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

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE MARCA DE UNIFORMES Y ACCESORIOS PARA PROFESIONALES DEL ÁREA DE LA SALUD

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

RICARDO ENHAR BRULE AOUN

PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
LEONARDO VIDAL URIBE
CLAUDIO MORÁN OVALLE

SANTIAGO DE CHILE

2016

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE MARCA DE UNIFORMES Y ACCESORIOS PARA PROFESIONALES DEL ÁREA DE LA SALUD

El presente trabajo consta de un Plan de Negocios para la creación de una marca. GoMed es una sociedad compuesta por profesionales de la salud que cuentan con inversionistas médicos. Es por ello que esta marca a crearse, aprovecha el conocimiento sobre la necesidad y la influencia que se puede tener desde "dentro del gremio" para impulsar este proyecto.

La marca está dedicada a vestimenta de uso hospitalario, sumándose además, accesorios que son de uso cotidiano en los clientes, dentro y fuera del trabajo.

Esta marca será lanzada a la venta en Chile y en Australia, utilizando este último país como referencia para darle personalidad, un estilo refrescante y único, que conecte con el público objetivo, y apele al equilibrio entre trabajo y vida personal.

Los profesionales de la salud gozan de una buena situación laboral en ambos países, pero se ven obligados a usar vestimenta de trabajo que debe cumplir con estar limpia en lo funcional, y que habitualmente no les satisface en términos de comodidad, estilo, calidad, etc. por ello, no sólo se creará una marca de productos que responde a esa situación, sino también se hará un trabajo de *branding* que se enfocará en crear una relación entre los clientes y la marca, para que esta evoque juicios, emociones, sentimientos y reacciones positivas y duraderas en ellos.

Como plan de negocios, este documento pasa por las principales aristas a trabajar para tener la creación del negocio cubierto: la definición del proyecto, el análisis estratégico, el plan de marketing, el trabajo de marca, el plan organizacional y financiero necesario, etc.

En la confección y depuración de esta investigación, se han consultado expertos en marketing nacional y extranjeros, profesionales encargados de venta en el área, y usuarios y eventuales clientes, para tener una visión actualizada sobre la problemática, y contar con la experiencia de quienes están involucrados y poseen información crucial para el desarrollo de este proyecto.

Como resultado, se plantea un proyecto que considera una inversión de 150 millones de pesos chilenos, que en 5 años se materializan en un negocio de casi 1000 millones de pesos considerando una tasa de descuento elevada, contemplando el riesgo involucrado.

Estos resultados se manejan en una gama de escenarios que dependen básicamente de 2 factores: la cantidad de dinero que se logra recaudar para inversión, y el volumen de venta esperado.

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres, por todo su apoyo incondicional y amor ante todo. A mi hermana, que es mi maestra y amiga, y a Raúl que me ha acompañado y ayudado a ser verdaderamente feliz.

AGRADECIMIENTOS

RAÚL NACHAR
FRANCISCA PINO
NICOLE HARTLEY
MARK SOBIECH
CHRISTIAN DIEZ
DANIELA CARRASCO
FRANCISCO REYES

TABLA DE CONTENIDO

I Aspectos Generales 1
I.1 Introducción 1
I.2 Objetivos 2
I.3 Metodología 2
I.4 Resultados Esperados 3

II Descripción General del Negocio 4
II.1 Acerca del emprendimiento 4
II.2 Acerca de la necesidad 4
II.3 Acerca del producto 6
II.4 Declaración de la Misión, Visión y Valores de GoMed 7
II.5 Modelo de negocios y propuesta de valor 8

III Análisis Estratégico 9
III.1 Oportunidades de Internacionalización 9
III.2 Determinación del País Extranjero donde Internacionalizar la Marca 11
III.3 Análisis del Macroentorno (PESTLE) – Chile y Australia 14
III.4 Análisis FODA de GoMed 17
III.5 Análisis del Mercado, Competidores e Interacciones – Chile y Australia 20

IV Planes de Marketing para Chile y Australia 24
IV.1 Análisis del Cliente 24
IV.2 Tamaño del Mercado 26
IV.3 Segmentación de Mercado 28
IV.4 Branding: Estrategia de Marca 31
IV.5 Estructura de marca y Líneas de Productos 36
IV.6 Puntos de paridad y puntos de diferencia (PoP y PoD) 37
IV.7 Posicionamiento 41
IV.8 Plan Comunicacional 43
IV.9 Precio 48
IV.10 Plaza 48

V Plan operacional e implementación 50
V.1 Protección de marca y diseños 50
V.2 Proveedores chinos y condiciones para importación 51
V.3 Proceso de importación 52
V.4 Manejo de inventario y control de calidad 53
V.5 Distribución y Adquisición de Clientes 54
V.6 Investigación y Desarrollo 57
V.7 Estrategia de Implementación 58

VI Plan Financiero 61
VI.1 Acerca del Financiamiento de GoMed 61
VI.2 Metas Financieras 62

VI.3 Planificación de Flujo de Caja 63
VI.4 Escenarios financieros y Estimación de Venta a 5 años 63
VII Plan Organizacional 69
VII.1 Forma de Propiedad 69
VII.2 Equipo de Dirección 69
VII.3 Personal Clave 70
VII.4 Organigrama 70
VIII Conclusiones y Recomendaciones 71
IX Bibliografía 73
X Anexos 78
X.1 Anexo 1: Encuesta a usuarios de uniformes médicos/hospitalarios hecha en Chile. 78
X.2 Anexo 2: Entrevistas a expertos, usuarios y relacionados. 81
X.3 Anexo 3: Pirámide de Keller 92
X.4 Anexo 4: Flujos de caja 94

I Aspectos Generales

I.1 Introducción

GoMed es una empresa nueva, chilena, creada especialmente para desarrollar un emprendimiento donde sus dueños y fundadores puedan aplicar su experiencia como profesionales del área de la salud y usuarios de diversos artículos médicos y afines. La empresa pertenece por partes iguales a un Médico pediatra neonatólogo (socio 1) y a un ingeniero civil biomédico, candidato a MBA (socio 2).

Esta empresa proyecta lanzar al mercado, una marca de "scrubs" o vestimenta de uso hospitalario apuntando a capturar una parte importante del mercado que cuenta con limitadas opciones en este tipo de artículos.

En Chile, el mercado de la vestimenta de uso médico se limita a la importación de producto de marcas establecidas (especialmente estadounidenses), las cuales se venden en comercios menores y especializados de *retail* (Ugarte, 2015). Es ahí donde GoMed busca integrar verticalmente la etapa de producción para participar de ese mercado que goza de interesantes márgenes, principalmente por el tipo de cliente que involucra, y la baja diversidad de oferta.

Dada esta situación, GoMed se orienta a posicionar una línea de productos centrados en los "scrubs", que tengan presencia internacional y amplia distribución en Chile para robustecer su presencia de marca y escalablemente, participar de mercados similares en el extranjero.

Con el objetivo de lograr competitividad a corto y mediano plazo, la empresa comenzará a producir en el extranjero aprovechando la posibilidad de hacerlo con proveedores en China, en cantidades pequeñas para stock inicial y muestras por las razones que se detallan en la secciones III.1, III.2 y V.2.

GoMed establece su marca como extranjera al estar presente en un país de referencia para Chile en términos de desarrollo, inicialmente registrando la marca y paulatinamente vendiendo en el extranjero. Esto ayuda a fortalecer la idea de que GoMed cuenta con una marca de estatus global en vez de ser asociada sólo al mercado nacional chileno.

Además, internacionalizar la marca coopera en el aumento de la producción requerida, lo cual abre la posibilidad de producir offshore en Asia, pudiéndose acceder a mercados que trabajan con menores valores de producción dada su madurez y especificidad en lo textil.

I.2 Objetivos

Objetivo general: Crear una marca de vestimenta médica y accesorios para la empresa GoMed, estableciendo la directriz metodológica y estrategia para ello, en un plazo de 5 años entre ejecución y desarrollo inicial.

Objetivo Específico 1: Indagar y analizar los detalles del mercado a trabajar, para poder tomar decisiones estratégicas en cuando al desarrollo del Plan de Negocios, buscando crear sinergia con los conocimientos y recursos de la empresa.

Objetivo Específico 2: Determinar las características particulares de los mercados involucrados, y utilizar esta información a beneficio de GoMed para el desarrollo del Plan de Marketing a desarrollar.

Objetivo Específico 3: Establecer las condiciones financieras necesarias, la organización de la empresa y recursos clave para el éxito del proyecto.

I.3 Metodología

El presente trabajo utiliza la estructura de un Plan de Negocios, abarcando las áreas: Análisis estratégico, financiera, operacional, organizacional, y marketing y *branding*, donde esta última cobra vital importancia debido a que se requiere construir una marca desde los inicios.

Se han consultado expertos en ventas de uniformes hospitalarios, catedráticos de marketing nacionales e internacionales (a través de entrevistas que se pueden revisar en detalle en los anexos), y se han obtenido interesantes resultados en una encuesta (anexo 1) con un número estadísticamente representativo de participantes que da soporte a algunos supuestos iniciales, ayuda a potenciar iniciativas e incluso desecha conjeturas erróneas.

Para el análisis estratégico, se utilizarán las herramientas PESTLE para determinar una visión panorámica sobre el entorno del mercado; FODA para el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de GoMed abarcando aspectos externos e internos, y se concluye la sección con un trabajo de investigación de elaboración propia sobre los actores del mercado, basado en visitas a terreno e investigación bibliográfica, sobre presencia de marcas y sus interacciones en los mercados involucrados.

En el capítulo dedicado a Marketing, se hace uso de información valiosa

extraída de las entrevistas señaladas, hechas a expertos, pudiéndose caracterizar profundamente los estilos de vida, aspiraciones y sentimientos que suelen envolver y motivar a los usuarios del segmento objetivo. Además, en base a todo lo recabado, se decide sobre segmentación y posicionamiento de la marca, estructura de esta, se declaran puntos de paridad y diferenciación para perfilar la marca, más el resto de detalles necesarios como las 4P's.

Se incluye además en el capítulo IV, una sección de *Branding* que toma el modelo de creación de Brand Equity del autor Kevin Lane Keller, dedicado a establecer las etapas en que se debe basar el trabajo de creación de marca, cómo construirla, y medir y retroalimentar el proceso con información que responda a los pasos de la metodología que ofrece.

En el "Plan operacional e implementación", se establecen los pasos lógicos temporalmente para avanzar en la creación de marca y lanzarla al mercado en etapas congruentes con el uso necesariamente prudente de recursos, donde se detallan además algunas consideraciones importantes para la práctica de la importación de mercaderías y la forma (canales) en que se distribuirían y ofrecerían a los clientes finales.

Además, como parte del Plan de Negocios, se incluyen capítulos donde se definen la estructura organizacional necesaria para la correcta evolución del proyecto, y se realizan también las proyecciones financieras en escenarios que permiten estimar los posibles "*outcomes*" dadas eventuales circunstancias a las que se puede ser sujeto el proyecto.

I.4 Resultados Esperados

A grandes rasgos, lo que se busca con este trabajo, crear una estrategia a un plazo de 5 años, que permita a GoMed comercializar y posicionar su marca de uniformes médicos de manera viable económicamente. Este estudio además pretende esquematizar la estrategia de comercialización en un segundo mercado, además del chileno, ampliando los volúmenes de ventas y haciendo de la marca a crease, una con presencia internacional.

II Descripción General del Negocio

II.1 Acerca del emprendimiento

El emprendimiento viene a responder a la necesidad de contar con vestimenta médica y accesorios que logre establecer una relación emocional con los clientes, a través de un estilo que aporte a la individualidad, a la sensación de ser diferente entre tanta uniformidad.

Se busca además, incorporar tecnología fácilmente valorable para el segmento en cuestión, como ocurre con la presencia de materiales antibacterianos en la confección de ciertas partes o accesorios, gracias a la asociación con la empresa francesa Nexans que investiga en polímeros con estas características, entre otras potenciales novedades.

Todo esto, enfocado a crear una marca que tenga una personalidad e imagen atractiva para el usuario; que complemente la actual oferta del mercado, que básicamente se compone de *scrubs* con marcas extranjeras que se importan para responder a la demanda a través de revendedores pero que no se promocionan localmente, es decir, tienden a carecer de vínculo emocional con los usuarios por el escaso desarrollo de sus imágenes entre los profesionales de la salud [1].

Por razones que se justifican y detallan en el capítulo IV, la marca se generará en Australia para ser usada en Chile y Australia con esa procedencia, apelando al nacionalismo presente en el país de Oceanía [2], y a la recurrente valoración exacerbada de lo extranjero en Chile cuando se trata de países que son modelo para nuestro país [3].

II.2 Acerca de la necesidad

En Chile, los profesionales del área de la salud, tanto en el área privada como en lo público, atienden pacientes con tenidas de ropa cómoda y limpia como una forma de separar el ambiente intra del extrahospitalario. Esto permite disminuir la posibilidad de contaminar con agentes patógenos desde un ambiente al otro, es decir, llevar gérmenes desde la casa o consulta privada (y lugares de tránsito) hacia el hospital o clínica, y viceversa.

Esta práctica está masificada en el país y en gran parte del mundo dada sus ventajas, que tiene que ver con proteger a la familia de los profesionales de la salud, así como a los pacientes; además de ofrecer mayor comodidad, identidad y economía en algunos casos, al reemplazar la ropa de uso común.

Si bien, no hay normas estrictas respecto a su uso, hay ciertos códigos de

colores que se respetan en varios países, Chile incluido [1], salvo las que puedan implementarse en una determinada institución con el afán de uniformar a sus empleados, hay un código de colores común a nivel nacional que se ocupa también en otros países, para algunas profesiones como se muestra en resumen en la tabla 1.

Tabla 1: Código colores de vestimenta por profesión (más numerosas).

Profesión	**Color de vestimenta médica**
Médico	Cualquier color, salvo los correspondientes a otras profesiones
Enfermeros(as)	Azul marino
Matrones(as)	Rojo
Tecnólogos médicos	Rojo vino

Fuente: [1]

Cuando los profesionales de la salud usan los scrubs proporcionados por el empleador, se ven obligados a vestir prendas de estilo uniformado, que responden a lo funcional y carentes de toque personal, por gran parte del día, durante su jornada laboral [1][4].

Es por ello que se evidencia en la encuesta que se adjunta en el anexo 1 de este trabajo [4], una necesidad de diferenciación en diseños, estilos y variedades de scrubs que se vincula en lo emocional con el rechazo a la uniformidad y anonimato, y que se relaciona positivamente con el anhelo de diferenciarse de otras profesiones, demostrar su función dentro del recinto, desarrollar cuidado en su presentación personal asociado a vanidad y deseo de destacar, además de funcionalidades particulares como sucede, por ejemplo, con el caso de quienes trabajan en Pediatría, quienes usan diseños que les aportan una imagen más cálida ante sus pacientes, que son niños pequeños.

La oferta actualmente consta mayoritariamente de trajes de diseño plano (sin diseños complejos ni estampados) para el caso de los hombres, y una variedad mayor para mujeres, que suelen poder elegir entre ciertos cortes de cuello, cierre de polera o blusa (cruzado, recto con botones o cerrado), y telas, cuya composición consta por lo general de un 75% de poliéster y el resto de algodón, o en algunos casos, donde se ofrece algo más elaborado, se usa rayón o telas similares que proporcionan mayor suavidad y comodidad [1].

Las prendas que salen de esta norma general, son muy bien recibidas dado su mayor grado de calidad y la comodidad que brindan, pero como sostienen las vendedoras de una de las compañías pioneras en Chile, la oferta sigue siendo reducida para el poder de compra y exigencia de los clientes, especialmente de las clientas mujeres [1].

II.3 Acerca del producto

El producto genérico, se puede materializar descriptivamente como un set de vestimenta médica compuesto por un pantalón y una polera o blusa como se muestra en la figura 1.

Imagen 1: Modelo clásico de scrubs en corte básico, femenino y masculino.

La propuesta de GoMed va más allá, con modelos que son fácilmente identificables con la marca dado su diseño y estilo, con variada oferta de composiciones de telas suaves, cómodas y livianas, bajas en algodón por ser un material absorbente, lo cual resulta poco conveniente al verse constantemente expuesto a desechos orgánicos como sangre, sudor, entre otros.

La oferta del producto se complementa con variados accesorios fabricados con material antibacteriano, de uso cotidiano para el trabajo y fuera de este, como billeteras, bolsos, porta fonendoscopio, carcazas de celular, cubre bolsillos para los scrubs, lápices, *pads* para uso de planillas de enfermería, etc.

Dada las restricciones funcionales de los colores, pues debe respetarse el código que establece un color por profesión, se explota la diversidad de diseños y estampados con personalidad común gracias a la marca, pero con

suficiente variedad para honrar la individualidad del cliente.

II.4 Declaración de la Misión, Visión y Valores de GoMed

Misión

Queremos proveer a los profesionales de la salud, de una línea de vestimenta médica de calidad, cómoda y con personalidad, que les ayude a vestir ropa de trabajo sin renunciar a verse bien y sentirse a gusto.

La empresa crecerá de forma sustentable y responsable de cara a todos los stakeholders, pensando en satisfacer los requerimientos de vestimenta de sus pares (clientes), en lo técnico y en lo emocional a través de una marca que entiende sus intereses.

Visión

Queremos ser líderes en el mercado chileno y en el país que se internacionalice la marca, en vestimenta de uso hospitalario y elementos complementarios, con una fuerte resonancia entre los profesionales de la salud, construyendo asociaciones emocionales positivas y duraderas en los clientes, en un horizonte de 5 años.

Valores

Los valores fundamentales de GoMed Son:

- GoMed es una empresa de profesionales de la salud dedicada a su gremio, que se esmera por **mejorar constantemente la experiencia de vestir** indumentaria médica cómoda, de calidad y con personalidad.
- En el servicio asociado a la venta de nuestros productos, siempre nos esforzaremos por **sorprender gratamente al cliente**, siendo puntuales, cordiales, proactivos y cercanos, de persona a persona.
- Buscamos **innovar constantemente para mejorar y mantener una relación cercana con nuestros clientes a través de periódicas instancias de participación como concursos en redes sociales, encuestas y focus groups,** inspirándonos en sus respuestas y reacciones ante nuestro desempeño, fortaleciendo lo bueno y haciéndonos cargo de los problemas responsable y amablemente.

II.5 Modelo de negocios y propuesta de valor

Las marcas de scrubs que se pueden encontrar en el mercado no promocionan sus marcas en Chile dado que es un mercado pequeño, y por ende, tienen una presencia pasiva y meramente funcional, siendo vendidos por terceros que comercializan varias marcas a la vez tratando de ofrecer variedad a pequeña escala [1].

No existe una empresa dedicada en Chile a producir uniformes médicos asociados a una marca propia con presencia relevante en las mentes de los clientes [1], y es ahí donde GoMed planea implantar una conexión entre su marca y el segmento objetivo, con productos "Premium" para profesionales de la salud con poder de compra y necesidad de opciones en esta área.

GoMed se diferencia en el mercado por centrarse en una marca, que atiende a clientes más allá de lo funcional. Pone especial atención a la mejor forma de ofrecer tecnología aplicada a calidad y comodidad (descrito en II.3), así como también diseño y una historia, que conecte con la emoción de los clientes a largo plazo. Para esto, quienes la manejan siguen siendo parte de los usuarios, y con círculos sociales que también se relacionan con el negocio, pendientes de dar una respuesta a través del tiempo a la necesidad detectada.

Una característica que crea valor extra, es la posibilidad que ofrece GoMed (en alianza con Nexans) de complementar el atuendo con accesorios y gadgets hechos de material antibacteriano, para proteger al cliente, a su familia, pacientes y colaboradores, de las enfermedades contagiosas por contacto propias del entorno en que trabajan.

GoMed se establece como empresa preocupada de investigar qué va sintiendo la masa de clientes que componen el mercado, a través de focus group, entrevistas periódicas y sistemas de colección de *feedback* de clientes, para poder ser proactivo ante las tendencias en las expectativas y necesidades de los clientes y potenciales segmentos que se sumen a este grupo (ver más detalle en capítulo IV).

III Análisis Estratégico

III.1 Oportunidades de Internacionalización

Internacionalizar la compañía es una necesidad para GoMed por varias razones: por la inquietud y visión global de negocios que poseen los socios dueños de GoMed, porque ayuda a establecer la personalidad que se quiere dar a la marca, y por la necesidad de expandir el mercado de potenciales clientes para aumentar volúmenes de producción y lograr economías de escala.

Entonces, la internacionalización de GoMed se basa en:

- La iniciativa de aprovechar el conocimiento y visión de los socios.
- Dar soporte y coherencia a una marca que se planteará como extranjera en Chile.
- Aprovechar la existencia de mercados más desarrollados en términos de fabricación y de comercialización (flujo y capacidad de compra).
- La necesidad de expandir el tamaño del mercado a quienes vender los productos, dado el tamaño de Chile comparado con otros países desarrollados.

La tarea de Internacionalizar la operación de GoMed incluye no sólo establecer contacto comercial estratégico con un país proveedor, sino considerar un país donde operar aparte de Chile, que tenga tratados y acuerdos con el proveedor a elegir, entre otros factores a evaluarse en la siguiente sección.

Según la Dirección Nacional de Aduanas [5], Chile posee tratado de libre comercio (TLC) con diversos países al año 2016: Tailandia, Hong Kong, Vietnam, Malasia, Turquía, Australia, Panamá, China, Estados Unidos, Canadá, México, Corea, Perú y Colombia. De entre ellos, los que tienen un perfil de exportadores de textiles a menores costos que Chile son: Tailandia, Vietnam, Malasia, China y Perú [5].

En la elección del país proveedor ideal, las variables generales a tenerse en cuenta van más allá de que pueda ofrecer costos de producción e importación bajos sino también importan factores como el nivel de desarrollo del área textil que posea, su competitividad y estabilidad como economía, su diferenciación como exportador de textiles, nivel de industrialización en el área que permita acceder a productos de calidad y especificidad como se desea, etc. [6].

Esto, además de aspectos relacionados a responsabilidad en la cadena de suministro, es decir considerar la existencia y cumplimiento de leyes laborales que den cuenta de un elevado nivel de respeto por la dignidad de

las personas involucradas en la producción de los productos a adquirirse; valores que son fundamentales para los socios de GoMed y fácilmente extrapolables al segmento objetivo.

Si bien todas las consideraciones previamente expuestas pueden conllevar a definir un proveedor que no resulte ser el más barato a nivel global, son condiciones que pueden utilizarse para aumentar la propuesta de valor y, por ende, los costos extra pueden ser traspasados a los clientes que se enmarcan entre la gente consciente de los derechos humanos y responsabilidad social en general dado el perfil que poseen [3].

En base a una evaluación ya realizada sobre las alternativas de países offshore para establecer como proveedor, hecha en el plan de negocios de un proyecto de similares condiciones y profundidad, se tiene la siguiente tabla de valoraciones:

Tabla 2: Evaluación posibles proveedores

FACTORES	Ponderacion*	VIETNAM	PERU	CHINA	BANGLADESH	MALASIA	PAKISTAN	TAILANDIA	CAMBODIA
READINESS TEXTIL*	**Ponderacion total 40%**								
Especialización en vestuario	20%	7	6	7	7	4	5	5.5	6
Calidad percibida de los productos	5%	7	6	6	6	4.5	5	5	7
Grado de control sobre la producción	10%	5	7	6	6	4	4	4.5	5
Barrera cultural	5%	6	7	6	4	5	4	6	5
TOTAL		**2.55**	**2.55**	**2.6**	**2.5**	**1.675**	**1.85**	**2.1**	**2.3**
MEDIO AMBIENTE DE NEGOCIOS	**Ponderacion total 20%**								
Evaluación " Doing Business**	5%	4.5	5.5	5.5	4	7	4.5	7	4
Nivel de riesgo***	5%	6	6	6	4	6	4	5	5
Infraestructura	5%	5	5	6	4	5	4	5	4
Corrupcion	5%	5	6	5	4	5	4	5	5
TOTAL		**1.025**	**1.125**	**1.125**	**0.8**	**1.15**	**0.825**	**1.1**	**0.9**
COSTOS IMPORTACION	**Ponderacion total 40%**								
Costos de transporte	10%	5	6	6.5	4	6.5	5.5	5	4
Costos de manufactura	10%	5	5	6	7	5	6.5	6	5
TLCs existente con Chile	20%	5	7	7	5	7	5	5	5
TOTAL		**2**	**2.5**	**2.65**	**2.1**	**2.55**	**2.2**	**2.1**	**1.9**
	NOTA FINAL	**5.575**	**6.175**	**6.375**	**5.4**	**5.375**	**4.875**	**5.3**	**5.1**

Fuente: [6]

Como preselección, se tiene entonces que los países donde resulta más conveniente hacer la producción offshore para un proyecto como este, son: Vietnam, Perú, China y Bangladesh [6]; pero como señala la misma fuente en una entrevista posterior al desarrollo del proyecto que originó dicha investigación, en la práctica resulta más conveniente comprar a China directamente incluso para cantidades pequeñas.

Las razones que hay para ello son varias, sin tener que pasar por etapas intermedias: porque son altamente especializados, tienen la mayor industria textil del mundo, en la práctica el flujo de mercancías ofrece opciones incluso para pequeños volúmenes, y porque hoy en día tienen mejor reguladas las condiciones en que trabajan los operarios, habiendo en China un mayor control de las condiciones y derechos básicos en que trabajan las personas, llevando la delantera respecto de países como Bangladesh o Vietnam [37].

Gracias a servicios disponibles en sitios chinos como Alibaba.com que ofrecen contacto y verificación de manufactureros que responden a pedidos de bajos volúmenes (desde 100 piezas de uniformes), se puede contar con importaciones iniciales para cubrir stock basal y muestras [37].

Considerando los aspectos mencionados, el país del cual se puede seleccionar un grupo de proveedores que cumplan con lo esperado sería China: por madurez y competitividad en su industria textil, estabilidad económica, mayor avance en la lucha por detener prácticas laborales abusivas, variedad de oferta y calidad acorde al nivel "premium" en que se quiere enfocar GoMed, etc. [6].

III.2 Determinación del País Extranjero donde Internacionalizar la Marca

Para tomar esta decisión, GoMed debe considerar aspectos teóricos y prácticos sobre los eventuales países donde externalizar la marca.

Tanto los socios como los inversionistas son usuarios del tipo de productos que ofrecerá la marca, por ende, a priori, manejan un concepto de lo que quisieran apoyar como proyecto, lo cual lleva a generar un "*brief*" para esta tarea:

> "La marca debe hablar de la relación más íntima del médico con su trabajo, porque eso simboliza el pensar del resto de los profesionales de la salud: tengo un buen trabajo, gano buen sueldo, y además tengo vida fuera del hospital… Trabajo porque mi labor es importante, no sólo para pagar cuentas; viajar, descansar y disfrutar la vida también es parte de mi agenda. No sólo ayudo a salvar vidas, disfruto la mía al extremo también"

Entonces, los criterios más relevantes a cubrir en la decisión, se pueden clasificar en 3 grandes grupos:

- Aspectos teóricos relativos a las características de la cultura y economía del país: dimensiones culturales de Hofstede, ingreso per cápita, salario medio, nivel de desigualdad, tratados de libre comercio con Chile, etc.
- Coherencia entre su imagen-país y la personalidad de la marca que se creará.
- Aspectos prácticos a considerar para la etapa de desarrollo del proyecto en el país extranjero (afinidad de los socios con la cultura del "host-country").

En una primera instancia, para reducir la lista de posibilidades, se consultó a un experto en marketing [3] respecto de características macro que ayuden a centrar la visión en un grupo reducido de opciones. Según indica el catedrático [3], los países que cumplen con tener una relación comercial estrecha con Chile (factor que por sí solo, señala, no es suficiente), y que a su vez tienen una imagen acorde a la valoración aspiracional de la cultura chilena, son los países grandes, occidentales, con mejor estatus de calidad de vida y mejores ingresos económicos. "El chileno ve a estos países como modelo, no así a otras naciones asiáticas, por poderosas que sean, que en general no se conocen tanto por estos lados" agrega el experto.

Esto lleva a reducir el universo de posibilidades a opciones como: Estados Unidos, Australia, Canadá, Francia, Alemania, Inglaterra.

Tras revisar las dimensiones de Hofstede, que busca cuantificar aspectos culturales, se observó que en general las diferencias teóricas culturales entre este tipo de países no representan información concluyente [43], ya que los países occidentales desarrollados tienden a seguir un mismo patrón: "Distancia al poder", "Orientación al largo plazo" y "Rechazo a la incertidumbre" relativamente bajo, y un alto grado de "individualismo" e "Indulgencia" [43]. Entonces, por consejo del experto [3] se continúa en la reducción de la lista considerando el resto de criterios, buscando cuantificar cuando sea posible.

De acuerdo a los restantes criterios, y en particular considerando que en la práctica al menos uno de los socios debe mudarse al país para la ejecución del proyecto, y que este debe estar entre sus posibilidades reales en términos de afinidad real con la cultura de destino, elegibilidad de visado, proyección de vida personal, etc., se redujo la lista a 3 opciones: Estados Unidos, Canadá y Australia.

La siguiente tabla resume un grupo de aspectos que resultan importantes para comenzar a cuantificar factores entre las opciones ya depuradas:

Tabla 3: Comparación de países

País	PIB per capita (USD/año)	Salario mínimo (USD/mes)	Salario medio (USD/mes)	Índice Gini	TLC con Chile	TLC con China	Cercanía comercial con China
Australia	43098	1990	52791	0.33 (2012)	Sí	Sí	Alta
Estados Unidos	38555	971	35359	0.4 (2013)	Sí	No	Baja
Canadá	35504	1263	32959	0.32 (2011)	Sí	No	Media

Fuente: Indicadores e información de Australia, E.E.U.U y Canadá [7][8]

Si bien la teoría podría indicar, en un proyecto de esta naturaleza, que el mejor destino para internacionalizar una marca es aquel país con mayor mercado, cercanía geográfica con Chile, etc. resulta prudente primero detectar el interés y posibilidad real de establecerse a desarrollar el proyecto en ese destino por parte de la persona que deba dar ese paso, para luego verificar si hace sentido o no la ejecución del proyecto en los países que cuadran con la etapa práctica, sino el proyecto se encasillaría en lo teóricamente correcto, pero no necesariamente práctico.

Sumado a esto, dado que el *branding* es fundamental en este trabajo, se debe tener presente el apalancamiento que se quiere dar a la marca (detallado en capítulo IV) asociándola a una personalidad que debe ser congruente con la *Nation-brand* del país a elegir [3].

Para medir de manera más completa estas características, se confeccionó una tabla con ponderaciones estimadas por los socios de GoMed, que busca seleccionar de entre los ya filtrados, al mejor candidato como país donde concentrar la internacionalización de la marca.

Tabla 4: Evaluación de países donde internacionalizar la marca de GoMed

Factor	Ponderación %	Estados unidos	Australia	Canadá
Aspectos socioeconómicos	20%			
PIB per cápita	5	4	5	4
Salario mínimo	5	3	5	4
Salario medio	5	4	5	4
Índice Gini	5	3	3	5
Beneficios en la importación (TLC)	30%			
TLC con Chile	15	15	15	15
TLC con China	15	0	15	0
Facilidades en implementación	50%			
Factibilidad visado (socio) para trabajar en destino	15	0	10	5
Afinidad entre socios y cultura (destino)	15	5	15	15
Sinergia entre marca y marca-país	20	5	20	15
Totales	100	39	93	67

Fuente: Elaboración propia

Australia presenta un nivel de ingresos per capita superior a Estados Unidos y Canadá, además de un índice Gini y un salario mínimo que da cuenta de un nivel de ingresos alto con baja desigualdad, y en general con buen poder adquisitivo, además es el único con una estrecha relación comercial con China al nivel de contar con un TLC (ventajas descritas en sección V.2).

Se suma a esta comparación, el hecho de que el socio 2 de GoMed cuenta con permiso para trabajar a jornada completa y remuneradamente en Australia, lo cual facilitaría el inicio de las operaciones en dicho país, no así en los otros destinos.

Congruentemente además, la marca que se busca crear tiene estrecha relación con la marca-país de Australia, no así con Canadá o Estados Unidos, dado que el país de Oceanía se relaciona a deportes, ocio, clima paradisiaco, alto nivel de calidad de vida, buenos sueldos [9] por lo cual se determina como el país donde internacionalizar las operaciones por parte de GoMed, y establecer la marca de uniformes médicos internacionalmente.

III.3 Análisis del Macroentorno (PESTLE) – Chile y Australia

Teniéndose definido el país donde internacionalizar la marca de GoMed, resulta útil comenzar a contextualizar la operación de la empresa en los mercados chileno y australiano, y analizar así los mercados desde lo general a lo particular.

Para ello, el análisis PESTLE permite una mirada del entorno previo al establecimiento de la empresa en cada mercado, desde los aspectos que forman el acrónimo en inglés que resulta en su nombre: Political, Economic, Social, Technological, Legal y Environmental.

PESTLE para Chile

• Políticamente compuesto por 3 poderes autónomos: Ejecutivo (Presidente), Legislativo, y Judicial. • Posee sistema democrático, líder regional (América Latina) por su estabilidad, que favorece un ambiente seguro para hacer negocios e inversión extranjera.	• Principal exportador de cobre en el mundo. • Orientado al libre mercado • Sexto en PIB en Latinoamérica, y primero en PIB per cápita (excluyendo Trinidad y Tobado y Bahamas como casos especiales). • Baja deuda externa, incluso contrastando con el resto de la

• Primer país de latinoamérica en pertenecer a la OCDE [10].	OCDE. • Economía centrada en servicios, minería y exportación. [11]
• 20,4% de los chilenos se encuentra en condiciones de pobreza multidimensional (educación, trabajo-y-seguridad-social, Vivienda, y salud) al 2013 [12]. • Chile tiene un alto índice gini de desigualdad social, el mayor de la OCDE [11]. • La educación y la salud están fuertemente privatizadas, y por ello su acceso depende en gran medida de la condición económica de la persona).	• Amplia conectividad de puertos, carreteras y aeropuertos a lo largo del país. • Al menos el 66% de los chilenos declara ser usuario frecuente de internet (población online) [13] • Alto uso de redes sociales (94% de la población online) • Bajo nivel de inversión en I+D (el menor de la OCDE) [11].
• La jornada laboral estándar es de 48 horas a la semana, de lunes a viernes. • El gobierno está constantemente impulsando leyes para favorecer el emprendimiento [10]. • La creación de empresas es un proceso simplificado (en términos económicos, legales y de tiempo), al igual que el registro de marcas en INAPI [14].	• Se creó el Ministerio del Medio Ambiente en el 2010 para impulsar más medidas acordes, y con mayor relevancia jerárquica y presupuestaria que antes [15]. • El desarrollo de la visión de sustentabilidad en Chile es escaso pero tendiente a cobrar mayor relevancia cada vez. • 4.6 toneladas de emisiones de CO_2 per cápita [11].

PESTLE para Australia

• Australia es una monarquía constitucional con un sistema de gobierno parlamentario. Es parte del Commonwealth, es decir, tiene como jefe de estado a La reina Isabel II de Reino Unido [16]. • Localmente, tiene los 3 poderes del estado, estando el Ejecutivo compuesto por el Primer Ministro	• Orientado al libre mercado [17] • Con una población de 23.5 millones de habitantes, goza de un PIB per cápita de USD 44.971 (El doble de Chile) [18]. • El desempleo es de un 6,1% de la fuerza de trabajo [18]. • La deuda promedio por dueño de casa es del 200,4% del ingreso por hogar.[18]

y sus Ministros [16]. • Tiene fuertes lazos con Estados unidos, además de los otros países que conforman el Commonwealth. También ha trabajado firmemente por establecer relación con Asia y países del pacífico [16].	• Tiene un índice Gini de desigualdad en el ingreso de 0,326 (2012) [18].
• Goza de una de las culturas más multiculturales del mundo [19]. • Una de cada 4 personas nació en otro país. • La cultura en Australia tiene como fuertes componentes el deporte y las artes [19].	• Si bien Australia está alejada del resto de continentes, está muy bien interconectada en términos de telecomunicaciones, transporte marítimo y aéreo con el resto del mundo [20]. • Tiene un variado set de instituciones dedicadas a la I + D, en las principales ramas de conocimiento [20].
• En temas legales, es un país abierto a inversiones extranjeras, inmigración bajo ciertos estándares, y estricto en cuanto a fiscalización y regulación general [21].	• 16.7 toneladas de emisiones de CO2 per cápita [18]. • Si bien figura como un país altamente contaminante, declara metas explícitas sobre reducción de contaminantes e impulsa programas de conciencia social [22]

Tomando este análisis como revisión panorámica de Chile y Australia como países para hacer negocios, se pueden establecer variadas similitudes positivas. Ambos poseen una abierta economía a la inversión extranjera, diferentes fuentes de financiamiento para emprender tanto privadas como estatales, políticas que promueven la inversión, miradas curiosas hacia la tecnología e I+D (guardando las proporciones), y poblaciones relativamente pequeñas con abundantes recursos para explotar y crecer como sociedades.

Ambos países tienen una estructura que promueve el comercio libre dentro del territorio, y numerosos tratados de libre comercio con el resto del mundo, y por cierto, entre sí también.

Australia se caracteriza por ser una nación joven, moderna, abierta culturalmente y con una economía diversificada y muy exitosa a nivel mundial, con excelentes niveles de calidad de vida.

Chile es un país con bastos recursos naturales, con una historia más marcada por conflictos políticos que Australia. Dentro de su entorno geográfico, también destaca por ser estable económicamente y próspero. Socialmente tiene un grado de desigualdad mayor que Australia, y a su vez menores ingresos per cápita, incluso si se analizan con poder de compra equiparado.

El nivel de seguridad y estabilidad general de ambos países les otorga un alto grado de afinidad con negocios nuevos e inversiones relacionadas a tecnología y estilo de vida.

III.4 Análisis FODA de GoMed

Habiéndose ya analizado los mercados desde una vista panorámica, la herramienda FODA contribuye a una mirada centrada en la compañía, en relación a su entorno (oportunidades y amenazas) y a sí misma (fortalezas y debilidades).

Fortalezas

- Proactividad en la gestión
- Conocimiento del mercado (como usuario y como parte de círculos de ellos)
- Estabilidad financiera para etapa de planificación del negocio y puesta en marcha temprana (inversionistas interesados)
- Posibilidades de acceder a créditos para etapas de implementación
- Personas (socios) motivados y determinados en emprender
- Alta orientación a satisfacción de los clientes
- Facilidad de entender a los clientes por ser parte de ellos y de sus agrupaciones
- Visión global de negocios por parte de los socios
- Orientación a calidad y alto desempeño

Debilidades

- Tiempo para desarrollo del proyecto (dedicación no exclusiva)
- Equipo reducido en integrantes, potencial visión sesgada
- Inexperiencia (práctica) en emprendimiento
- Conocimiento limitado en temas de comercio exterior
- Necesidad de asociación con otras empresas para prosperar

Oportunidades

- Bajos costos de producción en países asiáticos
- Creciente especificidad del vestuario médico y su consumo
- Facilidad para promocionarse en medios online
- Fuerte poder adquisitivo del segmento objetivo
- Estabilidad económica y de tasas de empleabilidad del segmento

objetivo

Amenazas

- Eventuales rupturas de acuerdos o tratados de comercio entre países
- Posibles cambios en la legislación de importaciones o impuestos especiales
- Potencial bajo volumen de venta que perjudique la solvencia del negocio

Conclusiones del FODA de la empresa GoMed

La observación de las fortalezas y debilidades de GoMed como aspectos internos a tener en cuenta, así como las amenazas y oportunidades como factores externos hablan, en general, de una compañía que cuenta con una posición estratégica favorable en términos de desarrollo como emprendimiento.

El hecho de que los socios pertenezcan al grupo de personas a quien se orienta la marca a crearse, y el hecho de que se desenvuelvan en medios afines, ayuda a una correcta percepción del cliente, favorable además para el desarrollo de productos orientados al cliente, y no centrado en crear algo a gusto propio de forma antojadiza.

La estabilidad económica de la sociedad permite planear etapas iniciales dentro de las cuales se puede avanzar sin la presión de comenzar a percibir ganancias netas, lo cual también conlleva la limitante de no contar con tiempo dedicado de lleno al proyecto. Esto se debe tener en cuenta en pos del equilibrio entre no desatender el proyecto, y administrar los recursos económicos de tal forma que no se arriesgue la integridad de este en el tiempo.

Dada la experticia de los socios y sus falencias, se hace necesario complementar este estudio con opiniones y experiencias de quienes que han emprendido en situaciones similares o conocen el mercado y sus matices, además de hacerse necesario una exhaustiva revisión de normativa referente a importaciones y tratados comerciales existentes, para poder tomar decisiones informadas y estratégicamente favorables.

Dadas las amenazas y eventuales contratiempos detectados, se hace necesario revisar periódicamente el estado de los acuerdos internaciones comerciales atingentes, y de normativa y leyes sobre importaciones (por si hubiera algún cambio entre la elaboración de este documento y la efectiva puesta en marcha del proyecto), antes de evolucionar a una etapa de implementación que conlleve transacciones internacionales, y tener en

cuenta esta eventual situación, para cuidar la estabilidad financiera de la empresa y su posición en el mercado.

III.5 Análisis del Mercado, Competidores e Interacciones – Chile y Australia

En base a la investigación realizada, se pudieron confeccionar estos cuadros resúmenes donde se ubican los principales distribuidores en los países en cuestión.

En Chile el distribuidor con mayor tiempo en el mercado es Medical Uniforms (MU), quien además ha sido el único a la fecha en tener una tienda de uniformes médicos en un mall. Tiene la representación de Cherokee en Chile pero no es el único que lo vende, ya que según la encargada de tienda de MU en el Mall Costanera de Santiago, los demás venden sin autorización formal pero no se fiscaliza [1].

Tabla 5: Distribuidores de scrubs en Chile

Distribuidor	Marcas que vende	Marcas propias	Rango de precio aproximado por prenda (pantalón, blusa o polera)
Medical Uniform	Cherokee, Dickies, Heartsoul, Happycode	No	CLP 25.000 – 50.000
Uniforms Chile	Cherokee, Landau, Dickies, IguanaMed, Ecko, Orange Standard, Koi, WonderWink, Heartsoul	No	CLP 17.000 – 30.000
Vestmed	Cherokee, Landau, Urbane, MedicalStyle – (Chile, No registrada en INAPI), Barco (USA)	No	CLP 20.000 – 35.000
ScrubsChile	ScrubsChile (No registrada en INAPI)	Sí	CLP 15.000 – 30.000
Uniformes Globo	Uniformes Globo (No registrada en INAPI)	Sí	CLP 12.000 – 25.000
Medical Vips	Landau, Barco	No	CLP 25.000 – 35.000
Medboutique	Cherokee, Dickies	No	CLP 15.000 – 30.000
Smartscrubs	Cherokee, Dickies, Barco, Koi, Adar, Med couture, Heartsoul, IguanaMed, Landau, Codehappy, Tooniforms.	No	CLP 15.000 – 30.000

Fuente: Sitios web de cada comercio, elaboración propia

Por la información recabada desde las oficinas de MU, la participación en de licitaciones públicas les ha hecho ganar dinero en ventas B2B (que representan un 30% aproximadamente de los ingresos de la empresa), pero esto ha hecho que la marca que representan se popularice demasiado [1].

En los grandes hospitales de Santiago, han vendido grandes cantidades de

uniformes marca Cherokee, de "corte básico" como categoriza la fuente, y eso por un lado hace conocida la marca, pero le hace alejarse del prestigio que tenía al principio cuando se vendía como primicia por ser estadounidense [1]. El resto de distribuidores son menos relevantes en términos de presencia en Mercado Público, sin ventas relevantes [1], lo cual hace pensar que la venta al detalle es mayoritaria en el común de los casos.

En Australia, los distribuidores que se señalan a continuación son los más relevantes en base a la investigación:

Tabla 5: Distribuidores de scrubs en Australia

Distribuidor	Marcas que vende	Marcas propias	Rango de precio aproximado por prenda (pantalón, blusa o polera)
Healthcare uniforms Australia	Sin marca, confección a pedido para empresas	No	AUD 15 - 35
Sm Corporate & Workwear	Landau	No	AUD 25 - 45
Hunter Scrubs	Landau, Scrubzone	No	AUD 20 - 45
Infectious	Wonderwink, Dickies	No	AUD 20 - 40
Uniform Super store	Marca propia, genérica, no sólo hospitalarios.	Sí	AUD 15 - 45
Medeleq	Cherokee (proveedor exclusivo)	No	AUD 40 - 55

Fuente: Sitios web de cada comercio, elaboración propia

Si bien el tamaño del mercado es mayor al del chileno (ver detalle en IV.2), al buscar en las 3 ciudades más pobladas de Australia, y por internet, se percibe menor número de tiendas y oferta en general [23].

El australiano en general no busca marcas en sí, busca calidad asociada a una marca, si la hubiera [23]. En el caso de la ropa para hospitales, el australiano experto vendedor del área consultado, señala que el cliente australiano en general cada vez busca más mostrar pertenecer a una cierta "elite" incluso al vestir un uniforme, y las tiendas que los ofrecen, están empezando a poner atención [23].

En el caso de los scrubs, se conocen marcas como Landau y Cherokee, pero no se escucha mucho sobre ellas [23].

La gente en Australia sigue marcas pero sólo cuando hay un trabajo detrás, que da confianza en que la calidad ofrecida se relaciona con la duración de esta, según comenta la fuente [23].

Interacciones

Tanto en Australia como en Chile, el mercado está creciendo, pero en un nivel de desarrollo que no contempla un trabajo de *branding*, ya que las ventas dependen de distribuidores con locales pequeños, de venta física mayoritariamente (Chile) [1], y tiendas físicas y on-line (Australia) todavía muy orientadas a lo funcional y no a lo "*fashion*" de la industria del vestir [23].

Respecto de la llegada con los clientes, mucho depende de la promoción que se haga de los productos, y de la localización de las tiendas [1]. En ambos casos, los principales distribuidores no hacen trabajo de marca y no hay grandes interacciones entre distribuidores, dado lo escasamente explotado del mercado [1] [23].

Lo que puede ser visto como lamentable para los usuarios, que consiste en un mercado poco desarrollado, donde los retailers son escasos, la oferta parece no ser abundante ni variada, y el *branding* no es parte del quehacer de los distribuidores, representa una verdadera oportunidad para GoMed, que tiene que ver precisamente con ir más allá: ofrecer un estilo, una marca con personalidad creada pensando en un segmento importante de los usuarios, que se materializa en productos que se pueden vestir y usar como gadgets en el trabajo, y en el trayecto a este, mostrando un cierto status que no se ha trabajado con las marcas existentes hasta la hora [1][4] [23].

A pesar de todo ello, resulta útil destacar a Medical Uniforms como competidor relevante, y referencia para hacer proyecciones financieras (ver capítulo VI), lo que será de especial beneficio para los primeros años de desarrollo del proyecto.

Medical Uniforms, como se mencionó previamente, es un pionero, tiene actualmente 2 tiendas físicas en Santiago de Chile, posicionadas estratégicamente en malls, donde los clientes comentar acudir porque les queda en el trayecto a la casa o al trabajo, o bien porque aprovechan de comprar en otros locales (supermercados, farmacias, etc.) [1].

Este distribuidor es el más desarrollado en términos de presencia, experiencia y marketshare, según información recabada desde su oficina principal [1]. Vende principalmente scrubs de la marca Cherokee (y sus submarcas), abarcando un aproximado del 12% de participación de mercado en Chile [1].

IV Planes de Marketing para Chile y Australia

IV.1 Análisis del Cliente

En Chile:

El cliente es profesional del área de la salud, lo cual lo posiciona en un grupo de gente que goza de un poder adquisitivo elevado con referencia al sueldo promedio en el país [3].

El cliente pertenece a un grupo de personas con una posición estable dentro de la fuerza de trabajo del país. Esta estabilidad les permite negociar y acceder en general a buenas condiciones laborales, y la alta demanda de sus de servicios en conjunto con las estructuras de turnos que suelen tener, les habilita además para optar a tener más de un empleador, lo cual da la posibilidad de completar jornadas laborales semanales con alta densidad de horas. En consecuencia, son personas con buena situación laboral, con constante posibilidad de trabajar harto para acceder a mayor remuneración [3].

Son personas que saben de su posición en la sociedad. Son vistos como profesionales con una labor social importante, necesaria y que además se relaciona con un nivel educacional elevado, habitualmente asociado a buen rendimiento académico en su formación, y buena situación económica en la etapa laboral [3].

Dado lo jerarquizada que es la sociedad chilena, es importante señalar que este grupo de profesionales gozan en general de un sitial de respeto, admiración y estabilidad. Dentro de este grupo, hay jerarquía también, lo cual se discute con mayor detalle en "Segmentación", pero que básicamente consta del grupo "superior" en jerarquía, que correspondería a los médicos, y en un segundo plano, con menos diferencia entre símiles, el de "otros profesionales de la salud" donde destacan (por cantidad) los enfermeros(as), matrones(as) y kinesiólogos(as) en ese orden [3].

Dentro de este segundo grupo, los enfermeros destacan por hábitos de compra y presencia en el mercado. Aproximadamente el 70% del total de los compradores de scrubs son mujeres, y el 40% de las compras de scrubs las hacen enfermeras(os). Se debe tener en cuenta además que sólo el 14% de los enfermeros son hombres, considerando las cifras de matriculados en las universidades que ofrecen la carrera en el país [24].

En Australia:

En base a la información recabada mediante entrevistas hechas a expertos locales involucrados en marketing y en ventas de uniformes en Australia, se aprecia que las características generales del cliente se comparten de manera

importante con las señaladas en la sección anterior.

En Australia, los profesionales del área de la salud son personas muy bien consideradas por la sociedad, donde destacan en general por su rol filantrópico de ayuda y cuidado hacia los pacientes [2].

En general son respetados por pertenecer a un grupo de personas que se debió esforzar por obtener su educación y especialización en algo tan importante como la salud, teniéndose en cuenta lo difícil que puede resultar el obtener un grado en las carreras universitarias involucradas [2].

Al igual que en Chile, hay 2 grandes ramas: los que trabajan en el área pública, y los que trabajan en el área privada. Los del área pública tienden a ser más sencillos y centrados en sacar máximo provecho de los recursos disponibles, que son limitados. En el área privada, los ingresos y recursos se manejen menos controlados por el gobierno, y por ello todo tiende a ser más ostentoso, lo que se condice con médicos con mayor motivación por el ego según señala la experta en marketing consultada [2] [3].

Particularmente en Australia, según el Medical Board of Australia, el 41% de los médicos son mujeres, y por otro lado, el organismo símil, encargado de enfermería, registra que menos del 10% de los enfermeros son hombres en Australia, lo cual da información importante para la sección de segmentación [25].

En general

Si bien el perfil se asemeja entre médicos de Australia y Chile, así como también entre otros profesionales de la salud de los países en cuestión, hay menor tendencia a la jerarquía social y profesional en el país de Oceanía [3].

En Chile, el profesional de la salud goza de la pertenencia a un grupo con un rol social, al igual que en Australia, pero además ocurre que en Chile se marca mayormente la jerarquía dentro del segmento de profesionales de la salud, existiendo un marcado anhelo por diferenciarse entre los distintos cargos y estamentos [3].

Aunque se debe tener en cuenta que obviamente no todos los médicos o enfermeras se comportan igual, hay ciertas tendencias generales que hablan de su estilo como profesionales y perfil incluso como persona. Por ejemplo, la enfermera suele ser la persona que toma el rol de anfitrión en el hospital, siendo muchas veces la persona a cargo de coordinar al personal bajo su cargo para las labores paramédicas, haciendo labores clínicas al mismo tiempo, y además facilitando la labor de los médicos, que en muchos casos

funcionan como asesores externos a las unidades, que "pasan visita" o llegan a una determinada parte del hospital sólo a tomar contacto con el paciente para algo puntual, tomar una decisión, dar una instrucción al personal (indicación médica), y el cuidado sigue a cargo de enfermería o matronería habitualmente [3]. En toda esta típica dinámica, que es parte de otras diferentes, se da un juego de roles y jerarquía bien marcado, que se denota por una serie de símbolos y actitudes, donde suele suceder que el médico deja en claro que él o ella es médico (con el rol y posición que eso conlleva) y no enfermero o técnico (que deja claro su rol en otras actitudes y servicios), y eso en la práctica se ejecuta en conjunto con una serie de simbolismos donde destaca la vestimenta (colores), tipo y color de delantal, etc [3].

Para el marketing asociado a este tipo de clientes, entonces, se hace necesario tener en cuenta que en Chile se puede dar valor y destacar la diferencia jerárquica y el rol de los grupos que conforman el segmento al ensalzar los descriptores diferenciadores de este grupo de personas. Por otro lado, en Australia convendría más apelar al rol en el trabajo y en la sociedad que tiene cada grupo del segmento objetivo, junto al marcado sentido de nacionalismo y consciencia social también presentes en el perfil del profesional de la salud australiano. Estos *insights* cobran relevancia al realizar las campañas de *advertising*, dado que se debe tener una noción clara de cómo piensa el público objetivo [2] [3].

En ambos países, según la investigación que se lleva a cabo en este trabajo, también existen diferencias entre los médicos y el resto de profesionales de la salud. Los médicos suelen tener motivaciones más basadas en el ego y la determinación por alcanzar objetivos ambiciosos en términos de logros personales y de calidad de vida incluyendo el dinero como variable importante; mientras que los enfermeros (representantes del resto de profesionales para este caso) tienden a estar más motivados por concretar una posición de logros académicos más moderados, donde el frente suele centrarse en la relación con el paciente, su cuidado y lo valioso que resulta esta relación para su rol en la sociedad [2] [3].

IV.2 Tamaño del Mercado

Conocer la cantidad exacta de profesionales de la salud existente en Chile y Australia por profesión, es posible gracias a los registros oficiales de prestadores individuales de salud, que en ambos países permiten corroborar la existencia y pertinencia de estos.

En Chile, la entidad encargada de tal tarea es la Superintendencia de Salud, quien pone a disposición un informe estadístico detallado de la cantidad de profesionales y para-profesionales registrados [26]. La entidad símil en

Australia es la Australian Health Practitioner Regulation Agency, que comparte estadísticas con The Medical Board of Asutralia, The Nursing and Midwifery Board of Australia, y otras entidades similares que agrupan profesionales según su función [27].

Al tabular los datos obtenidos a Julio del 2015 para el caso de Chile, y a Septiembre del mismo año para Australia, se obtiene un estimado como se muestra en la siguiente tabla, que comprende las profesiones más significativas en número y pertinencia en términos de uso de los productos que ofrecerá GoMed.

Tabla 6: Tamaño de mercado en Australia y Chile

Profesionales	**Chile**	**Australia**
Médicos	37.790	104.006
Porcentaje del mercado total por país (médicos)	31%	25%
Enfermeros	35.670	261.582
Enfermero-matrón	3.092	28.518
Matrones	11.393	3.620
Kinesiólogos	18.598	5.005
Terapeutas ocupacionales	3.264	17.353
Tecnólogos médicos	11.225	N/A
Cantidad total (no médicos)	83.242	316.078
Porcentaje no-médicos del total del mercado por país	69%	75%
Cantidad total	121.032	420.084

Fuente: [25] [26] [27] [28] [29] [30]

Cabe destacar que el tamaño del mercado en Chile, considerando las profesiones más relevantes dispuestas en la tabla, es de unos 120.000 clientes, lo cual contrasta significativamente con la realidad Australiana, que cuenta con un mercado 3,5 veces mayor aun cuando la población es apenas 1,3 veces superior a la chilena [26].

Por otro lado, es importante señalar que en Australia existen los "enrolled nurses" y los "registered nurses". Los primeros se asemejan a los TENS chilenos (técnicos en enfermería de nivel superior) por sus funciones, responsabilidades y jerarquía en la atención al paciente [27]. Los registered nurses son los que cumplen funciones muy similares a las de los enfermeros chilenos.

Para esta estimación del tamaño del mercado, se han dejado de lado los "enrolled nurses" de la misma forma que los TENS chilenos, por tratarse de profesionales o para-profesionales menos cercanos al segmento objetivo en

términos de ingresos salariales y estilos de vida [27].

Así como en Chile existen enfermeros y enfermeros-matrones, en Australia ocurre algo similar. El equivalente a enfermero-matrón en Australia es llamado "registered nurse and midwife" y conforman un gran conjunto con los registered nurses, cubriendo las posiciones de quienes en chile son los enfermeros, enfermeros-matrones, tecnólogos médicos y gran parte de los matrones en ese país. Congruente con esto, resulta baja la cantidad de matrones en Australia, y que además no exista un cargo definido como el de tecnólogo médico con el mismo set de funciones que en Chile [27].

Por todo ello, entre otras variables relacionadas al desarrollo del país y su nivel de profesionalización, la cantidad de enfermeros en Australia es casi 8 veces mayor que en Chile, lo cual abre la posibilidad de sub-segmentar aún más el mercado. Una posibilidad es poner el foco en los enfermeros dentro del sub-segmento de profesionales de la salud no médicos de Australia, y enfocar en ellos los principales recursos.

IV.3 Segmentación de Mercado

Al segmentar, lo que se busca es utilizar características que explican diferencias en la conducta de consumo y compra de las personas [3]. Para ello, es importante detectar un set de "descriptores" o características que logren congregar al mejor grupo de potenciales clientes en términos de probabilidad de compra y afinidad con la propuesta del servicio o producto ofertado [3].

Kotler afirma además que segmentar es útil y necesario para lograr un eficiente uso de los recursos (advertising, por ejemplo), ya que se concentrarán en el público más afín con la propuesta de valor, donde aspectos demográficos, geográficos y de comportamiento cobran una alta preponderancia [42].

La utilización de variados tipos de descriptores en la segmentación, suele resultar en una mejor definición del segmento de interés ya que ayudan a describir al consumidor ideal que responde y calza con el producto o servicio que se ofrece, pues este fue creado pensando en él o ella; y el autor los clasifica a grandes rasgos en [42]:

- Segmentación geográfica: país, región, estado, suburbio, zona con cierta densidad poblacional, etc son algunos descriptores basados en este tipo de segmentación.
- Segmentación demográfica: edad, sexo, estado civil, nivel educacional, religión, raza, etc.
- Segmentación psicográfica: estilo de vida, personalidad, valores, etc.

- Segmentación de comportamiento: ocasiones en que el producto o servicio se utilizaría, beneficios, estatus del usuario o fidelización, tasa de uso, actitudes, etc.

Para GoMed, una definición del segmento objetivo se logra entonces, haciendo cruce entre:

Aspectos geográficos

Usuarios de vestimenta médica de todo el país, con enfoque en las grandes urbes, que es donde se conglomeran las mayores densidades poblacionales, los mayores centros de comercio, así como los hospitales y clínicas del país, donde los clientes trabajan.

La posibilidad de compra on-line acercará la marca a las zonas donde haya internet disponible para tal efecto.

Es importante destacar que en Chile, aproximadamente el 40% de la población se concentra en la Región Metropolitana, y del 60% restante, ciudades grandes con representación geográfica serían: Iquique, Antofagasta, La Serena – Coquimbo, El Gran Valparaíso, Talca, Temuco, el Gran Concepción, Valdivia, Puerto Montt, Coyhaique y Punta Arenas.

A su vez, en Australia, la población se concentra en las capitales estatales y otras grandes ciudades, como: Sydney, Melbourne, Brisbane, Perth, Adelaide, Darwin y Camberra.

Aspectos demográficos

La marca se orienta a hombres y mujeres, con un mayor enfoque al público femenino (ver descripción del cliente en IV.1), por la característica "Premium" de la marca, se limita el grupo a sólo profesionales del área de la salud, por consideraciones de salario y nivel educacional, que trabajen en establecimientos de salud estatales o privados, de cualquier parte del país (Chile o Australia) [3].

El rango etario va desde los 22 años en adelante, decayendo en relevancia después de los 50 años por ser menos afín en general con el tipo de personalidad jovial y moderna de la marca.

La edad del segmento objetivo se considera a partir de los 22 años como inicio aproximado, debido a que en ese periodo comienzan las prácticas e internados de los universitarios de las carreras de la salud en Chile y Australia, etapa en la que comienzan a necesitar los elementos ofrecidos por GoMed.

Aspectos psicográficos

Como insight importante, se tiene que parte de la necesidad de adquirir scrubs que destaquen de los uniformes que algunos establecimientos ofrecen a sus empleados, se debe a este grupo de profesionales del área de la salud tiene el dinero para vestir con ropa de alta calidad y precio, pero se ve obligado a cumplir ciertas reglas de vestimenta durante largas jornadas de trabajo, durante gran parte de la semana [1]. Esto ocasiona el anhelo por adquirir scrubs y accesorios que respondan a esta libertad de verse bien y a gusto usando productos denotan cierto status, pertenencia a grupo, etc. [1]

Entre este grupo, destacan las enfermeras, y médicos (mujeres), acompañadas de hombres que calzan o se acercan a la definición de "metrosexual" o simplemente jóvenes que conforman la tendencia general de preocuparse por la apariencia, más que en décadas pasadas [1][3].

Los atributos que este grupo de personas más valora en prendas de vestir, según los expertos de los respectivos países consultados, son: "calidad", "diseño (estilo, concepto)", "comodidad" tanto en Australia como en Chile [1] [23] [2].

Aspectos relacionados a comportamiento

Dado que dentro de los profesionales de la salud, existen diferencias importantes de jerarquía y/o roles, se quiere potenciar el sentido de pertenencia del grupo principal y centro del sentido aspiracional, que corresponde a los médicos, sin dejar de lado las particularidades de grupos secundario [3].

Entonces, dentro de los profesionales de la salud, en ambos países resultará conveniente diferenciar a los médicos del resto de profesionales del segmento. Es decir, se trabajará con 3 grupos dentro del segmento objetivo para cada caso: "médicos" como sub-marca, "Enfermeros", y "Profesionales de la Salud en general" para otra sub-marca, conformando el resto del segmento sin excluir los sub grupos anteriores [3].

En Chile, los 3 sub-segmentos conforman alrededor de un tercio del segmento cada uno. Sin embargo, en Australia hay 2 segmentos que acaparan importancia preponderante. Estos son los médicos, y los enfermeros; los médicos por su cantidad (31%) y rol de "gatillo aspiracional" dentro del segmento total, y las enfermeras por la cantidad y diferenciación natural que ofrecen como grupo, lo que hace posible atenderles a medida [2].

IV.4 Branding: Estrategia de Marca

Con el tiempo, las empresas han tomado importancia al concepto de Brand Equity, dado que la historia de muchas marcas resultan buenos ejemplos de la teoría que desde 1980 presentan varios autores al respecto. El caso de Coca-cola por ejemplo, permite fácilmente aceptar la idea de que la compra de algunos productos tienen más que ver con las asociaciones que ellos evocan a través de su marca, que del valor del producto en sí, y dado que ello le va un valor a través del tiempo a la empresa, resulta coherente con la necesidad y visión de establecer relaciones comerciales saludables y de largo plazo con los stakeholders (clientes principalmente) [31].

El exceso de oferta y variedad, así como la excesiva proliferación de productos y servicios similares, hacen imperativo la construcción de marca, acto llamado comúnmente *branding* [31].

La construcción de una marca puede llegar a resultar en la consolidación del más preciado activo de una empresa, ya que una imagen de marca diferenciable, con las asociaciones correctas, construye un puente emocional y racional con los consumidores, que puede hacer a la marca destacar y distinguirse del competidor, propiciando crecimiento y estabilidad a largo plazo [31].

Para la construcción de marca, GoMed se centrará en los consejos de creación de marca del experto en Branding, Kevin Keller.

El experto [32] señala que en la etapa "Salience" (Ver Pirámide de Keller en Anexo 3), se hace necesario hacer conocida la marca como parte de una categoría, una correcta definición de los atributos principales y los casos en que el cliente debe considerar la marca como opción.

Para lograr establecer las características de desempeño e imagen, la marca debe dejar claro el nivel al que pertenece en estos ámbitos, a quien se parece o asemeja (points of parity) y de quién se diferencia (points of difference). Para esto, debe ser congruente el discurso con la realidad, por ejemplo si dice ser exclusivo o eficaz, que efectivamente sea así, para ser agrupado entre las marcas similares, que cumplen con ese nivel de "performance" e imagen en la mente de los consumidores [32].

Esto lleva a los consumidores a crear un set de juicios y sentimientos hacia una marca, asentándose de los pasos previos, lo que resulta determinante en cómo se ve la marca, si se considera buena o no, sirve o no, etc. donde se espera lograr rápidas y positivas asociaciones [32].

Cuando se cumplen las etapas anteriores, la marca goza de un estado de resonancia, donde se establece una relación emocional con la marca, que

lleva al consumidor a preferirla por defecto para ciertas ocasiones y frente a otras opciones [32].

Análisis situacional para creación de marcas

Tal como se ha mencionado en el capítulo primero y segundo, GoMed puede sacar ventaja de la situación actual existente tanto en Chile como en Australia, y construir una marca sólida que ofrezca más que productos funcionales sino un espacio para una relación con una marca, con una componente emocional involucrada que sostenga la evolución de la empresa en el tiempo.

Algunas ventajas que acercan a GoMed a ese cometido son:

- La competencia (marcas) no se publicitan en los países en cuestión, sólo se venden como opciones disponibles del mercado de vestuario médico, sin trabajar asociaciones a productos Premium ni relaciones a largo plazo [1].
- La industria de la vestimenta médica y en general, para profesionales de la salud se ha ido sofisticando con el tiempo, y crece cada vez más [1].
- Las marcas que se conocen en el mercado de vestimenta hospitalaria son relativamente las mismas en ambos países, y carecen de trabajo de marca localmente. Cherokee es la más presente en ambos, pero esto mismo la hace popular, contrariamente al estatus de Premium que se establecerá para las marcas de GoMed [1] [23].

Siguiendo el modelo de Keller, se puede determinar entonces que tanto en Chile como en Australia, las marcas de uniformes médicos están estancadas en la etapa de Resonancia, es decir, los clientes conocen los productos asociados a ellas, saben que existen, saben para qué sirven, y en general, los compran porque los necesitan, pero existe la posibilidad de ir aún más allá y trabajar en asociaciones poderosas mejor definidas, y en una relación entre una marca con este segmento.

GoMed busca dar ese paso, generar una marca que se diferencia de las demás, que evoque sentimientos y opiniones técnicas sobre su tecnología, su comodidad, lo dedicada que está a los profesionales de la salud y no a otros, el esfuerzo que pone en entender sus necesidades particulares y adaptarse a su ritmo de vida, y no esperar que sea el cliente quien se adapte a un producto estándar o marca genérica que no le proporciona la sensación de ser especial, de vestir algo a su nivel, más exclusivo y de calidad acorde a la capacidad de pago.

Objetivos del Plan de Marca de GoMed

a) Primario.

- Construir una marca líder en la industria de vestimenta médica, que se diferencie de la competencia y que resuene en las mentes de los compradores y clientes finales del segmento objetivo con el fin de abarcar el 15% del marketshare al cabo de 5 años.

b) Secundarios

- Crear valor para el cliente a través de una marca dedicada al segmento.
- Definir y trabajar asociaciones de marca que resulten significativas, relevantes y llamativas para los clientes, que permitan establecer una relación de interacción de largo plazo (resonancia).
- Construir una marca que resulte atractiva como franquicia a ser adquirida para su explotación en otros países.

Propuesta de identidad de marca

Una elaboración de identidad de marca resulta útil para reducir la ambigüedad entre la valoración de las marcas disponibles en el mercado y pone en las mentes de quienes toman decisiones de compras (institucionales o personales) un set de atributos que muchas veces forma parte tácitamente en la necesidad pero que no se llegan a mostrar como beneficios atribuibles a una marca en particular.

El fundamento de la marca de GoMed se propone como:

a) Identidad central

En lo técnico:

- Marca experta en telas que ofrecen comodidad, buen talle y reducción de carga bacteriana.
- Marca que entiende el detalle técnico de las necesidades del día a día del profesional de la salud, con sus particularidades como segmento, y sus diferencias entre profesiones y estamentos.

En lo emocional:

- Dedicada al profesional que disfruta de su estilo de vida, que se

divierte porque puede, trabaja porque siente el aporte que hace, y se enorgullece de ser quien es y pertenecer al grupo que conforma.

- Enaltece la labor de los profesionales de la salud para cada sub-grupo que conforma el segmento, aportando comodidad y diferenciación.
- Orgullo de pertenecer a un grupo de profesionales vistos como de alta capacidad intelectual, grandes logros, involucrados en responsabilidades de tipo "salvar vidas", con alto impacto y presencia en la sociedad.
- Apela a la soberbia de ser destacado, de tener un rol importante en la sociedad, en el lugar de trabajo, en la vida.

b) Identidad extendida:

- Entendemos que por su importante labor, los profesionales de la salud deben usar esta vestimenta durante gran parte del día, por ello les ofrecemos vestir y portar productos que permiten mostrar su rol y jerarquía durante todo ese tiempo, enorgullecerse de su status y capacidad de adquisición de exclusividades y productos Premium.

c) Personalidad de la marca, y principales asociaciones

- Elegante, de excelente calidad, con alta tecnología involucrada, sofisticada, segura, visionaria, soberbia.

d) Caballo de batalla

"Marca de profesionales de la salud dedicada a los colegas"

Este framework responde a las opiniones, sensaciones y experiencias recabadas desde quienes forman parte del segmento, de quienes se relacionan con ellos en la venta de uniformes, de expertos en marketing chilenos y australianos, además del conocimiento de los socios de GoMed que forman parte también del segmento, así como sus amistades y colegas, lo cual permite tener un *insight* informado sobre los intereses y necesidades de los clientes en general, y por ende, de cómo debe responder y complementar la marca ante este escenario.

La marca, básicamente debe llegar a responder a esta situación que se da a diario, donde el profesional de la salud, teniendo como caso más notable al médico, se ve forzado a permanecer largos turnos con ropa que no le

permite sentirse del todo cómodo y bien vestido al nivel de la posición profesional y social que tiene [3]. GoMed debe buscar dar una opción para todos aquellos que sí valoran poder vestir algo que les satisfaga en lo técnico y en lo emocional, estableciendo una relación con estos clientes, que se nutra y aproveche esta necesidad al tiempo que la satisface [32].

e) Nombre tentativo y logotipo

Para la determinación del nombre de la marca y generación definitiva del logotipo, se puede contratar un servicio de diseño gráfico que cuente con las herramientas para ofrecer opciones de calidad y atingencia.

Habiéndose ya declarado la personalidad de la marca, se listan los criterios que Keller destaca como importantes en la creación de elementos de marca como nombre, logo, empaques, etc. para evaluar las opciones que se estudien en su momento [32]:

a) Deber ser memorable: fácil de reconocer y de llamar desde la memoria.
b) Significativo: Debe poder describir y persuadir.
c) Agradable: debe ser interesante y alegre, de imagen rica en lo visual y verbal.
d) Transferible: capaz de ser usado a través de las categorías que conforme, a través de fronteras geográficas y culturales.
e) Adaptable: Debe ser flexible y actualizable.
f) Protegible: Debe poder protegerse legalmente y favorecer la competitividad.

Como propuesta de nombre para la marca, para efectos de desarrollo del presente trabajo, se ha pensado en "UluruMed", que corresponde a un nombre que se relaciona con la cultura australiana apelando al nacionalismo de la cultura presente en dicho país, y al mismo tiempo, al comportamiento aspiracional chileno de valorar lo extranjero, especialmente cuando se trata de países desarrollados con buena "Nation-Brand" como es el caso de Australia [9].

Uluru es el nombre de la formación rocosa también llamada Ayers Rock, ubicada en el centro de Australia, vinculada a poder espiritual ancestral de los aborígenes de la zona. Es un destino turístico típico y exclusivo por los costos de viaje y estadía [33].

UluruMed es fácilmente vinculable a la cultura australiana, que tiene la tendencia de valorar lo propio, que además en acciones concretas busca reivindicar a los aborígenes del continente, respeta la naturaleza y la vive, y

todo desde un sitial de altísima calidad de vida y buenos ingresos salariales, que se condice con la personalidad que se define para la marca de GoMed.

IV.5 Estructura de marca y Líneas de Productos

Una forma en que se puede armar una arquitectura de marcas dentro de una empresa, es bajo la forma de "Casa de marcas" (House of brands) que básicamente corresponde a un grupo de marcas diferentes pertenecientes al mismo holding o empresa. Otra forma es a través de la estructura "Branded house" que usa la misma marca para las distintas líneas de productos [32].

La ventaja principal de la estructura House of Brands es que las marcas no se opacan entre sí, es decir, la reputación de una afecta escasamente el desarrollo de otra, lo cual puede verse como desventaja también al no darse un efecto sinérgico entre ellas. Por otro lado, las "Branded Houses" potencian una misma marca para distintos productos o líneas de estos, lo cual puede afectar la diferenciación y la sensación de exclusividad de un producto Premium, por ejemplo, al ser etiquetado con la misma marca que uno de categoría inferior [3] [32].

En vista de todo lo anterior, tras discutir las opciones con un experto en Marketing [3], se toma en consideración una estrategia mixta para GoMed.

Como se quiere ser específico para profesionales de la salud, pero al mismo tiempo diferenciar 3 sub-grupos de clientes (médicos, enfermeros y profesionales de la salud en general), y abarcar no sólo vestuario de tipo "scrubs" sino también accesorios de uso cotidiano (y específico en ciertos casos), se utilizará una estrategia en que se potenciará una marca principal, que a su vez abale las sub-marcas dedicadas a los sub-grupos de clientes [3].

Para accesorios específicos, se puede utilizar la sub-marca que corresponda, buscando siempre segmentar a la mayor resolución posible, pero siempre potenciando la marca principal.

El esquema de marcas y sub-marcas quedaría como se muestra a continuación:

Tabla 7: Esquema de marcas y sub-marcas

Marca principal	Sub-marca	Sub-segmento	Productos asociados
UluruMed	"Doc by UluruMed"	Médicos	Scrubs para médicos, de variados colores excepto los propios de otras profesiones, y accesorios exclusivos para médicos
	"Nurse by UluruMed"	Enfermeros	Scrubs para enfermeros, centrados en el color azul, y accesorios propios de la enfermería
	"UluruMed"	Profesionales de la salud no-médicos	Scrubs de varios colores relacionados a otras profesiones, para profesionales no-médicos y accesorios en general

(Los nombres de marca y sub-marcas son tentativos).

IV.6 Puntos de paridad y puntos de diferencia (PoP y PoD)

Este emprendimiento tiene etapas que se definirán con mayor detalle en la sección "Plan operacional e Implementación" pero que básicamente consta de una primera etapa con bajos costos operacionales y alta exposición de los futuros clientes a la marca y sus elementos, siendo presentada como marca australiana en ambos países.

Luego, se dedicarán mayores recursos y foco en la presencia de la marca de forma física, en tiendas y a través de vendedores especializados que interactúen con los clusters de clientes presentes en hospitales y clínicas.

Lo anterior se basa en que antes de esperar ventas en lo operativo, siguiendo el modelo de Keller, se debe trabajar el "Brand knowledge", incluso antes de lograr grandes volúmenes de ventas, para dado el afán de potenciar una marca en sí más que tener ingresos de inmediato. El hecho de presentar la marca como australiana, como se explicó antes, responde al nacionalismo australiano junto a lo aspiracional de la cultura chilena que la lleva a apreciar

muy bien las marcas internacionales que vienen de países admirables por su calidad de vida y economía, como sucede con Australia y que además tiene que ver con el estilo de marca que se plantea GoMed [32].

Para lograr ejecutar esa identidad, es necesario decidir a quien se debe parecer la marca y a quien no en los diversos modos en que se relaciona con los clientes. Como señala Keller, las etapas de "Salience", "Imagery" y "Performance" son la base de la pirámide, y las que soportan la creación de una relación entre el cliente y la marca que hará posible la supervivencia de esta [32].

Los modos más importantes en que se relacionará la marca con los clientes son:

- Elementos de la marca
- El producto mismo
- Presentación del producto (envoltorio)
- *Advertising* en medios online
- Estilo y alcance de la página web
- Puntos de venta
- Personas relacionadas a la marca (embajadores, vendedores, representantes de la empresa)

Para estos, una buena forma de afirmar una nueva marca es definir puntos de paridad y puntos de diferencia con otras marcas, no necesariamente del mismo mercado sino que hayan mostrado ser eficaces en relacionarse con el público en situaciones similares. Esto ayuda a la nueva marca a establecer un marco de competitividad suficiente para no ser vista como inferior al contrastarla con otra marca que logre mejor un cierto atributo o beneficio [32].

Un PoP (Point of parity) busca elevar la situación de la marca hasta la de otra que ya logró cautivar a los clientes con tal atributo o beneficio, mientras que el PoD (Point of difference) busca alejar la marca de una práctica o estilo que se ha visto no tener buen resultado en el mercado [32].

Imagen 2: Stand de marca “Superdry” en mall australiano.

Un ejemplo de ello, es el stand de la marca Superdry (ver imagen 2) en un mall australiano (que resulta similar a lo que se presencia en centros comerciales chilenos); donde el sitio completo habla de la propuesta de la marca, a través de colores, iluminación, un concepto que involucra los distintos productos de la marca, etc.

Para GoMed, UluruMed debe tomar los mejores ejemplos desde el mercado antes de lanzarse en Chile y Australia. Dada esta iniciativa, se ha realizado una investigación en terreno en ambos países para observar las tendencias, los estilos de ropa que son preferidos y vanguardistas, las prácticas más valoradas, etc. Y en esa búsqueda, encontró interesantes formas de presentar la ropa, de promocionarla, de diseñarla, de atender al público, y más.

Imagen 3: Tienda australiana "yd."

En Chile, algunos puntos visitados y considerados son: pequeñas tiendas boutique de Barrio Italia en Santiago, Japy Jane (local y tienda online), Maui & Sons, Billabong, Ellus, SmartScrubs, Medical uniforms, dafiti (tienda Online), pequeñas tiendas de ropa en Vitacura, Las Condes, Providencia, etc.

Cada uno de ellos, destaca en algo que es rescatable como PoP y aplicable a la nueva marca. Para ello se confeccionó una tabla con de los principales hallazgos que se utilizarían para la creación de los propios elementos de UluruMed, y se resumen en la tabla 8.

En Australia, el suburbio de Paddington de Sydney ofrece cuadras de tiendas que ayudan a depurar un estilo al que tiende este país, así como tiendas boutique de Brisbane en el centro de la ciudad. En general, exhiben diseños reconocibles y transversales en tiendas australianas, como "yd." o similares como Tarocash, Politix, Connors, etc. (ver imagen 3).

Las tiendas de vestimenta orientadas a *surfers* son también un buen referente para lograr definir el estilo para la etapa de Plan comunicacional en la práctica [3]. Entre ellas, están: Maui & Sons, Billabong, Quicksilver, entre otras.

Un resumen de los principales PoP y PoF se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8: PoP y PoD

Tienda	País	PoP o PoF
Maui & Sons	Chile	PoP: estilo de tienda, adornos, iluminación, tipo de punto de venta.
Billabong	Chile y Australia	
Quicksilver	Chile y Australia	
Hangloose	Chile y Australia	
Yd,com	Australia	PoP: Estilo y estructura de página web.
BlackMilk	Australia	
Dafiti.com	Chile	
Yd	Australia	PoP: Estilo de la ropa, forma de presentación de tenidas, perfil de modelos, etc.
Medical Uniforms	Chile	PoP: Presencia física en mall o barrio de moda
Cherokee	Chile y Australia	PoD: Venta masiva a hospitales con modelos básicos que popularizan la marca.

Fuente: Elaboración propia

IV.7 Posicionamiento

La declaración de posicionamiento permite establecer para quién (segmento objetivo) está orientada la marca, la categoría a la que pertenece, los beneficios que produce o promueve y los atributos o "razones para creer" que entrega [3].

En este caso, GoMed debe establecer una declaración de posicionamiento para cada sub-marca, usándose la estructura que sigue:

Para (segmento objetivo, beneficio)

(Marca) es (categoría, marco de referencia)

que (beneficio, punto de diferencia)

Porque (atributo, razones para creer)

Propuesta de declaración de posicionamiento para sub-marca orientada a profesionales de la salud en general:

Para los profesionales de la salud que buscan scrubs y accesorios pensados especialmente para ti, de alta calidad y distinguido diseño.

UluruMed es la línea de vestimenta y artículos que te permiten vestir bien incluso mientras lo das todo en el trabajo, porque sus exclusivos diseños y su tecnología bactericida te quedan bien y te cuidan como tú cuidas a tus pacientes.

Propuesta de declaración de posicionamiento para sub-marca orientada a enfermeros:

Para enfermeros que buscan aliados en el cuidado de los pacientes, que necesitan estar cómodos y verse impecables en el trabajo,

Nurse by UluruMed es la marca de scrubs y accesorios que sabe lo que necesitas, con alta calidad, resistencia y tecnología, porque el deber no para y tú estás preparado para ello

Propuesta de declaración de posicionamiento para sub-marca orientada a

médicos:

Para los médicos que buscan uniformes y accesorios exclusivos pensados en ustedes, Doc by UluruMed la marca que está a tu nivel, pensada por médicos para médicos que saben lo que significa ayudar a salvar vidas y verse impecable durante la batalla, porque ponemos la tecnología y comodidad que necesitas para que sigas haciendo lo que todos admiran

IV.8 Plan Comunicacional

Un Plan comunicacional puede tener distintos focos. Como en este caso se trata de una marca nueva, el objetivo principal tiene que ver con lograr establecer a UluruMed como opción en la categoría a la que pertenece, dejar claro el enfoque al desplegar su personalidad, el mercado a quien se orienta, el principal set de atributos y beneficios que promueve, etc. [3]

Un Plan Comunicacional inicial, entonces, se debe centrar en el "Brand knowledge", es decir, trabajar en las partes que según Keller, lo componen: "Brand Awareness" y el "Brand Image" de la marca según Keller [32].

El *Brand awareness* es la habilidad del consumidor para reconocer la marca por exposición previa a esta, conocer su contexto, y tenerla presente en su categoría. Esta se logra al exponer al consumidor a repetidas instancias donde la marca hace su aparición a través de sus elementos [32].

Una vez que se logre un Brand awareness de un 30% a 40% se puede comenzar a trabajar la Brand Image. Esta consiste en sets de atributos y beneficios que se logran asociar a la marca en las mentes de los consumidores.

Según Keller, para que estas asociaciones logren generar Brand Equity, no sólo deben ser positivas sino también únicas, es decir, el consumidor debe sentir que ninguna otra marca le entregará lo mismo o algún sustituto a la altura de la marca en cuestión [32].

Objetivos del Plan Comunicacional:

- A un año de ejecutado el Plan Comunicacional, el *Brand Awareness* del segmento objetivo debe llegar a un 40% al menos.
- Los elementos de la marca y principales asociaciones deben ser reconocidos por al menos el 30% de la muestra a consultar del segmento al año de haberse lanzado la campaña.
- La participación de mercado de mercado debe ser de al menos el 3% al primer año y al menos del 5% al tercer año de campaña.

Al tratarse de un tipo de consumidor (tanto en Chile como en Australia) que utiliza internet para buscar, cotizar e incluso comprar productos [34] [35], parte importante del objetivo relacionado a exponer al cliente a los elementos de la marca, tiene que ver con aprovechar los medios online que representan bajo costo y logran sinergia en este cometido.

Buscando evitar que la presencia online sea poco activa, el enfoque del a*dvertising debe considerar los usos de "online media"* para la generación de contenido, donde el cliente participe, se involucre y refiera la marca a sus conocidos [2].
Como ejemplo de esto, se tiene el exitoso caso de la oficina de turismo de Australia que promocionó indirectamente su "Nation-Brand" y las asociaciones de su marca relativas al turismo, ofreciendo trabajo como *ranger* cuidando algunas de sus islas paradisiacas, logrando a su vez mostrar toda la información que necesitaba poner en la mente de los clientes a través de una actividad que parecía estar centrada en otro foco [36]. Así, hizo viral una gran cantidad de imágenes y videos de lugares turísticos haciendo que la gente aplique al trabajo, explorando y conociendo Australia como destino para las vacaciones [36].

Para esto, como base, se debe contar con un centro de información donde puedan acudir a comunicarse con la marca, como ocurre con una página web diseñada y mantenida acorde a las necesidades del proyecto.

Además, la creación de un perfil profesional para la empresa en LinkedIn sirve para facilitar la presencia corporativa. Adicional a esto, se pueden utilizar anuncios gratuitos para promocionar la marca en Facebook y Google Ads.

Un servicio que además se requiere es el que ofrecen algunas empresas que se encargan de mantener comunicación activa y actualizada de las cuentas oficiales corporativas de Twitter, Facebook, Pinterest, Instagram, LinkedIn, Youtube y otros, lo que permite estar presente en las principales redes sociales, con material acorde a la plataforma y en co-creación con los usuarios.

La co-creación de contenidos es una herramienta poderosa, pero debe gestionarse debidamente para no exponer la marca a vandalismo o sobreexposición de problemas o malos entendidos que se podrían arreglar de forma privada [3].

Además, se debe considerar que en "online media" hay variadas plataformas, y no todas sirven para lo mismo ni resultarán útiles para cada caso. En resumen, según indica la experta en marketing moderno consultada [2] [39], los principales usos de las plataformas para empresas son:

Facebook: sólo para contenido liviano, y comunicación de eventos. Es una buena plataforma para exposición de logos y material gráfico asociado a la marca.

Twitter: Una cuenta corporativa puede servir como plataforma de "atención al cliente" cuando es correctamente gestionada, donde se pueden resolver dudas, exponer aplicaciones y usos interesantes, mostrar imágenes promocionales, etc.

Instagram: Esta plataforma es útil para mostrar imágenes corporativas, y para motivar la exposición de material de los clientes utilizando la marca a promover, siempre basándose en que el contenido principal es visual (imágenes).

LinkedIn: Esta plataforma es más apropiada que Facebook para difundir material corporativo serio, artículos con información escrita más abundante y profesional. Es aconsejable que las empresas tengan presencia en LinkedIn si sus clientes son parte de ello.

Google+: Si bien no es tan popular como Facebook, tener un perfil en Google Plus permite poner a disposición la información de la compañía como contacto, localización, horarios de atención, imágenes, etc. en "Google" que en la mayoría de países es el buscador web más utilizado (excepto China).

Youtube: Como plataforma de videos, es útil para mostrar información corporativa en este formato, como demostraciones de productos, presencia en ferias, etc. Además sirve para mostrar comerciales de la marca como antesala a los videos que visitan los clientes.

En base a estas consideraciones, GoMed estima conveniente gestionar cuentas corporativas para: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, y mantener un perfil en Google+, con los cuidados y consideraciones ya señaladas.

Por otro lado, avanzando hacia la ejecución de este Plan comunicacional, se listan a continuación las iniciativas más relevantes y sus precios tentativos:

Tabla 9: Iniciativas para Plan de Comunicaciones

Iniciativa	Presupuesto Año 1	Presupuesto Año 2	Presupuesto Año 3
Diseño oficial de elementos de marca	600.000	0	0
Construcción y mantención de sitio web UluruMed	1.200.000	500.000	500.000
Servicio de mantención cuentas redes sociales	400.000	400.000	400.000
Confección catálogos y folletos impresos	1.200.000	1.000.000	1.000.000
Participación de congresos de enfermería, medicina atención cerrada, obstetricia como stand	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Inscripción a congresos (Premio por interacción en redes sociales)	350.000	350.000	350.000
Sets de regalo (scrub y accesorios) a embajadores de la marca (4 por sub-marca)	300.000	300.000	300.000

Nota: Valores estimados

Dado que las ventas se centran fundamentalmente como B2C pero existe posibilidad de hacer una venta a empresas, es importante tener en cuenta a quién se está entregando la información, y a quienes más hay que llegar para concretar el negocio, satisfaciendo a quien tome la decisión e incluso a quien usará las prendas y accesorios.

Como señala la australiana experta en marketing consultada, se debe considerar que para ventas donde el profesional de la salud no sea quien toma la decisión de compra, sino alguien encargado de abastecimiento (o equivalente) en la institución, el Plan comunicacional debe lograr cautivar a ambos participantes: el tomador de decisiones y el cliente final [2].

Cómo medir feedback en Branding

Dentro de la estrategia, se nombró una periódica revisión del efecto del trabajo de marca en el público objetivo. En el libro de Brand Management [32] se explica lo importante que resulta hacer un correcto seguimiento del branding, cogiendo información que ayude a fomentar puntos fuertes y corregir aspectos débiles si fuera necesario en el proceso continuo de gestión de marca.

Algunas recomendaciones de Keller respecto de cómo medir los resultados del avance en el proceso de branding son [32]:

Como regla general, abarcar cada nivel de la pirámide de Keller, e ir de lo cualitativo a lo cuantitativo.

Primeramente, sondear las principales preocupaciones, sentimientos, quejas, etc. a través de actividades como focus group, donde se pueda indagar sobre los temas en una situación persona-a-persona.

Luego, habiéndose detectado los temas a profundizar, llevar a número las sensaciones que están perturbando el proceso, es decir, sondear qué tan relevantes positiva o negativamente pueden llegar a ser para tomar decisiones al respecto.

Para el Focus Group (centrados en medición cualitativa):

- Contar con grupo representativo de la gente a consultar (6 a 12 personas).
- Asegurarse de escuchar a todos en el grupo.
- No dejar a alguien dominar ni encaminar las respuestas.
- Preguntar a los más callados sobre su opinión si es necesario.
- Tratar de llegar a un consenso dentro de lo posible, pues puede ayudar a resumir la postura del grupo.
- Indagar: "Por qué crees eso?" Tratar de llegar a respuestas más elaboradas para disminuir errores de interpretación.
- Estar enfocado.
- Si la discusión se desorienta, pasar a la siguiente pregunta para mantener agilidad e interés del grupo.

Para las encuestas (centradas en medición cuantitativa):

- Considerar un número representativo para lograr una muestra significativa.
- Evitar facilitar las respuestas o darlas en alguna parte de la encuesta.
- Abarcar la pirámide desde la base, evitando preguntar detalles sobre la marca si ni siquiera es conocida por la persona.
- No ser condescendiente con las respuestas. Dar opción a estar en desacuerdo y a no dar información personal.
- En lo posible, dar alternativas discretas (selección, orden o graduación) y evitar espacios de texto en blanco para facilitar la tabulación de datos y cálculo de frecuencia en las respuestas.

IV.9 Precio

Como se describió en la sección III.5, actualmente no hay una valoración elevada asociada a marcas en Australia o en Chile respecto a uniformes de uso hospitalario, principalmente porque ninguna de las marcas fabricantes toma parte en la promoción, y quienes venden y promocionan, lo hacen con varias marcas a la vez, por lo cual no se realiza una trabajo de *Branding* específico para ninguna de ellas.

Según la encuesta realizada [4], y dado este fenómeno, los atributos que actualmente llevan a decidir una compra de scrubs tienen que ver con calidad, diseños, durabilidad, etc. Por ello, además el "*pricing*" de estos productos debe relacionarse con la disponibilidad de pago y valoración de los productos.

Gracias a la información investigada y señalada en sección III.5, se tienen precios de referencia para ambos países, con lo cual se puede establecer un precio tentativo para un producto Premium que cuenta con los atributos más valorados [4], y otros beneficios.

Se debe tener en cuenta además, que como marca de productos Premium, es conveniente que se tienda a asociar la marca a los valores más altos del mercado (dentro del "*willingness to pay*"), pudiendo acudirse al manejo de precios mediante promociones y ofertas para ajustarlo "hacia abajo" si fuera necesario, y no al contrario (fijar precio bajo y luego subirlo) [32].

De esta forma, se puede asumir el valor del mejor competidor en términos de atributos y beneficios, y ofrecer además valor agregado extra en el producto, para aprovechar el referente existente, quedando un valor tentativo de CLP 40.000 para Chile y AUD 45 para Australia por cada set de scrubs como precio de lista.

IV.10 Plaza

Un punto importante a considerar es que las personas que conforman este segmento objetivo, trabajan en hospitales o clínicas (o ambos) que funcionan como *clusters* naturales para efectos de promoción, captación de clientes y venta [3].

De acuerdo a una experta vendedora de scrubs en Chile, la gente busca comprar donde le resulta cómodo ir y donde aprovecha de hacer el resto de compras, por ello la tienda de Medical Uniforms que ella maneja en el Mall Costanera en Santiago tiene tan buenos resultados [1]. Ella señala que la gente que llega a comprar, que en un 70% son mujeres, suelen señalar a una colega que le recomendó la tienda o señalan que quieren algo similar a

lo que compró alguien que ellas conocen del trabajo.

Página web y medios digitales

La presencia de la marca en los medios digitales parte por tener un punto de contacto, entrega de información y punto de compra como es el caso de una página web. Para proveer un sitio que facilite una experiencia sincera, fácil y confiable, se debe poner real énfasis en el diseño y flujos de la página [32].

Actualmente GoMed cuenta con contactos y acuerdos con Webpay para las transacciones en línea, y tiene además una membresía corporativa con WIX como plataforma para alojar la página web y utilizar una de sus estructuras de páginas web dedicadas a e-commerce.

Como parte de la presencia digital de la marca, GoMed tendrá cuentas corporativas en redes sociales que atenderán y atraerán al público, permitiendo mayor interacción.

Tienda presencial con showroon

Un PoP (Point of Parity) que se puede establecer y replicar para "Plaza" es lo que hace Medical Uniforms al estar presente físicamente en un Mall facilitando el contacto con los clientes y dándoles además la oportunidad de acercarse al producto y probarse los conjuntos para comprar in situ o acudir a la página web posteriormente.

Establecer un lugar físico es parte de la presencia de la marca, y se tiene considerado para la segunda etapa, cuando el trabajo mediático de Brand Awareness ya tenga ciertos resultados [32].

V Plan operacional e implementación

Como Plan Operacional, se establece para GoMed una serie de consideraciones, etapas y pasos que siguen la lógica de ruta óptima y funcional para ejecutar este plan de negocios.

V.1 Protección de marca y diseños

Como este proyecto se centra en la creación de una marca, sus elementos y todo lo que se le asocie debe estar protegido debidamente para evitar perder el control del negocio que significa la propiedad de la misma.

Justo después de crearse la empresa en ambos países, y antes de publicitar cualquier elemento de la marca (como un logo por ejemplo), y por su puesto antes de enviar diseños a confeccionarse en serie a China, se deben proteger en los países en que se vayan a manipular. Por ello, la protección debe comenzar por Chile y Australia, siguiendo China como país de interés para este fin.

Además, se debe incluir en los contratos con los proveedores las clausulas necesarias para evitar que ellos puedan utilizar algo de GoMed para beneficio propio, incluso si el proceso de registro o patente está en trámite, ya que ellos podrían tener acceso a ello antes de que esos procesos finalicen.

Proteger la marca es además una forma de diferenciarse del resto de marcas, y poner una barrera legal a los competidores ante cualquier intento de parecerse, y por ende, destruir parte de la diferenciación que hace de la marca algo único.

En Chile, las marcas y elementos propios de la empresa pueden registrarse en INAPI. Además existen entidades que ofrecen los servicios de registro internacionalmente, como WIPO.int con los cuales GoMed ha estado en contacto para obtener el servicio de protección internacional que incluye Chile, Australia y China.

En Australia además, se puede contar con el servicio de agentes como iGerent, que ofrecen informes de factibilidad de marca, registro y vigilancia de marca, para mantener protección de UluruMed mientras no se opere físicamente en ese país, al comienzo del proyecto.

V.2 Proveedores chinos y condiciones para importación

Para el inicio de las operaciones, se tiene definido realizar un viaje a China para concretar los principales contratos con las empresas contactadas hasta la fecha que serían proveedores estables. En Guangzhou hay un importante número de proveedores que cuentan con la oferta que le interesa a GoMed que serían visitados por los socios para establecer los contactos pertinentes a largo plazo.

Para el comienzo, se utilizará el servicio de WinnerGo, empresa chilena que se encarga de establecer el contacto y corroboración de datos y seriedad de los proveedores in situ en China, para facilitar la solicitud de muestras y primeros cientos de prendas para fines promocionales.

Dadas las condiciones consideradas en el Plan Financiero (cap. VI), donde los *lead times*, fechas de pago y arribo de los bienes impactan en el capital de trabajo requerido, se requiere que los proveedores sean capaces de:

- Confeccionar un set de 4 a 6 diseños para ser enviado como muestra en un plazo de 2 semanas, más 1 semana de transporte aéreo.
- Respetar las especificaciones técnicas señaladas en detalle antes y después de confeccionada la muestra (corrección), para asegurar un nivel de calidad en la confección enserie.
- Ser capaz de realizar envíos parciales a Chile, y Australia (para etapa promocional y posteriores).
- Aceptar órdenes de compra por cantidades mínimas de 100 unidades para diseños aprobados.
- Tener capacidad de respuesta para confeccionar al menos 6.000 unidades de un mismo diseño al mes (pudiéndose utilizar distintos colores).
- Aceptar pago del 50% FOB al momento de la orden y el dinero restante al desaduanar en Chile.
- Asegurar despacho de 6000 unidades aprobadas (monto aproximado mensual a ordenar) en plazo no superior a 30 días una vez aprobada la muestra.
- Manejar la mercancía hasta la llegada a puerto chileno por barco, siendo capaces de enviar *invoice* con precio CIF cuando sea solicitado.

Para el lead time completo desde la emisión de una orden de una muestra aprobada hasta la recepción del pedido en aduana chilena, se tiene considerado 75 días, lo cual es manejable por GoMed en términos financieros, y a su vez permite un refresco de mercancía apropiado para la tasa de cambio de modelos que se tiene planeado para la marca, que ofrecerá recambio de temporada cada 3 meses.

La decisión de usar 4 temporadas se relaciona con la tasa aproximada de

compra de scrubs detectada en la encuesta (anexo 1).

V.3 Proceso de importación

Para la etapa inicial, se debe considerar que el proceso de importación depende del valor de la mercancía, y de los tratados que haya entre los países, entre otros.

Para Chile, como en este caso la importación es de carácter comercial, el valor umbral es de USD1000 facturado, y el trámite puede realizarse sin agente de aduanas si no se excede este valor. En caso contrario, es decir, si el valor de USD 1000 FOB se supera, es necesario realizar el trámite a través de un agente aduanero, y se debe entregar a esta entidad la documentación necesaria para hacer la intermediación y confeccionar la "Declaración de Ingreso" [5].

En el sitio web Aduanas.cl se indican los documentos a presentar obligatoriamente para cualquier importación con carácter comercial hacia Chile. Estos son:

- Conocimiento de embarque original, carta de porte o guía aérea, que acredite el dominio de la mercancía por parte del consignatario.
- Factura comercial original, que acredite la mercancía objeto de compraventa y sus valores.
- Declaración Jurada del importador sobre el precio de las mercancías, formulario que entrega el agente de aduanas.
- Mandato constituido por el sólo endoso del original del conocimiento de embarque.
- Certificado de Origen, en caso que la importación se acoja a alguna preferencia arancelaria, en virtud de un Acuerdo Comercial.
- Lista de empaque, cuando proceda, correspondiendo siempre en caso de mercancías acondicionadas en contenedores.
- Certificado de seguros, cuando el valor de la prima no se encuentre consignado en la factura comercial.
- Nota de Gastos, cuando éstos no estén incluidos en la factura comercial.
- Permisos, visaciones, certificaciones o vistos buenos, cuando proceda.

En este caso, existen acuerdos comerciales que dan importancia al certificado de origen, con el fin de aminorar el coste de importación.

Las importaciones, por regla general, están sujetas al pago del derecho ad valorem, que corresponde al 6% sobre su valor CIF (costo de la mercancía +

prima del seguro + valor del flete de traslado) y además al pago del IVA (actualmente el 19% en Chile) sobre su valor CIF más el derecho ad valorem [5].

En Australia, todas las importaciones de productos permitidos bajo los AUD1000 están libres de impuestos, lo cual favorece enormemente las compras pequeñas iniciales para muestras y volúmenes bajos [38].
Cada vez que se supere este umbral en Australia, se debe pasar por un trámite similar al mencionado para Chile, confeccionar una Import Declaration y usar un agente de aduana de la misma forma, siendo el GST (equivalente al IVA) un 10% del valor FOB de la mercadería [38].

V.4 Manejo de inventario y control de calidad

Para el primer año de operación, el control de inventario se tiene planeado realizar internamente dada la escasa cantidad de bienes que se manejarán según proyección. Estará a cargo del asistente de operaciones (ver organigrama en VII.4), quien deberá reportar al gerente de operaciones sobre el manejo de los activos mediante un software básico destinado a este fin.

Durante el segundo semestre, se comenzará a trabajar con una empresa externa que realice este servicio desde finales del año 1. Para ello, se tiene considerado contar con alguna de las siguientes empresas:

- Rebuss
- Tinsa
- SCA
- SOSlogística

El control de calidad será realizado inicialmente por el "Encargado de diseño y armado", quien deberá participar del proceso completo reportando al gerente comercial: desde la confección de especificaciones técnicas de las muestras y corroboración de cumplimiento de estas, hasta la revisión de las mercancías recibidas.

Personal encargado de los despachos deberá además realizar una última verificación estandarizada antes de enviar los pedidos por compras online que se realicen durante el primer año, hasta que se considere necesario tercerizar también esta función con la compañía de logística que esté trabajando con GoMed en control del inventario y despachos.

V.5 Distribución y Adquisición de Clientes

Dados los canales de distribución planteados en el Modelo de Negocio, se definen los niveles de distribución y los requerimientos para cada uno.

Canal digital directo

La página web y cuentas corporativas de redes sociales serán las formas "online" de conectar con los clientes, siguiendo a Dafiti.com y BlackMilk.com.au como PoP en relación a sus sitios web como presencia digital.

En Australia, dada la presencia de HD Free TV en 99.7% de los hogares, donde 68% de estos tienen 2 o más televisores, este medio resulta altamente prioritario [39].

EN Chile, el uso de Facebook es masivo, con un 59% de penetración especialmente en público de ingresos medios-altos y de entre 15 y 54 años (74%). Esto hace a Facebook unos de los medios principales para este mercado [40].

Canal presencial, pasivo-directo

La tienda presencial y/o puntos de venta, a abrirse a partir de la segunda etapa del plan operacional, debe contar con ciertas características:

- Estar ubicada en lugar de fácil acceso, como un mall y/o en un sector relacionado al segmento objetivo (viviendas o lugar de trabajo).
- Debe tener suficiente espacio como para desplegar variedad de tenidas, mostrar elementos de la marca y contar con acceso a probadores.
- Tener personal acorde al estilo de la marca: joven de 25 a 35 años, amable, relajado, seguro, con vestimenta Smart, buena dicción, etc.

Lo importante de un punto de venta y/o show room es que permita dar certeza al cliente sobre la calidad, comodidad y seriedad de la marca y productos. Para ello, es imprescindible mostrar coherencia respecto del mensaje estratégico en cada pieza de *advertising*, en cada detalle [3].

Canal presencial, activo-directo

Para complementar la presencia pasiva de un punto de venta, se debe contar además con personal capaz de conectar con la mente de los clientes al ser parte del rubro o tener experiencia en el área de la salud como vendedor.

Este canal proporciona básicamente de 2 actividades activas directas:

- Visita y promoción de los *clusters* (clínicas y hospitales) para acercar la marca al segmento y hacer contacto humano para entregar información, resolver dudas, establecer relaciones y cerrar tratos.

- Fomentar existencia de embajadores de la marca, personas que son profesionales de la salud y que son de alguna manera influyentes en sus lugares de trabajo (presencia en redes sociales). El boca-a-boca es un medio altamente eficiente en la referencia que los clientes usan para tomar decisiones de compra. [39]

Estos puntos de venta deben funcionar especialmente cuando se realizan las mayores ventas en periodos similares [1]:

- De lunes a domingo en las mañanas 9:00 a 11:00 hrs. (salida de turno noche) y en las tardes 17:00 a 20:00 hrs. (salida turno día).
- Fines de semana en general, en especial los sábados.
- Los primeros y últimos 7 días de cada mes. A los profesionales de la salud del área pública les suelen pagar sus sueldos los días 24 de cada mes y a los del área privada, habitualmente el último día hábil o dentro de los primeros 5 días del mes siguiente [1].

Convenios

Dado que se trata de una marca de productos Premium, los precios de lista deben dar cuenta de la categoría y estatus de la marca. Por ello es más conveniente mostrar precios altos y usar promociones, membresías y descuentos de temporada que permitan periodos o condiciones favorables en la adquisición de los productos a menor precio, lo cual a su vez, genera una sensación de oportunidad en los clientes [3].

A corto plazo, los descuentos y promociones permiten manejar inventario y potenciar periodos del mes en que las ventas pueden ser menores, como sucede durante las semanas centrales de cada mes según las vendedoras de Medical Uniforms [1].

Tanto en Chile como en Australia, hay instituciones que conglomeran a los profesionales de la salud, que además ofrecen beneficios por afiliación. Algunas de estas instituciones son:

En Chile:

- Colegio Médico de Chile
- Colegio de Enfermeras de Chile
- Colegio de Matronas de Chile
- Colegio de Tecnólogos Médicos de Chile

En Australia:

- Medical Board of Australia
- Chiropractic board of Australia
- Nursing and Midwifery board of Australia
- Occupational Therapy Board of Australia

A través de estas instituciones, se puede lograr establecer beneficios que favorecen a ambas partes, permitiéndoles ofrecer descuentos en nombre de GoMed en suscripciones o promociones puntuales, permitiendo a su vez a GoMed, acceder a información de contacto de afiliados para promocionar la marca.

Membresias

A largo plazo, las membresías no sólo proporcionan oportunidades de descuento sino que ayudan a mantener relación comercial con los clientes y por ende ayudan a la sustentabilidad económica del negocio [39].

Dado que el cliente promedio compra 4 a 5 sets anualmente, y debe hacerlo cada año, y habitualmente usa tarjetas de crédito y débito para ello [4], GoMed ofrecerá formar parte de un "Loyalty circle" que aprovecha esta situación.

Tomando los valores establecidos como "precio de lista" en sección IV.9, se llega a un valor estimado de consumo anual (según encuesta de anexo 1, son 4 sets, que equivalen a 8 prendas) y esto da un total de $320.000 para trabajar en un sistema de membresías.
Como socio, el cliente accederá a un descuento permanente de 20% en todas las compras personales que realice mientras mantengan la membresía.
Consecuente a esto, para que los números cuadren, los precios a exhibir deberán mostrarse con un 25% de aumento permanente para hacer atractiva la membresía, y permitir que con un 20% de descuente aun cuesten el precio de lista utilizado en las proyecciones..

La membresía costaría $29.990 mensualmente como valor de lanzamiento para el 2017 (a contratarse por un año), y permitirá canjear 8 prendas (pantalones, blusas o poleras de scrubs) durante los 12 meses desde la compra, las cuales estarán sujetas a stock.
Esta modalidad permite además un ingreso asegurado de dinero a GoMed y un sistema sin intereses de compra para los clientes, usando el convenio con transbank que permite 12 cuotas precio contado. Este sistema mantendría a los clientes pendientes de los productos que se ofrecen, y les alentaría a mantener contacto a través de la página o tienda para conocer las novedades, lo cual genera fidelización, y motivándolos a renovar la membresía dada la necesidad periódica que tienen de contar con este tipo de vestimenta.

Una de las funciones del representante de ventas, será ofrecer esta membresía en terreno, la cual resultará económicamente conveniente dado que si alguien necesita comprar un set, no deberá gastar más que la tercera parte de forma inmediata, accediendo a un set a canjearse (o más) dejando el resto de pagos a cuotas mensuales que se descontarán automáticamente.

V.6 Investigación y Desarrollo

Como se mencionó en II.5, parte de la propuesta de valor es contar con una marca que involucra la tecnología disponible para gozar de vestimenta y

accesorios que consideran y explotan las "deformaciones profesionales" mencionadas como perfil del cliente (ver IV.1) con el fin de crear valor y diferenciar UluruMed como marca.

La gerencia de ventas se encargará de investigar periódicamente sobre nuevos productos, materiales y gadgets para enriquecer la propuesta de GoMed a través de su marca UluruMed, con 2 objetivos fundamentales:

- Mostrar que la búsqueda de la tecnología "on point" es parte de la propuesta de valor de GoMed.
- Mantener comunicación con los clientes con temas de interés para estos, con fines de fidelización.

Conservar fresca una propuesta tecnológica atractiva para los clientes a través de redes sociales es un tema importante para GoMed, por ello se compromete a investigar constantemente y difundir sobre usos de nuevos materiales y combinaciones de telas a utilizar en los productos de UluruMed. Un ejemplo de esto es la asociación con Nexans (ver II.1 y II.5) y la creación conjunta de prototipos de accesorios utilizando materiales antibacterianos.

V.7 Estrategia de Implementación

La estrategia de implementación tiene 2 etapas. La primera, coherente con el Plan de Marketing, se centra en construir presencia online y Brand awareness en general, mediante exposición frecuente de la marca y actividades interactivas, y la segunda etapa, complementa con presencia física y, con los gastos operaciones extras que ello significa.

Primera etapa: Desarrollo de estructura de marca para lanzamiento en Chile y Australia. Como se mencionó antes, se lanzará la marca en Australia como local, y en Chile como australiana por lo descrito previamente en sección IV.1.

En esta etapa se prepara la estructura organizacional inicial, y se centran los esfuerzos para lograr un mensaje coherente e integrado entre los medios y vehículos de *advertising* seleccionados para ello, en búsqueda del Brand Awareness y Brand Image que se quiere construir [32].

Esta etapa se planea centrar en la producción de presencia digital, con los costos iniciales y de mantención que ello conlleva, pero además con los bajos costos operacionales que se evitan al todavía no iniciar presencia física (tiendas y showroom) hasta alcanzado cierto nivel de "Salience", como describe Keller [32].

Los pasos más relevantes de esta etapa son:

1. Registrar la marca en Chile y Australia como parte de GoMed.
2. Establecer grupo de proveedores en China para los diferentes productos.
3. Establecer los contratos (piezas de muestra y bajos volúmenes) con proveedores de uniformes y accesorios para mantener un stock inicial, elaborar catálogos y armar los sets de regalo para los embajadores de la marca.
4. Contratar empresa para bodegaje, control de inventario y distribución (despachos de compras on-line).
5. Preparar toda la información señalada como elementos de marca y sus respectivos diseños finales para poder embeberlos en los medios digitales e impresos.
6. Seleccionar embajadores de marca en distintos estamentos de los diferentes establecimientos de salud en ambos países, y mantenerlos en contacto para el lanzamiento.
7. Contratar a un representante que cumpla el perfil de venta y tenga cercana relación con profesionales de la salud.
8. Definir detalles y comenzar a trabajar con empresa que se encargue de mantener las cuentas corporativas en medios digitales, ceñidos al Plan Comunicacional acabado.
9. Lanzar Plan comunicacional, integrando todos los medios a trabajar y haciendo coherente el mensaje a entregar.
10. Hacer medición de posicionamiento y Brand Image a través de Focus Group y Encuestas al segmento objetivo al cabo de 6 meses.

Segunda etapa: Despliegue de esfuerzos físicos y en terreno. Esta etapa se afirma de los esfuerzos previos que dejan a la marca en la mente de los clientes. Una vez concretado el establecimiento y funcionamiento de los 2 locales en Chile, después del cuarto año se comienza a ejecutar la implementación de las operaciones en Australia.

Como parte del desarrollo de esta etapa, se tiene también una componente de participación y construcción conjunta de imagen de marca, que se logra con las iniciales interacciones por parte de clientes o potenciales clientes del segmento, y las cuentas corporativas de redes sociales pertenecientes a la marca.

Los pasos más relevantes de esta etapa son:

1. Definir localización, negociar valor de arriendo de acuerdo al espacio requerido, y layout en base a consideraciones obtenida del PoP Medical Uniforms [1].
2. Abrir local y showroom estratégicamente localizado en Chile.
3. Hacer medición de posicionamiento y Brand Image a través de Focus

Groups y Encuestas al segmento objetivo, 6 meses después de abrir tienda.
4. Corregir acorde a feedback y crear plan de mantención periódico de publicaciones de material en redes sociales.
5. Establecer plan de Marketing actualizado.
6. Realizar campaña para publicitar local físico.
7. Dedicar trabajo de representantes de ventas a ofrecer membresías.
8. Planificar trabajo de stock para empezar a separar ropa por temporadas y orientar descuentos a uniformes en calidad de saldo.

Estratégicamente, la marca se genera (registra) en Chile y Australia, se promociona online en ambas partes, pero se desarrolla primeramente en Chile con el respaldo de ser australiana por todo lo señalado anteriormente.

Una vez que se llegue al break-even (ver capítulo VI), entre los años 4 y 5 de operación, comienza la preparación para presencia física en Australia, similar habiéndose actualizado y alimentado el Plan de Marketing con información local y fresca, para así iterar con la segunda etapa, pero en contexto internacional.

Por toda la información que se ha señalado, recopilada a base de expertos, la estrategia de entrada al mercado australiano debiera ser, por una parte, similar a la inicialmente utilizada para Chile en términos de utilización de la venta on-line por su importancia en el país extranjero [39], junto con los buenos pronósticos de la utilización de canales activos de promoción e interacción [39].

Por otro lado, en la entrada al mercado australiano, no debe olvidarse las disimilitudes detectadas, donde destacan algunas características de cliente (mencionadas en detalle en IV.1), los márgenes de precios (IV.9), y los atributos a resaltar, donde la venta pasa a orientarse a ser más masiva sin descuidar la calidad, (dado el tamaño del mercado y el nivel esperado de performance), en vez de ser más exclusiva y a menores volúmenes como permite el mercado chileno.

VI Plan Financiero

VI.1 Acerca del Financiamiento de GoMed

Este plan busca trazar una estrategia financiera que permita a GoMed manejar efectivamente el crecimiento de sus ventas y utilidades, habiéndose previsto cantidades de dinero necesarias para el funcionamiento del proyecto en escenarios posibles, considerando las variantes propias de su situación.

Tal como se considera en el resumen de flujo de caja siguiente, GoMed requiere de 150 millones de pesos chilenos como inversión para iniciar sus operaciones y permanecer evolucionando positivamente hasta el año 5 de su operación (en adelante).

Tabla 9: Resumen flujo de caja a 5 años, UluruMed

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas	$ 104.000.000	$ 600.000.000	$ 664.000.000	$ 752.000.000	$ 908.000.000
Desembolsos					
Costos de los bienes CIF	$ 13.000.000	$ 75.000.000	$ 83.000.000	$ 94.000.000	$ 113.500.000
Sueldos	$ 54.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000
Imposiciones	$ 11.340.000	$ 155.000.000	$ 163.000.000	$ 16.800.000	$ 16.800.000
Comisiones (15%)	$ 15.600.000	$ 90.000.000	$ 99.600.000	$ 112.800.000	$ 136.200.000
Marketing	$ 9.400.000	$ 36.000.000	$ 36.000.000	$ 36.000.000	$ 36.000.000
Focus Group	$ 3.600.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000
Registro marca y modelos	$ 2.460.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000
Arriendo local	$ 17.500.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000
Servicios básicos	$ 1.400.000	$ 6.400.000	$ 6.400.000	$ 6.400.000	$ 6.400.000
Seguros	$ 1.050.000	$ 4.800.000	$ 4.800.000	$ 4.800.000	$ 4.800.000
Costos iniciales	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 8.000.000	$ 8.000.000
Gastos oficina	$ 2.800.000	$ 12.800.000	$ 12.800.000	$ 12.800.000	$ 12.800.000
Total desembolsos	$ 142.150.000	$ 555.000.000	$ 580.600.000	$ 456.600.000	$ 499.500.000
Resultado operacional	$ -38.150.000	$ 45.000.000	$ 83.400.000	$ 295.400.000	$ 408.500.000
Comienzo de balanza	$ -138.150.000	$ 56.900.000	$ 274.600.000	$ 570.000.000	$ 1.273.900.000
Flujo de Caja	$ -176.300.000	$ 45.000.000	$ 358.000.000	$ 865.400.000	$ 1.682.400.000

100 millones de pesos se requieren para el comienzo del primer año, y los 50 millones de pesos restantes, para el segundo año. Para mayor detalle, revisar Anexo 3 que contiene los flujos de caja completos.

De este monto, por acuerdo con los inversionistas, aproximadamente un 40% se dedica al mantenimiento de las finanzas para el periodo crítico donde

los balances son negativos (primer año y medio), para poder solventar la operación inicial especialmente los 6 primeros meses, donde las ventas son nulas o mínimas, y los gastos operacionales (aunque priorizados en el tiempo), superan a los ingresos.

El 60% restante se destina a capital de trabajo, para asegurar una respuesta financieramente solvente en la operación. A pesar de que esta se centra en B2C con pago al contado o equivalente (con buffer semanal o mensual a través de tarjetas de crédito o Redbanc), es crítico contar con suficiente capital de trabajo, con la idea de poder dar espacio a manejar el *branding* de la marca que debiera en todo momento ser el *core* de la operación, sin mayores presiones financieras, con holgura que permita sobrellevar contratiempos menores principalmente durante los primeros años de ejecución del proyecto.

El Valor Actual Neto (VAN) que se obtiene de esta proyección, asciende a unos 960 millones de pesos, cifra cercana al 650% de la inversión.

Para el cálculo del VAN del proyecto, usando los flujos de caja presentes en anexo 3, se ha utilizado la alta y holgada tasa de descuento de un 30%, que suele ser utilizada para proyectos riesgosos de este tipo por CORFO [6]. Esto da como resultado un número positivo, por ende, indicativo de rentabilidad, y con magnitud interesante y realista teniendo en cuenta la naturaleza del negocio.

Se debe tener en cuenta que para el retiro de la inversión, para los años tributarios venideros, los porcentajes de impuestos directos a la renta de primera categoría, están en alza paulatina, fijándose en un 25% para el 2018 en adelante [44].

Durante el primer año, el inicio de las ventas va desde un nivel bajo (150 unidades al mes) a uno cercano al 40% mensual del competidor más cercano (considerando sólo una sucursal) [1], y dicho crecimiento se estima en base al trabajo de marca y advertising que se comienza agestar casi un semestre antes del inicio de ventas.

El detalle del personal a contratar se detalla en el capítulo siguiente.
Para mayor información sobre los flujos de caja, revisar el Anexo 4.

VI.2 Metas Financieras

GoMed establecerá medidas de control financiero para direccionar el crecimiento en ventas y de activos, y para a su vez, facilitar una posición de liquidez y comodidad en los márgenes de utilidad.
Debido a que se espera un crecimiento sostenido de ventas en los 5 primeros años, con toda la operación que esto conlleva, se hace necesario contar con

suficiente capital de trabajo para el día a día, y un flujo de caja bien proyectado para responder a las temporadas de compra de bienes considerando un ciclo de ventas de hasta 2 meses [1].

En cuanto a las metas financieras, GoMed espera cumplir con los siguientes hitos:

- Alcanzar una participación de mercado de un 5% al tercer año (considerando como total el mercado chileno solamente para esta etapa).
- Llevar a un punto de Break-even a finales del año 3, considerando una tasa de descuento del 30% sobre la inversión inicial de 150 millones de pesos.
- Establecer una estrategia de salida de los inversionistas si así se acuerda.
- Habilitar un ingreso por concepto de "franquicia" o en caso extremo, "venta" de la marca al año 5 o posterior.

VI.3 Planificación de Flujo de Caja

El primer año se dedica a desarrollar presencia digital y lograr las primeras ventas en conjunto con la apertura del primer local como se ha señalado en el capítulo anterior. El año 2 se proyecta con 2 locales físicos en Chile, lo cual impacta en los costos operacionales y en las ventas por la capacidad de cubrir zonas geográficas estratégicas y generar presencia de la marca.
En estos 2 primeros años, se ocupan los 150 millones de pesos chilenos que conforman la inversión inicial, para llegar al tercer año, donde las ventas proyectadas permiten alcanzar lenta y firmemente el break-even del proyecto.

Este periodo (tercer año), será crítico para definir si el crecimiento se condice con la proyección, el cual se establece moderadamente como el 5% del universo detallado en IV.2 como tamaño del mercado.
El cuarto y quinto año se prevén como periodos de "números azules" bajo supuestos modestos, que darían a GoMed la posibilidad de reinvertir e iniciar plenamente la operación en Australia.

VI.4 Escenarios financieros y Estimación de Venta a 5 años

GoMed necesita proyectar sus ventas a 5 años para evaluar el riesgo de la inversión y poder cuantificar correctamente en lo financiero.
Para esto, se deben considerar algunos supuestos que podrían causar impacto relevante en la proyección, inherente al desarrollo del negocio, el mercado del que forma parte, y la capacidad de endeudamiento de los socios

e inversionistas.

Cabe destacar que para las proyecciones de ventas, se ha considerado un marketshare austero, de apenas el 5% al tercer año y 7% al quinto, inferior al de la competencia más cercana en Chile (Medical Uniforms) que bordea el 12% según estima la competencia [1]. Estas consideraciones responden a acuerdos entre los socios de GoMed y los inversionistas, con el fin de poder establecer un escenario esperado donde las variables tiendan a moverse dentro de márgenes realistas.

Sin embargo, dada la presencia de variables que se mueven en margenes que podrían poner en riesgo el proyecto, se realiza a continuación un análisis de escenarios pesimista, esperado y optimista.

Dado que la capacidad real de inversión (sin considerar eventuales préstamos bancarios) de GoMed es del 70% del monto estimado de 150 millones de pesos, esta pasa a ser una variable que podría limitar el desarrollo del proyecto, al igual que la proyección de ventas, que podría verse disminuida respecto de la proyección esperada.

Así, las 2 variables que se contemplan para esbozar los escenarios financieros, son:

- Variable 1: Posibilidad de inversión y crecimiento.
- Variable 2: Participación de mercado (volumen de ventas).

Para la variable 1, la proyección no se limita matemáticamente sólo en alcanzar el 70% del desarrollo, sino que implica tener que limitar los gastos operacionales al punto de no poder contar con 2 locales físicos sino con sólo 1, con los consecuentes *outcomes* que eso puede conllevar, como las bajas en ventas por disminución de presencia física.

Respecto de la variable 2, como una forma de acotar y mejorar la estimación del tamaño del mercado, se proyectan las ventas en función del marketshare de una compañía similar de la cual sí se conocen cifras que permiten comparar con mayor certeza.

Para todos los escenarios, se establece un tamaño de mercado como universo, de 13.000 millones de pesos chilenos, que deriva de factores como el número de profesionales de la salud en Chile que calzan con el segmento objetivo (IV.2, aproximadamente 121.000); de la porción que compra uniformes según la encuesta conducida (67%); el número de sets que compran por año, que se estimó modestamente en 4 (ver Anexo 1); y utilizando un precio estándar por set de scrubs de $40.000 (ver sección IV.9).

Escenario esperado

En el escenario esperado, las variables se mueven como muestra el anexo 4, con la inversión inicial completamente a disposición, y una participación de mercado de 7% al año 5.

Supuestos	
Inversión	2 locales físicos (inversión esperada)
Marketshare	creciente, 7% al 5to año

		Ventas				
	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto	$ -150.000.000	$ 104.000.000	$600.000.000	$664.000.000	$ 752.000.000	$ 908.000.000
Crecimiento anual (ventas)	N/A	N/A	477%	11%	13%	21%

Flujos Anuales					
Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
$ -150.000.000	$-176.300.000	$ 45.000.000	$358.000.000	$ 865.400.000	$1.682.400.000

VAN (tasa de desc. 30%)	$960.081.141
TIR	80%

Aun habiéndose aplicado una tasa de descuento alta por el riesgo asociado teóricamente a una proyecto de este tipo, el VAN no sólo resulta positivo, sino atractivo para los inversionistas, quienes consideran que de darse estos resultados, sería propicio comenzar la internacionalización de la operación en Australia a partir del cuarto año como forma de reinvertir las ganancias.

Escenario pesimista

El escenario pesimista proyecta una situación donde la inversión se limita a 100 millones de pesos chilenos en total. Esto congestiona las finanzas de la empresa por la reducción del capital de trabajo, lo cual afecta justamente en el periodo comprendido entre el segundo y tercer semestre de ejecución.

Este escenario podría ser consecuencia de la imposibilidad de contar con el capital restante, y/o que el volumen de ventas real no justifique la apertura de un segundo local físico en Chile a pesar de lo previsto.

Supuestos	
Inversión	1 local físico (inversión limitada)
Marketshare	creciente, 5% al 5to año

		Ventas				
	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto	$ -100.000.000	$ 120.000.000	$344.000.000	$408.000.000	$480.000.000	$ 568.000.000
Crecimiento anual (ventas)	N/A	N/A	187%	19%	18%	18%

Flujos Anuales					
Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
$ -100.000.000	$ -129.868.000	$ 76.132.000	$374.932.000	$758.772.000	$1.078.292.000

VAN (tasa de desc. 30%)	$771.888.963
TIR	93%

Por ello, este escenario plantea una proyección austera, donde el volumen de ventas es una modesta fracción del que goza la competencia, con bajos gastos operacionales asociados sólo a 1 local físico, aunque aun así promete un VAN considerablemente positivo, aunque, como es de suponer, con ganancias menores que el escenario esperado.

Escenario optimista

Supuestos	
Inversión	2 locales físicos (inversión completa)
Marketshare	creciente, 10% al 5to año

	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto	$ -150.000.000	$ 120.000.000	$604.000.000	$768.000.000	$1.000.000.000	$1.248.000.000
Crecimiento anual (ventas)	N/A	N/A	403%	27%	30%	25%

Flujos Anuales					
Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
$ -150.000.000	$-153.100.000	$186.100.000	$643.000.000	$1.670.840.000	$2.544.360.000

VAN (tasa de desc. 30%)	$1.705.298.589
TIR	120%

Si bien, el competidor que se utiliza como referencia en términos de marketshare, goza de un 12% de participación del mercado potencial [1], se ha establecido como "optimista" llegar a proyectar sólo un 10% de participación para GoMed.

La proyección muestra que las ventas pueden evolucionar a un nivel altísimo si la participación de mercado se asemeja al de la referencia, considerando relativamente los mismos gastos operaciones que en el escenario esperado, lo cual deja una labor importante al manejo de la marca y las herramientas de marketing aplicables para este proyecto.

VII Plan Organizacional

Este plan describe la estructura organizacional de GoMed y señala el personal clave para el funcionamiento de la compañía.

VII.1 Forma de Propiedad

GoMed es una sociedad por acciones (SpA), conformada por 2 socios: un ingeniero civil biomédico y un médico pediatra-neonatólogo.
El 40% de las acciones están destinadas a oferta para inversionistas.
Hay 4 inversionistas, también médicos, interesados en adquirir parte de la sociedad e invertir entre 20 y 25 millones de pesos chilenos cada uno.
El desarrollo de la marca de GoMed se basará en aportes de los socios principales y de los inversionistas interesados en participar, sin embargo, se tiene pensado participar de concursos para acceder a fondos como los que ofrece CORFO o entidades similares.

A partir del cuarto año según la proyección planteada en este documento, se comenzará a desarrollar en detalle la ejecución para Australia. Para ese entonces la marca estará creada y protegida en dicho país, y el comienzo de las operaciones contempla trabajar utilizando los ingresos obtenidos de la operación inicial en Chile, por lo tanto la empresa en Australia seguiría siendo de ambos socios por partes iguales.

El retiro de capital en Australia comenzaría una vez que la etapa arroje números azules, pagando el impuesto que corresponda en su momento.

VII.2 Equipo de Dirección

El equipo de dirección queda a cargo de los actuales socios.
Estos son:

Gerente General: Raúl Nachar
Como Médico Pediatra con la sub-especialización en Neonatología, con vasta experiencia guiando la sociedad médica que posee con sus hermanos, cuenta con el conocimiento para tomar decisiones estratégicas pensando en el segmento objetivo asociado a la marca UluruMed.
Cuenta con postgrados en Dirección de Empresas y Diplomados relacionados a gestión, además de los del área de la salud.
Su posición en la Gerencia General, tiene que ver también con una decisión estratégica de ponerlo a la cabeza para hacer visible y tangible que UluruMed es una marca de médicos o en vista más general, de profesionales de la salud, orientada al mismo nicho.

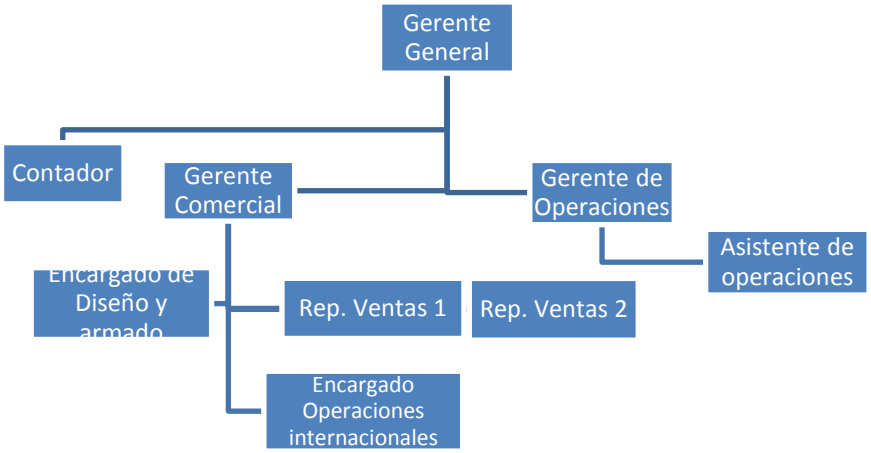
Gerente Comercial: Ricardo Brule
Como ingeniero civil biomédico y Global MBA, cuenta con la preparación para

desarrollar un negocio y potenciarlo desde el foco del Marketing, pasando por las áreas necesarias para cubrir cada detalle del emprendimiento. Para esto, en la etapa de estudios en el extranjero del Global MBA, eligió cursar el Master of Business con especialización en Marketing, en la Universidad de Queensland, Australia.
Posee 5 años de experiencia profesional en el área de ventas relacionadas a equipamiento médico, y gestión de recursos hospitalarios y personas. Con cargos como Product Manager y Account Manager, ha podido conocer la dinámica de relación comercial con los profesionales de la salud, y habiendo además sido jefe de pabellones quirúrgicos de un hospital de alta complejidad, ha experimentado y conocido de primera fuente, lo que ocurre en una unidad clínica con personal altamente calificado, de todos los estamentos posibles y sus dinámicas interpersonales.

VII.3 Personal Clave

GoMed buscará enérgicamente la excelencia en sus procesos y en las personas, e integrará a demanda al personal necesario para funcionar bajo los estándares que una marca Premium requiere.
Como parte de los valores, GoMed establece que su personal debe ser creativo, comprometido, gentil y orientado a los clientes.
Por esto, está dispuesto a invertir en personas que cuenten con lo esencial que el espíritu de la empresa demanda.
La empresa reconoce la importancia de apoyarse en personal de primer contacto, quienes se comunican directamente con el cliente, con experiencia y buena reputación entre los profesionales de la salud.

VII.4 Organigrama



VIII Conclusiones y Recomendaciones

La empresa GoMed, creada para responder a la necesidad descrita en este documento, se necesita afirmar en varios pilares para poder ejecutar este plan de negocios: asegurar un correcto desarrollo de los negocios internacionales, determinación acabada y actualizada del presupuesto que se necesitará para poner en marcha el proyecto, la gente que deberá complementar el *staff* en temas desconocidos para los socios o como rostro de la empresa, y la correcta ejecución de la estrategia de branding.

Gran parte de la operación, tiene que ver con comercio internacional y en ello, GoMed debe cuidar analizar previamente las alternativas que vayan surgiendo para elegir el camino más óptimo en su andar, evitando cometer errores por escasa planificación o desconocimiento, dado que en el análisis FODA realizado, se declara que esta es una limitante, y se debe tener presente.
Como parte de estas precauciones, se debe tener presente la dedicación que se dará al proyecto, que debe concordar con lo que realmente se requiere, además de tomar las precauciones necesarias para contrarestar las debilidades señaladas, que guardan cercana relación con la contratación del personal adecuado, que logre complementar y hacer sinergia con los socios.

Respecto al presupuesto, como se quiere efectivamente llevar a cabo este proyecto, se deben ajustar los valores estimados a reales y definir (actualizar) todo lo que necesitará recursos económicos, para así poder tener mayor certeza de las proyecciones y organización financiera en la empresa.

Como factores de éxito, la concreción del monto inicial señalado como "esperado" para la inversión inicial y capital de trabajo, resulta crítico para poder sobrellevar los cuatro primeros años de desarrollo del proyecto, cuando la empresa todavía no logre ser sustentable financieramente.

Otro factor de éxito importante, como se señaló en el capítulo VI, tiene que ver con el cumplimiento de la expectativa de ventas, que aunque modesto, se proyectó teniendo como referencia al competidor más cercano en el mercado chileno.

La detección del personal clave es fundamental además, porque se puede tener claro que se necesita de los representantes de venta, pero lograr efectivamente que hagan sinergia entre sus esfuerzos y la marca, requiere que estén muy bien alineados a la idea central, lo cual requiere de un trabajo de fidelización interna importante.

Finalmente, el poder de una estrategia de *branding* se verá potenciado por la coherencia, la legitimidad de la propuesta y la convergencia que tengan

los vehículos y medios a utilizar. Las grandes marcas del mundo se basan en emociones, en un conjunto de sensaciones que su marca representa para el cliente, porque no hay que olvidar que son personas, y si se establece dicho lazo, la marca puede llegar a ser un amigo del usuario y acompañarlo por largo tiempo en una relación más poderosa que una meramente comercial.

IX Bibliografía

[1] UGARTE, P. entrevista sobre ventas de uniformes médicos en Chile. 30 de Noviembre de 2015. Santiago, Mall Costanera Center (resumen en anexo 2).

[2] HARTLEY, N. en entrevista sobre comportamiento de los australianos relacionado marketing. 20 de Noviembre de 2015. Universidad de Queensland. Brisbane, Australia (resumen en anexo 2).

[3] DIEZ, C. en entrevista sobre Branding, comportamiento de consumidores y otros temas relacionados. 18 de Noviembre de 2015. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, Santiago, Chile

[4] BRULE, R. [2015] Encuesta a usuarios sobre uniformes médicos/hospitalarios en Chile. Confección propia (respuestas y resumen de resultado en anexo 1).

[5] SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DE CHILE. Preguntas frecuentes. 2015. [en línea] http://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/informaciones.html [consulta: 12 de enero 2016]

[6] PINO, F. 2011. Plan de negocios para el lanzamiento de la marca Hardtex de ropa de seguridad para minería. Tesis de Magister en gestión para la globalización. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Matemáticas y Físicas. 118p.

[7] DATOSMACRO.COM. Comparar economías Australia versus Canadá. 2015. [en línea] http://www.datosmacro.com/paises/comparar/australia/canada [consulta: 12 de diciembre 2015]

[8] OECD INCOME DISTRIBUTION DATABASE (IDD): GINI, POVERTY, INCOME, METHODS AND CONCEPTS. 2015. [en línea] http://www.oecd.org/social/income-distribution-database.htm [consulta: 12 de diciembre 2015]

[9] AUSTRALIA UNLIMITED. 2015. [en línea] http://www.australiaunlimited.com/brand-australia/engage [consulta: 02 de diciembre 2015]

[10] MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DE CHILE: Chile en el exterior. 2015. [en línea] http://chile.gob.cl/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/sistema-politico/ [consulta: 03 de diciembre 2015]

[11] OECD DATA: CHILE. 2015. [en línea] https://data.oecd.org/chile.htm [consulta: 03 de diciembre 2015]

[12] CASEN 2013: Una medición de la pobreza moderna y transparente de Chile. 2013. [en línea] http://www.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/CASEN-2013.pdf [consulta: 03 de diciembre 2015]

[13] SUBSECRETARIA DE TELECOMUNICACIONES DE CHILE: Encuesta nacional de uso y acceso a Internet: 66% de los chilenos se declara usuario frecuente. 2014. [en línea] http://www.subtel.gob.cl/encuesta-nacional-de-uso-y-acceso-a-internet-66-de-los-chilenos-se-declara-usuario-frecuente/ [consulta: 03 de diciembre 2015]

[14] INSTITUTO NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL (INAPI). 2010. [en línea] http://www.inapi.cl/portal/publicaciones/608/articles-752_recurso_1.pdf [consulta: 03 de diciembre 2015]

[15] ASIMET: Creación de Ministro del Medio Ambiente contribuirá al desarrollo y crecimiento de Chile. 2015. [en línea] http://www.asimet.cl/creacion_ministro_medio_ambiente.htm [consulta: 03 de diciembre 2015]

[16] AUSTRALIAN GOVERNMENT: How government Works. 2015. [en línea] http://www.australia.gov.au/about-government/how-government-works [consulta: 03 de diciembre 2015]

[17] 2015 INDEX OF ECONOMIC FREEDOM: Australia. 2015. [en línea] http://www.heritage.org/index/country/australia [consulta: 03 de diciembre 2015]

[18] OECD DATA: AUSTRALIA. 2015. [en línea] https://data.oecd.org/australia.htm [consulta: 03 de diciembre 2015]

[19] AUSTRALIAN GOVERNMENT: Our people. 2015. [en línea] http://www.australia.gov.au/about-australia/our-country/our-people [consulta: 03 de diciembre 2015]

[20] AUSTRALIAN GOVERNMENT: Science and technology. 2015. [en línea] http://www.australia.gov.au/information-and-services/business-and-industry/science-and-technology [consulta: 03 de diciembre 2015]

[21] AUSTRALIAN GOVERNMENT: Public safety and Law. 2015. [en línea] http://www.australia.gov.au/information-and-services/public-safety-and-law [consulta: 03 de diciembre 2015]

[22] AUSTRALIAN GOVERNMENT, Department of the Environment: The Plan

for a Cleaner Environment is central to the Australian Government's vision for a stronger Australia.2015. [en línea] https://www.environment.gov.au/ [consulta: 03 de diciembre 2015]

[23] SOBIECH, M. entrevista sobre ventas de uniformes médicos en Australia. 16 de Diciembre de 2015. Sydney, Australia (resumen en anexo 2).

[24] 24HORAS.CL: Estas son las carreras preferidas por hombres y mujeres. 2014. [en línea] http://www.24horas.cl/nacional/estas-son-las-carreras-universitarias-preferidas-por-hombres-y-mujeres-1443543# [consulta: 05 de diciembre 2015]

[25] THE MEDICAL BOAR OF AUSTRALIA STATS: Registration Data Table - September 2015. 2015. [en línea] http://www.medicalboard.gov.au/documents/default.aspx?record=WD15%2f18955&dbid=AP&chksum=M2dmakZfLibTM80fRED7gw%3d%3d [consulta: 10 de diciembre 2015]

[26] SUPERINTENDENCIA DE SALUD DE CHILE: Registro de prestadores individuales de salud 2015. 2015. [en línea]. http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/569/articles-12696_recurso_1.pdf [consulta: 10 de diciembre 2015]

[27] AUSTRALIAN HEALTH PRACTITIONER REGULATION AGENCY: Difference between a registered nurse and an enrolled nurse. 2015. [en línea] https://www.myhealthcareer.com.au/nursing/difference-between-a-registered-nurse-and-an-enrolled-nurse [consulta: 19 de diciembre 2015]

[28] NURSE AND MIDWIFERY BOARD OF AUSTRALIA: Registration data table – September 2015. 2015. [en línea] http://www.nursingmidwiferyboard.gov.au/documents/default.aspx?record=WD15%2f19274&dbid=AP&chksum=MlbZ1dkpHxh6%2fToyKiEr9A%3d%3d [consulta: 10 de diciembre 2015]

[29] CHRIROPRACTIC BOARD OF AUSTRALIA: Registration data table – September 2015. 2015. [en línea] http://www.chiropracticboard.gov.au/documents/default.aspx?record=WD15%2f18933&dbid=AP&chksum=fJqM2gnl2WEt9qHtkavIZQ%3d%3d [consulta: 10 de diciembre 2015]

[30] OCCUPATIONAL THERAPY BOARD OF AUSTRALIA: Registration data table – September 2015. 2015. [en línea] http://www.occupationaltherapyboard.gov.au/documents/default.aspx?record=WD15%2f19071&dbid=AP&chksum=IfmwTOpYbhGdL%2bOliDk9jA%3d%3d [consulta: 10 de diciembre 2015]

[31] GESTIOPOLIS: Kotler y sus estrategias de marketing. 2015. [en línea] http://www.gestiopolis.com/philip-kotler-y-sus-estrategias-de-marketing/ [consulta: 09 de diciembre 2015]

[32] KELLER, K. 2013. Strategic brand management. Inglaterra, 4ª edición, Pearson. 591p.

[33] ULURU -KATA TJUTA NATIONAL PARK: An ancient landscape, where Tjukurpa whispers the creation stories. 2016. [en línea] http://www.parksaustralia.gov.au/uluru/ [consulta: 5 de enero 2016]

[34] ELMERCURIOONLINE: Boom del comercio electrónico: Más de 3,5 millones de chilenos compran por Internet. 2014. [en línea] http://www.emol.com/noticias/economia/2014/09/12/680010/boom-del-comercio-electronico-mas-de-35-millones-de-chilenos-compran-por-internet.html [consulta: 5 de enero 2016]

[35] AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS: Three out of four internet users shop online [en línea] http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/latestProducts/8146.0Media%20Release12012-13 [consulta: 5 de enero 2016]

[36] TOURISM AUSTRALIA: Best Jobs in the world campaign. 2013. [en línea] http://www.tourism.australia.com/campaigns/global-youth-project.aspx [consulta: 15 de enero 2016]

[37] PINO, F. en entrevista sobre su experiencia práctica en creación de marca HArdtex. 17 de Noviembre de 2015. Santiago, Chile (resumen en anexo 2).

[38] Australian Government: Australian Taxation Office. 2016. [en línea] https://www.ato.gov.au/Business/GST/In-detail/Rules-for-specific-transactions/International-transactions/GST-and-imported-goods/?page=3 [consulta: 16 de enero 2016]

[39] CLASE COMPENDIO DE RAMO GLOBAL ADVERTISING AND MARKETING: Semester summery por Nicole Hartley. 06 de Julio de 2015. UQ Business School, Universidad de Queensland, Brisbane, Australia.

[40] IAB.CL Facebook en Chile. 2015. [en línea] http://www.iab.cl/wp-content/files_mf/infografia_facebook_chile.pdf [consulta: 18 de enero 2016]

[41] Feedback networks: Calcular la muestra correcta. 2015. [en línea] http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html [consulta: 22 de enero 2016]

[42] KOTLER, P. 2002. Marketing Management. Estados Unidos, Millenium Edition, Pearson. 456p.
[43] The Hofstede centre - Country dimensions. 2016. [en línea] http://geert-hofstede.com/countries.html [consulta: 02 de Marzo 2016]

[44] Servicio de Impuestos Internos - Chile. Impuestos directos [en línea] http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm [consulta: 04 de Marzo 2016]

X Anexos

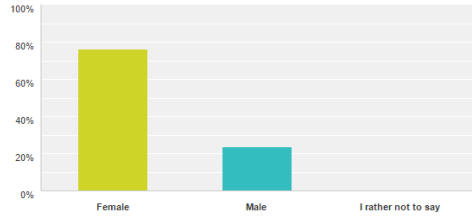
X.1 Anexo 1: Encuesta a usuarios de uniformes médicos/hospitalarios hecha en Chile.

PAGE 1: Hi! Thank you very much for participating. (This survey is anonimous)

Q1 Customize Export

To start, please select your gender:

Answered: 97 Skipped: 1

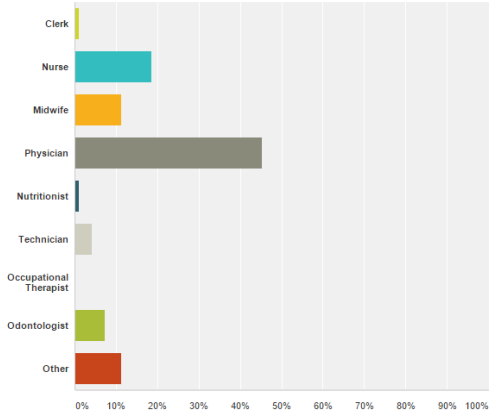


Answer Choices	Responses	
Female	76.29%	74
Male	23.71%	23
I rather not to say	0.00%	0
Total		97

Q2 Customize Export

What is your position in your workplace?

Answered: 97 Skipped: 1

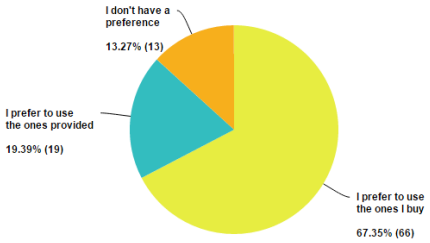


Answer Choices	Responses	
Clerk	1.03%	1
Nurse	18.56%	18
Midwife	11.34%	11
Physician	45.36%	44
Nutritionist	1.03%	1
Technician	4.12%	4
Occupational Therapist	0.00%	0
Odontologist	7.22%	7
Other	11.34%	11
Total		97

Q3 Customize Export

Regarding your preference, ¿Do you prefer using the scrubs you buy or the ones your employer provide?

Answered: 98 Skipped: 0

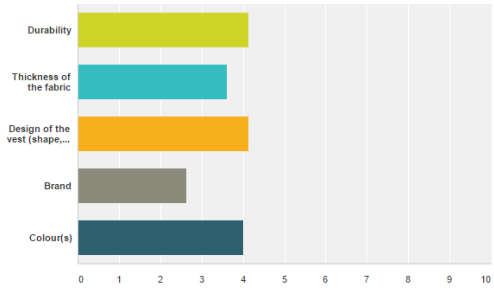


Answer Choices	Responses	
I prefer to use the ones I buy	67.35%	66
I prefer to use the ones provided	19.39%	19
I don't have a preference	13.27%	13
Total		98

Q4 Customize Export

Please, set a score for each attribute according to the relevance it has when you acquire a scrub (vest) either if it's a personal purchase or provided by the employer. (Use grades from 1 to 5 as indicated)

Answered: 98 Skipped: 0



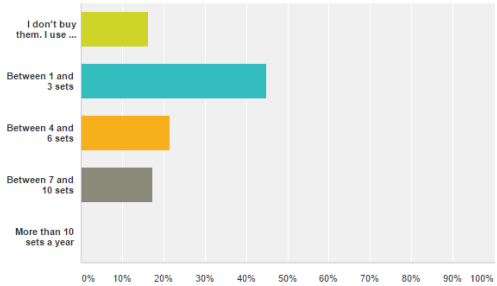
	(1) Not relevant	(2) Somewhat relevant	(3) Relevant	(4) Very relevant	(5) Essencial	Total	Weighted Average
Durability	2.04% 2	2.04% 2	15.31% 15	40.82% 40	39.80% 39	98	4.14
Thickness of the fabric	1.02% 1	2.04% 2	45.92% 45	36.73% 36	14.29% 14	98	3.61
Design of the vest (shape, cut, etc.)	1.03% 1	1.03% 1	14.43% 14	49.48% 48	34.02% 33	97	4.14
Brand	14.29% 14	30.61% 30	34.69% 34	18.37% 18	2.04% 2	98	2.63
Colour(s)	1.03% 1	4.12% 4	22.68% 22	38.14% 37	34.02% 33	97	4.00

Q5

Customize Export

In a one year period, ¿How many vests (top + bottom) do you buy for your personal use?

Answered: 98 Skipped: 0



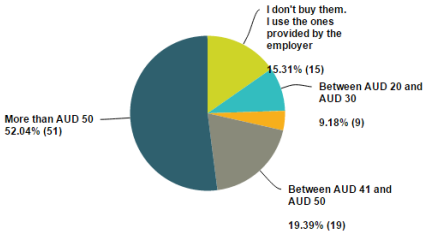
Answer Choices	Responses	
I don't buy them. I use the ones provided by the employer	16.33%	16
Between 1 and 3 sets	44.90%	44
Between 4 and 6 sets	21.43%	21
Between 7 and 10 sets	17.35%	17
More than 10 sets a year	0.00%	0
Total		98

Q6

Customize Export

When you buy scrubs, how much do you spend for each piece approximately?

Answered: 98 Skipped: 0



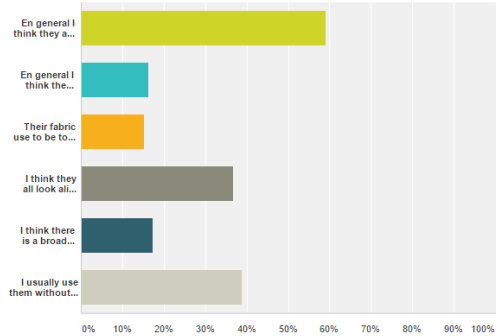
Answer Choices	Responses	
I don't buy them. I use the ones provided by the employer	15.31%	15
Between AUD 20 and AUD 30	9.18%	9
Between AUD 31 and AUD 40	4.08%	4
Between AUD 41 and AUD 50	19.39%	19
More than AUD 50	52.04%	51
Total		98

Q7

Customize Export

¿Which one of this sentences is closer to your opinion regarding the scrubs you have seen/quote/buy in Chile? (You can choose more than one sentence)

Answered: 98 Skipped: 0



Answer Choices	Responses	
En general I think they are expensive	59.18%	58
En general I think the prices are OK	16.33%	16
Their fabric use to be too thin so I need to use extra clothes with them	15.31%	15
I think they all look alike, I don't see much difference among them	36.73%	36
I think there is a broad variety to choose from regarding colors and designs	17.35%	17
I usually use them without more clothes (just with underwear)	38.78%	38
Total Respondents: 98		

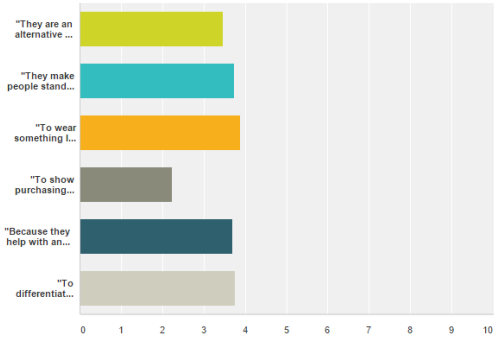
Comments (0)

Q8

Customize Export

¿How present you think these judgements are when people buy scrubs?

Answered: 96 Skipped: 2



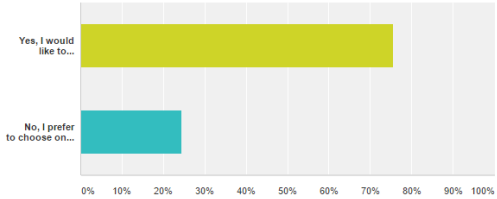
	Not present	somewhat present	Present	Very present	Main reason	Total	Weighted Average
"They are an alternative to the ones provided by the employer"	8.11% 6	9.46% 7	22.97% 17	47.30% 35	12.16% 9	74	3.46
"They make people stand out with their distinctive design"	5.56% 4	5.56% 4	18.06% 13	51.39% 37	19.44% 14	72	3.74
"To wear something I selected, my own scrub"	2.70% 2	6.76% 5	13.51% 10	52.70% 39	24.32% 18	74	3.89
"To show purchasing power"	45.33% 34	13.33% 10	17.33% 13	21.33% 16	2.67% 2	75	2.23
"Because they help with an extra functionality (Example: With animals design in pediatrics)"	6.67% 5	4.00% 3	25.33% 19	41.33% 31	22.67% 17	75	3.69
"To differentiate myself from the other jobs (From Midwives, technicians, nurses, physicians, etc)"	8.33% 7	13.10% 11	14.29% 12	22.62% 19	41.67% 35	84	3.76

Q9

Customize Export

When you buy/choose a scrub, Would you find attractive/useful the posibility to customise your outfit and choose some characteristics of it? (colours, number of pockets, neck design, stamp design or plane color, etc.)

Answered: 98 Skipped: 0



Answer Choices	Responses	
Yes, I would like to customise my outfit.	75.51%	74
No, I prefer to choose one outfit from the ones available in the store.	24.49%	24
Total		98

Resumen de hallazgos:

- 67% de los encuestados prefieren comprar sus scrubs en vez de usar los que les facilita el empleador.
- Durabilidad y diseño (colores) son características muy bien valoradas.
- Los encuestados compran en promedio 4 sets (bottom + top) de scrubs al año.
- Más de la mitad de los encuestados gastan más de CLP25.000 por pieza (blusa, pantalón o polera), y el 70% del total gasta al menos CLP20.000 por cada una de ellas.
- Los juicios más comunes que les llevan a comprar scrubs son: "Para vestir algo con un diseño diferente", " Porque (los scrubs) hacen que la gente destaque", "Porque sirven en una funcionalidad extra (por ejemplo: en pediatría, se usan con diseños de animales)", "Para diferenciarme de profesionales de otras especialidades".
- En general, los consideran de alto costo, mencionan que hay poca variedad, y usualmente los usan sin más que ropa interior.
- Aproximadamente un 75%, querría personalizar sus scrubs al comprarlos en vez de comprar los que suelen haber disponibles en el mercado.

Nota: Para una población estimada de 121.000 (N: tamaño de mercado chileno), con un 10% de error y con un 95% de confianza, la cantidad mínima de encuestados es de 96 personas para validar la muestra de esta encuesta como **significativa**.

Fórmula utilizada [41]:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

N = Tamaño del universo muestral
p = q = 0.5 (supuesto, opción más segura)
k: constante asociada al nivel de confianza (1,96 = 95% de nivel de confianza)
n = tamaño muestral necesario mínimo para ser significativo

X.2 Anexo 2: Entrevistas a expertos, usuarios y relacionados.

Nombre entrevistado: Francisca Pino
Cargo: Gerente de Ventas y Marketing en WorkIT
Background: Global MBA, Diseñadora Industrial
Objetivo de la entrevista: Recabar información sobre experiencia de Francisca en desarrollo de tesis similar, y posterior desarrollo de negocio, especialmente en cuanto a proveedores, importación, ventajas y desventajas de B2B y B2C, y consejos generales sobre el enfoque en Branding.

Principales hallazgos:
En tu tesis mencionas que mientras el volumen de producción (para marca de ropa para minería) fuera bajo, producirían en Perú, y que cuando aumente, buscarían proveedores offshore en Asia. Cómo les fue con eso?
Eso teníamos pensado, pero en la práctica resultó más fácil y barato comprar en China porque hay proveedores que te aceptan comprar relativamente chicas, de un par de cientos de unidades. Además hay servicios de verificación de proveedores para irse a la segura y que no te pase que envías un pago y el proveedor no responde. Hay un chileno que hace ese servicio, y una vez que tienes un par de proveedores, ya te puedes manejar mejor para las comprar más grandes, y lograr mejores precios incluso.
Ahora, Perú resulta buena opción para cuando se quiere comprar telas y confeccionar en Chile, que también es opción. Una "delfina" tiene una empresa de ropa para embarazadas y le ha ido súper bien. Yo estuve trabajando con ella en la etapa de promoción de la marca, y hubo excelentes resultados. Se llama Julieta Gutiérrez y te recomiendo entrevistarla igual.

En tu experiencia, cuáles han sido las ventajas y desventajas de la venta B2B y B2C en este tipo de mercado?
Respuesta: No conozco detalles del mercado de la ropa médica, pero conozco en general lo que pasa en la venta de uniformes, donde habitualmente las grandes ventas se hacen B2B y las ventas al detalle son más esporádicas.

Y si pienso usar la venta B2C para darle un toque de exclusividad a una marca y ayudar a que se conozca como de calidad y cara, y uso esa marca para hacer ventas corporativas grandes… te tinca que pueda resultar?
Sí, me gusta la idea. Sería una buena forma de dar a conocer la marca como cara con todas las asociaciones que eso conlleva, y aprovechar eso para hacer ventas grandes cuando la marca sea conocida por eso.

En temas de Branding, qué me recomiendas en general?
Mira, mi tesis fue bien enfocada en branding, porque la idea es que la marca por si sola agregue valor, que sea reconocida y asociada a cosas que el cliente valora, y en eso te recomiendo usar toda forma de llegar a los

segmentos objetivos y ser claro en cuál es la propuesta de valor. Hay muchos recursos que se pueden utilizar, en especial usando redes sociales, que resultan prácticamente gratis, que tiene un gran impacto en el conocimiento que se tiene de la marca. Yo ayudé en la etapa de promoción del proyecto de Julieta y los resultados fueron espectaculares y mayoritariamente usamos redes sociales. Hoy en día hay gente que ama esa marca, y la recomienda porque la gente agradece un buen producto y sirve para enganchar al siguiente cliente. El poder de la recomendación es súper grande.

Nombre entrevistado: Christian Diez
Cargo: Profesor de Marketing, MBA, Universidad de Chile
Background: Posee magister en marketing, con vasta experiencia en el área habiendo trabajado para Coca-Cola, Philips, entre otras.
Objetivo de la entrevista: Pedir asesoría sobre cómo enfocar la marca, cómo definir a los clientes en su mirada de experto y qué cuidados tener en el Branding.

Principales hallazgos:
¿Cómo me ayudarías a definir en qué país establecer la marca para internacionalizarla?
Respuesta: Lo que me comentabas del TLC, que exista tratado de libre comercio entre Chile, China que va a ser tu proveedor, y el país a elegir, es válido siempre y cuando justifiques que hay una reducción de costos dado por este hecho.
Es cierto que en Chile se valora lo extranjero, pero siempre que se vincule a países mejores en algo. Como tú dices, se suele mirar mejor los países más desarrollados con buena calidad de vida y buenos sueldos.

La imagen de marca extranjera que GoMed quiere usar en Chile, para lo cual utilizaría esta internacionalización de la marca, pone su foco en países desarrollados occidentales que resulten atractivos, ojalá con TLC con Chile, y que se vean como modelo para Chile. Entre ellos, los que más resaltan serían Estados Unidos, Canadá y Australia.
Respuesta: La política exterior que tenga Estados Unidos no debería pesar tanto, porque también sucede que grandes centros de medicina están allá y eso se podría usar para acercar ese país al ideal que buscas, pero si la empresa GoMed quiere tener esa imagen relajada, con una cultura asociada a buena calidad de vida, se puede dejar a Canadá, Australia o Escandinavia. Estados Unidos claramente evoca otras sensaciones.
Ahora, si te interesa relacionar la marca con un estilo jovial, que hace deporte, con mucha vida al aire libre, que es relajado… te conviene mucho más Australia que Canadá o Escandinavia. Por las posibilidades que les da el clima, por lo que se conoce de ellos, por imagen de Marca-país, Australia tiene esos elementos bien desarrollados que te pueden ayudar a la marca. Busca estudios o *papers* que hablen más de eso.

En Chile y Australia pasa que se venden las mismas marcas, que son estadounidenses (Cherokee, Landau y Dickies) y pasa que no se promocionan las marcas en sí, y los distribuidores ofrecen 2 o más de ellas, ¿cómo enfrentar eso?.
Respuesta: Pero eso no es culpa de los distribuidores, los productores tendrían que promocionarse… lo cual te abre la oportunidad de trabajar en la relación entre tu marca y los clientes.
Si en este mundo (de ropa para profesionales de la salud) no hay relación con una marca en particular y no hay desarrollo en moda, tienes la

oportunidad de trabajar eso y crear valor a través de esa diferenciación… desde eligiendo el punto de venta, la tienda donde se vende hasta a quién es el que vende. Anda a ver cómo se vende ropa en tiendas por departamento, cómo se ordenan, como se presentan al público, cómo es el personal que las ofrece… No todo te va a servir, pero si tu marca va a tener este aire *surfer* australiano, hay marcas que ofrecen cosas parecidas que puedes rescatar. Fíjate de cómo muestran la ropa, la iluminación que usan, el perfil del personal que vende, si es en mostrador o no, si apilan la ropa o si la muestran en colgantes, hasta del tipo de música que ponen ambiental.
Por ejemplo, en los puntos de venta de Nike y Adidas, no sólo ponen la ropa de esas marcas, sino también un poster, una pantalla con un video de Nike o Adidas, información del material especializado de la tela… son cosas que te recuerdan por qué esa marca es importante.
Si vas a querer comunicar esa imagen de *surfer,* que es médico y además tiene *hobbies*, porque trabaja porque quiere y no porque debe… que salva vidas y además hace deportes extremos, etc. Es importante que lo comuniques más que con lo técnico del diseño y materiales de la ropa, con la puesta visual del producto y del punto de venta, de los vendedores, etc.
Para esa parte del marketing, tienes que trabajar en qué imagen quieres lograr insertar en la mente del cliente, eso hace posible la relación con la marca y que exista valor en lo que entregas.

¿Entonces tengo que tener un punto de ventas propio para no "ensuciar" la marca?
Respuesta: No necesariamente, porque en tiendas por departamento ves que hay varias marcas cerca o juntas, pero lo importante es lograr mostrar los elementos necesarios para que la diferencia se note. Y eso requiere que el punto de venta esté dispuesto a ayudarte en eso, y eso cuesta dinero. Y ahí hay que evaluar si ese valor lo vale o no.

Como chileno, experto en Marketing, ¿cómo describirías tú a los profesionales de la salud?
Respuesta: En general, en Chile por nuestra cultura latina, en contraste con el mundo anglosajón, se dan estas diferencias de grupos y pertenencia pero con una fuerte componente de jerarquía. Eso se ve en cómo hablo, donde estaciono, con quien almuerzo, cómo es mi teléfono, y obviamente también, cómo me visto.
Naturalmente en Australia se da que la diferenciación se busca para dar a conocer que pertenezco a un grupo, por un sentido de pertenencia, de roles. Allá muy probablemente el enfermero quiere verse como enfermero porque así da a conocer que él hace lo que hace, pero en Chile se da algo extra, que además de mostrar el rol en la sociedad, se quiere mostrar la jerarquía. El médico no sólo quiere mostrar lo que hace sino que también quiere mostrar que es más o menos que tú, y eso es parte de cómo somos como cultura en muchas otras áreas.
O sea, imagínate que la nueva recepcionista del hospital le diga a un médico

que tiene que sacar la camilla… (al médico) le daría terror pensar que lo confundan con otra profesión u oficio. En la vestimenta se suele trabajar esa imagen, es un recurso que tenemos para mostrar la diferencia.
Es una jerarquía un poco tácita, no suena bien decirlo, pero se da eso…
En Australia, probablemente el enfermero va a querer tener una imagen que dice "Soy enfermero, no soy ni más ni menos, sólo soy…". Ahí tienes una diferencia importante en cómo transmitir tu marca entre Chile y Australia.

Considerando estas diferencias, ¿qué tipo de estructura de marca me recomiendas?
En Australia quizás te convenga más marcar el rol, aunque eso se puede dar con el color que usan, como sucede en Chile con los colores de uniforme por profesión. Probablemente eso baste allá, más incentivar que la marca es australiana ya que eso se valora mucho ahí.
Ahora, quizás no te convenga usar una marca por profesión porque es un trabajo gigante y te costaría carísimo, y probablemente sería un problema para el proveedor, pero tampoco mezclar demasiado, porque le resta fuerza a tu diferenciación.
En Chile, seguramente no te va a convenir mezclar médicos con el resto de profesionales de la salud. Acá hay una jerarquía bien marcada, y ayudar a que se note te puede servir… Puedes usar una marca para Médicos y otra para el resto de profesionales de la salud.
Fíjate del hecho de que acá en Chile se les dice Doctor aunque no lo sean, y que en general los otros profesionales de la salud pueden tener leves diferencias de rol, pero todos tienen en común que distan mucho en jerarquía con los médicos.
Creo que esa separación podrías eventualmente usar para subsegmentar. Pueden ser descriptores o submarcas.

Nombre entrevistado: Pascuala Ugarte
Cargo: Encargada tienda Medical Uniforms (Mall Costanera Center)
Background: Vendedora por 3 años en M.U. Costanera, desde que se abrió la primera tienda de uniformes médicos en un mall en Chile.
Objetivo de la entrevista: Recopilar información y ahondar en el parecer y experiencia de personas claves (con años de experiencia) tratando con clientes pertenecientes al segmento objetivo.

Principales hallazgos:
¿ Qué tipos de scrubs se venden en Chile?
Se venden tops y bottoms, para hombres y mujeres, y los sets (ambas partes). Esta empresa es la primera que empezó a vender de forma establecida. En general, las empresas importan uniformes y acá se venden como sets o por separado. MU tiene la representación de Cherokee, pero otros igual traen la marca, y la venden igual porque nadie fiscaliza.
El mercado de uniformes para gente que trabaja en salud es súper específico, y los que venden somos todos conocidos. Todos venden más o menos lo mismo, aunque nosotros tenemos la autorización para participar en mercado público porque tenemos en certificado de representación de Cherokee, pero eso es como el 30% de las ganancias no más.
Acá tenemos de los más vendidos, los Cherokee y Dickies. Al menos acá en Medical Uniform, los sets más básicos, con tela standard (65% Poliester y 35% Algodón) cuestan CLP 42.000, y los que tienen confección un poco más detallada y algo más de algodón en su composición, cuestan 52.000. Hay otro tipo, que tiene Spandex, y Rayón (seda sintética) y es más delgada y suave, y esos cuestan entre CLP 50.000 y CLP 90.000.- Las telas sedosas se venden igual, aunque sean más caras…
Acá tenemos también Runway, Heartsoul, Happy, Certainty, y todas esas marcas son de Cherokee, por eso podemos venderlas acá bajo la misma licencia.

¿Qué comportamientos has detectado atendiendo acá, que es la primera ubicada en un mall en Chile?
Yo llevo 3 años atendiendo acá, desde que se abrió el (mall) Costanera.
Las mujeres las prefieren (las telas) más suaves, y pueden pasar fácilmente 25 minutos en el probador. Y cuando hay sets de estas telas (sedosas), se las pelean. Los hombres en general son más simples, preguntan ¿Tiene o no tiene y de qué color? Y se llevan el set completo, sin mucha complicación, y tienden a no combinar colores. Se ahorran eso al comprar el set del color de su gusto.
Las mujeres buscan mucho combinar colores dentro de los que les permite el código por profesión. Se pueden llevar un pantalón negro con una blusa con algo negro, o un pantalón azul con una blusa celeste, otra azul con blanco, y así…
Las doctoras pueden usar cualquier color. Cuando les ofrezco un traje color azul, por ejemplo, me dicen con cara de espanto: "No, no, no… eso es para

enfermeras" Se nota que les importa harto verse diferentes a los demás.
A las mujeres en general no les urge llevar el traje completo, mezclan mucho más y juegan con los colores. Los hombres no, si no está el traje completo son capaces de no llevarlo porque no está el set listo para ponérselo.
Las mujeres compran para verse lindas. En general compran todos los meses, en cambio los hombres suelen tener una postura más utilitaria sobre esta ropa.
Las enfermeras y enfermeros usan azul. Los tecnólogos médicos usan burdeo, las matronas, rojo; los kinesiólogos usan a veces gris, a veces verde petróleo o a veces verde pabellón. Los doctores usan cualquier color.
Como el 70% de las personas que vienen a comprar son mujeres, y como 40% del total son enfermeras (o enfermeros). Las enfermeras son, en general súper amorosas, y las doctoras son bien fijadas en andar diferente, de la calidad de la tela, y no tan agradables en el trato. Viene muchos estudiantes también, llegan súper callados a preguntar.
Las mujeres compran unas 6 a 7 prendas al año, y los hombres con 4 están bien.
El típico comentario es que no encuentran dónde comprar y les gusta que acá en el mall tienen esta opción para comprar.
Muchas llegan diciendo que una compañera se compró tal uniforme y que quieren el mismo, y otras que no quieren tal set porque una compañera ya lo tiene. Hablan mucho de la compañera o colega, y se nota que se comparan harto.
A veces pasa que si no tenemos stock de algo, los mando a otras tiendas, pero dicen que prefieren esperar porque se les hace más cómodo venir al mall a comprar cuando haya. Tener una tienda en este mall es carísimo. El dueño me comentó que el arriendo cuesta un par de millones de pesos mensuales. Nos piden vender al menos 13 millones al mes…
Se venden trajes y por separado. Al mes se venden entre 400 y 500 prendas (en promedio de $30.000 c/u).
Cuando hay harto, se vende mucho. Nosotros les avisamos cuando llega mercadería y vienen y compran todo. Se hacen pedidos 1 vez al mes, a veces cada 2 meses. A fin de mes se llena, porque están recién pagados me imagino.
Hay muchos extranjeros que pasan a comprar acá. Hay brasileños que vienen y comprar muchísimo porque dicen que lo encuentran barato.

Notas que hay una necesidad de diferenciarse por parte de los clientes al comprar estos trajes?
Es que lo que me comentan muchas clientas es que ellos pasan 13 horas al día con este tipo de ropa, y su ropa de calle las usan sólo en vacaciones. Entonces, imagínate lo significa para ellos eso. Estos uniformes son su ropa de vestir. Imagínate andar todos los días con la misma ropa y el mismo color, es agotador. Y más cuando tienen plata para comprarse algo más bonito.
A las mujeres que somos más vanidosas, estas cosas nos importan.

Cuál es el medio de pago más frecuente?
En débito, y eso que damos la opción de tarjeta de crédito. Casi todos pagan con débito y si compran con tarjeta de crédito, piden sin cuotas.
A veces, pasa que algunos compran CLP 200.000 o más y en esos casos piden pagar con tarjeta de crédito a 3 cuotas precio contado.

Hay convenio con alguna institución?
Sí, hay descuentos que se tienen establecidos con La FALP (Fundación Arturo López Pérez), Universidad Católica y otras. Es como un 20% de descuento pero la ropa acá suele estar con un descuento y no es acumulable.
Venden por internet o sólo en local físico?
No, tenemos el catálogo por internet, pero la página no es para comprar.
Lo que se ha hecho en los primeros años, es que se tenían visitadores médicos vendiendo. Ellos visitaban las instituciones y mostraban los catálogos. Ahí se lograban ventas grandes.

Notas alguna preferencia por alguna marca en especial?
Mira, en general, no ubican mucho de marcas. Suele pasar que a la marca Dickies, todos la pronuncian mal, le llaman Dickens, Dinkis, Dickins, etc. Tampoco se fijan mucho de la tela. Se guían por cómo les queda y si es suave o no, pero no veo a nadie mirando las etiquetas… como que no hay mucho conocimiento sobre eso. Cherokee sí es más conocida, pero aquí y en las otras tiendas se venden varias marcas, entonces eligen dentro de lo que hay, no mucho por marca. Muy pocos me han dicho Cherokee es bueno por ejemplo…
La mayoría de los que vienen dicen que no tienen idea de dónde ir a comprar. Como tú dices, hay varias páginas de distribuidores que son súper amateur, mal diseñadas y con poca información, entonces quizás no las toman en serio. Entonces, les parece excelente poderse encontrar con esta tienda acá. Está súper bien ubicada por los comentarios que siempre me hacen.
Yo las únicas tiendas que ubico aparte de esta y la casa matriz, son las de calle Portugal.
Otras tiendas venden Cherokee y otras marcas pero sin pagar el derecho como representante. Quizás viajan y las compran para revenderlas acá… pero yo sé que nosotros somos los únicos que pagamos el derecho a usar Cherokee, y por eso la señora Gilda (Dueña) puede vender a instituciones del estado en licitaciones.

Nombre entrevistado: Nicole Hartley
Cargo: Profesora e Investigadora, Líder de Programa Marketing del Magister en Negocios de la Escuela de Negocios de la Universidad de Queensland, Australia.
Background: Experta en investigación de mercado, profesora de Marketing en Universidad de Queensland, Doctora en Marketing, Psicología y Gestión (Universidad de Sídney)
Objetivo de la entrevista: Capturar el parecer de una australiana experta en marketing sobre cómo se comporta y qué valora el segmento objetivo de esta investigación, en base a su experiencia y experticia.

Principales hallazgos:
¿Cómo son vistos los profesional de la salud en general? ¿Cuál es su perfil típico?
En general son altamente considerados en la sociedad. Son muy educados y por lo tanto se respetan. Existe, sin embargo, también una división entre los profesionales de salud públicos y privados. La salud pública está dirigido por el gobierno y ellos están muy limitados en recursos (financiamiento y recursos humanos). Por el contrario, los profesionales de salud privados son vistos como más impulsado por el ego, y a menudo son también especialistas en sus campos.

¿Cómo describirías a ese segmento (profesionales de la salud en Australia) en términos de emociones, aspiraciones, etc.?
Este segmento son muy aspiracional, su comportamiento es a menudo resultante de una multitud de factores como: la benevolencia, el poder, el ego, la empatía. Son personas motivadas, que han tenido que ser dedicados y determinados para alcanzar las posiciones que tienen. Los médicos tienden a tener un perfil psicológico ligeramente diferente a las enfermeras. Los médicos suelen ser más impulsados por el ego que el personal de enfermería que son en mayormente motivadas por el cuidado y caridad. Tienen horarios de trabajo estresantes y largas lo que a menudo son el tiempo presionó y algo muy nervioso. Ellos son en última instancia altamente educada y en sintonía con los problemas y las causas sociales, políticas y económicas.

¿Qué atributos son muy apreciados en la ropa, en general, en la cultura australiana?
Tenemos la tendencia a apreciar la calidad - pero esto es por lo general en relación con la durabilidad y la calidad funcional de la ropa - especialmente en relación con lo que estás vendiendo en tu proyecto. Además de ello, las asociaciones de marca son fuertes en los grupos más aspiracionales más jóvenes. También consideramos firmemente el precio - la ropa es cara en Australia y mucha gente ahora compra en línea rn los EE.UU. (por ejemplo) para una mejor relación calidad-precio.

¿Cuáles son las principales consideraciones a tener en este proyecto

con el fin de obtener los mejores resultados?
Tienes que tener cuidado con las partes interesadas en la compra de este producto. A menudo no será el usuario final que tiene el poder de compra o que toman las decisiones. Esto se refleja mucho en la salud pública por el que hay varios órganos administrativos tales como Queensland Health, que son responsables de las decisiones más altas de gestión. Otro ejemplo es el de las enfermeras en los hospitales - las decisiones sobre los uniformes serían hechas por las juntas del hospital que puede ser pública (es decir, Queensland health o varios otros grupos según el Estado o territorio en Australia) o privada (que puede darse por las organizaciones tales como Mater).

Qué personalidad debe tener una marca atractiva para este tipo de producto?
Profesional, relación calidad-precio, durable, comodidad, seguridad ...

En general, qué se recibe mejor en Australia, una marca aussie o una importada?
Tendemos a tener una preferencia por las marcas australianas aunque algunas marcas importadas compensan ello al lograr ser vistos como una mejor opción en relación calidad-precio. Por ejemplo, la ropa hecha en Asia es a menudo vista como inferior (menor calidad).
Ideas para el plan de comunicación?
Una vez más, es necesario tener mucho cuidado con que las partes interesadas y los facilitadores están en el proceso de toma de decisiones. Será importante comunicarse directamente con estos actores clave con la información necesaria para que tomen una decisión como autoridad en nombre de los demás. Al mismo tiempo, (el plan comunicacional) también debe centrarse en la construcción de una marca que resuene y sea atractiva para el usuario final.

Nombre entrevistado: Mark Sobiech
Cargo: Gerente de Ventas en Academy Uniforms, exvendedor de uniformes médicos.
Background: Experta vendedor de uniformes, con 12 años de experiencia en el mercado de todo tipo en Australia (scrubs entre ellos).
Objetivo de la entrevista: Capturar el parecer de un australiano con experiencia en ventas de uniformes médicos y otros.

Principales hallazgos:
¿Cómo son vistos los profesional de la salud en general? ¿Cuál es su perfil típico?
En general son altamente considerados en la sociedad. Son muy educados y por lo tanto se respetan. Existe, sin embargo, también una división entre los profesionales de salud públicos y privados. La salud pública está dirigido por el

1. De acuerdo a tu experiencia, cuáles son los principals atributos que los australianos valoran en un uniforme?

Definitivamente calidad primero, Diseño es probablemente la siguiente más importante, ya que las compañías están tratando de hacer branding estos días y diferenciarse.

2. Cómo ves el comportamiento de los profesionales de la salud en relación a la compra de uniformes?
Si tuvieras que hacer una caricature de ellos, qué características destacarías sobre ellos?

Veo que en general los australianos están eligiendo "estilo" tanto como aspectos prácticos. Los profesionales de la salud de a poco se han ido preocupando de dar estilo a sus *outfits* porque pasan muchas horas usándolos, por ello quieren algo mejor que lucir. Acá en la empresa vemos que a veces se sacrifica comodidad por estilo. Hay mujeres que eligen modelos que sabemos son menos cómodos por corte y los prefieren aunque sea más difícil de poner, sólo por verse mejor.

3. En tu experiencia en ventas, entendiendo los *needs and wants* the los clientes, cómo llegas a un profesional de la salud para ofrecerle un uniforme en Australia?

Yo definitivamente promovería calidad pero haciendo algo diferente, muy distinto al estándar de la industria para que ellos se sientan "elite" y más "*funkier*" en su entorno. Todo el mundo quiere sentirse especial en ambas, su vida personal y profesional.

X.3 Anexo 3: Pirámide de Keller

El autor señala que para lograr posicionar una marca y llegar a establecer una relación que resuene en la mente de los clientes, y que esto lleve a preferir dicha marca y tener asociaciones podedoras respecto a ella, es preciso trabajar en la llamada Pirámide de Keller para construir Brand Equity [32]. (Para mayor información, ver Anexo 3)

Imagen 2: Pirámide de Keller para Brand Equity Management

Fuente: [32]

Cada nivel se sostiene de los más bajos, y se utilizan para cubrir cada paso de acercamiento con los clientes, tanto en la entrega de información sobre la marca, la medición del efecto de esta, como también el re-posicionamiento cuando es necesario. Este ajuste puede darse cuando gracias a la constante revisión de la percepción y sets de asociaciones existentes versus las que se quieren entregar y establecer de la marca [32].

Para Keller, los 4 pasos fundamentales en la construcción de una marca son [32]:

1. Asegurar la identificación de la marca y una asociación pertinente de la marca en la mente de los consumidores con una clase de producto específico, beneficio de producto, o necesidad del consumidor,
2. Establecer firmemente la totalidad de significados de la marca en la mente de los consumidores vinculando estratégicamente un set de

asociaciones tangibles e intangibles.

3. Evocar la respuesta correcta del consumidor hacia la marca.
4. Convertir y utilizar las respuestas a la marca en resonancia de marca, y como consecuencia, una relación de lealtad con ella.

Estos pasos llevan a cubrir los 4 niveles de la pirámide, dadas las interrogantes básicas que se presentan en las mentes de los consumidores al conocer y relacionarse con una marca [32]:

1. ¿Quién eres? (Identidad de marca) → Etapa "Salience"
2. ¿Quién eres? (Significado de marca) → Etapas "Performance and Imagery"
3. ¿Qué contigo? ¿Qué siento o pienso de ti? (Respuesta a la marca) → Etapas "Judgments" y "Feelings".
4. ¿Qué hay entre tú y yo? ¿Qué tipo de asociaciones y qué tanta concexión quiero tener contigo? (Relación con la marca) → Etapa "Resonance"

X.4 Anexo 4: Flujos de caja

Flujo de caja año 1 "Escenario Esperado":

	Año 1												
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	m11	M12	Resultado Año 1
(cantidad sets vendidos)	0	0	0	0	150	200	250	300	350	400	450	500	
Ingresos													
Ventas	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 6.000.000	$ 8.000.000	$ 10.000.000	$ 12.000.000	$ 14.000.000	$ 16.000.000	$ 18.000.000	$ 20.000.000	$ 104.000.000
Desembolsos													
Costos de los bienes CIF	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 750.000	$ 1.000.000	$ 1.250.000	$ 1.500.000	$ 1.750.000	$ 2.000.000	$ 2.250.000	$ 2.500.000	$ 13.000.000
Sueldos	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 54.000.000
Imposiciones	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 11.340.000
Comisiones (15%)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 900.000	$ 1.200.000	$ 1.500.000	$ 1.800.000	$ 2.100.000	$ 2.400.000	$ 2.700.000	$ 3.000.000	$ 15.600.000
Marketing	$ 800.000	$ 800.000	$ 1.000.000	$ 1.200.000	$ 1.400.000	$ 1.200.000	$ 1.000.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 9.400.000
Focus Group	$ -	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1.200.000	$ 3.600.000
Registro marca y modelos	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 60.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2.460.000
Arriendo local	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 17.500.000
Servicios básicos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 1.400.000
Seguros	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 1.050.000
Costos iniciales	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 1.000.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 10.000.000
Gastos oficina	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 2.800.000
Total desembolsos	$ 10.445.000	$ 11.645.000	$ 10.645.000	$ 7.645.000	$ 8.495.000	$ 12.095.000	$ 12.445.000	$ 12.455.000	$ 12.945.000	$ 13.495.000	$ 14.045.000	$ 15.795.000	$ 142.150.000
Resultado operacional	$ -10.445.000	$ -11.645.000	$ -10.645.000	$ -7.645.000	$ -2.495.000	$ -4.095.000	$ -2.445.000	$ -455.000	$ 1.055.000	$ 2.505.000	$ 3.955.000	$ 4.205.000	$ -38.150.000
Comienzo de balanza	$ -100.000.000	$ -110.445.000	$ -122.090.000	$ -132.735.000	$ -140.380.000	$ -142.875.000	$ -146.970.000	$ -149.415.000	$ -149.870.000	$ -148.815.000	$ -146.310.000	$ -142.355.000	$ -138.150.000
Flujo de Caja	$ -110.445.000	$ -122.090.000	$ -132.735.000	$ -140.380.000	$ -142.875.000	$ -146.970.000	$ -149.415.000	$ -149.870.000	$ -148.815.000	$ -146.310.000	$ -142.355.000	$ -138.150.000	$ -176.300.000

Flujo de caja año 2 y 3 “Escenario Esperado”

	Año 2					Año 3				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Resultados Año 2	Q1	Q2	Q3	Q4	Resultado Año 3
(Cantidad sets vendidos)	3600	3700	3800	3900		4000	4100	4200	4300	
Ingresos										
Ventas	$ 144.000.000	$ 148.000.000	$ 152.000.000	$ 156.000.000	$ 600.000.000	$ 160.000.000	$ 164.000.000	$ 168.000.000	$ 172.000.000	$ 664.000.000
Desembolsos										
Costos de los bienes CIF	$ 18.000.000	$ 18.500.000	$ 19.000.000	$ 19.500.000	$ 75.000.000	$ 20.000.000	$ 20.500.000	$ 21.000.000	$ 21.500.000	$ 83.000.000
Sueldos	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000
Imposiciones	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 155.000.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 163.000.000
Comisiones	$ 21.600.000	$ 22.200.000	$ 22.800.000	$ 23.400.000	$ 90.000.000	$ 24.000.000	$ 24.600.000	$ 25.200.000	$ 25.800.000	$ 99.600.000
Marketing	$ 15.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 36.000.000	$ 15.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 36.000.000
Focus Group	$ 3.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 3.000.000
Registro marca y modelos	$ 2.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 2.000.000
Arriendo (2 locales)	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000
Servicios básicos	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 6.400.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 6.400.000
Seguros	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 4.800.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 4.800.000
Costos iniciales y varios	$ 6.000.000	$ 2.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 10.000.000	$ 6.000.000	$ 2.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 10.000.000
Gastos oficina	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 12.800.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 12.800.000
Total desembolsos	$ 115.800.000	$ 99.900.000	$ 100.000.000	$ 101.100.000	$ 555.000.000	$ 120.200.000	$ 104.300.000	$ 104.400.000	$ 105.500.000	$ 580.600.000
Resultado operacional	$ 28.200.000	$ 48.100.000	$ 52.000.000	$ 54.900.000	$ 45.000.000	$ 39.800.000	$ 59.700.000	$ 63.600.000	$ 66.500.000	$ 83.400.000
Comienzo de balanza	$ -126.300.000	$ -98.100.000	$ -50.000.000	$ 2.000.000	$ 56.900.000	$ 45.000.000	$ 84.800.000	$ 144.500.000	$ 208.100.000	$ 274.600.000
Flujo de Caja	$ -98.100.000	$ -50.000.000	$ 2.000.000	$ 56.900.000	$ 45.000.000	$ 84.800.000	$ 144.500.000	$ 208.100.000	$ 274.600.000	$ 358.000.000

Flujo de caja años 4 y 5 “Escenario Esperado”.

	Año 4					Año 5				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Resultados Año 4	Q1	Q2	Q3	Q4	Resultado Año 5
(cantidad sets vendidos)	4400	4600	4800	5000		5300	5600	5800	6000	
Ingresos										
Ventas	$ 176.000.000	$ 184.000.000	$ 192.000.000	$ 200.000.000	$ 752.000.000	$ 212.000.000	$ 224.000.000	$ 232.000.000	$ 240.000.000	$ 908.000.000
Desembolsos										
Costos de los bienes CIF	$ 22.000.000	$ 23.000.000	$ 24.000.000	$ 25.000.000	$ 94.000.000	$ 26.500.000	$ 28.000.000	$ 29.000.000	$ 30.000.000	$ 113.500.000
Sueldos	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000
Imposiciones	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 16.800.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 16.800.000
Comisiones	$ 26.400.000	$ 27.600.000	$ 28.800.000	$ 30.000.000	$ 112.800.000	$ 31.800.000	$ 33.600.000	$ 34.800.000	$ 36.000.000	$ 136.200.000
Marketing	$ 15.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 36.000.000	$ 15.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 36.000.000
Focus Group	$ 3.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 3.000.000
Registro marca y modelos	$ 2.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 2.000.000
Arriendo (2 locales)	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000
Servicios básicos	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 6.400.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 6.400.000
Seguros	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 4.800.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 4.800.000
Gastos varios	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 8.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 8.000.000
Gastos oficina	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 12.800.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 12.800.000
Total desembolsos	$ 120.600.000	$ 109.800.000	$ 112.000.000	$ 114.200.000	$ 456.600.000	$ 130.500.000	$ 120.800.000	$ 123.000.000	$ 125.200.000	$ 499.500.000
Resultado operacional	$ 55.400.000	$ 74.200.000	$ 80.000.000	$ 85.800.000	$ 295.400.000	$ 81.500.000	$ 103.200.000	$ 109.000.000	$ 114.800.000	$ 408.500.000
Comienzo de balanza	$ 274.600.000	$ 330.000.000	$ 404.200.000	$ 484.200.000	$ 570.000.000	$ 865.400.000	$ 946.900.000	$ 1.050.100.000	$ 1.159.100.000	$ 1.273.900.000
Flujo de Caja	$ 330.000.000	$ 404.200.000	$ 484.200.000	$ 570.000.000	$ 865.400.000	$ 946.900.000	$ 1.050.100.000	$ 1.159.100.000	$ 1.273.900.000	$ 1.682.400.000

Flujo de caja año 1 “Escenario pesimista”

	Año 1												
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	m11	M12	Resultado Año 1
(cantidad sets vendidos)	0	0	0	0	60	120	140	160	180	200	220	240	
Ingresos													
Ventas	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 8.000.000	$ 10.000.000	$ 12.000.000	$ 14.000.000	$ 16.000.000	$ 18.000.000	$ 20.000.000	$ 22.000.000	$ 120.000.000
Desembolsos													
Costos de los bienes CIF	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1.000.000	$ 1.250.000	$ 1.500.000	$ 1.750.000	$ 2.000.000	$ 2.250.000	$ 2.500.000	$ 2.750.000	$ 15.000.000
Sueldos	$ 3.700.000	$ 3.700.000	$ 3.700.000	$ 3.700.000	$ 3.700.000	$ 3.700.000	$ 3.700.000	$ 3.700.000	$ 3.700.000	$ 3.700.000	$ 3.700.000	$ 3.700.000	$ 44.400.000
Imposiciones	$ 777.000	$ 777.000	$ 777.000	$ 777.000	$ 777.000	$ 777.000	$ 777.000	$ 777.000	$ 777.000	$ 777.000	$ 777.000	$ 777.000	$ 9.324.000
Comisiones (15%)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1.200.000	$ 1.500.000	$ 1.800.000	$ 2.100.000	$ 2.400.000	$ 2.700.000	$ 3.000.000	$ 3.300.000	$ 18.000.000
Marketing	$ 800.000	$ 800.000	$ 1.000.000	$ 1.200.000	$ 1.400.000	$ 1.200.000	$ 1.000.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 9.400.000
Focus Group	$ -	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1.200.000	$ 3.600.000
Registro marca y modelos	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 60.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2.460.000
Arriendo local	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 17.500.000
Servicios básicos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 1.400.000
Seguros	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 1.050.000
Costos iniciales	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 1.000.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 10.000.000
Gastos oficina	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 2.800.000
Total desembolsos	$ 9.477.000	$ 10.677.000	$ 9.677.000	$ 6.677.000	$ 8.077.000	$ 11.677.000	$ 12.027.000	$ 12.037.000	$ 12.527.000	$ 13.077.000	$ 13.627.000	$ 15.377.000	$ 134.934.000
Resultado operacional	$ -9.477.000	$ -10.677.000	$ -9.677.000	$ -6.677.000	$ -77.000	$ -1.677.000	$ -27.000	$ 1.963.000	$ 3.473.000	$ 4.923.000	$ 6.373.000	$ 6.623.000	$ -14.934.000
Comienzo de balanza	$ -100.000.000	$ -109.477.000	$ -120.154.000	$ -129.831.000	$ -136.508.000	$ -136.585.000	$ -138.262.000	$ -138.289.000	$ -136.326.000	$ -132.853.000	$ -127.930.000	$ -121.557.000	$ -114.934.000
Flujo de Caja	$ -109.477.000	$ -120.154.000	$ -129.831.000	$ -136.508.000	$ -136.585.000	$ -138.262.000	$ -138.289.000	$ -136.326.000	$ -132.853.000	$ -127.930.000	$ -121.557.000	$ -114.934.000	$ -129.868.000

Flujo de caja año 2 y 3 “Escenario pesimista”

	Año 2					Año 3				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Resultados Año 2	Q1	Q2	Q3	Q4	Resultado Año 3
(Cantidad sets vendidos)	1800	1900	2100	2300		2400	2500	2600	2700	
Ingresos										
Ventas	$ 80.000.000	$ 84.000.000	$ 88.000.000	$ 92.000.000	$ 344.000.000	$ 96.000.000	$ 100.000.000	$ 104.000.000	$ 108.000.000	$ 408.000.000
Desembolsos										
Costos de los bienes CIF	$ 10.000.000	$ 10.500.000	$ 11.000.000	$ 11.500.000	$ 43.000.000	$ 12.000.000	$ 12.500.000	$ 13.000.000	$ 13.500.000	$ 51.000.000
Sueldos	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 40.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 40.000.000
Imposiciones	$ 2.100.000	$ 2.100.000	$ 2.100.000	$ 2.100.000	$ 8.400.000	$ 2.100.000	$ 2.100.000	$ 2.100.000	$ 2.100.000	$ 8.400.000
Comisiones	$ 12.000.000	$ 12.600.000	$ 13.200.000	$ 13.800.000	$ 51.600.000	$ 14.400.000	$ 15.000.000	$ 15.600.000	$ 16.200.000	$ 61.200.000
Marketing	$ 15.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 36.000.000	$ 15.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 36.000.000
Focus Group	$ 3.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 3.000.000
Registro marca y modelos	$ 2.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 2.000.000
Arriendo (1 local)	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 40.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 40.000.000
Servicios básicos	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 3.200.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 3.200.000
Seguros	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 2.400.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 2.400.000
Costos iniciales y varios	$ 3.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ -	$ 5.000.000	$ 3.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000		$ 5.000.000
Gastos oficina	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 6.400.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 6.400.000
Total desembolsos	$ 70.100.000	$ 56.200.000	$ 57.300.000	$ 57.400.000	$ 241.000.000	$ 74.500.000	$ 60.600.000	$ 61.700.000	$ 61.800.000	$ 258.600.000
Resultado operacional	$ 9.900.000	$ 27.800.000	$ 30.700.000	$ 34.600.000	$ 103.000.000	$ 21.500.000	$ 39.400.000	$ 42.300.000	$ 46.200.000	$ 149.400.000
Comienzo de balanza	$ -129.868.000	$ -119.968.000	$ -92.168.000	$ -61.468.000	$ -26.868.000	$ 76.132.000	$ 97.632.000	$ 137.032.000	$ 179.332.000	$ 225.532.000
Flujo de Caja	$ -119.968.000	$ -92.168.000	$ -61.468.000	$ -26.868.000	$ 76.132.000	$ 97.632.000	$ 137.032.000	$ 179.332.000	$ 225.532.000	$ 374.932.000

Flujo de caja año 4 y 5 “Escenario pesimista”

	Año 4					Año 5				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Resultados Año 4	Q1	Q2	Q3	Q4	Resultado Año 5
(cantidad sets vendidos)	2800	2900	3100	3200		3300	3500	3600	3800	
Ingresos										
Ventas	$ 112.000.000	$ 116.000.000	$ 124.000.000	$ 128.000.000	$ 480.000.000	$ 132.000.000	$ 140.000.000	$ 144.000.000	$ 152.000.000	$ 568.000.000
Desembolsos										
Costos de los bienes CIF	$ 14.000.000	$ 14.500.000	$ 15.500.000	$ 16.000.000	$ 60.000.000	$ 16.500.000	$ 17.500.000	$ 18.000.000	$ 19.000.000	$ 71.000.000
Sueldos	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 48.000.000	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 48.000.000
Imposiciones	$ 2.520.000	$ 2.520.000	$ 2.520.000	$ 2.520.000	$ 10.080.000	$ 2.520.000	$ 2.520.000	$ 2.520.000	$ 2.520.000	$ 10.080.000
Comisiones	$ 16.800.000	$ 17.400.000	$ 18.600.000	$ 19.200.000	$ 72.000.000	$ 19.800.000	$ 21.000.000	$ 21.600.000	$ 22.800.000	$ 85.200.000
Marketing	$ 15.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 36.000.000	$ 15.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 36.000.000
Focus Group	$ 3.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 3.000.000
Registro marca y modelos	$ 2.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 2.000.000
Arriendo (1 local)	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 40.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 40.000.000
Servicios básicos	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 3.200.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 3.200.000
Seguros	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 2.400.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 2.400.000
Gastos varios	$ 3.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ -	$ 5.000.000	$ 3.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ -	$ 5.000.000
Gastos oficina	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 6.400.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 6.400.000
Total desembolsos	$ 81.320.000	$ 67.420.000	$ 69.620.000	$ 69.720.000	$ 288.080.000	$ 86.820.000	$ 74.020.000	$ 75.120.000	$ 76.320.000	$ 312.280.000
Resultado operacional	$ 30.680.000	$ 48.580.000	$ 54.380.000	$ 58.280.000	$ 191.920.000	$ 45.180.000	$ 65.980.000	$ 68.880.000	$ 75.680.000	$ 255.720.000
Comienzo de balanza	$ 374.932.000	$ 405.612.000	$ 454.192.000	$ 508.572.000	$ 566.852.000	$ 566.852.000	$ 612.032.000	$ 678.012.000	$ 746.892.000	$ 822.572.000
Flujo de Caja	$ 405.612.000	$ 454.192.000	$ 508.572.000	$ 566.852.000	$ 758.772.000	$ 612.032.000	$ 678.012.000	$ 746.892.000	$ 822.572.000	$ 1.078.292.000

Flujo de caja año 1 “Escenario optimista”

	Año 1											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	m11	M12	Resultado Año 1
(cantidad sets vendidos)	0	0	0	0	200	250	300	350	400	450	500	550	
Ventas	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 8.000.000	$ 10.000.000	$ 12.000.000	$ 14.000.000	$ 16.000.000	$ 18.000.000	$ 20.000.000	$ 22.000.000	$ 120.000.000
Costos de los bienes CIF	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1.000.000	$ 1.250.000	$ 1.500.000	$ 1.750.000	$ 2.000.000	$ 2.250.000	$ 2.500.000	$ 2.750.000	$ 15.000.000
Sueldos	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 4.500.000	$ 54.000.000
Imposiciones	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 945.000	$ 11.340.000
Comisiones (15%)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1.200.000	$ 1.500.000	$ 1.800.000	$ 2.100.000	$ 2.400.000	$ 2.700.000	$ 3.000.000	$ 3.300.000	$ 18.000.000
Marketing	$ 800.000	$ 800.000	$ 1.000.000	$ 1.200.000	$ 1.400.000	$ 1.200.000	$ 1.000.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 9.400.000
Focus Group	$ -	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1.200.000	$ 3.600.000
Registro marca y modelos	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 60.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2.460.000
Arriendo local	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 17.500.000
Servicios básicos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 1.400.000
Seguros	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 1.050.000
Costos iniciales	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 1.000.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 10.000.000
Gastos oficina	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 2.800.000
	$ 10.445.000	$ 11.645.000	$ 10.645.000	$ 7.645.000	$ 9.045.000	$ 12.645.000	$ 12.995.000	$ 13.005.000	$ 13.495.000	$ 14.045.000	$ 14.595.000	$ 16.345.000	$ 146.550.000
Resultado operacional	$ -10.445.000	$ -11.645.000	$ -10.645.000	$ -7.645.000	$ -1.045.000	$ -2.645.000	$ -995.000	$ 995.000	$ 2.505.000	$ 3.955.000	$ 5.405.000	$ 5.655.000	$ -26.550.000
Comienzo de balanza	$ -100.000.000	$ -110.445.000	$ -122.090.000	$ -132.735.000	$ -140.380.000	$ -141.425.000	$ -144.070.000	$ -145.065.000	$ -144.070.000	$ -141.565.000	$ -137.610.000	$ -132.205.000	$ -126.550.000
Flujo de Caja	$ -110.445.000	$ -122.090.000	$ -132.735.000	$ -140.380.000	$ -141.425.000	$ -144.070.000	$ -145.065.000	$ -144.070.000	$ -141.565.000	$ -137.610.000	$ -132.205.000	$ -126.550.000	$ -153.100.000

Flujo de caja año 2 y 3 “Escenario optimista”

	Año 2					Año 3				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Resultados Año 2	Q1	Q2	Q3	Q4	Resultado Año 3
(Cantidad sets vendidos)	3600	3700	3800	4000		4300	4600	5000	5300	
Ingresos										
Ventas	$ 144.000.000	$ 148.000.000	$ 152.000.000	$ 160.000.000	$ 604.000.000	$ 172.000.000	$ 184.000.000	$ 200.000.000	$ 212.000.000	$ 768.000.000
Desembolsos										
Costos de los bienes CIF	$ 18.000.000	$ 18.500.000	$ 19.000.000	$ 20.000.000	$ 75.500.000	$ 21.500.000	$ 23.000.000	$ 25.000.000	$ 26.500.000	$ 96.000.000
Sueldos	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000
Imposiciones	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 16.800.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 4.200.000	$ 16.800.000
Comisiones	$ 21.600.000	$ 22.200.000	$ 22.800.000	$ 24.000.000	$ 90.600.000	$ 25.800.000	$ 27.600.000	$ 30.000.000	$ 31.800.000	$ 115.200.000
Marketing	$ 15.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 36.000.000	$ 15.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 36.000.000
Focus Group	$ 3.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 3.000.000
Registro marca y modelos	$ 2.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 2.000.000
Arriendo (2 locales)	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000
Servicios básicos	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 6.400.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 6.400.000
Seguros	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 4.800.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 4.800.000
Costos iniciales y varios	$ 6.000.000	$ 2.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 10.000.000	$ 6.000.000	$ 2.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 10.000.000
Gastos oficina	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 12.800.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 12.800.000
Total desembolsos	$ 115.800.000	$ 99.900.000	$ 100.000.000	$ 102.200.000	$ 417.900.000	$ 123.500.000	$ 109.800.000	$ 113.200.000	$ 116.500.000	$ 463.000.000
Resultado operacional	$ 28.200.000	$ 48.100.000	$ 52.000.000	$ 57.800.000	$ 186.100.000	$ 48.500.000	$ 74.200.000	$ 86.800.000	$ 95.500.000	$ 305.000.000
Comienzo de balanza	$ -153.100.000	$ -124.900.000	$ -76.800.000	$ -24.800.000	$ 33.000.000	$ 33.000.000	$ 81.500.000	$ 155.700.000	$ 242.500.000	$ 338.000.000
Flujo de Caja	$ -124.900.000	$ -76.800.000	$ -24.800.000	$ 33.000.000	$ 186.100.000	$ 81.500.000	$ 155.700.000	$ 242.500.000	$ 338.000.000	$ 643.000.000

Flujo de caja año 4 y 5 “Escenario optimista”

	Año 4					Año 5				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Resultados Año 4	Q1	Q2	Q3	Q4	Resultado Año 5
(cantidad sets vendidos)	5500	6000	6500	7000		7400	7600	8000	8200	
Ingresos										
Ventas	$ 220.000.000	$ 240.000.000	$ 260.000.000	$ 280.000.000	$ 1.000.000.000	$ 296.000.000	$ 304.000.000	$ 320.000.000	$ 328.000.000	$ 1.248.000.000
Desembolsos										
Costos de los bienes CIF	$ 27.500.000	$ 30.000.000	$ 32.500.000	$ 35.000.000	$ 125.000.000	$ 37.000.000	$ 38.000.000	$ 40.000.000	$ 41.000.000	$ 156.000.000
Sueldos	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 48.000.000	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 48.000.000
Imposiciones	$ 2.520.000	$ 2.520.000	$ 2.520.000	$ 2.520.000	$ 10.080.000	$ 2.520.000	$ 2.520.000	$ 2.520.000	$ 2.520.000	$ 10.080.000
Comisiones	$ 33.000.000	$ 36.000.000	$ 39.000.000	$ 42.000.000	$ 150.000.000	$ 44.400.000	$ 45.600.000	$ 48.000.000	$ 49.200.000	$ 187.200.000
Marketing	$ 15.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 36.000.000	$ 15.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 7.000.000	$ 36.000.000
Focus Group	$ 3.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 3.000.000
Registro marca y modelos	$ 2.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 2.000.000
Arriendo (2 locales)	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 80.000.000
Servicios básicos	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 6.400.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 6.400.000
Seguros	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 4.800.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 4.800.000
Gastos varios	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 8.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 8.000.000
Gastos oficina	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 12.800.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 3.200.000	$ 12.800.000
Total desembolsos	$ 123.020.000	$ 115.520.000	$ 121.020.000	$ 126.520.000	$ 486.080.000	$ 143.920.000	$ 133.120.000	$ 137.520.000	$ 139.720.000	$ 554.280.000
Resultado operacional	$ 96.980.000	$ 124.480.000	$ 138.980.000	$ 153.480.000	$ 513.920.000	$ 152.080.000	$ 170.880.000	$ 182.480.000	$ 188.280.000	$ 693.720.000
Comienzo de balanza	$ 643.000.000	$ 739.980.000	$ 864.460.000	$ 1.003.440.000	$ 1.156.920.000	$ 1.156.920.000	$ 1.309.000.000	$ 1.479.880.000	$ 1.662.360.000	$ 1.850.640.000
Flujo de Caja	$ 739.980.000	$ 864.460.000	$ 1.003.440.000	$ 1.156.920.000	$ 1.670.840.000	$ 1.309.000.000	$ 1.479.880.000	$ 1.662.360.000	$ 1.850.640.000	$ 2.544.360.000