dr. Brown's \$42.990	- 1 +	\$42.990	X

### Resumen del pedido

Subtotal	\$61.980
Envío	GRATIS
<a href="#">Región Metropolitana de Santiago, Chile</a>	
<b>Total</b>	<b>\$61.980</b>

[Finalizar la compra](#)

[Ingresar código promocional](#)

[Agregar una nota](#)

 SSL SECURE SHOPPING  
Your data is safe and secure.

Fuente: Elaboración Propia

## Servicios

### Nuestros servicios

 <p>Fonoaudiología</p> <hr/> <p>1 hr. \$40.000</p> <p><a href="#">Reservar ahora</a></p>	 <p>Clínica de Lactancia</p> <hr/> <p>1 hr. \$40.000</p> <p><a href="#">Reservar ahora</a></p>	 <p>Terapia Ocupacional</p> <hr/> <p>1 hr. \$40.000</p> <p><a href="#">Reservar ahora</a></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Av. Príncipe de Gales 7552, La Reina, Santiago, Chile

©2021 por MI Sitio. Creada con Wix.com

Fuente: Elaboración Propia

## Blog informativo

Todas las entradas Q



 **Josefa Hernandez** ✓  
22 oct · 2 min. ⋮

### Ejercicios de estimulación temprana para hacer con tu bebé de 0 a 6 meses

Una de las necesidades básicas del recién nacido es el contacto físico. Los bebés reciben sus primeros estímulos a través de sus figuras...

2 visualizaciones 0 comentarios ♥



 **Lucía Morales** ✓  
22 oct · 7 min. ⋮

### La importancia de la fonoaudiología para estimular la lactancia materna en bebés prematuros

Lo primero que debemos entender es que hablamos de un bebé prematuro cuando nace antes de 37 semanas completas de gestación, es decir,...

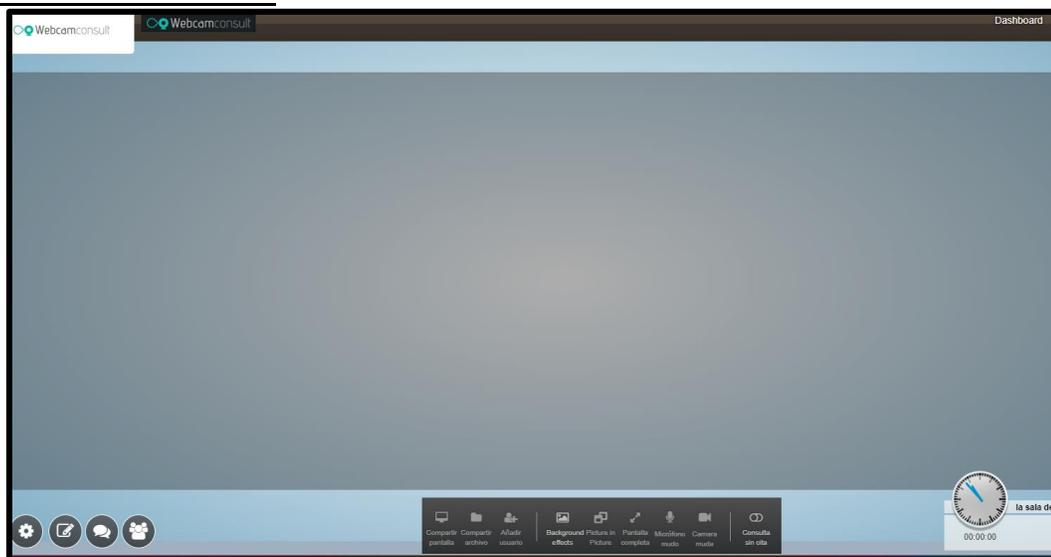
2 visualizaciones 0 comentarios ♥

Av. Príncipe de Gales 7552, La Reina, Santiago, Chile

©2021 por MI Sitio. Creada con Wix.com

**Fuente: Elaboración Propia**

## Plataforma video consulta



Fuente: Elaboración Propia

## Backoffice proveedores – Mix de productos

The screenshot shows the 'Productos 7' backoffice interface. At the top left, the title 'Productos 7' is displayed. To the right, there are icons for mail, share, and refresh, and a blue button labeled '+ Nuevo producto'. Below the title, there is a filter section with a checkbox for 'Elegir todo', a 'Categoria' dropdown menu set to 'Todos los productos', a 'Filtrar según:' dropdown menu set to 'Todos', and a search bar labeled 'Buscar...'. The main content is a table with the following columns: 'NOMBRE', 'TIPO', 'SKU', 'PRECIO', and 'INVENTARIO'. The table contains four rows of product data, each with a checkbox on the left and a three-dot menu on the right.

	NOMBRE	TIPO	SKU	PRECIO	INVENTARIO	
<input type="checkbox"/>	 Set Para Recién Nacido BA Options...	Físico		\$42.990	Disponible	...
<input type="checkbox"/>	 Extractor eléctrico doble swing maxi...	Físico		\$38.690 <del>\$42.990</del>	Disponible	...
<input type="checkbox"/>	 Coche tipo jogger BOB Alterrain Pro...	Físico		\$799.990	Disponible	...
<input type="checkbox"/>	 SILLA DE AUTO X1 PLUS BBPRO G...	Físico		\$159.990	Disponible	...

Fuente: Elaboración Propia

## Backoffice proveedores – Categorías

**Categorías 8** + Nueva categoría

Todos los productos 7	Educación 0	Higiene y Pañales 0
Lactancia y aliment... 1	Mamá y bebe 1	Muebles y Seguridad 2
Sillas y coches 2	Vestuario Infantil 1	+ Nueva categoría

Fuente: Elaboración Propia

## Backoffice proveedores – Configuración de productos 1

Productos > Nombre de Producto

### Nombre de Producto

Cancelar Guardar

#### Imágenes y videos

AGREGAR IMÁGENES AGREGAR VIDEOS

#### Información del producto

INFORMACIÓN BÁSICA

Nombre: Nombre de Producto Cinta: Ej. Recién llegado

Descripción

B I U A0 [icon] [icon] [icon] [icon] [icon] [icon]

Mostrar en la tienda online

#### Categorías

Todos los productos

+ Crear categoría

#### Promover

Crear cupón

Promocionar este producto

Editar las configuraciones de SEO

#### Avanzado

Procesado por [icon]

Fuente: Elaboración Propia

## Backoffice proveedores – Configuración de productos 2

Productos > Nombre de Producto

Cancelar Guardar

#### Precios

Precio: \$

Oferta

Mostrar precio por unidad  [icon]

Costo de la mercancía [icon]: \$ 0 Ganancia [icon]: \$ 0 Margen [icon]: 100 %

#### Texto personalizado

Permite que los clientes personalicen este producto con un campo de texto.

Agrega una casilla de texto personalizada

#### Opciones del producto

¿Tu producto tiene diferentes opciones de tamaño, color o material? Agrégalos aquí.

+ Agregar opciones

Contrata a un profesional

Optimiza las páginas de productos de tu tienda con la ayuda de un experto.

Comienza ahora

Fuente: Elaboración Propia

## Backoffice proveedores – Configuración de inventarios

### Inventario y Envíos

Administrar inventario ⓘ

Estado:  SKU ⓘ  Peso del envío ⓘ  kg

---

### Suscripciones

Ofrece fácilmente tus productos de forma recurrente con suscripciones.

[+ Crear suscripción](#)



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo D: Flujo de caja primeros 12 meses sin financiamiento

Flujo de Caja 12 meses	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>10.259.760</b>	<b>30.779.280</b>	<b>41.039.040</b>	<b>52.558.800</b>	<b>64.708.560</b>	<b>86.278.080</b>	<b>98.217.840</b>	<b>109.737.600</b>	<b>134.037.120</b>	<b>146.816.880</b>	<b>157.916.640</b>	<b>169.016.400</b>
Productos	10.040.760	30.122.280	40.163.040	50.203.800	60.244.560	80.326.080	90.366.840	100.407.600	120.489.120	130.529.880	140.570.640	150.611.400
Despachos	219.000	657.000	876.000	1.095.000	1.314.000	1.752.000	1.971.000	2.190.000	2.628.000	2.847.000	3.066.000	3.285.000
Servicios	0	0	0	1.260.000	3.150.000	4.200.000	5.880.000	7.140.000	10.920.000	13.440.000	14.280.000	15.120.000
<b>Costos por ventas</b>	<b>-8.938.145</b>	<b>-26.814.435</b>	<b>-35.752.580</b>	<b>-45.473.966</b>	<b>-55.586.973</b>	<b>-74.115.964</b>	<b>-84.098.431</b>	<b>-93.819.817</b>	<b>-114.045.830</b>	<b>-124.550.458</b>	<b>-134.010.764</b>	<b>-143.471.069</b>
Productos	-8.938.145	-26.814.435	-35.752.580	-44.690.725	-53.628.870	-71.505.160	-80.443.305	-89.381.450	-107.257.740	-116.195.885	-125.134.030	-134.072.175
Costo productos (pago proveedor)	-8.534.646	-25.603.938	-34.138.584	-42.673.230	-51.207.876	-68.277.168	-76.811.814	-85.346.460	-102.415.752	-110.950.398	-119.485.044	-128.019.690
Costo de envío	-181.683	-545.049	-726.732	-908.415	-1.090.098	-1.453.464	-1.635.147	-1.816.830	-2.180.196	-2.361.879	-2.543.562	-2.725.245
Comisión MdP	-221.816	-665.448	-887.264	-1.109.080	-1.330.896	-1.774.528	-1.996.344	-2.218.160	-2.661.792	-2.883.608	-3.105.424	-3.327.240
Costo servicios	0	0	0	-783.241	-1.958.103	-2.610.804	-3.655.126	-4.438.367	-6.788.090	-8.354.573	-8.876.734	-9.398.894
Comisión profesional	0	0	0	-756.000	-1.890.000	-2.520.000	-3.528.000	-4.284.000	-6.552.000	-8.064.000	-8.568.000	-9.072.000
Comisión MdP	0	0	0	-27.241	-68.103	-90.804	-127.126	-154.367	-236.090	-290.573	-308.734	-326.894
<b>Gastos administración y ventas</b>	<b>-22.602.490</b>	<b>-22.603.139</b>	<b>-22.603.789</b>	<b>-22.604.441</b>	<b>-22.605.094</b>	<b>-22.605.749</b>	<b>-22.606.406</b>	<b>-22.607.064</b>	<b>-22.607.724</b>	<b>-22.608.385</b>	<b>-22.609.049</b>	<b>-22.609.713</b>
Costos fijos	-3.629.390	-3.630.039	-3.630.689	-3.631.341	-3.631.994	-3.632.649	-3.633.306	-3.633.964	-3.634.624	-3.635.285	-3.635.949	-3.636.613
Personal	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-21.280.875</b>	<b>-18.638.294</b>	<b>-17.317.329</b>	<b>-15.519.607</b>	<b>-13.483.507</b>	<b>-10.443.633</b>	<b>-8.486.996</b>	<b>-6.689.281</b>	<b>-2.616.434</b>	<b>-341.963</b>	<b>1.296.828</b>	<b>2.935.617</b>
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>-21.280.875</b>	<b>-18.638.294</b>	<b>-17.317.329</b>	<b>-15.519.607</b>	<b>-13.483.507</b>	<b>-10.443.633</b>	<b>-8.486.996</b>	<b>-6.689.281</b>	<b>-2.616.434</b>	<b>-341.963</b>	<b>1.296.828</b>	<b>2.935.617</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-21.280.875</b>	<b>-18.638.294</b>	<b>-17.317.329</b>	<b>-15.519.607</b>	<b>-13.483.507</b>	<b>-10.443.633</b>	<b>-8.486.996</b>	<b>-6.689.281</b>	<b>-2.616.434</b>	<b>-341.963</b>	<b>1.296.828</b>	<b>2.935.617</b>
Impuesto (27%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-350.144	-792.617
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>-21.280.875</b>	<b>-18.638.294</b>	<b>-17.317.329</b>	<b>-15.519.607</b>	<b>-13.483.507</b>	<b>-10.443.633</b>	<b>-8.486.996</b>	<b>-6.689.281</b>	<b>-2.616.434</b>	<b>-341.963</b>	<b>946.684</b>	<b>2.143.000</b>
<b>Flujo Operacional</b>	<b>-21.280.875</b>	<b>-18.638.294</b>	<b>-17.317.329</b>	<b>-15.519.607</b>	<b>-13.483.507</b>	<b>-10.443.633</b>	<b>-8.486.996</b>	<b>-6.689.281</b>	<b>-2.616.434</b>	<b>-341.963</b>	<b>946.684</b>	<b>2.143.000</b>
Inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recuperación del capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-21.280.875</b>	<b>-18.638.294</b>	<b>-17.317.329</b>	<b>-15.519.607</b>	<b>-13.483.507</b>	<b>-10.443.633</b>	<b>-8.486.996</b>	<b>-6.689.281</b>	<b>-2.616.434</b>	<b>-341.963</b>	<b>946.684</b>	<b>2.143.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo E: Flujo de caja primeros 12 meses con financiamiento

Flujo de Caja 12 meses	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>10.259.760</b>	<b>30.779.280</b>	<b>41.039.040</b>	<b>52.558.800</b>	<b>64.708.560</b>	<b>86.278.080</b>	<b>98.217.840</b>	<b>109.737.600</b>	<b>134.037.120</b>	<b>146.816.880</b>	<b>157.916.640</b>	<b>169.016.400</b>
Productos	10.040.760	30.122.280	40.163.040	50.203.800	60.244.560	80.326.080	90.366.840	100.407.600	120.489.120	130.529.880	140.570.640	150.611.400
Despachos	219.000	657.000	876.000	1.095.000	1.314.000	1.752.000	1.971.000	2.190.000	2.628.000	2.847.000	3.066.000	3.285.000
Servicios	0	0	0	1.260.000	3.150.000	4.200.000	5.880.000	7.140.000	10.920.000	13.440.000	14.280.000	15.120.000
<b>Costos por ventas</b>	<b>-8.938.145</b>	<b>-26.814.435</b>	<b>-35.752.580</b>	<b>-45.473.966</b>	<b>-55.586.973</b>	<b>-74.115.964</b>	<b>-84.098.431</b>	<b>-93.819.817</b>	<b>-114.045.830</b>	<b>-124.550.458</b>	<b>-134.010.764</b>	<b>-143.471.069</b>
Productos	-8.938.145	-26.814.435	-35.752.580	-44.690.725	-53.628.870	-71.505.160	-80.443.305	-89.381.450	-107.257.740	-116.195.885	-125.134.030	-134.072.175
Costo productos (pago proveedor)	-8.534.646	-25.603.938	-34.138.584	-42.673.230	-51.207.876	-68.277.168	-76.811.814	-85.346.460	-102.415.752	-110.950.398	-119.485.044	-128.019.690
Costo de envío	-181.683	-545.049	-726.732	-908.415	-1.090.098	-1.453.464	-1.635.147	-1.816.830	-2.180.196	-2.361.879	-2.543.562	-2.725.245
Comisión MdP	-221.816	-665.448	-887.264	-1.109.080	-1.330.896	-1.774.528	-1.996.344	-2.218.160	-2.661.792	-2.883.608	-3.105.424	-3.327.240
Costo servicios	0	0	0	-783.241	-1.958.103	-2.610.804	-3.655.126	-4.438.367	-6.788.090	-8.354.573	-8.876.734	-9.398.894
Comisión profesional	0	0	0	-756.000	-1.890.000	-2.520.000	-3.528.000	-4.284.000	-6.552.000	-8.064.000	-8.568.000	-9.072.000
Comisión MdP	0	0	0	-27.241	-68.103	-90.804	-127.126	-154.367	-236.090	-290.573	-308.734	-326.894
<b>Gastos administración y ventas</b>	<b>-22.602.490</b>	<b>-22.603.139</b>	<b>-22.603.789</b>	<b>-22.604.441</b>	<b>-22.605.094</b>	<b>-22.605.749</b>	<b>-22.606.406</b>	<b>-22.607.064</b>	<b>-22.607.724</b>	<b>-22.608.385</b>	<b>-22.609.049</b>	<b>-22.609.713</b>
Costos fijos	-3.629.390	-3.630.039	-3.630.689	-3.631.341	-3.631.994	-3.632.649	-3.633.306	-3.633.964	-3.634.624	-3.635.285	-3.635.949	-3.636.613
Personal	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100	-18.973.100
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-21.280.875</b>	<b>-18.638.294</b>	<b>-17.317.329</b>	<b>-15.519.607</b>	<b>-13.483.507</b>	<b>-10.443.633</b>	<b>-8.486.996</b>	<b>-6.689.281</b>	<b>-2.616.434</b>	<b>-341.963</b>	<b>1.296.828</b>	<b>2.935.617</b>
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	-1.054.584	-1.044.013	-1.033.367	-1.022.646	-1.011.848	-1.000.973	-990.021	-978.992	-967.884	-956.697	-945.431	-934.085
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>-22.335.460</b>	<b>-19.682.307</b>	<b>-18.350.696</b>	<b>-16.542.252</b>	<b>-14.495.355</b>	<b>-11.444.606</b>	<b>-9.477.018</b>	<b>-7.668.273</b>	<b>-3.584.318</b>	<b>-1.298.661</b>	<b>351.396</b>	<b>2.001.532</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-22.335.460</b>	<b>-19.682.307</b>	<b>-18.350.696</b>	<b>-16.542.252</b>	<b>-14.495.355</b>	<b>-11.444.606</b>	<b>-9.477.018</b>	<b>-7.668.273</b>	<b>-3.584.318</b>	<b>-1.298.661</b>	<b>351.396</b>	<b>2.001.532</b>
Impuesto (27%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-94.877	-540.414
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>-22.335.460</b>	<b>-19.682.307</b>	<b>-18.350.696</b>	<b>-16.542.252</b>	<b>-14.495.355</b>	<b>-11.444.606</b>	<b>-9.477.018</b>	<b>-7.668.273</b>	<b>-3.584.318</b>	<b>-1.298.661</b>	<b>256.519</b>	<b>1.461.118</b>
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo Operacional</b>	<b>-22.335.460</b>	<b>-19.682.307</b>	<b>-18.350.696</b>	<b>-16.542.252</b>	<b>-14.495.355</b>	<b>-11.444.606</b>	<b>-9.477.018</b>	<b>-7.668.273</b>	<b>-3.584.318</b>	<b>-1.298.661</b>	<b>256.519</b>	<b>1.461.118</b>
Inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recuperación del capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización	-1.488.886	-1.499.457	-1.510.103	-1.520.824	-1.531.622	-1.542.497	-1.553.449	-1.564.478	-1.575.586	-1.586.773	-1.598.039	-1.609.385
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-23.824.345</b>	<b>-21.181.764</b>	<b>-19.860.799</b>	<b>-18.063.077</b>	<b>-16.026.977</b>	<b>-12.987.103</b>	<b>-11.030.466</b>	<b>-9.232.751</b>	<b>-5.159.904</b>	<b>-2.885.433</b>	<b>-1.341.519</b>	<b>-148.266</b>

Fuente: Elaboración Propia