



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DESARROLLO DE UN PLAN DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA
CANADIENSE MyMayu A LATINO AMÉRICA**

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

ARTURO ALEJANDRO FERNANDEZ SOTELO

**PROFESOR GUÍA:
GERARDO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ANDREA NIETO ERRAZURIZ
JUAN DÍAZ GONZALEZ**

SANTIAGO DE CHILE

2016

DESARROLLO DE UN PLAN DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA CANADIENSE MyMayu A LATINO AMÉRICA

El objetivo de este trabajo es presentar un plan de expansión internacional de la empresa canadiense MyMayu en Latino América, la cual comercializa calzado y accesorios para niños, queriendo lanzar en la región su producto estrella, el cual es una botita resistente al agua que sirve para una amplia gama de actividades outdoor. Este trabajo se basó en una consultoría efectuada para la mencionada empresa durante la realización del intercambio en University of British Columbia, como parte de la etapa internacional del programa Global MBA.

En este trabajo se demostró el atractivo potencial de entrada representado tanto por factores económicos (tamaño de la industria en Latino América cercano a US\$8.000 millones), como por factores psicográficos de la población que hacen que el modelo de la empresa canadiense se ajuste a la realidad Latinoamericana. Entre estos factores se mencionan el creciente gasto per cápita en calzado y ropa y a su vez factores de tendencias en consumo.

Se efectuó un estudio en tres países de Latino América (Argentina, Brasil y Chile) con el objetivo de definir la mejor plataforma para que MyMayu inicie sus actividades en la zona. Se determinó que Chile, debido a varios factores, entre ellos la estabilidad económica y tendencias en gasto y consumo, representa la alternativa más viable para iniciar el negocio.

La encuesta realizada para evaluación inicial del producto en Chile arrojó que un 93% de los potenciales consumidores califica como interesante el concepto MyMayu. A su vez, un 86% compraría el producto. Del total de encuestados, un 85% señaló que estaría dispuesto a pagar desde CLP\$30.000, lo cual se ajusta al precio establecido que el producto posee actualmente en Norte América.

La estrategia de entrada a Chile se construye sobre la base de la situación actual de la empresa, caracterizada por un lento desarrollo inicial de las ventas en el mercado de Norte América y recursos limitados para efectuar sus operaciones. Se plantearon dos etapas: una inicial que considera venta online a través de su propio sitio Web y/o a través de un pequeño distribuidor; y una segunda etapa que dependerá de los resultados de la etapa inicial, que consiste en entrada vía grandes distribuidores.

El análisis estratégico junto con los resultados de la evaluación económica, determinaron que la mejor forma de entrada es vía venta Online. A través de una estrategia de entrada de venta online, se obtuvo que alcanzando un 0,5% del mercado el VPN (Valor Presente Neto) del proyecto alcanza US\$266 miles, en un horizonte de evaluación de 10 años y considerando una tasa de descuento de los flujos del 15%. Asimismo, se obtiene una TIR (Tasa Interna de Retorno) de 43%, lo cual hace atractivamente rentable el proyecto. Se estimó que esta es la mejor opción desde el punto de vista económico, ya que ofrece las mejores condiciones de escalabilidad y adaptación a la realidad actual de la compañía.

Finalmente, se recomienda que MyMayu considere en el mediano plazo decisiones de inversión que ayuden a su desarrollo, principalmente en el sentido de los recursos humanos, ya que actualmente los directivos de la compañía absorben muchas labores operativas, las que si se abordaran de otra forma, podrían permitirles dedicarse a labores de gestión en beneficio del desarrollo de la compañía.

SUMMARY

This thesis project aims to show an international expansion plan of the Canadian company MyMayu in Latin America that sells children footwear and accessories and that now wants to launch in the region its flagship product which is a rain boot for a wide range of outdoor activities. This project is based on a consultancy performed for the cited company during the exchange in University of British Columbia as part of the international stage of the Global MBA program.

In this work was demonstrated the attractive entry potential which was proved not only by economic aspects (size of the Latin American industry counted in about US\$8,000 millions) but also based on psychographic factors seen in the population, which makes quite feasible the adaptability of the business model to the Latin American scenery. Some factors are the per capita growing spend in footwear and clothing and other aspects related to consume trends.

An extensive study was conducted in three Latin American countries (Argentina, Brazil and Chile) which aimed to define the best platform for launching MyMayu in the zone. Chile was identified as the best option for starting up the business in the region, due to economic stability, spending and consumer trends, among other aspects.

The survey conducted for assessing initially the product in Chile found that 93% of the potential consumers thought that the MyMayu concept is interesting. Moreover, 86% of the surveyed would buy the product. Of the total sample, 85% said that would be willing to pay as of CLP\$30.000, which matches with the current point price of the product in North America.

The entry strategy to the Chilean market is built on the basis of the current situation of the company, which is characterized by a slow growing in sales in the North American market and scarce resources for doing its operations. Two stages are proposed: an initial one that considers online sales through its own web site and/or through a small distributor; and a second stage which depending on the results of the initial stage would consider the entry by big distributors. The strategic analysis jointly with the results of the economical evaluation brought as a finding that the best way of reaching the market is by e-commerce, taking into account before certain adjustments in the administrative expenses that the company has currently.

By reaching a 0,5% of the market, the NPV (Net Present Value) of the project is US\$266 thousands, in an evaluation scenery of 10 years and considering a discount cash flow of 15%. Additionally, the IRR (Internal Rate of Return) is 43%, which makes quite profitable the project. It is estimated as the best option from an economical point of view, because it offers the best scalability conditions and adaptation to the current situation of the company.

Finally, it is highly recommended that MyMayu considers in the medium term investment decisions that help its development, particularly in the sense of human resources, as currently the directors of the company absorb many operational tasks, which if approached differently they could enable management pursue work in the interests of development of the company.

DEDICATORIA

A todas aquellas personas, incluida mi familia y amigos, quienes fueron parte importante en la realización de este trabajo y me acompañaron durante todo el proceso del Global MBA.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, quienes me acompañaron durante todo el proceso de realización de este Magíster.

A Suzanne y Javier Solsona, fundadores de MyMayu, empresa canadiense con la cual se realizó la consultoría, siendo una de las partes fundamentales de este trabajo.

A todo el equipo creador del Global MBA incluyendo personal académico y administrativo, por el apoyo y oportunidad de ser parte de un programa de excelencia a nivel latinoamericano.

Al profesor Gerardo Díaz, por su buena disposición y guía en el desarrollo del proyecto.

A mis amigos, tanto de la vida como del Global MBA, en especial a Daniela Carrasco y Jocelyn Castro, por su constante apoyo y acompañamiento a lo largo del gran desafío que significó este Magíster.

Y a todos aquellos, que de alguna u otra forma contribuyeron a la correcta culminación del Global MBA.

TABLA DE CONTENIDOS

1-INTRODUCCIÓN.....	1
2-OBJETIVOS.....	2
2.1-Objetivo General.....	2
2.2-Objetivos específicos	2
3-METODOLOGÍA	3
4-CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA.....	4
4.1-Aspectos generales de MyMayu	4
4.1.1-Inicios de MyMayu	4
4.1.2-Manufactura y Logística	4
4.1.3-Productos	5
4.1.4-Canales de venta	6
4.1.5-Sustentabilidad y responsabilidad social.....	7
4.2-Panorama económico, demográfico, desarrollo y tendencias en Latinoamérica	8
4.2.3-Condiciones climáticas en Latino América	10
4.2.4-Tendencias demográficas y de consumo en Latino América.....	11
4.2.5-Análisis de la industria de calzado infantil en Latinoamérica.....	15
4.2.6-Análisis de la industria de calzado infantil en Chile	18
5-PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE PROFUNDIZACIÓN	20
5.1-Análisis FODA	20
5.2-Estimación del tamaño de mercado potencial en Argentina, Brasil y Chile.....	22
5.3-Chile como país seleccionado para el lanzamiento de MyMayu en Latino América	23
5.4-Propuesta de Modelo de Negocios de MyMayu en Chile de acuerdo a metodología CANVAS	25
5.5-Evaluación de la valoración del producto MyMayu por parte de un consumidor chileno potencial.	28
5.5.1-Valoración del producto presentado	29
5.5.2-Hábitos de compra en el consumidor chileno de calzado y ropa para niños.....	31
5.5.3-Adecuación del modelo MyMayu a la realidad de los consumidores chilenos del segmento.	36

5.6-Análisis de diferencias Culturales, Administrativas, Geográficas y Económicas (CAGE)	38
6-PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	42
6.1-Primera Etapa: Venta online y/o a través de pequeños distribuidores	43
6.2-Segunda Etapa: Alianza con un gran distribuidor.....	45
7-ANÁLISIS ECONÓMICO	46
7.1-Consideraciones para la elaboración del Flujo de Caja Libre.....	47
7.1.1-Estimación de ventas.....	47
7.1.2-Estimación de ingresos operacionales.....	47
7.1.3-Costos Variables	47
7.1.4-Costos Fijos.....	48
7.1.5-Depreciación y Amortizaciones	49
7.1.6-Inversión Inicial	50
7.1.7-Valor residual del proyecto.....	50
7.2- Flujo de caja libre del proyecto para dos opciones diferentes de entrada al mercado chileno considerando el escenario base	51
7.3-Análisis de Sensibilidad.....	55
8-ANÁLISIS PARA SELECCIÓN DE ESTRATEGIA DE ENTRADA	57
8.1-Venta Online.....	57
8.2-Venta distribuidor	58
8.3-Decisión de estrategia	59
8.4-Plan de acciones clave que pueden hacerse hoy antes de cualquier estrategia	60
8.4.1-Registro de los dominios de Internet.....	60
8.4.2-Sitio web de MyMayu en español.....	60
8.4.3-Contacto con potenciales distribuidores	60
8.4.4-Análisis de capacidad productiva.....	60
8.4.5-Análisis de requerimientos técnicos.....	61
9-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62

10-BIBLIOGRAFÍA.....	64
11-ANEXOS	69

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Muestra de productos MyMayu y esquema con características funcionales y tecnológicas (fuente: adaptado del sitio web www.mymayu.com).....	6
Figura 2: Gini Index en algunos países seleccionados en Latino América, 2013. ESOMAR con información de Euromonitor International, 2014.....	8
Figura 3: Dos de los factores considerados para el cálculo del Índice de Desarrollo Global del Retail. A.T. Kearney, 2015.	10
Figura 4: Población por grupos de edad en Latino América para 2010 y 2020. Americas Market Intelligence, 2012.....	11
Figura 5: Perfil de canales de venta en industria de calzado y ropa infantil en Latino América en 2014. Euromonitor International, 2015.	14
Figura 6: Tamaño del mercado de la industria de calzado para niños en Latino América y el mundo, 2014. Euromonitor International, 2015.	15
Figura 7: Crecimiento anual industria calzado infantil (footwear niños), histórico/pronóstico, Retail value (%). Euromonitor International, 2015.	16
Figura 8: Resumen del Modelo de Negocios para MyMayu en Chile, de acuerdo a Herramienta Canvas.....	27
Figura 9: Respuesta a la pregunta ¿le parece interesante el concepto MyMayu?, % de respuestas indicando sí o no.	30
Figura 10: Disposición a pagar por un par de botitas MyMayu.....	31
Figura 11: Pregunta (multiopción de respuesta) ¿Qué marcas de calzado y ropa para niños ha comprado en el último año?, % de menciones.....	32
Figura 12: Pregunta (una opción de respuesta) ¿Cuál es el canal que utiliza más habitualmente para hacer sus compras de calzado y vestuario para sus hijos?, % de menciones.	32
Figura 13: Pregunta (multiopción de respuestas) ¿Cuál es el canal que le gustaría usar para comprar las botitas MyMMayu? % de menciones.....	33
Figura 14: Respuesta a la pregunta "¿Qué importancia le otorga a la realización de actividades outdoor con sus hijos?", % de menciones.	36
Figura 15: Comparación de Chile y Canadá en las dimensiones PDI, UAI, IDV y MAS, de acuerdo a la herramienta Hofstede de diferencias culturales (Fuente: Hofstede, 2015).....	39
Figura 16: Ingresos operacionales para dos opciones de entrada.....	51
Figura 17: Margen de contribución para diferentes opciones de entrada.....	52

Figura 18: EBITDA para diferentes opciones de entrada	52
Figura 19: Utilidades Después de Impuestos para diferentes opciones de entrada.....	53
Figura 20: Valor Presente Neto (VPN) para diferentes opciones de entrada.	54
Figura 21: Tasa Interna de Retorno (TIR) para diferentes opciones de entrada.....	54

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tiendas asociadas que distribuyen los productos MyMayu en Canadá y Estados Unidos. Información del sitio web de la compañía www.mymayu.com (2016).	7
Tabla 2: Cifras importantes en algunos países latinoamericanos seleccionados. Export Development Canada, 2015.....	9
Tabla 3: Participación de mercado diferentes marcas de calzado para niños en Latino América, 2009-2014, expresada como Valor de Retail (VR, %). Euromonitor International, 2015.	17
Tabla 4: Participación de mercado en calzado para niños en Chile, (%). Euromonitor International, 2015.	18
Tabla 5: Estimación del tamaño de mercado de consumidores potenciales por país, en base a información de INE Chile, INDEC Argentina e IBGE Brasil (detalles en Anexo 5).....	23
Tabla 6: Top 10 países en penetración de Internet junto con la cantidad de población con acceso a Internet, año 2014 (Ecommerce Foundation 2015 con información de WorldBank, Internetlivestats y Eusostats). .	24
Tabla 7: Características demográficas de los participantes de la encuesta	29
Tabla 8: Valoración de la importancia de diferentes factores del producto al momento de decidir por la compra de botitas resistentes al agua para niños, % de menciones.....	34
Tabla 9: Valoración de la importancia de diferentes factores de la marca y/o empresa al momento de decidir por la compra de botitas resistentes al agua para niños, % de menciones.....	35
Tabla 10: Respuestas a la pregunta: "¿Qué importancia le otorga a la realización de las siguientes actividades outdoor con sus hijos?", % de menciones.	37
Tabla 11: Respuestas a la pregunta: "¿Con qué frecuencia ha realizado actividades outdoor en los últimos 6 meses con sus hijos?", % de respuestas.....	38
Tabla 12: PIB y PIB per cápita de Canadá y Chile al año 2014. Banco Mundial, 2015.	41
Tabla 13: Costo del transporte terrestre (2,55 toneladas de carga) desde a ciudad de León hasta el Puerto de Manzanillo en México. Fuente: Transportes Pitic, México.....	48
Tabla 14: Análisis de sensibilidad al volumen proyectado de ventas.	55
Tabla 15: Análisis de sensibilidad a la disminución en los gastos de administración.....	56
Tabla 16: Ventajas y desventajas de las estrategias de venta online y distribuidor	58
Tabla 17: Factores críticos de éxito, competencias distintivas y potenciales problemas que puede enfrentar MyMayu al entrar al mercado latino americano.	59

1-INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Globalización, está basado en una consultoría efectuada a MyMayu, empresa Canadiense del retail que se especializa en la venta de productos outdoor para niños, especialmente calzado y accesorios. El producto principal son dos líneas de botas anti-agua, “Play” y “Explorer”, las cuales son únicas debido a su diseño y al concepto en el cual se promueve su uso, el cual está en el marco de promover las actividades outdoor de los niños junto a sus padres. Las botas se ven complementadas con los denominados “Liners” o calcetines, y recientemente la compañía ha lanzado accesorios como bufandas y spray reforzador para las botas. Debido al precio de las botas, el producto está enfocado a un segmento de familias de medianos a altos ingresos, con hijos de 0 a 12 años (Fernández y Suárez, 2015).

La consultoría se realizó como trabajo posterior a una de las actividades curriculares denominada Capstone, como parte de los cursos en la escuela de negocios Sauder School of Business de la University of British Columbia. Capstone corresponde a un curso intensivo de tres días en que diversas compañías plantean un desafío a problemas reales de gestión, el cual debe ser resuelto. En esta actividad, MyMayu manifestó la necesidad de crecer, mediante la exploración de mercados diferentes a América del Norte, a través de una mejora en su estrategia de marketing y un estudio del mercado Europeo. En esta asesoría, efectuada posterior a Capstone entre mayo y julio de 2015, se efectuó una revisión de la estrategia actual de marketing en Norte América y se profundizó en las oportunidades de expansión a Latino América.

Se demostró que este bloque que surge como una atractiva zona geográfica, considerando un potencial de 14 millones de niños como segmento específico de las botas MyMayu y un mercado de calzado infantil valorado en US\$ 7671,7 millones (15% del total mundial) con una tasa de crecimiento promedio anual proyectada entre 2016 y 2019 de 5,4%, significativamente más alta que la esperada en Europa para el mismo periodo, correspondiente a solo un 2,4% (Euromonitor International, 2015).

La consultoría se presenta como punto de partida para analizar el modelo de negocios de esta compañía y evaluarlo en Latino América como parte de su plan de expansión a ese mercado¹. He aquí la oportunidad de internacionalización. Se utiliza como plataforma Chile dada las atractivas condiciones de estabilidad político-económica y creciente importancia de las tendencias globales de sustentabilidad en las decisiones de compra. Además, Chile está en el top 20 de países que reciben mayor inversión extranjera (Bussey y cols., 2014), lo cual sin duda es un aliciente para cualquier compañía que quiera empezar a comercializar sus productos en esta zona, ya sea a través de alianzas, franquicias, exportación o cualquier otra vía.

¹ Se debe señalar que el plan de marketing es un aspecto que escapa del alcance de este trabajo. Su análisis para el mercado norte americano se presentó en el informe de la consultoría “MyMayu Marketing Strategy and International Expansion”.

2-OBJETIVOS

2.1-Objetivo General

- Desarrollo de un plan de expansión internacional de la empresa Canadiense MyMayu, colocando sus productos en el mercado de Latinoamérica y considerando a Chile como plataforma inicial en este proceso de expansión.

2.2-Objetivos específicos

- Presentar un estudio de la industria de calzado y ropa infantil en Latino América, que permita tener un panorama completo para la preparación de la entrada de MyMayu en la zona.
- Desarrollar el modelo de negocios de la empresa MyMayu a aplicarse en Chile y evaluar su adaptabilidad al mercado local, poniendo especial énfasis en la propuesta de valor que posee la compañía canadiense.
- Elaborar un plan estratégico de internacionalización aplicable al modelo de negocios MyMayu considerando Chile como plataforma de entrada en Latinoamérica.
- Recomendar desde el punto de vista estratégico y económico una vía de entrada al mercado chileno que se adapte a la situación actual de MyMayu.

3-METODOLOGÍA

Con el propósito de presentar un completo panorama de la industria de calzado y ropa infantil en Latino América, se efectúa un estudio de mercado que considera todo el acontecer y situación económica de este segmento en el contexto en el que MyMayu desea entrar. Para ello, se consultan diversas fuentes de información, como bases de datos (principalmente Euromonitor International) y a su vez se utiliza información propia de la consultoría, emanada de la investigación efectuada en Canadá y reportes internos de la compañía.

Una vez presentado todo el análisis externo representado por el contexto de mercado, se toman en consideración los factores internos más determinantes que influyen en la entrada de MyMayu a esta zona económica; para ello se aplica la metodología FODA, la cual busca destacar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que se deberán considerar en la estrategia de entrada que se explica en capítulos posteriores. Finalmente, para consolidar esta parte del estudio, se efectúa una estimación del tamaño potencial de mercado en Argentina, Brasil y Chile teniendo en cuenta información demográfica local que cumpla con el perfil que el producto ya posee en Norte América; para ello, se efectúa el cruce de información proveniente de los institutos estadísticos de los países en cuestión, es decir, INE de Chile, INDEC de Argentina, IBGE de Brasil, entre otras fuentes.

Con el objetivo de definir el modelo de negocios de MyMayu en Chile, se utilizó la metodología CANVAS, la cual en un total de nueve puntos establece los aspectos más importantes que definen el negocio: 1) Segmentos de clientes, 2) Propuestas de valor, 3) Canales, 4) Relación con el cliente, 5) Fuentes de Ingresos, 6) Recursos clave, 7) Actividades clave, 8) Asociaciones clave y 9) Estructura de costos (Andrade, 2012). En términos sencillos, estos 9 puntos dan una idea de la forma en que la compañía generará valor en un contexto determinado. Después de este análisis y con el propósito de evaluar su adaptabilidad, se efectúa una encuesta de valoración del producto, la cual se realiza vía online usando la plataforma Typeform; se realiza a 100 personas que califican en el segmento de consumidores específico (detalles del criterio para estimación del tamaño de muestra y las preguntas efectuadas se encuentra en Anexo N°1). Para ello se les consulta desde aspectos propios del producto (disponibilidad a pagar, hábitos de compra, entre otros), hasta su opinión en relación a la valoración de la propuesta conceptual asociada, y elementos psicográficos; todo con el objetivo de definir adecuadamente cómo un consumidor chileno potencial se relacionaría con este producto. Posteriormente, se integra la información recabada y se efectúa un análisis CAGE de diferencias Culturales, Administrativas, Geográficas y Económicas (Ghemawat, 2010), entre el consumidor chileno y el canadiense, todo apuntando adaptar de mejor manera la estrategia de entrada que se aplicará.

Una vez analizado todo lo anterior, se plantea una propuesta de estrategia de entrada al mercado Chileno considerando el marco de opciones propuesto por Wheelen y Hunger (2007). En tanto, la evaluación económica se realiza mediante una estimación de los flujos de caja usando la información disponible y diversas cotizaciones solicitadas, en base a una planilla de cálculo base usada en proyectos CORFO. Con estos flujos de caja, se calculó el Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Terminal o Residual del proyecto.

4-CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA

4.1-Aspectos generales de MyMayu

4.1.1-Inicios de MyMayu

MyMayu es una empresa canadiense nacida en Vancouver y que se empezó a dar a conocer en su lanzamiento en la Outdoor Retailer Winter Market en Salt Lake City, Utah (Estados Unidos) en enero de 2013. Actualmente cuenta como único staff a sus dueños (Suzanne y Javier Solsona) quienes a través de sus operaciones demuestran un fuerte compromiso con la sustentabilidad. La empresa vende botas anti-agua para niños, bajo la idea de fomentar su involucramiento en las actividades outdoor de sus padres y a la vez contribuir al desarrollo de actividades físicas a temprana edad en beneficio de la salud al largo plazo. Es justamente este último punto el cual originó la idea del producto en la mente de sus creadores, quienes estaban en búsqueda de mejorar la experiencia e interacción de sus hijos en sus actividades outdoor regulares².

En sus inicios, la compañía ha alcanzado ventas de aproximadamente US\$20.000 (septiembre 2014 a mayo 2015) lo cual es bastante acotado, por ejemplo al considerar el tamaño de mercado del calzado infantil en Canadá, el cual alcanzó en 2014 los US 483,6 millones (Euromonitor International, 2015). Esto, indica claramente que MyMayu es una compañía pequeña y cuya velocidad de crecimiento estará sujeta a los esfuerzos en inversión y a la generación de conocimiento de marca, no tan solo en el mercado norte americano, sino que en otras zonas geográficas como Latino América.

4.1.2-Manufactura y Logística

El proceso de manufactura de los productos es externalizado íntegramente en México, en la compañía Textiles León en el estado de León de la ciudad de Guanajuato. Esta compañía lleva 50 años en el rubro y elabora una amplia gama de accesorios y productos en el rubro textil. Además cuenta con el sistema de calidad ISO 9001:2008. En el proceso, Textiles León proporciona la totalidad de insumos, a excepción de las telas, las cuales son importadas desde Taiwán, a través del contacto directo de los ejecutivos de MyMayu, quienes continuamente buscan alternativas de proveedores que se adapten a las especificaciones que ellos buscan. En el proceso de manufactura en México, la calidad es asegurada a través del sistema ISO 9001:2008 con el cual está certificada Textiles León; adicionalmente, MyMayu contrata un agente externo que se preocupa a lo largo de todo el proceso de controlar que la calidad se cumpla a lo largo de la cadena productiva.

En cuanto a transporte y logística, MyMayu contrata los servicios de transporte terrestre que llevan el producto desde México a Estados Unidos y Canadá; este elemento en la cadena de valor del producto, se ve favorecido por la existencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA por sus siglas en inglés), lo cual indudablemente influye positivamente en disminuir los costos del producto, asociado a las rebajas aduaneras propias del acuerdo.

² Información de la compañía.

4.1.3-Productos

El producto principal son dos líneas de botas anti-agua: “Play” y “Explorer” las que se ven complementadas con los denominados “Liners” o calcetines. Recientemente la compañía ha lanzado accesorios como bufandas y spray reforzador para las botas. Debido al precio de las botas (US\$45-65, CLP\$32.000-46.000), el producto está enfocado a un segmento de familias con hijos de 0 a 12 años y de medianos a altos ingresos (Fernández y Suárez, 2015).

Esta compañía ofrece un producto único e innovador el cual está hecho para niños, desde sus primeros pasos hasta los 12 años de edad, considerando necesidades específicas en cuanto a flexibilidad y adaptación.

La parte superior de las botas está hecha de una tela respirable lo cual minimiza los problemas derivados del sudor y malos olores. Además, la suela de goma es flexible y liviana lo cual otorga facilidad para el movimiento. Todas las costuras y cierres están reforzadas y hechas manualmente en la fábrica localizada en México. La distribución es coordinada por MyMayu con el objetivo de entregar el producto en las tiendas asociadas de Estados Unidos y Canadá, o directo a sus clientes a través de la plataforma online Shopify, para el caso de ventas online.



Botitas MyMayu



Liners (calcetines)



Spray reforzador



Figura 1: Muestra de productos MyMayu y esquema con características funcionales y tecnológicas (fuente: adaptado del sitio web www.mymayu.com)

La propuesta de valor de MyMayu apunta a satisfacer la necesidad existente entre un grupo de clientes específico de incluir a los niños más pequeños en sus actividades outdoor, a través de un producto que se adapte a los requerimientos de comodidad y seguridad necesarias a edades tempranas en la infancia. Para ello, la compañía pone a disposición de sus clientes un producto único que basado en su tecnología y diseño sustentable permite a niños de entre 1 y 12 años de edad, ser parte de actividades al aire libre con sus padres, generándose además la posibilidad establecer contacto con la naturaleza desde edades tempranas. Este último punto se ve reflejado en uno de los eslogan que la marca posee actualmente: *Helping families play outside.*

4.1.4-Canales de venta

MyMayu no posee tiendas propias, por lo cual vende sus productos en tiendas asociadas en Canadá y Estados Unidos (65%) y también a través del comercio electrónico (35%), ya sea a través de su página web (www.mymayu.com) o en las de los partners asociados. Como se menciona previamente, desde sus inicios la compañía ha alcanzado ventas de aproximadamente US\$20.000 (septiembre 2014 a mayo 2015), estando continuamente consciente de la importancia

de seguir las tendencias globales en comercio electrónico e impacto de la tecnología en la forma en que los consumidores compran³.

Un detalle del número total de tiendas asociadas en Canadá y Estados Unidos se encuentra en la Tabla 1:

País	Provincia y/o Estado	Nº total de tiendas	Principales tiendas
Canadá	British Columbia	10	Active Baby / Boomers & Echoes
Canadá	Alberta	5	Baby & Beyond / High 5
Canadá	Saskatchewan	1	Cravings
Canadá	Ontario	6	Fleurs Phoenix / Kiddie Kobbler-Kanata
Canadá	Quebec	1	Studio Kidz
Canadá	New Foundland	2	Minipi Outfitters Just 4 Kids
Estados Unidos	California	1	Little Luma

Tabla 1: Tiendas asociadas que distribuyen los productos MyMayu en Canadá y Estados Unidos. Información del sitio web de la compañía www.mymayu.com (2016).

Cabe señalar que el costo de envío de los productos en la modalidad de compra online, no está incluido en el precio. De todas formas, MyMayu posee una política de envíos gratis que aplica a compras por sobre US\$180.

4.1.5-Sustentabilidad y responsabilidad social

La compañía declara compromiso con valores tales como: sustentabilidad, responsabilidad social e innovación. Esto puede ser observado en la manera en que a través de la promoción del producto se fomenta la conexión con la naturaleza, y además, el uso de materiales reciclados (botellas de PEP, tereftalato de polietileno) como parte de las materias primas utilizadas en la elaboración de las botas.

Considerando la responsabilidad social, los directivos de MyMayu viajan periódicamente a la fábrica en México para coordinar las operaciones y verificar las mejores condiciones para los trabajadores. Por cierto, ellos eligieron México por sobre países asiáticos debido a que las condiciones laborales son más justas, así como también los altos estándares de calidad en la manufactura en el país azteca. Adicionalmente, México y Canadá son parte del North America Free Trade Agreement (NAFTA), acuerdo comercial que implica menos requisitos y aranceles más bajos para MyMayu en comparación a otros países sin esos acuerdos.

³ MyMayu. Brief de la compañía para Capstone 2015. Vancouver, Canadá. 2015.

4.2-Panorama económico, demográfico, desarrollo y tendencias en Latinoamérica

4.2.1-Aspectos generales de desarrollo

América Latina es una región comprendida por países emergentes. En los últimos años se ha observado un desarrollo continuo que se traduce en un aumento de la estabilidad económica y una baja en los índices de desempleo. Sin embargo, la desigualdad de ingresos persiste (Euromonitor International, 2014). Un indicador de esto es el Gini Index, parámetro que determina hasta qué grado la distribución del ingreso y/o gasto de consumo entre las personas u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa; por ejemplo, un Gini Index de “0” significa equidad perfecta, en tanto que “1” indica inequidad perfecta (Banco Mundial, 2016; OECD, 2016). En la figura 2 se muestra el Gini Index en algunos países seleccionados de Latino América, así como también el lugar en el ranking de 85 economías globales:

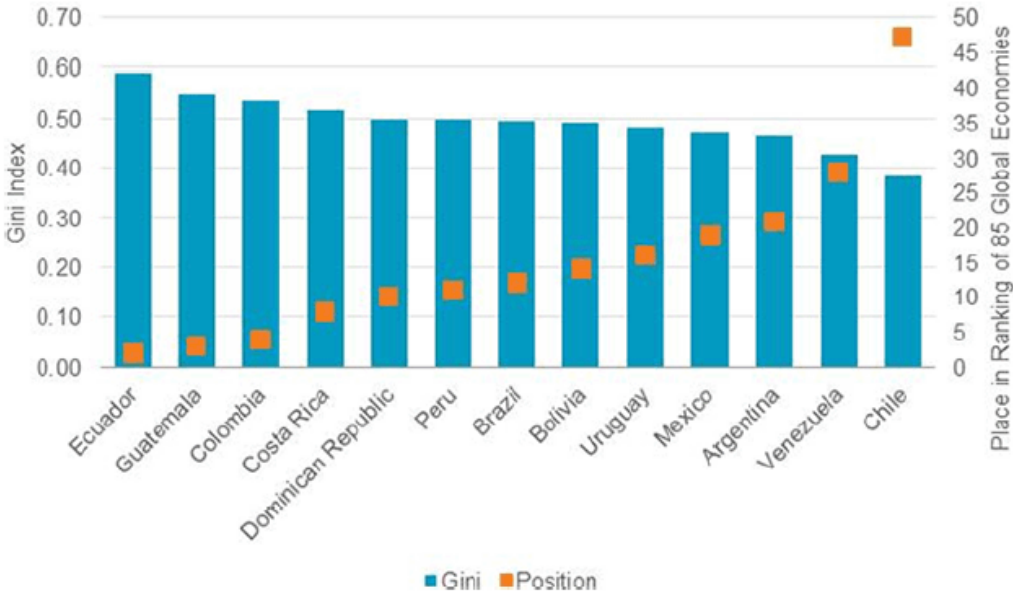


Figura 2: Gini Index en algunos países seleccionados en Latino América, 2013. ESOMAR con información de Euromonitor International, 2014.

En la figura 2, se observa que Chile presenta el menor Gini Index, es decir, tiene una menor desigualdad en ingresos y gastos del consumidor, de entre los países mostrados en la figura. Países como Ecuador, Guatemala y Colombia son los que presentan un mayor valor de este indicador.

Mientras que la desigualdad sigue siendo un problema en muchos países de América Latina, el auge de la clase media es un fenómeno que merece ser considerado, ya que este segmento tiene un tamaño y poder adquisitivo que hacen atractivo dirigir esfuerzos en alcanzarlo. En respuesta a esto, las empresas multinacionales como MyMayu deben actuar tratando de adaptar los productos y servicios a sus necesidades.

4.2.2-Aspectos demográficos y algunos indicadores económicos.

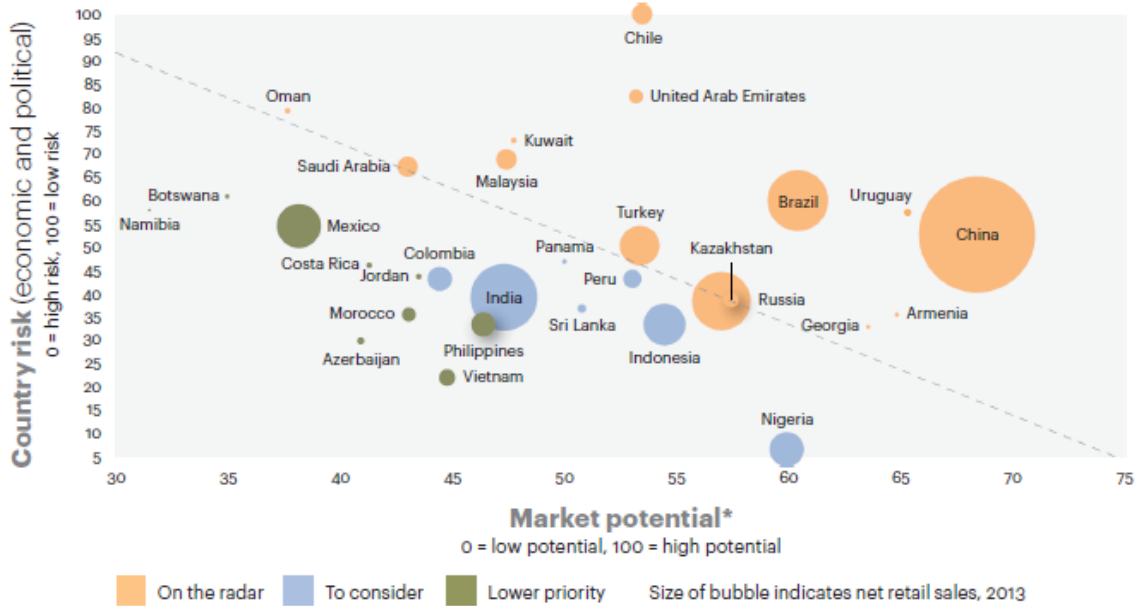
Como se mencionó antes, esta región representa un completo set de oportunidades para mercados Norteamericanos como Canadá. En este contexto es muy importante conocer algunas cifras e indicadores económicos importantes mostrados en la tabla 2:

Cifras país	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Uruguay
PIB Nominal	US\$544 Billones	US\$2.346 Billones	US\$258 Billones	US\$378 Billones	US\$55 Billones
Población	42,67 Millones	202,80 Millones	17,77 Millones	48,93 Millones	3,40 Millones
Tasa de nacimientos 2013 (nacimientos por 1.000 habitantes)	17,12	14,97	14,12	16,98	12,28
Comercio total/PIB	29,45%	25,79%	66,07%	37,53%	51,46%
Moneda	Peso Argentino (ARS)	Real Brasileiro (BRL)	Peso Chileno (CLP)	Peso Colombia no (COP)	Peso Uruguayo (UYU)
Importaciones desde Canadá	CAD\$244 Millones	CAD\$2.176 Millones	CAD\$1.136 Millones	CAD\$936 Millones	CAD\$58 Millones
Riesgo país	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo-Medio
Compañías Canadienses asistidas por EDC	94	353	430	224	61
Volumen de negocios (negocios apoyados por EDC)	CAD\$93 Millones	CAD\$3.138 Millones	CAD\$1.333 Millones	CAD\$660 Millones	CAD\$98 Millones

Tabla 2: Cifras importantes en algunos países latinoamericanos seleccionados. Export Development Canada, 2015.

De acuerdo con la tabla 2, no hay duda de que Brasil es el mercado más grande de la región con un PIB nominal de US\$2.346 billones. Esto refleja el alto nivel de actividad y también el gasto productivo. Hablando de inversión canadiense, Chile es el destino con mayor número de empresas (430) que recibe el apoyo de la EDC (Exports Development Canada) y un volumen de negocios de CAD\$1,333 millones.

En general, parece ser que Brasil y Chile juntos representan los países con más atractivo de la región, teniendo en cuenta sobre todo las cifras de volumen de negocio reportado por EDC, lo cual también se sustenta en la figura 3:



Note: Market potential is based on a weighted score of market attractiveness, market saturation, and time pressure.
Sources: Planet Retail, Economist Intelligence Unit; A.T. Kearney analysis

Figura 3: Dos de los factores considerados para el cálculo del Índice de Desarrollo Global del Retail. A.T. Kearney, 2015.

En la figura 3 se observan dos de las variables consideradas para el cálculo de índice de Desarrollo Global del Retail (GRDI) del año 2014, el cual ubica a Chile en el tercer lugar mundial después de China y Uruguay, otorgándole un gran atractivo para cualquier industria del retail que desee invertir. Se observa a Chile con un bajo riesgo país (índice 100) y con niveles medios (aproximadamente 55 de potencial de mercado).

Específicamente el GRDI es un indicador anual elaborado por la firma consultora A.T. Kearney que evalúa diferentes países a lo largo de un total de 4 grandes variables, con el fin de ordenarlos y clasificarlos en el ámbito de su desarrollo del retail. Estas variables son: atractivo del mercado, riesgo país y de negocios, saturación del mercado y factor tiempo. A su vez, cada una de estas variables posee sub-variables específicas que se miden de acuerdo a protocolos establecidos.

4.2.3-Condición climáticas en Latino América

Algunos de los países de América Latina tienen condiciones climáticas muy similares a América del Norte, en función de la latitud. Esto significa que hay temporadas con altos niveles de lluvia e incluso nieve en algunas zonas. Particularmente, el clima en el sur de Chile y Argentina es bastante similar a la provincia British Columbia que es donde se encuentra Vancouver y las oficinas centrales de MyMayu. Esta similitud se complementa con unas características análogas geográficas, las que permiten el desarrollo de una fuerte industria del turismo con énfasis en actividades al aire libre, especialmente en Chile y Argentina meridional.

4.2.4-Tendencias demográficas y de consumo en Latino América

4.2.4.1-Macrotendencias

No existe duda de que fenómenos económicos en otras áreas del mundo, por ejemplo la preocupación acerca de la volatilidad del Euro y algunos problemas políticos en Medio Oriente están resaltando el atractivo que ofrece Latinoamérica, zona que se está convirtiendo en un interesante objetivo para muchos negocios considerando su estabilidad, potencial económico y consumo creciente. Diversos negocios pueden aprovechar esta creciente demanda del consumidor mediante la toma de acciones que se anticipen a los cambios demográficos y otras tendencias observadas en la región, posicionándose a sí mismos para estar mejor preparados y cosechar los beneficios de los cambios resultantes en el comportamiento del consumidor (Americas Market Intelligence, 2012).

Envejecimiento de la población y creciente fuerza laboral

En el año 2000 la población de adultos mayores latinoamericana (60 años y más) era de 43 millones; en 2010 alcanzaba cerca de 57 millones y en 2020 se espera casi una duplicación respecto a inicios del milenio, alcanzando 83 millones, tal como se puede ver en la figura 4:

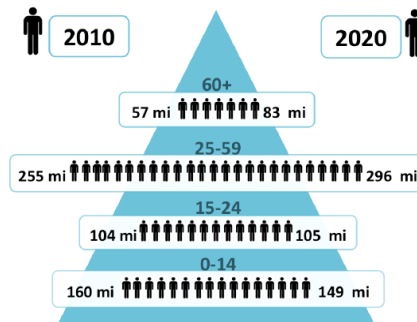


Figura 4: Población por grupos de edad en Latino América para 2010 y 2020. Americas Market Intelligence, 2012.

Por otra parte, la fuerza de trabajo continúa al alza, creciendo desde 170 millones en 1990 a aproximadamente 280 millones en 2010 (Americas Market Intelligence, 2012). Todas estas cifras son prometedoras para la región en términos de gasto pronosticado, por lo cual las compañías deben estar preparadas para cumplir con toda la demanda que vendrá.

Mujer en la fuerza laboral

La participación de la mujer en la fuerza laboral en Latinoamérica está creciendo. Por ejemplo, creció desde 49,2% en 2000 a 52,9% en 2010, pero aún está bastante por debajo de la del hombre, la cual es 79,6% (International Labour Organization, 2014). Esta fuerza de trabajo femenina es abrumadoramente urbana, y 7 de 10 son adultos en edad reproductiva (Organización

Internacional del Trabajo, 2013). Esta tendencia es muy importante y tiene relación con el creciente poder de decisión de la mujer latinoamericana hoy en día. Esto representa un sinnúmero de oportunidades para las compañías en su forma de promocionar los productos a todas aquellas mujeres y sus familias.

Crecimiento de la clase media

Se proyecta que para el 2010, la clase media será el segmento de consumidores predominante de la región. Mientras que los productos de bajo precio aún tendrán su lugar en el mercado, compañías que operan en el espacio de los bienes de consumo tendrán también que ofrecer productos con foco en valor, más allá que primariamente en costos (Americas Market Intelligence, 2012).

Incremento en la demanda por productos de precio alto

Así como la clase media está experimentando un incremento en la demanda por productos de bajo costo, hay otros segmentos específicos experimentando una creciente demanda por aquellos de alto costo tales como bienes de lujo. Esta tendencia va en paralelo con el creciente foco en el valor y experiencia de compra más que los costos. Especial atención merece Uruguay, donde el alto consumo observado en años recientes es atractivo para las marcas asociadas con lujo y precios *Premium* (asociados a una alta calidad) (Americas Market Intelligence, 2012).

Aumento del gasto

Latino América posee la segunda tasa de crecimiento del gasto más grande a nivel mundial, por detrás de Asia, para el periodo 2008-2013. Sin duda que esta característica a nivel mundial es debida a los crecientes ingresos y expansión de la clase media observados en el mismo periodo. Llevándolo a números, en Latino América, el gasto promedio por hogar en el año 2013 fue de US\$22.635; lo anterior, indudablemente es asociado a las tasas de crecimiento del ingreso por hogar (entre 2008 y 2013) de aproximadamente 72, 45 y 30% para Argentina, Chile y Brasil, respectivamente (Euromonitor International, 2015).

Relacionado con este mismo crecimiento, destacable es también lo observado en otros países de la región como Perú, Colombia, República Dominicana, Venezuela y Ecuador, los cuales registraron para el periodo 2008 – 2013 un promedio de de 23% de crecimiento del ingreso por hogar (Euromonitor International, 2015). Lo anterior refleja que el fenómeno del crecimiento ha sido transversal en gran parte de la región, lo que nuevamente pone de manifiesto el atractivo para invertir en la zona.

A pesar de estas atractivas cifras, el potencial de negocios de la región aún es desigual debido a la inequidad en los ingresos y a la variabilidad en los niveles de ingresos entre diferentes países. Por esto, se proyecta que para 2020, la expansión del mercado de consumo en Latino América sea algo moderada como resultado de precios más bajos de los commodities, incertidumbre en las políticas económicas locales y la desaceleración de la economía de la región (Euromonitor International, 2015).

Patrones de comportamiento del consumidor en Latinoamérica hacia 2020

De acuerdo a Americas Market Intelligence (2012) las principales características del consumidor en Latino América hacia 2020 indican que es una persona más perspicaz y demandante, y que en la toma de decisiones de compra, influirán aspectos emocionales.

Además, a diferencia del consumidor tradicional, está más focalizado en valor, conveniencia y ahorro, yendo un poco más allá del prototipo convencional que sólo se preocupa de los costos. En cuanto a aspectos psicográficos, se ve un creciente foco en estilos de vida más saludables y sustentabilidad.

Respecto a su modo de relacionamiento con las empresas y marcas, hay una creciente tendencia de confianza en medios y redes sociales, utilizándolas para interactuar con los proveedores de sus productos y servicios y manifestar sus opiniones.

Sin duda que compañías como MyMayu tienen ventajas en estas tendencias, principalmente al estar focalizada en sustentabilidad y valores más que en costos.

4.2.4.2-Tendencias Específicas

Tendencias Económicas

A pesar del moderado crecimiento de los últimos años, no ha habido un desincentivo en la inversión en la región y continúa siendo bastante atractivo para diversos inversores más allá de las fronteras de Latinoamérica. Por cierto, Chile y México se ubican de entre los top 20 países del mundo que son más grandes receptores de inversión extranjera directa (Bussey y cols., 2014). A pesar del efecto de la volatilidad de la economía en otras partes del mundo, la demanda doméstica es aún alta y esto representa una invaluable oportunidad para cualquier compañía que quiera comenzar negocios en la región.

Tendencias Tecnológicas

No hay duda de que los avances en tecnología están estrechamente asociados con la penetración de Internet, la cual tiene tasas por sobre el 50% en Argentina, Chile y Colombia (Brasil aproximándose a estas tasas). En lo que respecta a Internet como canal de ventas en el rubro de calzado y ropa infantil en Latino América, en promedio un 1,8% de las transacciones se realizan a través de esta vía (ver figura 5) cifra que se encuentra al alza. Específicamente, Brasil aparece como el país con la más alta tasa de venta a través de Internet (2,6%), seguido por Colombia y México (1,8%), Venezuela (1,3%), Chile (1,0%) y Argentina (0,5%) (Euromonitor International, 2015).

Quick Stats and Links

Selected geography's actual rank vs other geographies



Channel Distribution

% breakdown and point growth trend

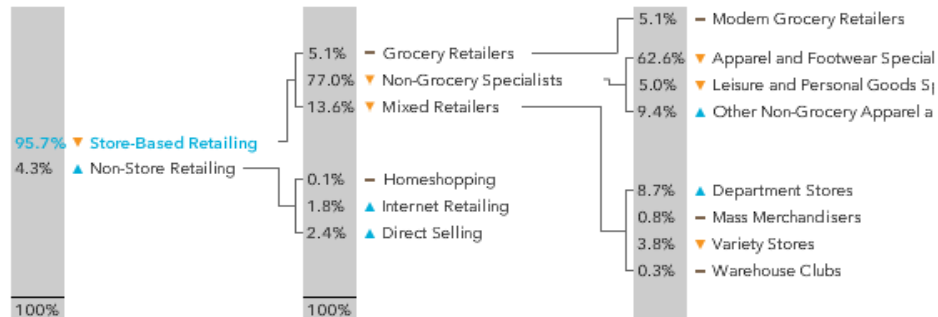


Figura 5: Perfil de canales de venta en industria de calzado y ropa infantil en Latino América en 2014. Euromonitor International, 2015.

Paralelamente, el incremento en el uso de teléfonos móviles, tablets y otros dispositivos tipo M2M (Machine To Machine) inevitablemente influirá positivamente en la manera de efectuar compras que poseen los consumidores Latinoamericanos (Stewart, 2013). Ejemplos de estas altas tasas de penetración de tecnología en Latino América son los 0,75 bn de suscripciones a teléfonos móviles y el 40% de hogares con acceso a computadores con Internet, ambas cifras estimadas a 2015 (Euromonitor International, 2015).

Tendencias Político/Legales

Latinoamérica es una región que no tiene un patrón unificado ni en asuntos políticos ni legales. A pesar de los esfuerzos de unificación, por ejemplo a través de la implementación de una unión aduanera como es el Mercosur, aún hay muchos países que no son parte del conglomerado. A pesar de aquello, los países están continuamente poniendo esfuerzos en encontrar formas de enfrentar problemas comunes que afectan a la región.

4.2.5-Análisis de la industria de calzado infantil en Latinoamérica

La industria de calzado de niños comprende una variedad de artículos, por ejemplo, zapatos, zapatillas, sandalias, entre otros. En América Latina es un mercado enorme de US\$7.671,7 millones estimados en 2014 y representa aproximadamente el 15% del segmento en todo el mundo. Los actores principales son Brasil y México, avaluado en US\$2.665,5 y US\$2.311,2, respectivamente. Otros países importantes son Venezuela, Argentina y Chile, con US\$759,9, US\$707,0 y US\$261,8 millones, respectivamente. Una descripción detallada del tamaño del mercado se presenta en la figura 6:

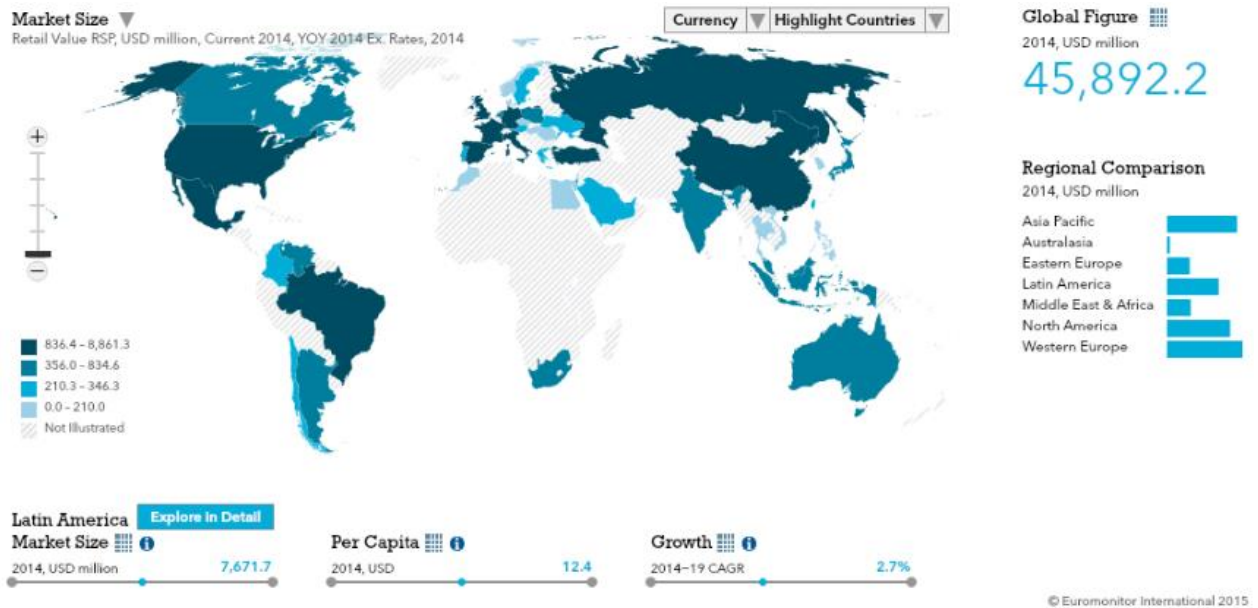


Figura 6: Tamaño del mercado de la industria de calzado para niños en Latino América y el mundo, 2014. Euromonitor International, 2015.

En cuanto al crecimiento, hay indicios de que el tamaño ha aumentado de manera constante en los últimos años y se espera que el crecimiento continúe. Esta es una prueba más de las perspectivas interesantes para cualquier empresa con intenciones de invertir en esta región, incluso con más atractivo que América del Norte.

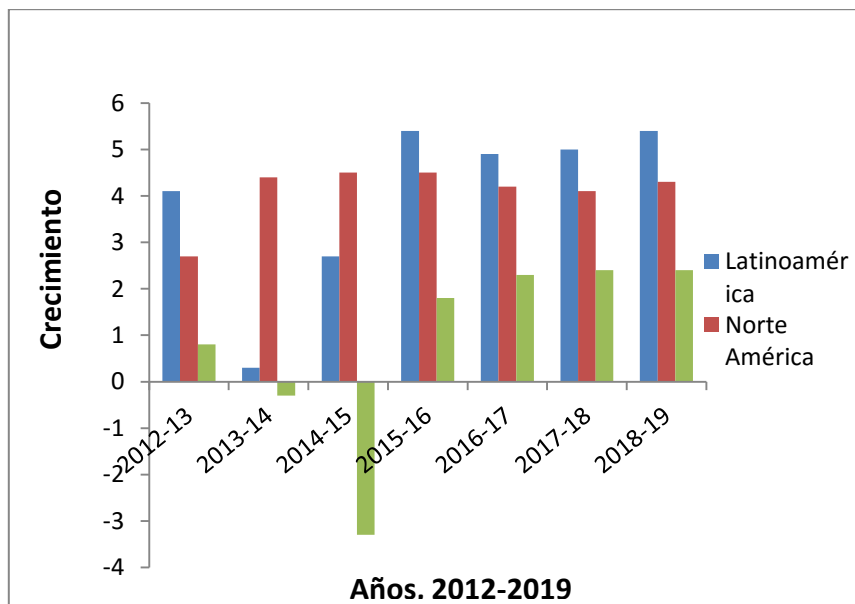


Figura 7: Crecimiento anual industria calzado infantil (footwear niños), histórico/pronóstico, Retail value (%). Euromonitor International, 2015.

En la figura 7 se observa que a partir de 2015, el crecimiento del tamaño de mercado para industria de calzado infantil en Latino América sea mayor que en Norte América y significativamente superior que el observado en Europa Occidental. Es más, la tasa de crecimiento promedio anual proyectada entre 2016 y 2019 es de 5,4%, significativamente más alta que la esperada en Europa para el mismo periodo, correspondiente a solo un 2,4%.

4.2.5.1-Principales compañías en calzado infantil en Latino América

El mercado de calzado infantil en América Latina está muy atomizado en un gran número de empresas (tabla 3). En los primeros lugares de participación de mercado están principalmente grandes multinacionales como Nike, Adidas, Skechers y Bata; también hay algunas empresas locales, principalmente de Brasil (Grendene, Alpargatas), Venezuela (Calzados Doria CA) y México (Flexi SA de CV). La mayoría de estas empresas venden una variada gama de artículos, no sólo calzado para niños sino también accesorios y ropa.

Nombre de la empresa	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Grendene SA	7,0	7,1	6,3	6,4	6,6	6,0
Nike Inc	2,7	2,7	3,0	3,1	3,2	3,4
Alpargatas SA	1,0	1,0	1,7	2,0	2,4	2,3
Adidas Group	1,4	1,4	1,5	1,6	1,8	1,9
Flexi SA de CV	1,8	1,6	1,6	1,6	1,8	1,9
Calzados Doria SA	1,5	1,2	0,9	1,2	1,1	1,7
Klin Ind Com Calçados Ltda	1,5	1,8	1,9	1,8	1,7	1,6
Calzados Junior CA	1,8	1,5	1,2	1,5	1,3	1,6
Fábricas de calzado Andrea SA de CV	1,1	0,9	1,0	1,0	1,1	1,1
Marisol SA Industria do Vestuário	1,5	1,4	1,4	1,2	1,2	1,1
Vulcabrás Azaléia SA	---	---	2,2	1,3	1,0	1,0
Cía Manufacturera de Calzado Emyco SA de CV	1,3	1,1	1,3	1,3	1,0	1,0
Skechers USA Inc	0,6	0,5	0,6	0,7	0,7	0,9
Bata Ltd	1,2	1,2	1,0	1,1	1,0	0,9
Calçados Bibi Ltda	1,1	1,1	1,2	1,0	0,9	0,8

Tabla 3: Participación de mercado diferentes marcas de calzado para niños en Latino América, 2009-2014, expresada como Valor de Retail (VR, %). Euromonitor International, 2015.

Algunas empresas que apuntan más específicamente al segmento de los niños tienen cuotas de mercado inferiores. Ejemplos de ello son Klin Ind Com Ltda Calçados (1,6%), Calzados Júnior SA (1,6%), Marisol SA Industria do Vestuário (1,1%), Calzados Bibi Ltda (0,8%) y Crocs (0,4%). A pesar de que estas empresas no están focalizadas en las botas, vale la pena considerarlas al analizar la entrada en un nuevo mercado geográfico como pretende MyMayu, ya que ejemplifican cómo las compañías de retail se desenvuelven en el mercado en los diversos ámbitos, ya sean estos los canales de venta, distribución, precios entre otros factores.

4.2.5.2-Industria de calzado infantil en Argentina y Brasil

La industria de calzado infantil se encuentra medianamente atomizada en Brasil, destacando una mayor cantidad de marcas locales en relación al promedio en Latino América.

Entre las primeras 7 marcas con mayor participación de mercado a 2014 se encuentran 5 marcas brasileñas. El primer lugar está ocupado por la local Grendene (17,2%), seguida por Nike (5,2%), Klin (4,6%), Marisol (3,2%) y Havaianas (3%).

En Argentina, la industria se encuentra significativamente más atomizada que el promedio Latinoamericano, registrándose participaciones de mercado muy bajas entre las primeras compañías del rubro. A modo de ejemplo, las 6 primeras marcas abarcan las siguientes participaciones de mercado a 2014: Kickers (5,9%), Flecha (4,8%), Toppers (4,4%), Adidas (2,9%), Pampero (1,7%) y Hush Puppies (0,9%). De acuerdo a información de Euromonitor International, un 79,3% de participación de mercado corresponde a la categoría “otras marcas”.

Un detalle de la participación de mercado de las principales marcas en Argentina y Brasil, registrado entre 2009 y 2014, se encuentra en Anexo 2 y 3.

4.2.6-Análisis de la industria de calzado infantil en Chile

El mercado de calzado infantil en Chile, al igual que a nivel Latinoamericano, se encuentra atomizado en una variedad de empresas y marcas predominantemente multinacionales. La mayoría de estas empresas venden una variada gama de artículos, no sólo calzado para niños sino que también accesorios y ropa.

En la tabla 4 se observa la participación de mercado de diversas marcas de calzado infantil en Chile, para el periodo 2009-2014. Analizando específicamente 2014, los dos primeros lugares de participación de mercado están ocupados por la multinacional chilena Colloky, con 15,8% de participación; seguida de la marca Bubble Gummers de la empresa sueca Bata Ltd con 15,5% de participación. A continuación están otras multinacionales como Nike (12,6%), Adidas (7,6%), Skechers (5,6%) y Hush Puppies (4,6%). El detalle completo de un total aproximadamente 24 marcas, se encuentra en Anexo 4.

Marca	Nombre de la empresa	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Colloky	Sociedad Comercial e Industrial Colloky Ltda.	17,4	18,2	17,9	16,0	16,5	15,8
Bubble Gummers	Bata Ltd	18,0	18,2	16,2	16,2	17,0	15,5
Nike	Nike Inc	10,4	11,1	12,3	12,4	13,1	12,6
Adidas	Adidas Group	7,1	7,1	7,3	7,1	7,5	7,6
Skechers	Skechers USA Inc	---	---	6,5	6,4	6,0	5,6
Hush Puppies	Wolverine World Wide Inc	3,6	3,7	3,9	4,2	4,5	4,6

Tabla 4: Participación de mercado en calzado para niños en Chile, (%). Euromonitor International, 2015.

Como puede verse en la tabla 4, desde 2009 se ha mantenido el escenario de las 6 marcas mencionadas. Importante es señalar el caso de multinacionales chilenas que han incursionado en diversos rubros del retail, y que para el caso del vestuario infantil han alcanzado en 2014 cifras atractivas de participación de mercado, como es el caso de Falabella y Cencosud, con 3,5% y 2,5% de participación, respectivamente. Cencosud y Falabella son las compañías más grandes del retail en Chile, ocupando el primer y segundo lugar de este segmento de empresas, respectivamente. Para el caso de Cencosud, la compañía alcanzó en 2013 ingresos de CLP\$19.744 millones y utilidades de CLP\$439 millones. En tanto, los ingresos de Falabella en 2013 alcanzaron CLP\$11.837 millones y utilidades por CLP\$847 millones (CIE Chile, 2015). Con valores menores de participación de mercado están otras reconocidas marcas internacionales como Columbia y CAT Footwear, registrando en 2014 0,2% y 0,1% de participación de mercado, respectivamente. A pesar de los bajos porcentajes de participación, estas compañías son importantes en este estudio, debido a que sus líneas outdoor marcan tendencias en cuanto a moda y mejoras tecnológicas, aspecto trascendental relacionado a la propuesta de valor de MyMayu.

4.2.6.1-Análisis de competidores en Chile

Como se desprende de lo explicado hasta aquí, la mayoría de los potenciales competidores de la compañía canadiense en Chile y Latino América no tienen un producto similar a las botas MyMayu; un gran número de ellos no solo se especializa en calzado sino que también en ropa y accesorios. Profundizando en estos antecedentes, un análisis de las principales marcas que se presentan como competidores más cercanos del producto MyMayu en Chile se encuentra en **Anexo 3**, en el cual se analizan, entre otros puntos, los canales de venta y rango de precios.

5-PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE PROFUNDIZACIÓN

5.1-Análisis FODA

En la sección previa se presentó la caracterización del contexto del mercado latino americano y chileno en el rubro de calzado y ropa infantil; ahora es necesario analizar los principales factores que MyMayu enfrenta al ingresar a esta zona económica. Esto se detalla a continuación mediante el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Fortalezas

Ser un producto único sin ningún similar en Latino América es una de las mejoras fortalezas de MyMayu en estos países. Vender un producto con ciertas características de exclusividad siempre motivará a las personas a adquirirlo, debido a que los consumidores tienden a buscar diferenciación respecto a otros usando productos únicos. El sentido de ser un producto *Premium* y una marca que se preocupa de la sustentabilidad sin duda que también contribuirá al éxito en esos mercados.

Adicionalmente, Canadá al ser parte del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) permite a MyMayu tener ventajas arancelarias al comercializar productos entre este bloque y los países de América del Sur con los cuales hay acuerdos comerciales.

Oportunidades

Primero que todo, el nicho no ha sido explotado aún y MyMayu debe tomar ventaja acerca de la innovación y características únicas de su producto en aquellos mercados.

Considerando que actualmente el más masivo canal de venta para MyMayu es a través del sistema online, la alta tasa de crecimiento del comercio electrónico en Latino América es una gran oportunidad en orden a alcanzar los consumidores específicos en aquellos mercados. Es más, existen estudios que indican que un gran porcentaje de consumidores en países latinoamericanos consideran que comprar online es seguro (New Media Trend Watch, 2009).

Otro importante hecho es que los retailers especializados en outdoor están emergiendo en muchos países latinoamericanos. Esto puede estar relacionado con la creciente variedad de actividades outdoor en la región, considerando las grandes extensiones de montañas y parques naturales disponibles. Uno de los ejemplos de estos retailers es la compañía ecuatoriana Tatroo Adventure Gear, la cual distribuye productos en cinco países a lo largo de la costa del Pacífico (incluido Chile). Esta empresa tiene marcas tales como Marmot, Black Diamond, Osprey, Arc'teryx, Columbia y Merrell.

Los consumidores aspiracionales son también una oportunidad que MyMayu puede capitalizar en crecimiento.

Los consumidores en estos países, especialmente aquellos pertenecientes a estratos socio económicos medios-altos a altos, tienden a imitar las tendencias venidas de Norte América, por ejemplo la moda, la tecnología y otros aspectos.

Los empresarios alrededor del mundo han aprendido que la “Occidentalidad” y el “Americanismo” es una característica altamente valorable y vendible, y han tenido rápidamente a aprovechar estos aspectos en la producción y embalaje de diversos bienes y servicios; prueba de esto es la adopción de nombres y marcas en inglés en una amplia gama de bienes comercializados, por ejemplo en Argentina y Chile (Classen y Howen, 1996).

Debilidades

MyMayu puede tener falta de competitividad considerando el precio establecido actual frente a la variada industria local y productos importados desde China. Otra debilidad que siempre sale a relucir cuando compañías quieren comenzar negocios en otras regiones podría ser la falta de conocimiento acerca de cómo los mercados latinoamericanos funcionan, relacionado con el comportamiento de consumidor, fluctuaciones de precio, algunas inestabilidades políticas, entre otros factores.

Además, al enfrentarse a un mercado como el latino americano, el tamaño de la empresa puede representar una debilidad en competitividad, considerando que en sus inicios, la compañía ha alcanzado ventas bastante acotadas (US\$20.000 de septiembre 2014 a mayo 2015). Esta cifra es bastante pequeña considerando del tamaño del mercado de calzado infantil en Latino América, el cual alcanzó en 2014 los US\$ 7671,7 millones (Euromonitor International, 2015).

Amenazas

Las amenazas están concentradas principalmente en Argentina y Brasil y tienen relación con asuntos de política gubernamental administrativa. Por ejemplo en Argentina algunas veces hay cambios en políticas de importación que se llevan a cabo con mucha frecuencia lo cual representa una condición de inestabilidad para los importadores.

Otra amenaza está en el campo de la propiedad intelectual, donde la vulnerabilidad a la copia es un problema principalmente en Argentina y Brasil. Este problema está además incrementando debido a un creciente comercio informal, a través del cual muchas veces hay una rápida imitación de los diseños de las más famosas marcas.

En el caso de Argentina, los procedimientos de protección son extremadamente engorrosos y algunas veces inefectivos.

Finalmente, Argentina y Brasil son tradicionalmente caracterizados por el proteccionismo de los productos locales. Esto puede representar una barrera para MyMayu como marca extranjera en su penetración en esos mercados.

Resumen de análisis FODA

Resumiendo, las fortalezas y oportunidades están estrechamente relacionadas con la marca MyMayu como un activo y el auge que ha tenido el comercio electrónico en los últimos años, lo cual puede ser capitalizado para llegar a los potenciales mercados que se quieren cubrir.

Las amenazas más importantes que se detectan, tienen que ver con cierta fragilidad en las políticas y leyes de propiedad intelectual que existen en la región (marca y diseño) lo cual podría desencadenar en una menor protección en algunos países; en tanto, la debilidad más importantes es la posibilidad de no entender adecuadamente el mercado latinoamericano y el comportamiento del consumir en la región.

Todos estos factores deben ser abordados con una estrategia apropiada que considere todas las acciones y recursos de acuerdo a las características típicas de la región.

Mediante la selección de una adecuada plataforma para la entrada en Latino América, la compañía minimizará todos los factores que pueden afectar su éxito en la región.

5.2-Estimación del tamaño de mercado potencial en Argentina, Brasil y Chile

En base a información demográfica, se estimó el tamaño del mercado potencial en los países estudiados, definido como el número de niños en el segmento etéreo de 0-12 años de edad, pertenecientes a familias de grupos socio económicos medio alto a altos.

El análisis para efectuar esta estimación por país es el siguiente (detalle fuentes consultadas en Anexo 5):

5.2.1-Chile

La potencial demanda se estimó teniendo en cuenta el número total de hogares existentes en los deciles d8, d9 y d10, el cual corresponde a 1.647.045 (INE, 2015). Además, se consideró un tamaño promedio de los hogares en estos grupos socioeconómicos, equivalente a 2,7; esto, correspondería a aproximadamente 1 hijo por hogar. Finalmente, utilizando el perfil poblacional por rango de edad en Chile (INE, 2015), el cual indica que un 13,7% de la población chilena está en el rango de 0 a 9 años de edad; y aplicando este porcentaje a la población de hogares en los deciles mencionados, se estima que al menos existen 609.242 niños. Se utiliza este número como criterio conservador para efectuar las proyecciones de ventas del proyecto.

5.2.2-Brasil

De acuerdo a la información disponible, en Brasil existen un total de 14.392.651 hogares en el segmento socio económico más acomodado del país, ubicados desde el rango 5-10 salarios mínimos hasta la categoría más alta que equivale a más de 30 salarios mínimos (IBGE, 2015). Además, el tamaño promedio de los hogares en Brasil es de 3,59 y considerando un factor de 1,59 hijos por hogar; se estima una población total en el rango socioeconómico mencionado de aproximadamente 51.669.617 personas.

Finalmente, y al igual que para el cálculo del mercado chileno, se utilizaron los datos de perfil poblacional por edad, información disponible para el rango de edad 0-9 años de edad; de acuerdo a esto un 15,9% de la población brasileña cae dentro de este rango etéreo, con lo cual se estima la población objetivo de infantes en aproximadamente 7.802.112 niños.

5.2.3-Argentina

En Argentina el número total de hogares pertenecientes a todos los grupos socioeconómicos es de 12.171.675 hogares (INDEC, 2015). A su vez, la población en los rangos socio económicos más acomodados, es decir aquella perteneciente a los segmentos C2 y ABC1, equivale al 22,5% lo que representa un total de 2.738.627 hogares.

Finalmente, considerando que el número promedio de hijos por hogar es de 2,25, se obtiene que la población estimada de infantes en el segmento etéreo de interés es de 6.161.910 niños.

Finalmente en los tres países se estimó el mercado total en aproximadamente 14 millones de niños, el cual se encuentra detallado en la tabla 5:

País	Estimación del mercado (número de niños dentro del segmento del producto)
Chile	609.242
Brasil	7.802.112
Argentina	6.161.910
Total	14.573.264

Tabla 5: Estimación del tamaño de mercado de consumidores potenciales por país, en base a información de INE Chile, INDEC Argentina e IBGE Brasil (detalles en Anexo 5).

Como se ve en la tabla 5, este mercado se presenta bastante atractivo desde el punto de vista cuantitativo, ya que incluso es mayor a estimaciones efectuadas para el mercado Canadiense, el cual tendría un total de 1.496.819 niños (Fernández y Suárez, 2015). El mercado latinoamericano está compuesto predominantemente por Brasil (53,5%) y Argentina (42,3%). Chile posee un estimado de 4,2% del mercado total de estos tres países analizados.

5.3-Chile como país seleccionado para el lanzamiento de MyMayu en Latino América

Chile ofrece a cualquier inversionista extranjero, un sinnúmero de ventajas para efectuar negocios en el país. Tanto desde el punto de vista político-económico, hasta aspectos más relacionados a la cultura de los consumidores en el país.

En primer lugar Chile es una economía fuerte, siendo la única en Latino América que pertenece a la OECD, desde el año 2010. Ofrece un atractivo ambiente para los negocios, lo cual es reconocido mundialmente; por ejemplo en agosto de 2014 el Global Entrepreneurship and Development Index (GEDÍ) posicionó a Chile como la 15° mejor economía donde comenzar un nuevo negocio (CIE Chile, 2015).

Por otra parte, Chile es reconocido como amigable en cuanto a impuestos, teniendo una de las más bajas tasas de impuesto a la renta a las empresas, ascendiendo a aproximadamente 20%, mientras que el promedio en Latino América es 27,15% y en la OECD es de 24,11%. (CIE Chile, 2015).

Adicionalmente, Chile posee bajo riesgo país, alta transparencia y alta competitividad; en este último parámetro, Chile se ubica en el lugar 30 de entre 139 países a nivel mundial (primero en

Latino América) en el Índice de Competitividad Global, calculado por el Foro Económico Mundial para 2013-2014 (CIE Chile, 2015).

Analizando específicamente el área industrial en que MyMayu desea entrar, el gasto per cápita en ropa y calzado es liderado en Chile entre los países estudiados, alcanzando US\$466,5 en 2014; comparado con Argentina y Brasil, que alcanzaron US\$282,3 y US\$297,3 respectivamente para el mismo periodo. Asimismo, las proyecciones para el crecimiento del gasto en este ítem son igualmente más altas para Chile, país en el que se proyecta 2,8% CAGR 2014-19; en tanto, para Brasil se proyecta 1,8% y en Argentina se prevé un decrecimiento de 0,8% en el mismo periodo (Euromonitor International, 2015).

Otro aspecto interesante de mencionar es que con el tiempo, la segmentación de los consumidores no solo está siendo basada en aspectos socioeconómicos, sino que también toma en cuenta aspectos de cultura. Tal es el caso de los denominados consumidores aspiracionales (o imitadores), quienes, entre otras características, tienen gusto por marcas caras y reconocidas. Ellos estarían representando el segmento mayoritario de entre el total de perfiles descrito por la consultora The Lab de Young & Rubicam, llegando al 22% (Carrasco y Varas, 2014). Este segmento puede traer innumerables beneficios en el sentido de que valoran lo internacional, especialmente productos y servicios venidos del Hemisferio Norte.

Finalmente, en cuanto a conectividad lo que se refiere no sólo a infraestructuras sino que además a tecnología, en el contexto latinoamericano la Penetración de Internet en Chile alcanza a un 72% de la población (tabla 6), lo que representa un total de 10,2 millones de usuarios:

Países en el top 10	Penetración de Internet (%)	Población con acceso a Internet (millones)
Reino Unido	92	48,7
Japón	91	100,0
Estados Unidos	87	224,6
Canadá	87	26,2
Alemania	86	60,6
Australia	85	16,3
Corea del Sur	84	36,5
Francia	84	44,8
España	76	30,0
Chile	72	10,2

Tabla 6: Top 10 países en penetración de Internet junto con la cantidad de población con acceso a Internet, año 2014 (Ecommerce Foundation 2015 con información de WorldBank, Internetlivestats y Eusostats).

Chile ocupa el segundo lugar junto a Argentina en participación del comercio electrónico en el PIB, alcanzando un 0,8% del PIB en 2014 (Ecommerce Foundation, 2015). En resumen, Chile está excelentemente posicionado en cuanto a aspectos tecnológicos, siendo catalogado como un país globalmente conectado, lo que es avalado por el Índice de Preparación Tecnológica, el cual en 2014 ubicó a Chile en el lugar 39 de 138 países a nivel mundial (CIE Chile, 2014).

Esta situación sin duda que es beneficiosa para compañías como MyMayu, las que tienen como plataforma primaria de venta Internet y el comercio electrónico.

5.4-Propuesta de Modelo de Negocios de MyMayu en Chile de acuerdo a metodología CANVAS

5.4.1-Segmentos de clientes

Dado su alto precio, las botas MyMayu están enfocadas en clientes pertenecientes al segmento socioeconómico medio alto a alto (principalmente del segmento ABC1 y C2)⁴. Dentro de este segmento socioeconómico, se apunta a mamás con niños pequeños de entre 0 a 12 años de edad, que viven entre la Región Metropolitana y la Región de Magallanes.

Las personas del segmento, son generalmente profesionales conscientes de los estilos de vida saludable y afines a temas de protección medioambiental. Además, en general están al tanto de las tendencias en vestuario y accesorios, ya que han viajado y se informan continuamente a través de diferentes medios sociales. Además, han tenido acercamiento a las compras vía Internet, especialmente cuando han querido traer productos que han visto en otros continentes durante sus viajes.

5.4.2-Propuestas de valor

Existe la necesidad entre un grupo de clientes específico de contar con la indumentaria adecuada para hacer actividades outdoor en toda época del año, especialmente en invierno, que permita incluir a los niños más pequeños. Para ello, MyMayu ofrece un producto único que basado en su tecnología y diseño sustentable permite a niños de entre 1 y 12 años de edad, poder acompañar a sus padres en las actividades al aire libre que entusiasman a toda la familia, posibilitando además generar el contacto con la naturaleza desde edades tempranas.

5.4.3-Canales

El modelo actual de MyMayu es aplicable tanto a venta por Internet como a venta a través de distribuidores. El elemento común entre ambos canales es la estrategia de promoción y publicidad que es basada fundamentalmente en un fuerte posicionamiento vía contenidos en redes sociales y blogs. Más detalles se mencionan en sección 6.0 de estrategia.

5.4.4-Relación con el cliente

Fidelización mediante mejoramiento continuo en los estándares de calidad y atención al cliente, esto significa que la compañía constantemente tendrá un canal de atención a consultas referente a las características de los productos del catálogo, así como también una sección relacionada a sugerencias, reclamos y comentarios diversos.

Este tipo de comunicación se verá reforzada por los diversos canales de las redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, y el mismo blog de la página Web), en donde se invitará a los clientes a manifestar sus opiniones y experiencia con el producto, ya sea con simples comentarios o también compartiendo fotografías que den cuenta de su experiencia de uso de las botas MyMayu; Esta vía también será usada para comunicar promociones y otorgar descuentos.

⁴ A nivel país, familias ABC1 tienen un ingreso promedio familiar de CLP\$1.325.827 y las familias C2 un ingreso promedio familiar de CLP\$430.550 (GFK Adimark, 2013).

5.4.5-Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos dependerán de la estrategia de entrada al mercado Chileno.

Venta por Internet: a partir del pago del producto a través de la página Web con tarjeta de crédito, usando una estrategia de precio fijo la cual puede considerar descuentos en función al volumen. Estos descuentos se manifiestan, ya sea en considerar el costo de envío gratis o un descuento en el precio del producto.

Venta a través de distribuidores: Ingresos por acuerdo de distribución con un distribuidor chileno de vestuario y calzado para niños.

5.4.6-Recursos clave

El recurso clave es la marca “MyMayu” y el diseño del producto el cual está asociado a una patente de diseño industrial.

Además, está la red de colaboradores a lo largo de toda la cadena de valor de la compañía; a saber: proveedores de materias primas, fábrica de manufactura en México, organizaciones de apoyo a estilos de vida saludable en Canadá, etc.

5.4.7-Actividades clave

Se requiere principalmente una robusta protección de la propiedad intelectual, con el objetivo de protección de la marca y diseño industrial asociado al producto.

Otra de las actividades clave, que tiene estrecha relación con los canales de distribución y relacionamiento con los clientes, es el marketing que la compañía desarrolle para crear conocimiento de marca.

Esto se logra a través de una clara estrategia que involucre la conjugación de recursos y actividades a través de la plataforma Web de la empresa (sitio de promoción y desarrollo de las ventas) como el despliegue de diversos materiales publicitarios in situ.

5.4.8-Asociaciones clave

Los aliados clave para la entrada MyMayu en Chile se encuentran tanto en Canadá como en Chile.

Previo a la entrada en Chile, la compañía cuenta con la agencia gubernamental Canadiense Exports Development Canada (EDC) la cual asesora en múltiples aspectos a las compañías que quieren, ya sea exportar o instalarse en el exterior, ofreciendo variados servicios, como asesoría técnica, estudios de mercado y estudios de prefactibilidad económica.

Ya en Chile, la compañía cuenta con agencias locales como el Comité de Inversiones Extranjeras (CIE Chile), las que promueven el establecimiento de negocios en nuestro país, asesorando e informando acerca de las múltiples gestiones que se deben realizar previo y durante el establecimiento del negocio en Chile.⁵

Independiente de la forma de vender el producto en Chile, ya sea en tiendas especializadas o vía online, las tiendas distribuidoras de ropa y calzado infantil son retailers clave en el accionar de MyMayu en Chile, lo cual se describirá con más detalle en la sección nº6 de Estrategia.

Finalmente, más allá del quehacer específico de la distribución y/o venta, MyMayu puede asociarse con aquellas entidades que ayudarán en una mayor visibilidad de su especial propuesta de valor. Este tipo de organizaciones son aquellas relacionadas con asuntos de promoción de salud y estilos de vida sana; además, organizaciones que promueven actividades outdoor. Un

⁵ Comunicación vía e-mail con Salvatore Di Giovanni, Ejecutivo de Atracción de Inversión CIE Chile, julio 2015.

ejemplo es la agencia “Chile Vive Sano”, la cual se encuentra dispuesta a evaluar diversas solicitudes de empresas para asociarse en función a los objetivos que estas propongan⁶.

5.4.9-Estructura de costos

En un escenario de venta ya sea vía online o licenciamiento de la marca en Chile, el costo más importante es el asociado al envío del producto desde México o Canadá.

A su vez, costos de inscripción de la marca, adaptación del embalaje al español y otros requerimientos técnicos de la reglamentación chilena (etiquetado) junto con la inscripción del dominio Web son ítems que también influyen en la estructura de costos del producto.

Todos estos aspectos, influirán en la propuesta enfocada en valor (*Premium*).

Una vez presentado en detalle el análisis de los 9 componentes del modelo Canvas, a continuación se presenta en la figura 8, un cuadro resumen del modelo de negocios de acuerdo a esta herramienta:

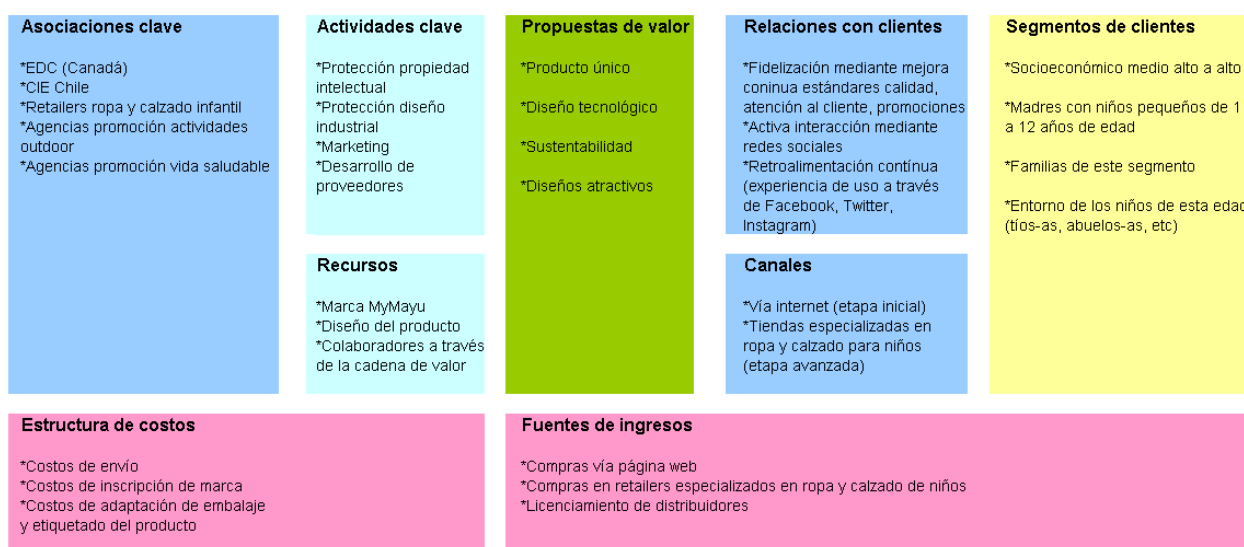


Figura 8: Resumen del Modelo de Negocios para MyMayu en Chile, de acuerdo a Herramienta Canvas.

Contando con el modelo de negocios recién expuesto, se puede enfrentar de mejor manera las respuestas a las preguntas respecto a cómo MyMayu en Chile creará, entregará y capturará valor. Este análisis, establece los lineamientos para la definición estratégica que se presenta más adelante, la que puede ser vista desde las 4 áreas principales de toda empresa (Osterwalder y Pigneur, 2013):

Clientes: Ya sea a través de canales online o en tiendas especializadas, las actividades y recursos que compongan la estrategia deben apuntar a satisfacer de manera íntegra y con eficiencia las necesidades del segmento de clientes objetivo. Las diversas herramientas de fidelización deben ser multicanal y considerar de manera continua la retroalimentación otorgada por los clientes, ya sea en las mismas tiendas o través de las redes sociales. Es de vital importancia no olvidar que esta información es también una fuente de generación de valor en a lo largo de toda la cadena de procesos del modelo de negocios.

⁶ Comunicación vía e-mail con Fundación Chile Vive Sano, julio 2015.

Oferta: La oferta, compuesta tanto por la propuesta de valor en sí como por las características técnicas que definen el producto como único, tecnológico y sustentable, constituyen los elementos fundamentales de la entrega de valor que MyMayu efectúa a sus clientes. Pero esto va más allá, específicamente debido a la distinción que se hace que las botas son más bien una experiencia más que un producto.

Infraestructura: Se puede mencionar que aquí entran en juego elementos tangibles e intangibles. Sin duda que la base de la oferta que MyMayu entrega se sustenta en la robustez de los diferentes componentes de la cadena de valor, como son la fábrica elaboradora en México, las diversas tiendas distribuidoras, las plataformas de venta online y cualquier otro elemento que aporte valor. En su estrategia, MyMayu debe efectuar todas las inversiones necesarias, tanto en actividades como recursos, que le permitan mantener en el tiempo esta dinámica que ha tenido éxito en Norte América.

Viabilidad Financiera: Para lograr una estrategia de entrada exitosa, de debe efectuar una combinación adecuada de inversión en actividades y recursos que considere un balance entre la estructura de costos y las fuentes de ingresos que generarán flujos de efectivo a la compañía. Tal como se ha mencionado previamente, al ser una compañía pequeña, el negocio de entrar a un mercado como el latinoamericano debe privilegiar una minimización de costos en aspectos logísticos con tal de no incidir negativamente en aquellos costos directamente relacionados con la calidad e innovación del producto, el cual es un aspecto diferenciador de MyMayu.

5.5-Evaluación de la valoración del producto MyMayu por parte de un consumidor chileno potencial.

Se realizó una encuesta a personas dentro del segmento específico al que apunta el producto, el cual se definió previamente en la consultoría realizada en Canadá; es decir padres de entre 25 a 44 años, con hijos de entre 0 y 12 años de edad, pertenecientes a estratos socio-económicos medio-alto a alto y el entorno familiar sin hijos de las mismas características (tíos, abuelos jóvenes, primos, etc). Entre el 9 y el 20 de diciembre de 2015 se encuestó a un total de 100 personas, número que fue definido de acuerdo a la metodología para estudios de mercado recomendada por Paz y cols. (s.f.) y Rea y Parker (2014), la cual considera que para tamaños grandes de población los datos distribuyen normalmente; se utilizó un nivel de confianza de 95% y una precisión del 10%, usando la fórmula para tamaños de población conocidos.

Cabe destacar que el tamaño de población es estimado en la sección 4.3, considerando diversa información estadística y demográfica.

Los participantes del estudio se definieron efectuando previamente un análisis de bases de datos de contactos en diversos ámbitos tales como red Alumni del programa Global MBA y contactos en otras redes sociales como LinkedIn. Posteriormente se les envió un email presentando el objetivo del estudio, especificando el segmento de consumidores al que apunta e incluyendo un enlace a la encuesta (la que se llevó a cabo en la plataforma Typeform). Asimismo, se les solicitó difundir selectivamente la encuesta a aquellos contactos que calificaran de acuerdo a la descripción del segmento, técnica que es conocida como *Snowballing sampling* y que es utilizada habitualmente en estudios de mercado (Andrews y Bianchi, 2012).

La encuesta se estructura presentando en primer lugar una serie de preguntas con fines de caracterización demográfica de la muestra. A continuación se le presentan las características

técnicas de las botas MyMayu y se solicita que entreguen su valoración a diversos atributos del producto. Además, se solicita que indiquen su disponibilidad a pagar por un precio estimado para el mercado chileno, basado en el precio base del producto en Canadá.

Este instrumento busca principalmente testar las opiniones que el consumidor Chileno perteneciente al segmento específico tiene sobre el producto MyMayu.

A continuación en la tabla 7 se presenta la caracterización demográfica de los participantes de la encuesta:

	n	%
Edad		
25-34	51	51
35-44	33	33
45-54	16	16
Género		
Masculino	12	12
Femenino	88	88
Estado civil		
Soltero (a)	11	11
Casado (a)	62	62
Viudo (a)	0	0
Divorciado (a)	2	2
Conviviendo	25	25
Máximo nivel educacional alcanzado		
Universitaria	72	72
Técnico-Profesional	12	12
Posgrado	16	16
Cantidad de hijos en rango 0-12 años		
0	6	6
1	48	48
2 a 3	44	44
Más de 3	2	2
Nivel de ingresos familiar		
CLP\$ 700.000-CLP\$1.000.000	10	10
CLP\$ 1.000.000-CLP\$1.900.000	15	15
Más de CLP\$1.900.000	75	75

Tabla 7: Características demográficas de los participantes de la encuesta

5.5.1-Valoración del producto presentado

La encuesta realizada entre el 9 y el 18 de diciembre de 2015, contempló un total de 100 personas dentro del segmento definido para el producto, el cual como se explicó previamente, fue acotado en la consultoría efectuada en Canadá de acuerdo al perfil de consumidores que tiene el producto en ese país: mamás y papás de entre 25 y 44 años, con hijos de entre 0 y 12 años de edad, junto con el entorno que rodea a estas familias (tíos, tías, abuelos y familiares en general).

La encuesta comenzó presentando las características del producto para posteriormente consultarles si el concepto asociado al mismo les parecía interesante. La mayoría de los encuestados señalaron que el concepto les interesaba, tal como se aprecia en la figura 9:

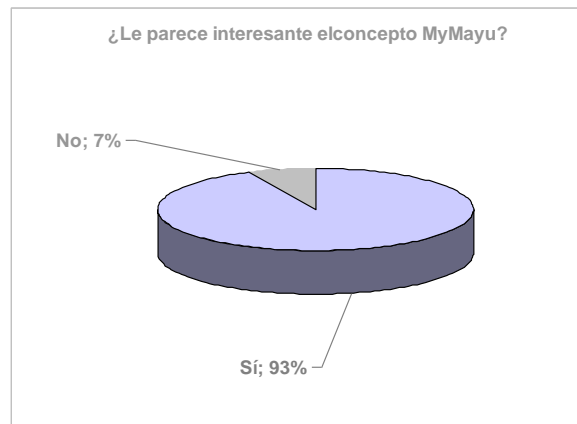


Figura 9: Respuesta a la pregunta ¿le parece interesante el concepto MyMayu?, % de respuestas indicando sí o no.

Continuando con el objetivo de extraer las opiniones de eventuales consumidores sobre este producto, se efectuó la pregunta: *¿compraría las botitas MyMayu para sus hijos?* La mayoría de los encuestados respondió positivamente (86%) quedando solamente un 14% de personas que no las comprarían.

De entre las personas que no comprarían el producto, un 68,8% señaló que el precio alto era una limitante ante una eventual decisión de compra. Las otras dos razones argumentadas fueron “*me gustaría conocer mejor el producto*” (25%) y simple ausencia de interés (6,3%).

Cabe señalar que la segunda razón de no compra aquí mencionada (conocimiento del producto) es un hecho consistente con lo observado en cualquier introducción de un nuevo producto, más aún en una presentación inicial a través de una encuesta, en que la mayoría de los encuestados se enfrenta a un producto nuevo por primera vez, no teniendo referencias previas.

Continuando con el análisis, se efectuó la pregunta, *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las botitas MyMayu?*, una gran mayoría de los encuestados (85%) señaló que pagaría desde \$30.000. Un desglose de los rangos de precios dispuestos a pagar se encuentra en la figura 10:

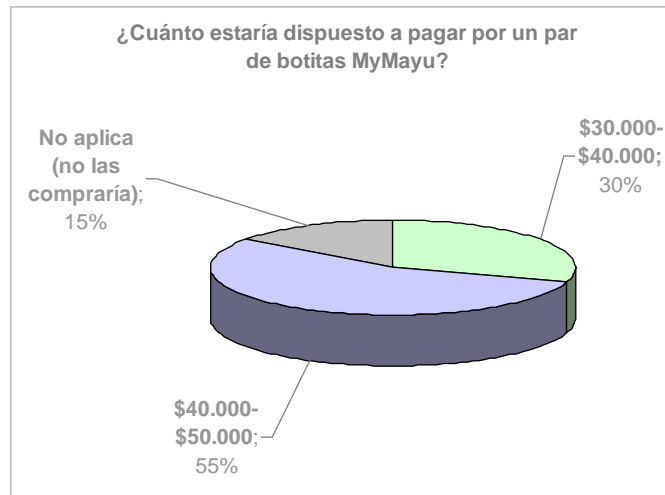


Figura 10: Disposición a pagar por un par de botitas MyMayu

En la figura 10 se puede observar que la mayoría de los encuestados que comprarían las botitas MyMayu, estarían dispuestos a pagar entre CLP\$40.000 y CLP\$50.000 (55%), rango de precios que está ligeramente por sobre el valor actual equivalente en pesos chilenos del producto en Canadá (aproximadamente CLP\$35.000, es decir, US\$50). Esto es muy positivo para un eventual ingreso del producto al mercado chileno, quedando de manifiesto que el consumidor local pagaría por el precio actual del producto.

5.5.2-Hábitos de compra en el consumidor chileno de calzado y ropa para niños.

Una vez obtenida la valoración inicial del producto MyMayu por parte de la muestra de consumidores, se procedió a efectuar preguntas tendientes a saber los hábitos de compra de los potenciales consumidores, tanto en marcas como en canales de venta utilizados.

Se les efectuó la pregunta inicial (de respuestas múltiples): “¿Qué marcas de calzado y ropa para niños ha comprado en el último año?”, ante lo cual los encuestados nombraron marcas y/o empresas que coinciden con lo previamente expuesto en el análisis de la industria de calzado y ropa para niños en Chile. El detalle de los resultados se encuentra en la figura 11:

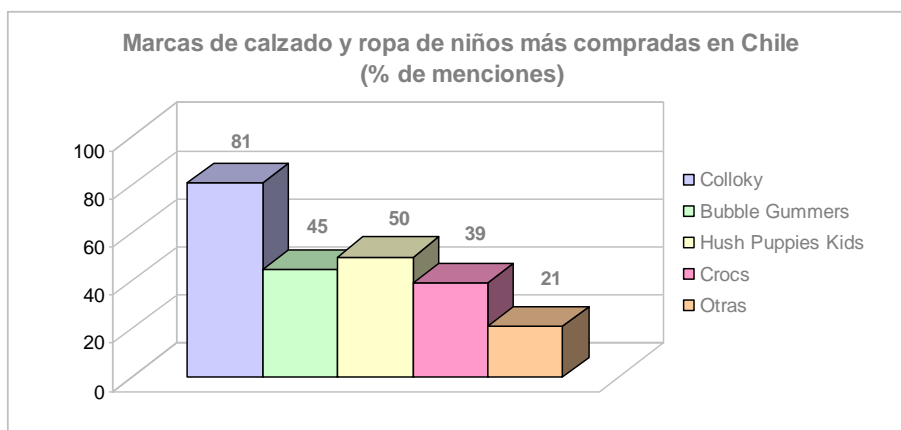


Figura 11: Pregunta (multiopción de respuesta) ¿Qué marcas de calzado y ropa para niños ha comprado en el último año?, % de menciones.

En la figura 11, se ve claramente que las marcas más compradas son Colloky, Hush Puppies Kids y Bubble Gummers, con 81, 50 y 45% de menciones, respectivamente.

En cuarto lugar de menciones está la marca Crocs (39%), que como se señaló previamente en el análisis industrial, es muy popular en algunos países de Latino América, principalmente Brasil. Otras marcas mencionadas por los encuestados fueron: Adidas, Converse, Lippi, Carter's, Opaline, GAP, Benetton y Osito, las que en conjunto representan el 21%.

Siguiendo con el análisis de los hábitos de compra de los eventuales consumidores de productos MyMayu, se efectuó la pregunta con una opción de respuesta: “¿Cuál es el canal que utiliza más habitualmente para hacer sus compras de calzado y vestuario para sus hijos?”, ante lo cual la mayoría de los encuestados (81%) señalaron Tiendas especializadas en niños (estilo Colloky y Bubble Gummers). Un detalle de las respuestas se encuentra en la figura 12:

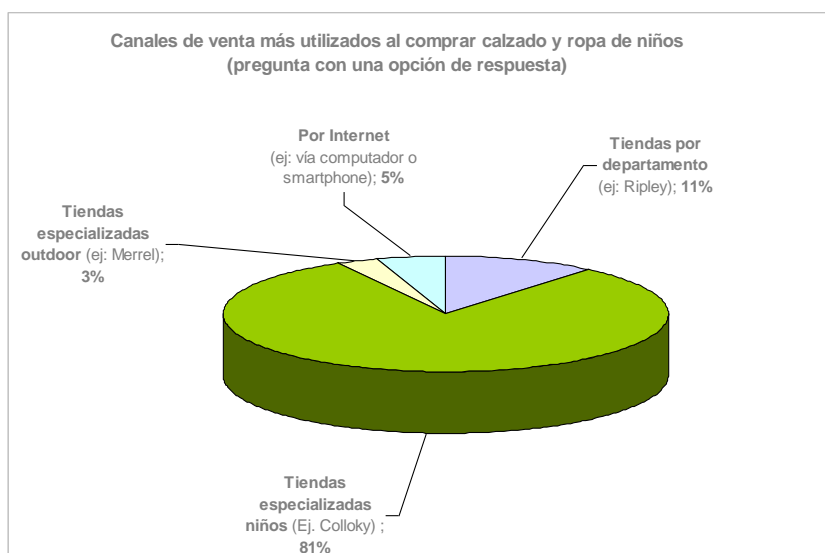


Figura 12: Pregunta (una opción de respuesta) ¿Cuál es el canal que utiliza más habitualmente para hacer sus compras de calzado y vestuario para sus hijos?, % de menciones.

En la figura 12 se observa que el segundo canal más mencionado fue Tiendas por Departamento (11%), es decir, establecimientos como Ripley, Falabella o Paris; seguido de Internet (5%), lo cual corresponde a compras a través de dispositivos electrónicos tales como computadores, smartphones y tabletas.

Interesante es analizar este último punto, ya que si bien tan solo un 5% de los encuestados señala Internet como canal más frecuentemente usado para sus compras en este segmento de productos, al momento de preguntarles (multi-opción) “¿Cómo le gustaría comprar las botitas MyMayu?”, la mayoría de la muestra contestó que a través de Internet (60%) seguido de Tiendas especializadas en niños (49%), tal como se observa en la figura 13:

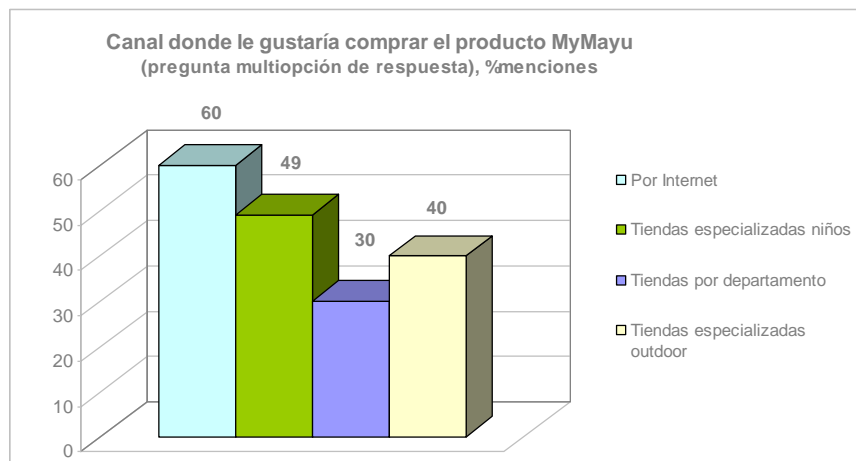


Figura 13: Pregunta (multiopción de respuestas) ¿Cuál es el canal que le gustaría usar para comprar las botitas MyMMayu? % de menciones.

Esta diferencia detectada entre las respuestas a estas dos preguntas, puede poner de manifiesto más que nada una apertura de la disposición del consumidor cuando es expuesto a una mayor gama de opciones.

El perfil del consumidor chileno es más bien tradicional, siendo el riesgo y la confianza en las plataformas de venta algunos de los factores que más influyen en el comportamiento de los clientes al momento de decidir efectuar compras online (Bianchi y Andrews, 2012). Esto va de la mano con la tasa de penetración del comercio electrónico en Chile la que si bien es alta entre los países latino americanos, sigue siendo mucho menor al compararse con países desarrollados. No obstante, el nivel de desarrollo del comercio electrónico a nivel de negocios B2B (Business to Business) ha sido mayor (Andrews y Bianchi, 2013).

Otro aspecto destacable, es que una amplia mayoría de los encuestados (78%) preferirían comprar los productos MyMayu en más de un canal; en tanto, solo un 22% preferiría un solo canal, siendo Tiendas especializada niños la respuesta más frecuente en aquellos que seleccionaron una opción.

Los resultados anteriores dan cuenta de una posibilidad cierta de éxito de la compañía, procediendo a vender sus productos en cualquiera de sus modelos actuales, ya sea a través de la modalidad comercio electrónico o bien usando distribuidores específicos correspondientes a tiendas especializadas en niños.

Siguiendo con el análisis, se indagó en los diferentes factores, tanto del producto como de la marca y/o empresa, que influyen al momento de decidir por la compra de calzado y ropa para niños.

Respecto a características del producto, se efectuó la pregunta: “*Si tuviera que comprar botas resistentes al agua para sus hijos pequeños (0 a 12 años de edad), ¿qué importancia le otorgaría a los siguientes atributos del producto?*”. Los resultados se encuentran en la tabla 8:

Atributos / Calificación	Calidad	Precio	Innovación	Práctico	Seguridad	Diseño atractivo
Muy importante o medianamente importante	98%	88%	87%	98	98%	74%
Poco importante	2%	0%	6%	1%	1%	17%
Me es indiferente	0%	12%	7%	1%	1%	9%

Tabla 8: Valoración de la importancia de diferentes factores del producto al momento de decidir por la compra de botitas resistentes al agua para niños, % de menciones.

En la tabla 8 se observa que los consumidores valoran como muy importante/medianamente importante la calidad y el precio del producto al momento de decidir por su compra (98 y 88% de respuestas, respectivamente). También es calificado como muy importante/medianamente importante, el hecho de que el producto sea seguro y práctico (98% de respuestas para ambos atributos). Esto último es de suma importancia al momento de decidir por productos para los niños, especialmente cuando la preocupación primordial de los padres es su salud y bienestar.

También es destacable el hecho de que el 87% de los encuestados calificó como muy importante/medianamente importante la innovación en los productos; este aspecto es muy positivo desde el punto de vista de la adecuación a la propuesta de valor de la marca MyMayu ya que desde sus inicios ha puesto importantes esfuerzos en una investigación continua en nuevos materiales y tecnologías que beneficien de manera integra a los usuarios finales de las botitas.

Finalmente, un 74% de los encuestados calificó como muy importante/medianamente importante que los productos tengan un diseño atractivo. Esto es concordante con las tendencias actuales que buscan ir más allá de las características funcionales del calzado y/o ropa, tratando de innovar en colores, texturas y diseños, todo con el objetivo de satisfacer las más diversas necesidades de adecuación a la moda y tendencias de estilo, incluso en la industria enfocada en niños. Relacionado con este punto, los diversos distribuidores y/o empresas en el rubro del calzado y ropa a nivel mundial e incluso en Chile, han empezado a adoptar el concepto de personalización para acceder exitosamente a un amplio mercado de productos de moda (Rajagopal, 2011).

Respecto a características de la marca y/o empresa, se efectuó la pregunta: “*Si tuviera que comprar botas resistentes al agua para sus hijos pequeños (0 a 12 años de edad), ¿qué*

importancia le otorgaría a los siguientes atributos de la **marca y/o empresa?**”. Los resultados se encuentran en la tabla 9:

Atributos / Calificación	Sustentabilidad	Prestigio
Muy importante o medianamente importante	73%	76%
Poco importante	5%	13%
Me es indiferente	22%	11%

Tabla 9: Valoración de la importancia de diferentes factores de la marca y/o empresa al momento de decidir por la compra de botitas resistentes al agua para niños, % de menciones.

Respecto a la sustentabilidad de la marca y/o empresa asociada al producto, una amplia mayoría de los consumidores (73%) lo califica como un aspecto muy importante/medianamente importante. En tanto que en la evaluación del prestigio, un 76% de los encuestados lo califica con el mismo grado de importancia.

Los resultados de la pregunta sobre sustentabilidad, ponen de manifiesto el cambio que ha venido experimentando la visión que tienen los consumidores chilenos frente a las compañías y empresas de las cuales son clientes. Esta visión con el tiempo se ha hecho más crítica, ya que las personas están valorando crecientemente aspectos relacionados a la forma en que las empresas enfrentan el cuidado del medio ambiente y la protección de la comunidad local dentro de sus operaciones económicas. De hecho, existe un reciente estudio realizado en Chile por la organización Acción, que indagó la valoración que tienen los consumidores chilenos en estos aspectos; en la investigación destacó principalmente el hecho de que un 87% de los encuestados señaló que no compraría productos que en alguna etapa de su cadena productiva vulneren los derechos humanos (González, 2015).

A su vez en este mismo estudio se obtuvieron importantes resultados en cuanto a la valoración que tienen los consumidores respecto a diferentes ámbitos de la sostenibilidad y de la forma en que las compañías chilenas se desempeñan al interior de estos modelos. Por ejemplo se efectuó la pregunta: *¿Cuál o cuáles de los siguientes conceptos valora más en los productos que las empresas promueven como sostenibles?*; ante lo cual, por ejemplo un 73% valora que sean reciclables, un 61% que sean eficientes energéticamente y un 34% que sean eco amigables (González, 2015).

Estos resultados otorgan prometedoras perspectivas para la adaptación del modelo de negocios de MyMayu en Chile, debido a que como se ha mencionado previamente, en la propuesta de valor de la compañía, la sustentabilidad es uno de los pilares fundamentales.

Asimismo, en cuanto a temas de disposición a pagar por un producto como las botitas, las cifras también serían prometedoras, ya que en el mismo estudio se les consultó: *¿está dispuesto a pagar más por un producto que promueva verdaderas prácticas de desarrollo sostenible?*, ante lo cual la mayoría respondió que sí (65%), un 29% señaló que no y un 6% no respondió (González, 2015).

5.5.3-Adecuación del modelo MyMayu a la realidad de los consumidores chilenos del segmento.

Como se explicó en secciones anteriores, la propuesta de valor del modelo de negocios de MyMayu tiene como pilares fundamentales aspectos de sustentabilidad, innovación y producto único, en que valores como los estilos de vida saludable, protección del medio ambiente y interrelacionamiento de los niños con las actividades familiares de sus padres juegan un rol importantísimo.

Relacionado con este último concepto, se consultó a los encuestados su valoración de la realización de actividades outdoor junto a los niños, ante lo cual los resultados se muestran en la figura 14:

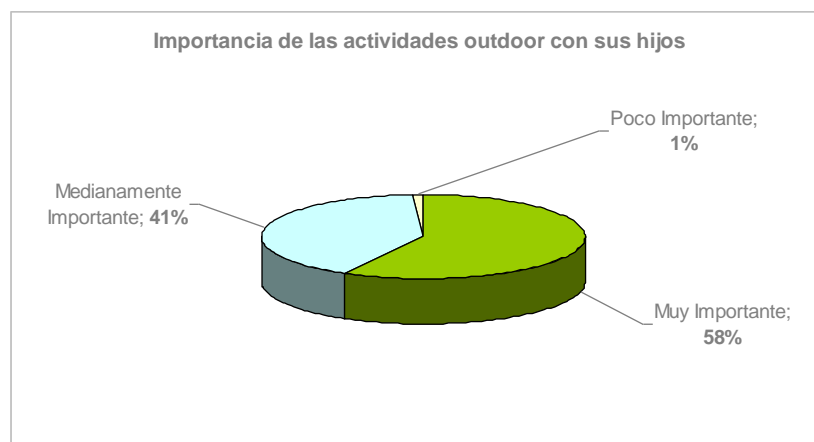


Figura 14: Respuesta a la pregunta "¿Qué importancia le otorga a la realización de actividades outdoor con sus hijos?", % de menciones.

Como se ve en la figura 14, la mayoría de los encuestados (58%) calificó como Muy Importante la realización de actividades al aire libre junto a los niños. Un 41% la calificó como Medianamente importante y tan solo un 1% la calificó como poco importante.

A continuación con el objetivo de indagar en detalles más cualitativos en los estilos de actividad outdoor de los encuestados, se les consultó acerca de cómo valoraban actividades físicas específicas. Los resultados se muestran en la tabla 10:

Atributos / Calificación	Muy importante	Medianamente importante	Poco Importante	Me es indiferente
Caminar por un parque en la ciudad	74%	23%	0%	3%
Caminatas suaves por bosques, montañas, ríos y otros parques naturales fuera de la ciudad.	48%	49%	1%	2%
Ir de paseo a la nieve	31%	52%	8%	9%
Caminatas en entornos naturales de mediana dificultad (hiking)	19%	54%	12%	15%

Tabla 10: Respuestas a la pregunta: "¿Qué importancia le otorga a la realización de las siguientes actividades outdoor con sus hijos?", % de menciones.

En la tabla 10 se observa que la mayoría de los encuestados califica como Muy importante el efectuar caminatas por parques de la ciudad (74%). En tanto, actividades como caminatas por bosques y paseos a la nieve son calificadas como medianamente importantes, con 49% y 52% de respuestas, respectivamente.

A continuación, al consultarles acerca de la frecuencia de realización de actividades outdoor con sus hijos en los últimos 6 meses, un 42% indicó de 3 a 6 veces. Un detalle de esta información se presenta en la tabla 11:

Frecuencia de realización de actividades outdoor con los hijos en los últimos 6 meses

% de respuestas

1 a 3 veces	18
3 a 6 veces	42
6 a 9 veces	4
Más de 9 veces	34
Nunca	2

Tabla 11: Respuestas a la pregunta: "¿Con qué frecuencia ha realizado actividades outdoor en los últimos 6 meses con sus hijos?", % de respuestas.

Además, un importante porcentaje de los encuestados señaló haber realizado más de 9 veces actividades outdoor con los niños en los últimos 6 meses. Con esto, un 78% de los encuestados estaría realizando al menos 3 veces por semana actividades outdoor en conjunto con sus hijos, cifra que encaja muy bien con el concepto que promueve la marca MyMayu en Canadá y Estados Unidos y que puede ser aplicado al escenario chileno.

Resumiendo, el análisis de adaptabilidad del modelo MyMayu a Chile tiene perspectivas bastante auspiciosas, en base a la evaluación inicial de la idea de negocio y producto presentada a potenciales clientes a través de la encuesta.

Sin duda el punto que requerirá un mayor trabajo es la creación del conocimiento de marca, ya que incluso en Canadá y Norte América ha sido un trabajo que ha requerido constantes esfuerzos debido a que es una empresa pequeña. Para avanzar en este sentido, la compañía debe planificar muy bien toda su estrategia y actividades de marketing mix necesarias para hacerse conocida en el mercado local, lo cual ha estado mejorando a través sus dos primeros años de funcionamiento en Norte América.

5.6-Análisis de diferencias Culturales, Administrativas, Geográficas y Económicas (CAGE)

El análisis de las diferencias culturales, administrativas, geográficas y económicas permite abordar de mejor manera el contexto comercial del mercado Chileno en el cual MyMayu desea ingresar. A través de esta información, se pueden ejecutar de mejor manera las diferentes actividades con la mejor coordinación de actividades y gestión de recursos que permitan adaptarse a la realidad local.

A continuación se describen cada una de las dimensiones del marco CAGE, profundizando en aquellas que tienen una mayor incidencia en la estrategia de entrada:

a) Distancia Cultural

Con el objetivo de realizar este análisis, se ha utilizado el estudio de dimensiones culturales de Hofstede, el cual considera cuatro grandes aspectos al momento de estudiar qué tan diferentes son culturalmente los países:

PDI: Power Distance Index, el cual indica la percepción de qué tan inequitativamente se encuentra distribuido el poder en un determinado país y/o entorno cultural (mayores puntuaciones indican mayor percepción de inequidad en distribución del poder).

UAI: Uncertainty Avoidance Index, el cual da cuenta del grado de aversión a la incertidumbre y el riesgo en un determinado país y/o entorno cultural (mayores puntuaciones indican una mayor aversión a la incertidumbre)

IDV: Individualism, el cual indica qué tan individualista (y por ende poco colectivista) es la sociedad de un determinado país (mayores puntuaciones indican un menor colectivismo).

MAS: Masculinidad, el cual indica qué tan valorado es en una sociedad el éxito y la retribución por éste (mayores puntuaciones indican una mayor masculinidad).

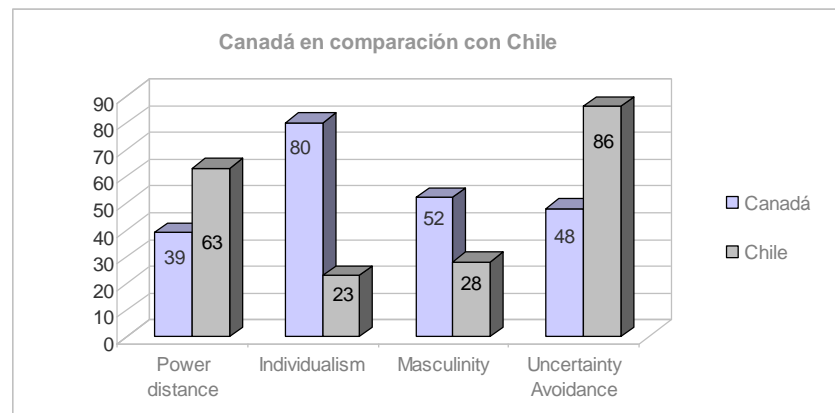


Figura 15: Comparación de Chile y Canadá en las dimensiones PDI, UAI, IDV y MAS, de acuerdo a la herramienta Hofstede de diferencias culturales (Fuente: Hofstede, 2015).

En la figura 15, los aspectos en que se observa mayor diferencia son UAI e IDV, indicando que Chile comparado con Canadá, es un país con menor tolerancia a la incertidumbre y menos individualista. Estos aspectos son relevantes dentro de la sección de marketing de una estrategia, ya que pone de manifiesto la necesidad de adaptar los diversos mensajes y personalizarlos en función de la cultura local. Por ejemplo, un menor individualismo en un país como Chile indicaría que los mensajes deben tener un mayor grado de emocionalidad y expresar ideas que reflejen un sentido de conexión entre grupos de personas.

Sin embargo, hay investigaciones efectuadas en Latino América que indican que a pesar de la cultura del colectivismo y alta aversión al riesgo, los consumidores en estos países están dispuestos a tomar algunas acciones que están más relacionadas con comportamientos típicos observados en países desarrollados, tal es el caso de las compras online (Bianchi y Andrews, 2012).

Se observa menor diferencia en PDI y una diferencia intermedia en Masculinidad.

Estas observaciones son típicas al momento de comparar países desarrollados frente a aquellos en vías de desarrollo como Chile.

Ahondando un poco más allá del criterio de Hofstede, hay otros aspectos que sin duda influyen en las diferencias culturales. Tal es el caso del idioma, el cual influye desde los aspectos relacionados al marketing (idioma de la página Web y de los materiales publicitarios) hasta aquellos ligados a lo meramente técnico y reglamentario, por ejemplo, exigencia del etiquetado del embalaje en español.

Otras diferencias culturales que podrían incidir en el análisis se ven minimizadas en el contexto en que MyMayu quiere hacer su entrada al mercado Chile, el cual incluye un segmento bastante acotado de consumidores en el cual las características de demográficas y socio-económico culturales tienden a ser similares al segmento explotado en Canadá.

b) Distancia Administrativa y/o política

Este aspecto es quizás el que menor incidencia tiene en las diferencias entre Chile y Canadá, dada las excelentes relaciones políticas (y por ende económicas) entre ambos. Esto se sustenta en una sana relación avalada por el Tratado de Libre Comercio firmado en 1997, el que por lo demás es el primero que Chile firmó con un país desarrollado. Cabe señalar que a partir del 30 de septiembre de 2013 comenzó a regir el Acuerdo Modificado (actualizado) del TLC entre ambos países, el que incorpora un capítulo de servicios financieros (Embajada de Chile en Canadá, 2015).

Todo lo anterior, se traduce en excelentes resultados de intercambio comercial, Por ejemplo, en 2013 Chile exportó a Canadá productos por valor de US\$ 1.419,9 millones, mientras que Canadá hizo lo propio por US\$ 1.544 millones (Banco Central, 2015).

c) Distancia Geográfica

Considerando que el modelo de negocio propone efectuar envíos desde la planta en que se elabora el producto hacia Chile, la distancia geográfica pasa a ser un factor influyente al momento de analizar la entrada de MyMayu al mercado Latinoamericano.

No cabe duda que los aproximadamente 8.300 km⁷ de distancia entre León, México (donde se ubica la planta de manufactura) y Chile inciden en los costos y en el precio de venta final. Sin embargo, tal como se explicó previamente, el consumidor potencial en Chile se encuentra dispuesto a pagar un sobreprecio por un producto que ofrece características *Premium*.

⁷ es.distance.to

d) Distancia Económica

Para analizar la distancia económica, se deben considerar los indicadores de producción y nivel de ingreso por países (tabla 12):

País	PIB (US\$ millones, 2014)	PIB Per cápita (US\$, 2014)
Canadá	1.786.655,1	50.271,1
Chile	258.061,5	14.528,3

Tabla 12: PIB y PIB per cápita de Canadá y Chile al año 2014. Banco Mundial, 2015.

A pesar de la alta diferencia entre el PIB y PIB per cápita entre Chile y Canadá, se detecta un alto poder adquisitivo en el segmento objetivo, por lo cual este factor pasa a ser no determinante.

Resumen Análisis CAGE

Resumiendo, el factor que más importa son las diferencias culturales, lo cual influirá significativamente en todos los esfuerzos de estrategia promocional de la marca en Chile.

El segundo factor en importancia es la distancia geográfica, la cual tendrá una mayor o menor incidencia en la estrategia, dependiendo de la opción de entrada seleccionada para alcanzar el mercado Latinoamericano. Sin duda, que este factor influirá en los costos de transporte, ya sea por una opción de venta vía distribuidor u online, ya que se debe enviar el producto a través de una distancia significativa.

Las distancias Administrativa y Económica son los aspectos en que mejor se posiciona MyMayu en su objetivo de entrada al mercado Chileno.

6-PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Considerando que MyMayu es una compañía relativamente nueva y pequeña, cualquier estrategia seleccionada debería ser implementada en un tiempo de al menos dos años desde ahora. Esto, debido a que la compañía tiene su foco principal hoy en día en el mercado de Norte América y no posee los recursos suficientes para un lanzamiento inmediato y en gran volumen. Esto va en línea con lo encontrado en el análisis FODA, en el cual se identificó como una potencial debilidad la falta de entendimiento del mercado y de los consumidores, con los que una compañía pequeña como MyMayu sin experiencia en Latino América enfrenta al empezar su negocio en la región.

Como se mencionó previamente, el análisis del mercado a nivel latinoamericano señaló a Chile como la mejor plataforma inicial para MyMayu en Latino América, debido a que cualquier esfuerzo de la compañía canadiense para hacerse conocida en este país facilitará la entrada en países relativamente similares en lo cultural, tales como Argentina y Brasil. Además como ya se explicó, Chile y otros países en esta región están creciendo y hay patrones en la cultura local tales como el fenómeno de los consumidores aspiracionales y el creciente incremento del gasto, los cuales son importantes oportunidades identificadas en el análisis FODA e indicadores de un éxito prometedor.

Además, se debe volver a destacar el hecho de que más allá de factores culturales, Chile tiene estabilidad político-económica y existen ventajas arancelarias considerando el comercio con México, país en el cual las botas MyMayu son elaboradas.

De acuerdo a lo encontrado en el análisis FODA, la principal fortaleza de la compañía es el potencial de valor agregado por el cual estaría dispuesto a pagar el consumidor del segmento específico, valorando la marca y el producto como algo único y de alta calidad. A su vez, el auge del comercio electrónico en la región, se presenta como la principal oportunidad.

Habiendo explicado el escenario previo, la estrategia de entrada recomendada, se propone a partir de la venta del producto a través de dos grandes canales: venta online y venta a través de distribuidor, considerando por supuesto, todos los resguardos que requiere la protección de la marca MyMayu como un activo, la cual considera múltiples gestiones de protección de marca y diseño. Una descripción conceptual de las características de cada una de las opciones de entrada se presenta a continuación:

a-Venta Online

También conocida como comercio electrónico. Se ofrecen productos y servicios a través de la Internet y las transacciones se desarrollan a través de entornos virtuales (Leyton, 2010).

b-Venta a través de Distribuidor

Las transacciones se realizan en establecimientos físicos y el producto está disponible físicamente para los clientes.

b.1-Tiendas de especialidad: Son aquellas que se enfocan o especializan en cierto grupo de productos o servicios, por lo cual tienen un surtido poco amplio pero muy profundo, entregando mayor cantidad de alternativas que la competencia al segmento objetivo al cual va dirigido (Leyton, 2010).

b.2-Tiendas por departamento: Son grandes superficies que cuentan con un surtido amplio y profundo y que se administra por departamentos especializados, los cuales poseen personal propio, infraestructura propia al interior de la tienda, metas, planes y presupuestos específicos (Leyton, 2010).

Las etapas de la estrategia de entrada se plantean de forma de ir generando gradualmente conocimiento de marca entre los consumidores. Es por esa razón, que se plantea en una *primera etapa* alcanzar el mercado chileno, ya sea a través de la venta online o mediante un pequeño distribuidor. Con esto, de cierta forma se trataría de obtener una estimación inicial de la valoración del producto en Chile, lo que otorgaría los sustentos necesarios para decidir, en una *segunda etapa*, la entrada vía grandes distribuidores, lo cual sin duda aumentaría el volumen de ventas y exigiría una adecuación de aspectos como la capacidad productiva necesaria para suplir demandas de mayores magnitudes.

6.1-Primera Etapa: Venta online y/o a través de pequeños distribuidores

La estrategia inicial para comenzar las actividades de MyMayu en Latinoamérica podría ser ya sea alcanzar el mercado a través de un pequeño distribuidor o vendiendo el producto vía online mediante una versión en español del sitio de MyMayu actual.

6.1.1-Estrategia de venta online a través del sitio web de MyMayu

Esta alternativa considera vender el producto de la misma forma en que es vendido hoy en día a través del sitio web de MyMayu, pero considerando la versión en español. Esta es la opción más rápida para llegar a los mercados latinoamericanos, lo cual tiene que ser logrado buscando la creación de conocimiento de marca. Con tal objetivo, esta estrategia debe ser construida tomando como pilar fundamental la elaboración de una adecuada estrategia de marketing a través de redes sociales y página Web.

Como se ha explicado previamente, los consumidores chilenos potenciales están cercanos a las tecnologías y consideran Internet como uno de los canales para realizar sus compras en el rubro de calzado y ropa para niños, tal como se explicó en el análisis de los resultados de la encuesta.

6.1.2-Estrategia de venta a través pequeños distribuidores (tiendas especializadas en niños).

Como se indicó en el análisis de la encuesta realizada, un 81% de los consumidores potenciales compran habitualmente en tiendas especializadas en niños. La estrategia a través de estos canales va muy relacionada con las actividades que se puedan realizar a través de plataformas de Internet, principalmente el marketing. El objetivo es distribuir el producto bajo un tipo de acuerdo de distribución con algún retailer especializado en ropa y calzado para niños.

Entre las actividades de promoción se cuentan el despliegue de material de marketing (flyers, llaveros corporativos y otros artículos con la marca) y muestras de las botas en las tiendas, buscando crear en los consumidores conocimiento acerca de las características y ventajas de los productos, intentado motivar en ellos su compra.

Del análisis de la industria chilena, se seleccionaron los siguientes potenciales establecimientos en los cuales las botas MyMayu podrían ser distribuidas y que debido a su tamaño, podría ser más fácil la generación de visibilidad dentro del abanico de marcas actuales que hay en esas tiendas. Además, muy importante es que el producto canadiense se adapta a los modelos de negocio que se observan en esos establecimientos:

Pillin (www.pillin.cl). Pillin es una pequeña cadena con tiendas a lo largo de Chile y su portafolio incluye solo botas anti-agua estándar. Por tal razón, se puede captar el interés de Pillin con la posibilidad de ampliar su actual gama de productos. Otro aspecto interesante es la manera de promocionar a través de su sitio web, tratando de ir más allá del concepto del producto, explicando acerca de la experiencia de uso. Este punto puede encajar muy apropiadamente con el concepto MyMayu.

Mimo & Co (www.mimo.com.ar). Esta es una compañía argentina que puede ser plataforma para otros países latinoamericanos, debido a sus sucursales en Argentina, Colombia y México (incluso tienen una tienda en Eslovenia).

En su portafolio incluye botas estándar y otros productos los que son promocionados en su sitio web con un toque de estilo fashion e internacional.

Por otro lado, Mimo & Co tiene un fuerte compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial, participando en variados eventos de caridad y solidaridad. Por ejemplo, desde 2002 apoya algunas iniciativas UNICEF.

Todos estos aspectos pueden ser indicadores prometedores para una potencial entrada de los productos MyMayu en su portafolio debido a cierta similaridad en algunos valores corporativos.

Baby Tuto (www.babytuto.com). Es una compañía chilena que distribuye cerca de 15.000 productos del rubro niños y bebé y que posee reconocidas marcas, tales como Carter's, Bambino y Converse. Ofrece variados tipos de productos, entre ellos calzado y ropa.

Se plantea como una excelente opción para generar visibilidad de las botas MyMayu, en un entorno que es visitado continuamente por padres en búsqueda de diversos productos para sus hijos.

Asimismo, Baby Tuto en su página Web posee una comunidad en la cual los usuarios intercambian contenidos en temáticas relacionadas a la salud y cuidado de los niños, muchos de los cuales han sido compartidos en la prensa local. Además, esta compañía es parte del programa Comercio Ético CCS de la Cámara de Comercio de Santiago, el cual se enmarca en el compromiso de la empresa con el Código de Buenas Prácticas del Comercio. Sin duda que estos dos últimos puntos otorgan un excelente grado de adecuación con la propuesta de valor de MyMayu.

6.2-Segunda Etapa: Alianza con un gran distribuidor

Dependiendo de los resultados de la exploración inicial MyMayu puede establecer un acuerdo de distribución con un distribuidor o retailer prestigioso y bien conocido en Chile. Esta opción de distribución está bastante alineada con las prácticas que ya han hecho algunas importantes marcas como Columbia, Merrel e incluso la canadiense Arc'teryx, las cuales combinan una estrategia de tiendas propias con algunos distribuidores y/o retailers en algunos países.

A continuación se presentan 3 opciones de distribuidores en la secuencia en la que se recomienda abordarlos:

Colloky. Este es el retailer chileno especializado en ropa y calzado para niños. La distribución de las botas MyMayu a través de esta cadena de tiendas en Chile puede ser apropiada considerando su similaridad en nivel de precio, su extensa red de tiendas a lo largo de Chile y su propuesta de valor (detalles de esta empresa en anexo 3 principales potenciales competidores en Chile). Por cierto, este último punto es particularmente interesante considerando que uno de los eslogan de Colloky es “Te ayudamos a ser padre y madre”.

Sus sucursales internacionales pueden ser además una plataforma para vender en otros países de Latino América.

Cencosud. Esta es la segunda compañía más grande en Chile, siendo la primera en el área del retail, contabilizando ingresos de alrededor de US\$30 millones en 2013 (CIE Chile, 2015).

Esta compañía multinacional del retail nacida en Chile en 1960, tiene una variada gama de unidades de negocio, estando las tiendas por departamento entre las más importantes. En estas cadenas hay una variedad de marcas internacionales y además tiene presencia en Argentina, Brasil, Colombia y Perú, siendo Jonhson y Paris las más grandes cadenas. Indudablemente, esta es una atractiva oportunidad para MyMayu y sus planes de internacionalización.

Wolverine Worldwide. Esta opción es apropiada considerando que ya distribuye la marca Hush Puppies Kids en Chile y Argentina. Esta marca es bastante similar a MyMayu en nivel de precio y es frecuentemente asociada con un concepto *Premium* (alta calidad). Además hay un nicho potencial en su actual portafolio el cual incluye una línea outdoor.

Distribuidores del sector hotelería y turismo. Esta opción es la menos tradicional dentro del modelo actual de negocios de MyMayu pero se encuentra muy alineada con la opción de alcanzar aquellos segmentos de consumidores que requieren una accesibilidad constante a los productos, más allá de los escaparates de las tiendas del retail o de la compra online.

La idea es ofrecer el producto en diversos centros vacacionales en los que habitualmente acuden grupos de familias con niños pequeños y que buscan conectarse con la naturaleza a través de actividades outdoor. Entre las diversas opciones se encuentran aquellos hoteles que ofrecen paquetes turísticos para la familia, por ejemplo aquellos ubicados en centros de esquí, centros termales o cercanos a parques nacionales en que el contacto con la naturaleza es fundamental.

7-ANÁLISIS ECONÓMICO

El análisis económico de la expansión de MyMayu al mercado chileno, se efectuó considerando las dos posibles vías de entrada presentadas en la primera etapa de la estrategia propuesta:

- a- Venta online a través del sitio web de MyMayu
- b- Venta a través de un distribuidor pequeño

Ambas opciones representan diferentes flujos de efectivo debido a las actividades, recursos y cobertura de mercado consideradas para ponerlas en marcha. Todos los cálculos se hicieron efectuando una proyección a 10 años y tomando como moneda el dólar americano (US\$).

Cabe señalar que se seleccionó un horizonte de evaluación de 10 años, pues tal como se explicó en sección 4.1.1 y en análisis FODA, la compañía desde sus inicios ha tenido volúmenes de venta bastante acotados, comparados con el tamaño de mercado en Norte América; y en este mismo sentido, el proceso de generación de conocimiento de marca ha sido bastante lento, lo cual puede ser mejorado en el largo plazo.

Para las estimaciones se usó tanto información proveniente de la consultoría como de otras fuentes consultadas, ya sea cotizaciones de servicios (tanto en México, Canadá y Chile) o indicadores económicos obtenidos de instituciones gubernamentales del ámbito económico.

Escenario base

El escenario base considera un volumen inicial de ventas tendiente a alcanzar el 0,5% del mercado potencial en Chile. Esta estimación se hace considerando un cálculo preliminar de factibilidad que consideró abarcar 0,1% del mercado. En vista de que los resultados de esta pre evaluación arrojaron nula rentabilidad para el proyecto, se decidió partir abarcando 0,5% del mercado. Un detalle de estas estimaciones se encuentra explicada en Anexo 8A. Además, abordar 0,5% del mercado es una situación cercana a la cobertura de algunas marcas en el mercado chileno; tal es el caso de CAT Footwear y Geox, que a pesar de ser marcas reconocidas, cubren un pequeño porcentaje del mercado (0,1 y 0,2% respectivamente) con un enfoque no 100% especializado en el tipo de producto que MyMayu ofrece. Esta comparación otorga cierto grado de escalabilidad para una marca nueva y empresa pequeña como es MyMayu.

Referente a otro punto de este escenario, se consideran gastos de administración asociados al sueldo de los administradores por un monto de 101,6 miles de US\$, valores que se basan en estimaciones de Living in Canada con información de Statistics Canada (2015).

Finalmente, se debe mencionar que la tasa de descuento considerada para los flujos del proyecto, corresponde a 15%, la cual es habitualmente utilizada para negocios de riesgo intermedio (Willat, 2014).

7.1-Consideraciones para la elaboración del Flujo de Caja Libre

Para la estimación del flujo de caja libre se tomaron en cuenta los siguientes flujos y supuestos:

7.1.1-Estimación de ventas

Las ventas se estimaron tomando como base el mercado actual potencial en el rubro de calzado y ropa para niños, el cual fue calculado en secciones previas. Se parte de este número (609.242 niños) y se considera la compra de dos pares anuales. Como se explicó previamente, se decidió iniciar el estudio con una base del 0,5% del mercado, ya que a partir de este volumen el negocio tiene rentabilidad.

7.1.2-Estimación de ingresos operacionales

La estimación de los ingresos se basó en el aumento del volumen de ventas de acuerdo al crecimiento estimado de la industria de calzado y ropa para niños en Chile. Según Euromonitor (2014), el crecimiento entre 2015 y 2019 sería de 3,3%. A partir de 2020 y hasta el final del periodo de evaluación (2025) se estimó un crecimiento constante de 3,2%.

La estimación de los precios se basó en el precio inicial actual del producto en Canadá (50US\$) ajustado a 10 años de acuerdo al CPI (Consumer Price Index) de Canadá en el rubro de calzado y ropa en la provincia de British Columbia (Statistics Canada, 2015), el cual corresponde a 4,2% anual (ver Anexo 6).

Además, para todos los cálculos se utilizó el tipo de cambio vigente al 2 de enero de 2016 (1,38 CAD\$/US\$, 17,8MXN/US\$ y 709CLP/US\$).

7.1.3-Costos Variables

Para la estimación de los costos variables se consideró la información proporcionada por la compañía acerca de los costos de producción actuales, los cuales derivan de la externalización de sus actividades en la planta manufacturadora ubicada en León, México.

Costos variables opción venta Online: Los costos de distribución del producto, se obtuvieron de información disponible de la agencia de comercio electrónico que actualmente usa la compañía Shopify (Shopify, 2015), la cual posee un servicio denominado “Unlimited”, al cual está asociado un gasto de transacción del 0,5%. Un detalle de la cotización por el servicio se encuentra en Anexo 7.

Costos variables opción venta vía distribuidor: Los costos de distribución corresponden al transporte terrestre al puerto de Manzanillo desde la planta manufacturadora ubicada en León, México y los costos aduaneros derivados (Derecho de Trámite Aduanero e impuestos de exportación).

El costo del transporte terrestre fue cotizado para un contenedor de 20' en el cual se transportan aproximadamente 10.200 cajas de producto. A continuación se presenta en tabla 13, el costo asociado al servicio de transporte terrestre:

Ítem	MXN\$	US\$
Flete	23.490	1.320
APD	1.292	73
Seguro	35	2
Recolección	1.588	89
Subtotal	26.405	1.484
IVA	4.225	237
Total	30.630	1721

Tabla 13: Costo del transporte terrestre (2,55 toneladas de carga) desde a ciudad de León hasta el Puerto de Manzanillo en México. Fuente: Transportes Pitic, México.

Se estima que para los volúmenes proyectados, se hará un embarque anual previo al inicio de temporada invernal en Chile.

Debido a la existencia del Tratado de Libre Comercio entre Chile y México varios de estos ítems se ven minimizados. Además, otros ítems no se consideran debido a que la empresa MyMayu ya se encuentra establecida en México por lo cual el costo por Agente de Aduanas requerido según la legislación mexicana, no es considerado.

De todas formas se consideró un 5% de costo asociado a cualquier aspecto derivado de derecho de trámite aduanero e impuesto a la exportación.

Al llegar el producto a Chile, no se considera como costos asumidos por MyMayu los derivados del agente de aduanas, impuesto de ingreso y desaduanaje, ya que estos los asume el importador.

Estos costos que se asumen por el importador (distribuidor en Chile) son: 6% sobre el valor CIF; además, se paga el IVA (19%) sobre el valor que corresponde a la suma (CIF+6%CIF). Esto se fundamenta en lo encontrado en la página web del servicio de Aduana de Chile y en base a la información entregada por el asesor de la Comisión de Inversión Extranjera de Chile, Salvatore Di Giovanni, quien en comunicación vía e-mail indica textualmente: “general tax applied is 6% on CIF value, and then a 19% of VAT also applies, both are paid by the importer entity”.

7.1.4-Costos Fijos

Costos de Administración y Gastos Generales: Este ítem es común a ambas opciones de venta.

Los costos de administración incluyen una estimación de los sueldos de los gerentes de la empresa, de acuerdo a un índice informado en la página web Living In Canada (con información de Statistics Canada) para diversos rubros de la industria Canadiense. A pesar de que en las condiciones en que se presenta el proyecto de expansión el sueldo es un ítem que ya debería estar considerado en las actuales operaciones de MyMayu, se decidió incluirlo ya que la entrada a un mercado internacional tan diferente al canadiense, exige un trabajo exhaustivo a niveles de gestión. Como se mencionó en la descripción de la compañía, actualmente MyMayu cuenta como staff único a sus dueños, lo cual se debe a la característica de empresa pequeña que posee la compañía, donde muchas veces diversas labores incluso operativas se concentran en estas dos personas.

Los gastos generales consideran servicios básicos que se utilizan en cualquier oficina canadiense, e incluyen electricidad, teléfono, Internet, entre otros ítems.

Costos de Marketing y Ventas: En este ítem se incluyen el sueldo del encargado de comercio en la oficina de Vancouver y los gastos en promoción y publicidad a través de Facebook y Google Ads.

El sueldo se estimó en base a un salario promedio para personas dedicadas al rubro del comercio (Living in Canada, 2015). Aunque en la situación actual de MyMayu este ítem no está considerado, es necesario que la empresa invierta en personal que se dedique a este tipo de labores operativas, tales como contacto con clientes y gestión de redes sociales.

Los gastos de Facebook Ads y Google Ads están basados en una estimación de costos por publicidad de una campaña típica a través de redes sociales efectuada en Vancouver (Soyinka y cols., 2015). Para el caso de Facebook Ads, se fija un presupuesto mensual para avisos en la red social, considerando cierta frecuencia de exposición y costos por click (CPC); para el caso de un proyecto típico desarrollado en Vancouver, se estima un costo de 0,4 US\$ por click.

En cuanto a Google Ads, la situación es bastante similar, con costos por click (CPC) de 0,6 US\$ por click.

En el costo de marketing, también se consideran muestras de producto que se envían a bloggers en Chile, con el objetivo de que ellos escriban artículos en sus columnas comentando las características del producto y experiencia con su uso.

Se planifica enviar muestras de las botitas a 3 bloggers chilenos cuidadosamente seleccionados; la idea es que sean personas que relacionadas con el mundo outdoor y con foco en el concepto familiar del producto. Los envíos se efectúan los meses de marzo, mayo y julio, consistentes en 2 pares de botitas por Blogger. Se avalúa el envío en un total de 456 US\$ inicial, el que se reajusta con el CPI anual en la provincia de British Columbia.

Un ítem de los costos de marketing y ventas que es específico para la opción de venta vía distribuidor, es el sueldo del representante de ventas en Chile. Se considera un profesional a medio tiempo, con experiencia en el área comercial y conocimientos en plataformas digitales, computacionales y marketing.

El costo inicial aproximado para el primer año es de aproximadamente US\$12,7 miles.

7.1.5-Depreciación y Amortizaciones

Depreciación de activos tangibles: corresponden al equipamiento tecnológico (celulares, computadores) que se le otorgará al encargado de comercio en Vancouver y al representante de ventas en Chile.

La depreciación de estos ítems se efectúa con el método lineal, considerando un vida útil de 6 años (Servicio de Impuestos Internos de Chile, 2015).

Amortización de activos intangibles: corresponde a la marca MyMayu en Chile, el sitio Web en español y la inscripción del dominio .cl para el sitio Web mencionado. Un ítem específico para el

proyecto de venta vía distribuidor, es el contrato de representación y distribución de la marca en Chile.

La amortización de estos ítems también se efectúa utilizando el método lineal, considerando una vida útil de 10 años para el registro de protección de propiedad intelectual asociado a la marca en Chile; 5 años para la página Web y 3 años para el contrato de representación en Chile.

7.1.6-Inversión Inicial

Sitio web en español: Uno de los componentes más importantes de la inversión inicial es el diseño de la página web. Se considera la contratación por 2 meses de un profesional informático (3.788US\$/mensual), tiempo en el cual se efectuará el diseño y capacitación al personal administrativo. Se estima que dos meses es un tiempo adecuado para el diseño del sitio web en español, ya que se asumen labores mínimas que implican la adaptación del sitio web actual (traducción y diseño); además, existen herramientas “open source” que permiten esa rapidez y escalabilidad.

Protección de la marca: Los costos de protección de marca corresponden a al ítem de llenado de documentación y registro en sí mismo, los cuales fueron cotizados a la Agencia Gowlings de Vancouver. Se estima un costo total de aproximadamente US\$2.320, sin considerar los gastos asociados de una eventual apelación de un tercero por el registro de la misma marca.

Registro del dominio .cl: El costo es ínfimo y corresponde a aproximadamente US\$112 por un registro de 10 años (NIC CHILE, 2015).

Equipamiento tecnológico: corresponden al equipamiento tecnológico (celulares, computadores) que se le otorgará al encargado de comercio en Vancouver y al representante de ventas en Chile. Se estima una inversión inicial promedio (entre ambas opciones de entrada) de aproximadamente US\$1.500.

7.1.7-Valor residual del proyecto

De acuerdo a modelo de cálculo utilizado para la estimación de los flujos de caja usado por CORFO, el valor terminal del proyecto, también conocido como valor residual, se estima de acuerdo a la siguiente relación:

$$\text{Valor Terminal} = (\text{FCN}_f - \text{DA}_f) / k$$

Donde:

FCN_f = Flujo de caja neto al final del periodo de evaluación

DA_f = Depreciación y amortizaciones al final del periodo de evaluación

k = tasa de descuento del proyecto

7.2- Flujo de caja libre del proyecto para dos opciones diferentes de entrada al mercado chileno considerando el escenario base

Las opciones de entrada y sus características son las siguientes:

- ✓ *Opción Online 0,5% mercado*: alcanzando el 0,5% del mercado potencial chileno
- ✓ *Opción Distribuidor 0,5% mercado*: alcanzando el 0,5% del mercado potencial chileno

A continuación en las figuras 16, 17, 18 y 19 se presenta la evolución de los principales elementos del flujo de caja libre, estimados para las 2 opciones de entrada al mercado chileno (los flujos de caja libre detallados para cada opción se encuentran en Anexos 8B y 8C):

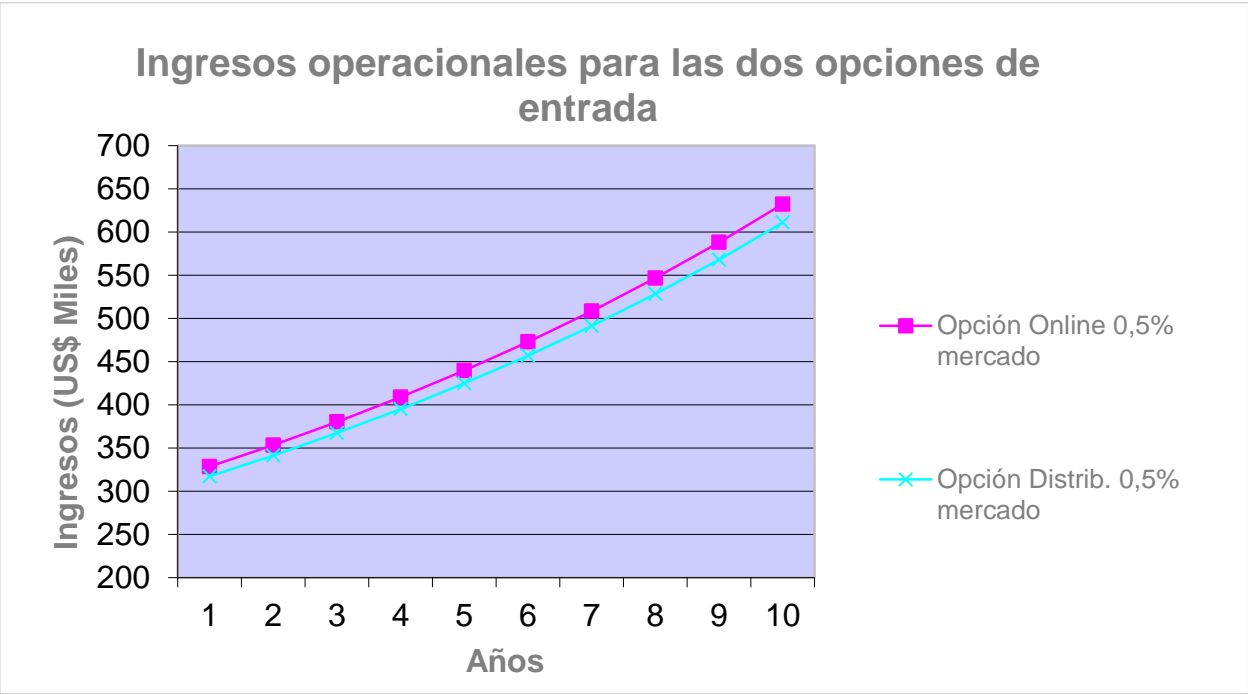


Figura 16: Ingresos operacionales para dos opciones de entrada.

En la figura 16, se ve que los ingresos son ligeramente superiores para la opción Online 0,5% mercado, comportamiento que se prolonga a lo largo de los 10 años de evaluación.

Además, en ambos casos los ingresos por ventas son mayores a lo que en el escenario actual MyMayu percibe (US\$20 miles), resultado de sus operaciones de venta de productos, ya se vía online o en la cadena de tiendas asociadas en Estados Unidos y Canadá.

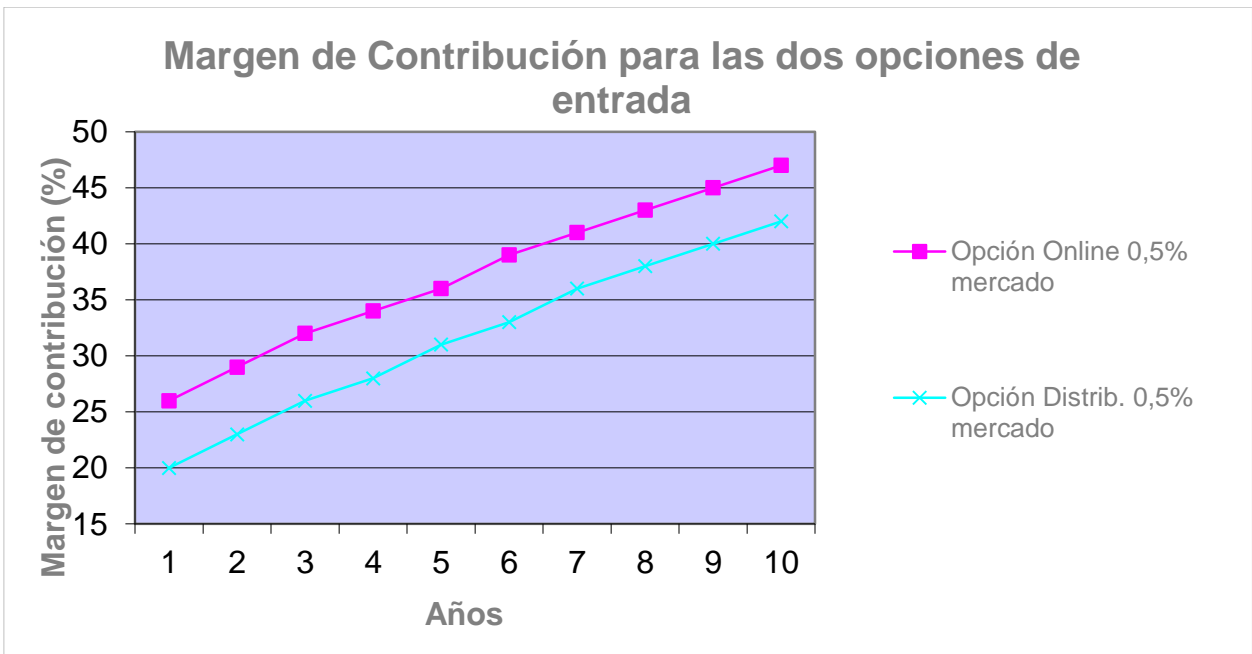


Figura 17: Margen de contribución para diferentes opciones de entrada

En la figura 17 se observa que a lo largo de todo el periodo de evaluación el margen de contribución es más alto en la opción de entrada a través de venta Online, comparado con la opción a través de distribuidor. Esto tiene su origen en costos variables menores en la opción de venta a través de la página Web.

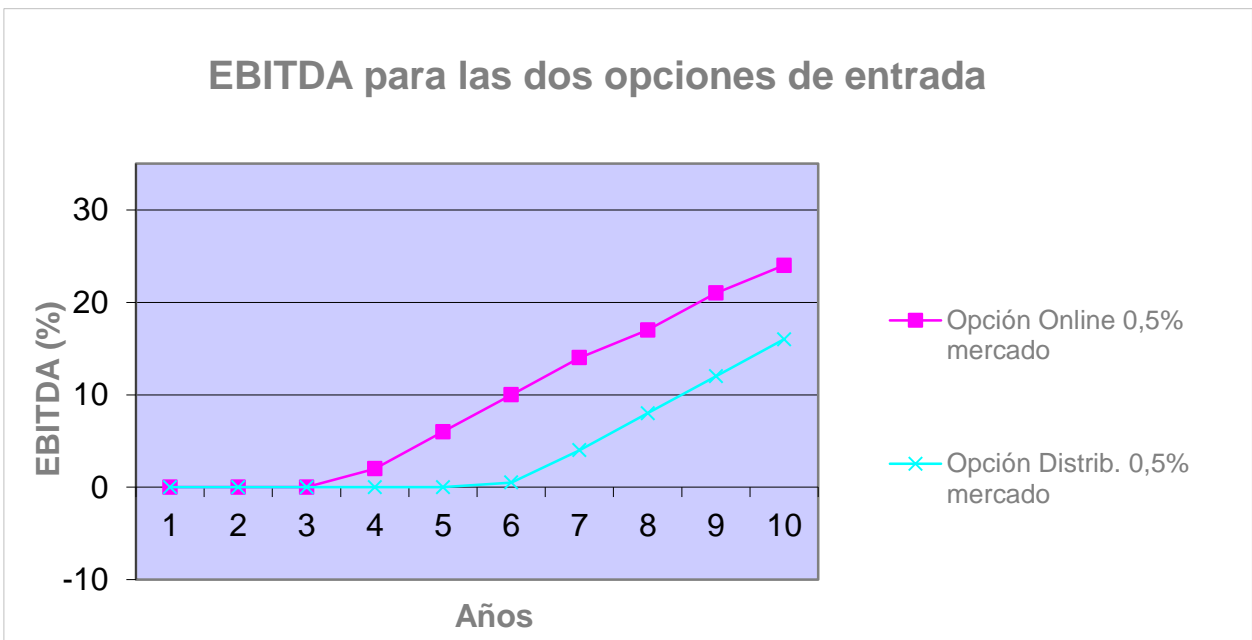


Figura 18: EBITDA para diferentes opciones de entrada

Este indicador proporciona una medida de las ganancias o utilidad obtenida, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y los demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo.

De acuerdo a la figura 18, en ambas opciones se observa que el proyecto inicia con un EBITDA igual a cero, situación que se prolonga hasta el tercer año para opción de venta online y hasta pasado el quinto año en el caso de entrada vía distribuidor; a partir de estos puntos en el horizonte de evaluación, la opción de venta online arroja un EBITDA de 2% (cuarto año) y la opción distribuidor un 0,5% (sexto año).

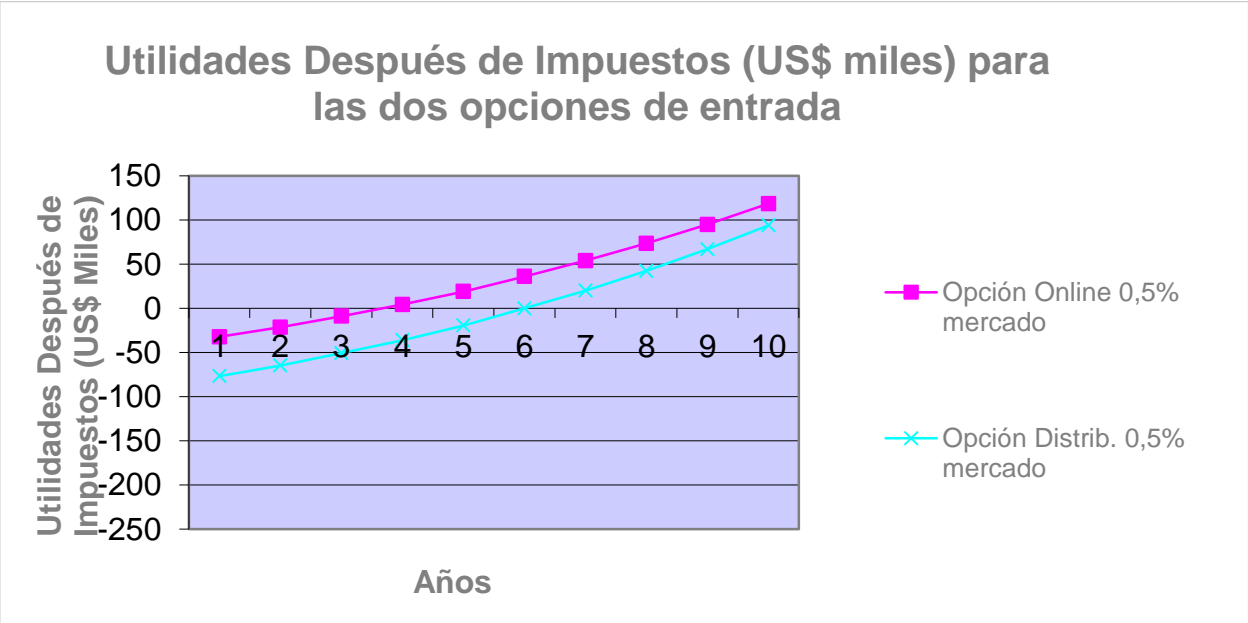


Figura 19: Utilidades Después de Impuestos para diferentes opciones de entrada

En la figura 19 se ilustra que ambas opciones de entradas comienzan con utilidades negativas; en la opción de venta online éstas se hacen positivas en un plazo más corto de tiempo (4 años) en comparación a la opción vía distribuidor (7 años).

A continuación en las figuras 20 y 21, se presenta una comparación del Valor Presente Neto (VPN) y Tasas Interna de Retorno (TIR) para las dos propuestas de entrada:

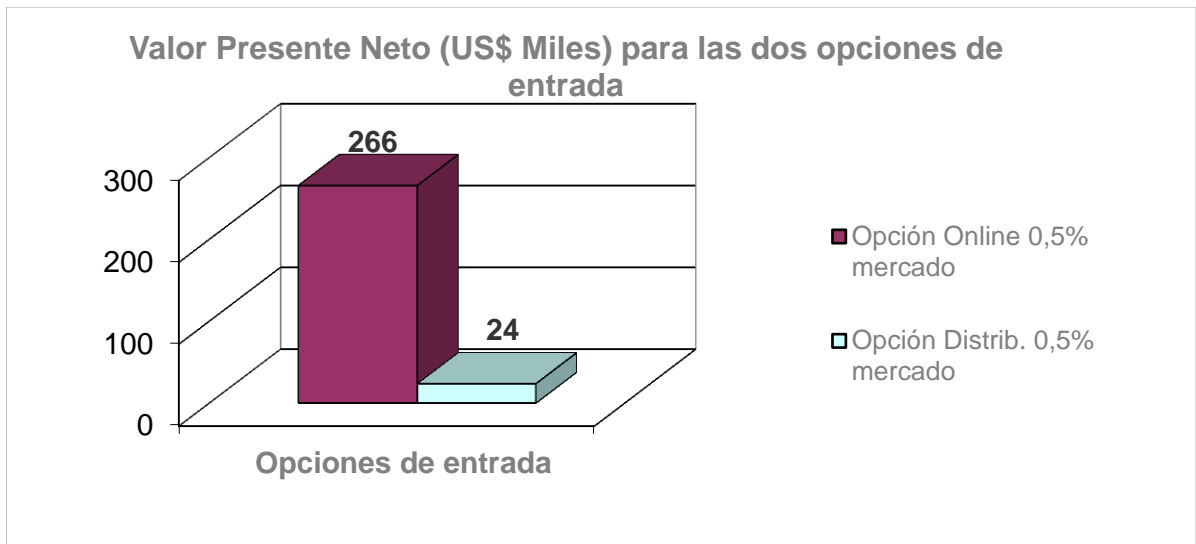


Figura 20: Valor Presente Neto (VPN) para diferentes opciones de entrada.

En la figura 20 se observa que el proyecto que maximiza más la inversión es la Opción Online 0,5% mercado.

Para comparar estos valores, se debe tener en cuenta que la inversión inicial es aproximadamente similar en los 5 casos presentados; ante esto, las diferencias están dadas más bien por diferencias en los flujos de caja para cada opción, lo que dependerá de las utilidades generadas.

Si bien es cierto que ambas opciones apuntan a alcanzar el 0,5% del mercado, la opción online es significativamente mejor, ya que se maximiza más la inversión, obteniéndose un VPN aproximadamente 10 veces más alto que su equivalente a través de distribuidor.

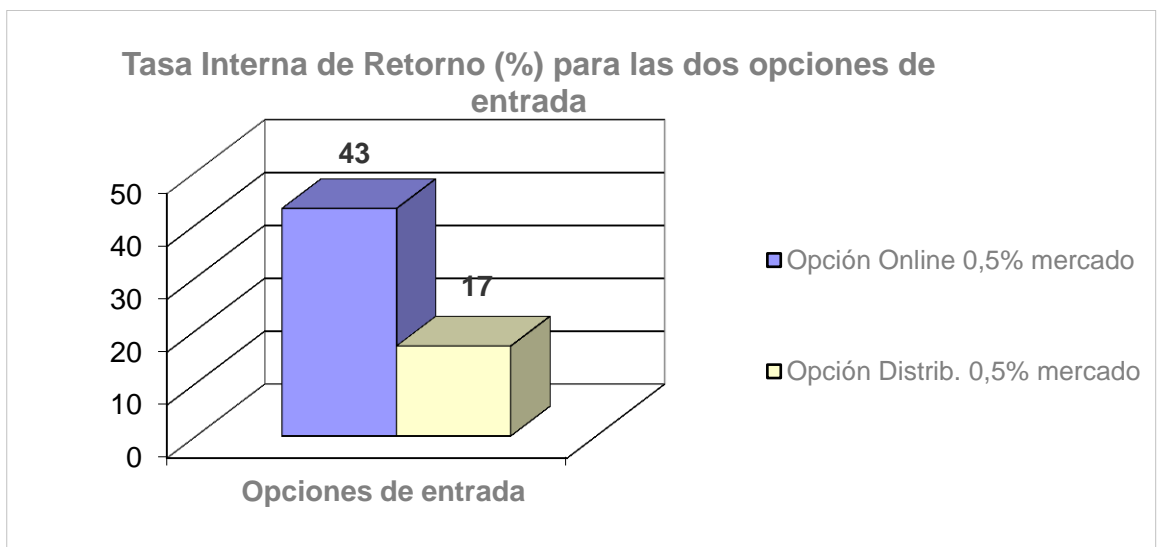


Figura 21: Tasa Interna de Retorno (TIR) para diferentes opciones de entrada.

En la figura 21 se observa que el proyecto que ofrece una mejor rentabilidad es la opción de venta online, con un 43% de Tasa Interna de Retorno. Esto es concordante con los otros indicadores presentados.

En conclusión, tomando en cuenta el escenario base que considera alcanzar un 0,5% del mercado, la mejor opción de entrada es a través de venta online, ya que se obtiene un mayor VPN del proyecto considerando el horizonte de evaluación de 10 años.

7.3-Análisis de Sensibilidad

Una vez ya presentado la evaluación económica del escenario base, se hace necesario saber cuál es el efecto en la rentabilidad del proyecto de dos factores importantes, volumen proyectado de ventas y gastos de administración.

Volumen proyectado de ventas: Como se ha mencionado previamente, al ser MyMayu una empresa pequeña que intenta comercializar un producto de nivel de precio alto, el factor clave para su éxito es el volumen vendido. Por tal motivo, cualquier estimación de venta proyectada debe ser realista; se decide testear el efecto en los flujos del proyecto al alcanzar 1 y 1,5% del mercado.

Gastos de administración: En el escenario base se consideró una asignación de sueldo para los administradores; sin embargo, existe también la opción de asumir que esos gastos ya se encuentran cubiertos en base a los flujos generados actualmente por las ventas en Norte América. Por tal motivo, para el proyecto de entrada a Chile se estudia la influencia en los flujos de caja de disminuciones del 25 y 40% de los gastos de administración asociados a los sueldos de los gerentes.

Los resultados de este análisis se encuentran resumidos en las tablas 14 y 15:

Tipo de entrada	Escenario	VPN con valor terminal (US\$ miles)	TIR (%)	Valor terminal Proyecto (US\$ miles)
Online	Basal (0,5% mercado)	266	43	789
	Sensibilización 1 (1% mercado)	1258	295	2346
	Sensibilización 2 (1,5% mercado)	2250	622	3903
Distribuidor	Basal (0,5% mercado)	24	17	494
	Sensibilización 1 (1% mercado)	1004	170	2024
	Sensibilización 2 (1,5% mercado)	1712	363	3245

Tabla 14: Análisis de sensibilidad al volumen proyectado de ventas.

En la tabla 14 se observa que el efecto de un aumento del volumen proyectado de ventas, es más significativo en la opción de venta a través de distribuidor. Por ejemplo, para el caso de alcanzar

un 1% de mercado vía opción distribuidor, el VPN aumenta un 4083% (respecto a situación basal de 0,5% de mercado), comparado con el aumento del 373% para el mismo aumento de volumen en el caso de venta vía venta online.

Esto puede tener su origen en el hecho de que en la opción de venta a través de distribuidor, con volúmenes crecientes de venta se puede acceder a economías de escala que serán reflejadas en menores costos y por ende en una maximización del valor del negocio; lo cual es más difícil de lograr en la modalidad de venta online.

Tipo de entrada	Escenario	VPN con valor terminal (US\$ miles)	TIR (%)	Valor terminal Proyecto (US\$ miles)
Online	Basal (gastos adm. basales)	266	43	789
	Sensibilización 1 (25% dism. gastos adm.)	411	73	944
	Sensibilización 2 (40% dism. gastos adm.)	498	106	1038
Distribuidor	Basal (gastos adm. basales)	24	17	494
	Sensibilización 1 (25% dism. gastos adm.)	168	32	649
	Sensibilización 2 (40% dism. gastos adm.)	255	44	742

Tabla 15: Análisis de sensibilidad a la disminución en los gastos de administración.

Al comparar la tabla 15 con la tabla 14, lo que más destaca es que el efecto de una disminución en gastos de administración es mucho menos significativo en el VPN que el efecto de aumentar los volúmenes proyectados de ventas. Por ejemplo, para el caso de venta online, una disminución del 25% de los gastos de administración se traduce en sólo un aumento de 54% en el VPN del proyecto; la misma disminución en los gastos de administración, para el caso de venta vía distribuidor, produce un aumento del VPN de 600%.

Tal como se planteó previamente, la disminución de los gastos de administración es tan solo una opción a evaluar en el sentido de asumir que actualmente esos gastos ya se encuentran cubiertos en función a las operaciones que la compañía efectúa en Norte América.

Resumiendo, y tomando en cuenta los resultados mostrados en las tablas 14 y 15, el proyecto es más sensible a los volúmenes proyectados de ventas que a los gastos de administración.

8-ANÁLISIS PARA SELECCIÓN DE ESTRATEGIA DE ENTRADA

Una vez efectuado el análisis económico de las posibles estrategias de entrada, se identifican las principales ventajas y desventajas de cada una.

8.1-Venta Online.

Al vender online, MyMayu accede a múltiples **ventajas**. En primer lugar, el *control sobre el negocio* en lo relativo a la forma en que se quiere promover el producto es íntegramente manejada desde Canadá. Esto, a su vez, está estrechamente relacionado con el *nivel de involucramiento en el comercio electrónico* que ya ha ganado la compañía desde sus inicios, lo cual ya sienta las bases para seguir mejorando en nuevas estrategias para abordar este canal.

Otro aspecto ventajoso de la venta online es el *mayor potencial de expansibilidad* a otros países desde una plataforma electrónica como una página Web, la que solo requiere una adecuada adaptación de contenidos y aspectos de protección de marca específicos por zona. Esto está estrechamente relacionado con el *potencial de escalabilidad*, es decir, existe mayor posibilidad de aumentar las rentabilidades sin tener que aumentar mucho la inversión.

Otra de las ventajas radica en que la venta online va estrechamente relacionada con un *buen aprovechamiento de las múltiples herramientas de promoción que otorgan las redes sociales*, muchas de las cuales a veces tienen una rápida tasa de replicación y difusión entre potenciales clientes en un corto plazo.

Finalmente, a través de la venta online es posible obtener *resultados rentables en un menor plazo de tiempo* con volúmenes de venta realísticos y acordes a la realidad actual de la empresa; para el caso de la venta online, las utilidades después de impuestos se hacen positivas al cuarto año, en tanto que vía distribuidor recién esto ocurre a los 7 años. Además, la opción de entrada vía venta online maximiza el valor del negocio, obteniéndose un VPN aproximadamente 10 veces mayor que la otra opción.

Las **desventajas** de la estrategia de venta online están relacionadas a una *menor generación de conocimiento de marca* inherente a la naturaleza de este canal; sin duda es un hecho que cualquier producto o marca que no tenga presencia física en locales de venta como tiendas, tendrá una menor exposición a consumidores específicos del rubro o a otros que se encuentren en el lugar, lo que contribuirá a una *menor fidelización de clientes*.

A su vez, hay algunos estudios que indican que la *confianza en las transacciones de compra efectuadas por medios electrónicos*, es un área en la cual aún falta mucho por avanzar en Chile (Andrews y Bianchi, 2012); a pesar de las promisorias cifras de crecimiento del comercio electrónico en Chile, aún no están dadas las condiciones para generar un crecimiento comparado al visto en establecimientos con sucursales físicas.

Finalmente, acceder solamente a un *volumen de ventas limitado*, dada la naturaleza del canal electrónico, es otra de las desventajas. Sin duda que cualquier producto que esté presente en tiendas tradicionales, tendrá un mayor potencial de crecimiento en volumen de unidades vendidas.

8.2-Venta distribuidor

Luego de haber expuesto las ventajas y desventajas de la opción de venta Online, el análisis para la venta a través de distribuidor queda determinado intuitivamente, y se explica en breve a continuación:

Al respecto, las principales **ventajas** se relacionan con un *mayor potencial de generación de conocimiento de marca*, dado una mayor exposición física del producto. Además, esto favorece una *mejor fidelización de clientes*, considerando principalmente los hábitos de compra de consumidores tradicionales. Todo lo anterior, hace que se esté en frente de *mayores potenciales de volúmenes de venta*, que no es posible acceder a través de la vía online.

Las **desventajas** de la venta a través de distribuidor, tienen que ver con el tener un *menor control del negocio*, especialmente en el ámbito de las estrategias de promoción y publicidad que MyMayu desea realizar. Sin duda este aspecto puede influir en los procesos de creación de conciencia de marca y conexión con la propuesta de valor de la compañía.

Otra de las desventajas, es que se requerirían *mayores esfuerzos de inversión para expansión gradual a otros países* como Argentina o Brasil; para hacerlo, se debería invertir mucho más en adaptación del modelo en esos países, lo que involucra desde aspectos técnicos (por ej., asuntos legales de los acuerdos de distribución, cumplimiento de la normativa para etiquetado, etc.) hasta consideraciones relacionadas a la concordancia de la promoción y publicidad con la propuesta de valor de la compañía canadiense. En resumen, el *potencial de escalabilidad es menor*.

Las ventajas y desventajas de cada opción se resumen a continuación en la tabla 16:

Estrategia	Principales VENTAJAS	Principales DESVENTAJAS
Venta Online	<ul style="list-style-type: none"> -Control sobre el negocio -Conocimiento del comercio electrónico -Mayor potencial de expansibilidad a otros países -Mayor escalabilidad -Aprovechamiento de redes sociales para promoción -Mayor rentabilidad al corto plazo con volúmenes de venta realistas 	<ul style="list-style-type: none"> -Menor generación de conocimiento de marca. -Lenta fidelización de clientes -Insuficiente confianza en transacciones de pago electrónicas en Chile -Menores volúmenes de venta
Venta por Distribuidor	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor potencial de generación de conocimiento de marca -Promoción del producto físico en tiendas -Fidelización de clientes -Adaptabilidad a hábitos de compra de los chilenos -Acceso a mayores volúmenes de venta 	<ul style="list-style-type: none"> -Menor control sobre el negocio -Mayor inversión requerida para expansión gradual a otros países -Menor potencial de escalabilidad -Mayor necesidad de inversión en publicidad física

Tabla 16: Ventajas y desventajas de las estrategias de venta online y distribuidor

8.3-Decisión de estrategia

Considerando la situación actual de la empresa MyMayu y teniendo en cuenta que las ventajas son múltiples, las cuales superan a la opción de distribuidor, se decide abordar inicialmente el mercado a través de la estrategia de venta online.

Sin duda, el tamaño y situación actual de la empresa con los volúmenes de venta más bien reducidos, hacen necesario considerar una estrategia más bien conservadora de entrada, la cual puede concretarse con resultados asegurados en el corto plazo a través de la venta online. A su vez, en la encuesta de evaluación del producto, un gran porcentaje de los consultados comprarían el producto a través de esta vía.

Una vez presentada la evaluación económica junto con la propuesta de estrategia para la entrada de MyMayu en Chile, es necesario hacer una síntesis de los principales factores de éxito, características distintivas y potenciales dificultades de una eventual entrada de la compañía en este mercado. Este análisis de cierta forma consolida y/o sintetiza lo que ya se ha explicado como resultado del análisis externo y el correspondiente FODA presentado, y es presentado en la tabla 17:

Elemento	Componentes
Factores críticos de éxito	<ul style="list-style-type: none">-Aprovechamiento del crecimiento económico de la región-Fenómenos relacionados al comportamiento del consumidor en la región, como por ejemplo los consumidores del tipo aspiracional.-Auge del e-commerce en la región
Competencias distintivas	<ul style="list-style-type: none">-Ser un producto único en la región, en cuanto a características funcionales y tecnológicas.-Conocimiento y aprovechamiento de la experiencia en e-commerce ganada en Norte América, donde se observa un mayor desarrollo en esta modalidad de venta.-Ajuste de la propuesta de valor de MyMayu con las tendencias crecientes de sustentabilidad y estilos de vida sana.
Potenciales problemas	<ul style="list-style-type: none">-Limitada capacidad productiva actual-Ser una compañía nueva y pequeña, que requiere mayores esfuerzos en tiempo e inversión para generar conocimiento de marca-Susceptibilidad a la copia del diseño, lo cual es un problema en países en latino americanos.

Tabla 17: Factores críticos de éxito, competencias distintivas y potenciales problemas que puede enfrentar MyMayu al entrar al mercado latino americano.

En la sección siguiente se presentarán posibles acciones que pueden efectuarse desde ya con el objetivo de preparar a la empresa para una eventual entrada en el mercado latino americano y chileno. Sin duda, que hay muchas actividades que requieren inversión importante para su

ejecución; sin embargo, muchas se pueden realizar con un mínimo esfuerzo en recursos y que pueden ir preparando una entrada exitosa de la compañía.

8.4-Plan de acciones clave que pueden hacerse hoy antes de cualquier estrategia

Habiendo explicado las estrategias propuestas y considerando Chile como la primera locación para alcanzar el mercado Latinoamericano, hay algunas acciones que pueden llevarse a cabo hoy con el objetivo de estar preparados para la entrada:

8.4.1-Registro de los dominios de Internet

Los dominios específicos para las versiones en español y portugués del sitio web de MyMayu deberían ser registrados ahora (.cl, .com.ar y .com.br) especialmente considerando el bajo costo de esta acción, el cual por ejemplo para el caso de Chile es sólo CLP\$ 79.326 para un registro de 10 años⁸.

8.4.2-Sitio web de MyMayu en español

Alineado con el registro del dominio chileno está el lanzamiento de la versión en español del sitio web de MyMayu. Esta medida, apunta a crear una mayor cercanía con el consumidor chileno, ya que como se explicó en la sección de análisis CAGE, en el ámbito cultural el idioma es uno de los aspectos en que se detecta mayor diferencia entre el modelo original MyMayu y la cultura local. Independiente de que el segmento objetivo de consumidores es altamente educado y tiene un buen manejo del idioma inglés, existen estudios que indican que en el comercio electrónico, los consumidores latinoamericanos tienden a confiar primeramente en sitios web cercanos a su cultura local, lo que implica que el idioma es fundamental (Bianchi y Andrews, 2012).

Claramente la adaptación del sitio web significa un enorme esfuerzo considerando el número de secciones que tiene actualmente. No obstante, el sitio web en español podría ser una versión simplificada, solo con los contenidos más importantes acerca del producto, la compañía y la sección de compra en idioma español.

Los otros contenidos (por ejemplo, los blogs) pueden ser gradualmente adaptados.

Paralelamente, la versión en español de la página de Facebook debería ser implementada.

8.4.3-Contacto con potenciales distribuidores

Como se explicó antes, es altamente recomendado contactar algunos pequeños distribuidores en el segmento específico de tiendas de calzado infantil en Chile. Esto podría ser complementado con el envío de muestras gratis de producto en orden a generar interés en el concepto MyMayu.

8.4.4-Análisis de capacidad productiva

Hasta ahora la compañía ha comercializado volúmenes bastante acotados de producto, contabilizando ventas anuales de tan solo US\$20.000. Ante esto, y teniendo en cuenta el enorme potencial de mercado existente en Chile se hace necesario que se evalúe la factibilidad de

⁸ Sitios web para registro de dominios de internet, Chile: <https://www.nic.cl/> ; Argentina: <http://nic.ar> ; Brasil: <https://registro.br/>

cumplimiento de capacidad productiva de la planta de Textiles León en México, que es donde actualmente se externaliza la fabricación de las botas.

8.4.5-Análisis de requerimientos técnicos

Especialmente para el caso de la venta través de distribuidor, la compañía puede efectuar un estudio de los aspectos técnicos en el rotulado del producto que deben cumplir con la legislación chilena. En general la compañía se encuentra en buena posición al respecto, cumpliendo la mayoría de los requerimientos. No obstante, una revisión es altamente recomendada. Un análisis de la situación se encuentra en Anexo 9.

9-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La expansión internacional de MyMayu a Latino América es atractiva para que la compañía pueda empezar a crecer en ventas, de la mano de entrar a un mercado más allá de las fronteras del norteamericano. Sin duda que alcanzar este objetivo dependerá mucho de la situación actual de la compañía en lo referente a varios factores, entre ellos los operacionales y de marketing. Es por tal razón que las opciones planteadas de expansión consideran las características actuales de la empresa de tal modo de que las recomendaciones de entrada al mercado de Latino América, sean alcanzables y construidas en base a factores reales.

Sin duda que el atractivo de una potencial entrada de MyMayu a Latino América es incuestionable, no solo por el tamaño de la industria de calzado y ropa infantil en Latino América (US\$7.671,7 millones en 2014), sino que además existe un mercado de consumidores que encaja con el perfil de los que actualmente usan el producto, tanto en aspectos socio económicos como psicográficos; ellos, a su vez, hacen perfectamente el match con la propuesta de valor de la compañía canadiense. Se estimó en total un tamaño de mercado potencial de 14,5 millones de niños en Argentina, Brasil y Chile, cubriendo cada país de este total un 42,3%, 53,5% y 4,2%, respectivamente.

Como MyMayu es una empresa pequeña, con ventas estimadas en su primer año de operaciones de aproximadamente US\$20.000, se decidió partir por Chile, ya que es un mercado que ofrece condiciones de estabilidad para los negocios y atractivo potencial de crecimiento para una empresa que quiere explorar nuevos mercados, desde una perspectiva bastante conservadora. Chile es uno de los países con más alto gasto per cápita en calzado y ropa, alcanzando los US\$466,5 en 2014, con lo cual supera a países como Argentina y Brasil (US\$282,3 y US\$297,3 respectivamente). Además, se espera un crecimiento del mercado de 2,8% en el periodo 2014-2019, el cual supera al proyectado para Argentina y Brasil en el mismo periodo. A su vez, considerando el modelo de negocios actual de la compañía, que considera como un fuerte canal de ventas la vía online, también el país ofrece excelentes perspectivas, derivado de la alta penetración de Internet, alcanzando el 72% y de la participación en comercio electrónico, la que junto a Argentina alcanzó un 0,8% del PIB en 2014.

Considerando la valoración del producto, la cual fue obtenida a través de una encuesta a 100 potenciales consumidores chilenos que califican en el segmento del producto, el producto obtuvo una excelente evaluación; un 93% de la muestra consideró interesante el concepto y un 86% de ellos compararía las botas MyMayu. Adicionalmente una gran mayoría de los encuestados (85%) señaló que pagaría desde CLP\$30.000, lo cual se ajusta al nivel de precio que el producto actualmente posee en Norte América.

Se obtuvo un modelo de negocios para MyMayu en Chile, el cual apunta a satisfacer las necesidades de un grupo de clientes específico que valora las actividades outdoor; esto, en base a la oferta de un producto de alta calidad e innovación tecnológica. Este modelo sustenta la creación de valor en un constante esfuerzo de las actividades de promoción y publicidad, principalmente a través de redes sociales, conectando continuamente con los clientes y recibiendo una retroalimentación instantánea respecto a su experiencia de uso del producto.

La estrategia de entrada está construida sobre la base de la situación actual de la empresa, la cual posee una capacidad reducida y presenta un crecimiento conservador. Por tal motivo, se plantea

ingresar a Chile a través de dos etapas: una primera etapa que considera ya sea la venta online desde el sitio web de MyMayu y/o la venta a través de un pequeño distribuidor del rubro de calzado y ropa infantil. Esta decisión de entrada obedece al criterio conservador planteado en la misma, basado en el tamaño y capacidades actuales de la empresa. Dependiendo de los resultados de esta primera etapa, la compañía estará en condiciones de decidirse en una segunda fase por una entrada en mayor volumen a través de grandes distribuidores.

Sin duda, que uno de los aspectos que deben tenerse más en cuenta en cualquier estrategia, son los elementos de promoción y publicidad que ayudarán a crear conocimiento de marca del producto en Chile. Sin embargo, estos aspectos calificarían más adecuadamente dentro de un plan de marketing enfocado en Latino América, lo cual escapa el alcance de este trabajo. No obstante, en la consultoría se efectuó una serie de recomendaciones al respecto a ser aplicadas en Norte América, las cuales pueden ser adaptadas a futuro para ser aplicadas en Chile o cualquier país de la región.

El análisis económico arrojó que la opción más recomendable para una entrada al mercado Chileno inicialmente es a través de la vía online, ya que la compañía ha venido usando este modelo en sus primeros años de funcionamiento y a la vez ofrece una mayor escalabilidad del negocio, es decir, se requerirían menores esfuerzos de inversión con tal de lograr crecimiento, comparado con la opción de venta vía distribuidor.

En la opción de venta online se obtuvo que alcanzando un 0,5% del mercado, el VPN (Valor Presente Neto) del proyecto alcanza US\$266 miles, en un horizonte de evaluación de 10 años. Asimismo, se obtiene una TIR (Tasa Interna de Retorno) de 43%, lo cual hace atractivamente rentable el proyecto.

Se estimó que esta es la mejor opción desde el punto de vista económico, ya que ofrece las mejores condiciones de escalabilidad y adaptación a la realidad actual de la compañía.

Se recomienda que la compañía considere en el corto plazo decisiones de inversión que ayuden a su desarrollo, por ejemplo invertir en recursos humanos y protección de propiedad intelectual en potenciales mercados como el de Chile. Principalmente relacionado a recursos humanos, los ejecutivos podrían empezar a poner foco en asuntos que vayan más allá de lo operativo y dar el salto que necesitan para trabajar en la gestión de su negocio con foco en crecimiento.

A su vez, hay una serie de acciones que pueden ser ejecutadas hoy en día, pensando en una eventual entrada al mercado latinoamericano, las cuales no requieren mucho esfuerzo de inversión: gestionamiento de los dominios de Internet, propiedad intelectual, contacto con distribuidores y análisis de la capacidad productiva de la planta mexicana que elabora sus productos actualmente, ante un eventual entrada con grandes distribuidores en el mediano plazo.

10-BIBLIOGRAFÍA

AMERICAS MARKET INTELLIGENCE. 2012. The Latin American Consumer of 2020. [en línea] <http://americasmi.com/en_US/expertise/articles-trends/page/the-latin-american-consumer-of-2020> [consulta: 7 junio 2015]

ANDRADE, S. 2012. Metodología CANVAS: una forma de agregar valor a su negocio. [en línea] <<http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>> [consulta: 6 octubre 2015]

ANDREWS, L. y BIANCHI, C. 2012. Risk, trust, and consumer online purchasing behaviour: a Chilean perspective [en línea] *International Marketing Review*, Vol. 29, issue 3 <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02651331211229750>> [consulta: 12 diciembre 2015]

ANDREWS, L. y BIANCHI, C. 2013. Consumer Internet Purchasing Behavior in Chile [en línea] *Journal of Business Research*, Vol. 66, issue 10 <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313000143>> [consulta: 12 diciembre 2015]

A.T. KEARNEY. 2015. Full steam ahead for global retailers. The 2014 Global Retail Development Index™ [en línea] <<https://www.atkearney.com/documents/10192/4600212/Full+Steam+Ahead+for+Global+Retailers-+2014+Global+Retail+Development+In....pdf/6f55a59b-e855-4236-96cb-464c2ca01e91>> [consulta: 5 mayo 2015]

BANCO CENTRAL. 2015. Indicadores Comercio Exterior Banco Central. [en línea] <www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/sector-externo/pdf/ice04213.pdf> [consulta: 02 noviembre 2015]

BANCO MUNDIAL. 2015. PIB y PIB per cápita de Canadá y Chile al año 2014. [en línea] <datos.bancomundial.org> [consulta: 02 noviembre 2015]

BANCO MUNDIAL. 2016. Índice de Gini. [en línea] <datos.bancomundial.org> [consulta: 29 febrero 2016]

DI GIOVANNI, S. Enquiry about investing in Chile. [en línea] En: <afernandezsotelo@gmail.com> 13 julio 2015 <sdigiovanni@ciechile.com> [consulta: 20 octubre 2015]

CARRASCO, V. y VARAS, J. (2014). El chileno aspiracional: la otra nueva mayoría. [en línea] *Revista Capital Online*. 30 de octubre, 2014. <<http://www.capital.cl/poder/2014/10/30/081028-el-chileno-aspiracional-la-otra-nueva-mayoria>> [consulta: 20 diciembre 2015]

CLASSEN, C. y HOWEN, D. 1996. Overview of Research on the Globalization of the consumer society. [en línea]
<<http://www.david-howes.com/CultCon/OverView.htm>> [consulta : 11 junio 2015]

COMITÉ DE INVERSIÓN EXTRANJERA, CIE CHILE, 2015. Doing Business in Chile. Your regional platform to South America. [consulta: 15 octubre 2015]

COMITÉ DE INVERSIÓN EXTRANJERA, CIE Chile. 2014. Invest in Chile. [en línea]
< <http://www.ciechile.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/GENERAL.pdf>>
[consulta: 15 noviembre 2015]

E-COMMERCE FOUNDATION. 2015. Latin America B2C E-commerce Report 2015. Facts, Figures, Infographics & Trends of 2014 and the 2015 Forecasts of the Latin American B2C E-commerce Market of Goods and Services. [en línea] < www.ecommercefoundation.org> [consulta: 12 diciembre 2015]

EMBAJADA DE CHILE EN CANADÁ. 2015. Relaciones bilaterales. [en línea] < Chileabroad.gov.cl/canada/relacion-bilateral/comercio-relaciones-bilaterales/> [consulta: 02 noviembre 2015]

ESOMAR. 2014. From BOP to Emerging Middle Classes in Latin America. [en línea]
<<http://www.euromonitor.com>> [consulta: 10 mayo 2015]

EUROMONITOR INTERNATIONAL. 2015. Children footwear market sizes [en línea]
<<http://www.euromonitor.com>> [consulta: 10 mayo 2015]

EUROMONITOR INTERNATIONAL. 2015. Uneven opportunities in Latin America due to Varying income and Expenditure Levels. Datagraphic and Income expenditure [en línea]
<<http://www.euromonitor.com>> [consulta: 10 mayo 2015]

EUROMONITOR INTERNATIONAL. 2015. Life in Latin America in 2015, Datagraphic Countries and Consumers [en línea] <<http://www.euromonitor.com>> [consulta: 10 octubre 2015]

EUROMONITOR INTERNATIONAL. 2015. Tamaño del Mercado de la industria de calzado para niños en Latinoamérica y el mundo, 2014 [en línea] <<http://www.euromonitor.com>> [consulta: 1 junio 2015]

EUROMONITOR INTERNATIONAL. 2015. Participación de Mercado en calzado para niños en Latinoamérica, 2009-2014 [en línea] <<http://www.euromonitor.com>> [consulta: 1 junio 2015]

EUROMONITOR INTERNATIONAL. 2015. Consumer Expenditure on Clothing and Footwear [en línea] <<http://www.euromonitor.com>> [consulta: 12 diciembre 2015]

EUROMONITOR INTERNATIONAL. 2015. Participación de Mercado en calzado para niños en Chile, 2009-2014 [en línea] <<http://www.euromonitor.com>> [consulta: 1 junio 2015]

EXPORT DEVELOPMENT CANADA (EDC). 2015. Country Info. [en línea]
< <http://www.edc.ca/EN/Country-Info/Pages/default.aspx> > [consulta: 7 junio 2015]

FERNÁNDEZ, A. y SUÁREZ, V. 2015. MyMayu Marketing Strategy and International Expansion. Consultancy Report. En: Estudio dirigido de pasantía en empresa canadiense MyMayu. 13 julio de 2015. Vancouver, University of British Columbia, Sauder School of Business. 119 pp.

FTI CONSULTING INC. 2014. Latin America 2014: Economic, Legal and Political Trends. [en línea] < <https://www.hunton.com/> > [consulta: 15 mayo 2015]

FUNDACIÓN CHILE VIVE SANO Consulta sobre alianza con empresa canadiense. [en línea] En: <afernandezsotelo@gmail.com> 13 julio 2015 <contacto@chilevivesano.cl> [consulta: 20 octubre 2015]

GFK ADIMARK. 2013. Análisis de Información Secundaria. Estimación de los ingresos por GSE a partir de datos de encuesta CASEN 2011. [en línea] <http://www.adimark.cl/es/documentos/GSE_CASEN_2011.pdf> [consulta: 22 2015]

GHEMAWAT, P. 2010. Strategy and The Business Landscape. 3ª ed. Boston, Prentice Hall, 182 p.

GONZÁLEZ, C. 2015. El 87% de los chilenos dejaría de comprar productos que vulneren los derechos humanos. [en línea] La Tercera en Internet. 12 de noviembre, 2015. < <http://papeldigital.info/lt/2015/11/12/01/paginas/050.pdf>> [consulta: 20 diciembre 2015]

HOFSTEDE. 2015. Análisis de Diferencias Culturales entre Canadá y Chile. [en línea] <<http://geert-hofstede.com/canada.html>> [consulta: 10 noviembre 2015]

HUNGER, D.J. y WHEELLEN, T.L. 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos. 10ª ed. México, Pearson Educación de México, 422 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICAS (IBGE). 2015. Banco de datos agregados. [en línea] <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/>> [consulta: 21 junio 2015]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE CHILE (INE). 2015. Compendio Estadístico 2014. [en línea] <http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/compendio_2014.pdf> [consulta: 21 junio 2015]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE CHILE (INE). 2015. Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos-Nesi. [en línea] <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/nesi/nesi.php> [consulta: 21 junio 2015]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS ARGENTINA (INDEC). 2015. Base de Datos Redatam. [en línea] <<http://200.51.91.245/argbin/RpWebEngine.exe/PortalAction?BASE=CPV2010B>> [consulta: 21 junio 2015]

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. 2014. 100 million women in Latin America's labour force. [en línea]

< http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/comment-analysis/WCMS_237488/lang-en/index.htm > [consulta: 21 junio 2015]

ISRAEL, G. 1992. Determining the sample size. Florida Cooperative Extension Service, University of Florida. [en línea] < <https://edis.ifas.ufl.edu/pd006> > [consulta: 02 diciembre 2015]

LEYTON, L. 2010. La necesidad de un nuevo paradigma estratégico operacional para el retail en Chile. [en línea] Mundo Retail, Vol. 10
<http://www.fae.usach.cl/fae1/docs/opinion/Articulo_Mundo_Retail_Marzo_2010_LLEYton.pdf>
[consulta: 27 noviembre 2015]

LIVING IN CANADA. 2015. Average Salary in Canada. [en línea] < <http://www.livingin-canada.com/work-salaries-wages-canada.html>> [consulta: 20 diciembre 2015]

NATION MASTER DATA BASE. 2013. Birth rates: countries compared. [en línea]
< <http://www.nationmaster.com/country-info/stats/People/Birth-rate> > [consulta: 23 junio 2015]

NIC Chile. 2015. Tarifas vigentes. [en línea]
< <http://www.nic.cl/dominios/tarifas.html>> [consulta: 25 diciembre 2015]

NEW MEDIA TREND WATCH. 2009. Latin America. [en línea]
< www.newmediatrendwatch.com/regional-overview/104-latin-america >
[consulta: 1 diciembre 2015]

OECD. 2016. Income distribution and poverty. [en línea]
< <http://www.oecd.org/social/income-distribution-database.htm> >
[consulta: 29 febrero 2016]

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. 2013. Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe. [en línea]
< http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_233161.pdf > [consulta: 21 junio 2015]

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. 2013. Generación de Modelos de Negocio. 2ª ed. Barcelona, Grupo Planeta.

PARKER, R. y REA, L. 2014. Designing and Conducting Survey Research: A comprehensive Guide. 4ª ed. San Francisco CA, Jossey-Bass, 360 p.

PAZ, K., SALAZAR, F. y TORRES, M. s.f. Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. [En línea] Boletín electrónico nº2 Universidad Rafael Landívar
< http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf > [consulta: 08 diciembre 2015]

RAJAGOPAL. 2011. Consumer culture and purchase intentions toward fashion apparel in Mexico [en línea] Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 18, issue 4

<<http://www.palgrave-journals.com/dbm/journal/v18/n4/full/dbm201133a.html>> [consulta: 12 diciembre 2015]

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE. 2015. Nueva Tabla de Vida útil de los Bienes Físicos del Activo Inmovilizado. [en línea] http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm [consulta: 02 enero 2016]

SHOPIFY. 2015. Shopify Pricing. [en línea] <https://www.shopify.ca/pricing?sh_rd=1> [consulta: 10 diciembre 2015]

STATISTICS CANADA. 2015. Consumer Price Index by ,Province. [en línea] <<http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/cpis01k-eng.htm>> [consulta: 25 diciembre 2015]

STEWART, E. 2013. Mega Trends in Latin America: Big Things Ahead for the Region’s Growth. [en línea] <<http://pulsosocial.com/en/2013/05/31/mega-trends-in-latin-america-big-things-ahead-for-the-regions-growth/>> [consulta : 7 julio 2015]

THE PITCH. MARKETING PLAN. 2015. Por Soyinka “et al”. En: Term Project of Course BAMA 504 Integrated Marketing Communication. Vancouver, University of British Columbia, Sauder School of Business.

WILLATT, C. 2014. Apuntes de clase IN7C3-1 Planes de Negocios, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Santiago

11-ANEXOS

Anexo N°1:

1A-Estimación del tamaño de muestra para la realización de la encuesta de valoración del producto MyMayu entre consumidores chilenos.

De acuerdo a Paz y cols. (s.f.), el cálculo del tamaño de la muestra (n) conociendo el tamaño de la población se realiza de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde,

N = tamaño de la población

Z_a = valor correspondiente a la distribución de Gauss

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Para el caso en estudio, se tienen los siguientes valores:

N = 609.242 (obtenido según metodología explicada en 3.1.2)

Z_a = 1,96 (para un porcentaje de confianza de 95%)

p = 0,5

q = 0,5

d = 10%

Se definió un 10% de error máximo admisible, con el fin de minimizar el tamaño de la muestra, considerando que la disponibilidad de tiempo para realizar el estudio es escasa.

Además, como los valores de p y q se desconocen, la metodología indica que se debe utilizar p=q=0,5.

Reemplazando en la fórmula, se obtiene que el tamaño de la muestra es de 96 ~ **100 encuestados**

Este resultado también es concordante con lo obtenido por Israel (1992), quien en su artículo *Determining Sample Size*, presenta como posible metodología de estimación del tamaño de muestra, la utilización de tablas. En este caso, la tabla está basada en un 95% de confianza, considerando precisiones que van en el rango del 3 al 10%.

Size of Population	Sample Size (n) for Precision (e) of:			
	±3%	±5%	±7%	±10%
500	a	222	145	83
600	a	240	152	86
700	a	255	158	88
800	a	267	163	89
900	a	277	166	90
1,000	a	286	169	91
2,000	714	333	185	95
3,000	811	353	191	97
4,000	870	364	194	98
5,000	909	370	196	98
6,000	938	375	197	98
7,000	959	378	198	99
8,000	976	381	199	99
9,000	989	383	200	99
10,000	1,000	385	200	99
15,000	1,034	390	201	99
20,000	1,053	392	204	100
25,000	1,064	394	204	100
50,000	1,087	397	204	100
100,000	1,099	398	204	100
>100,000	1,111	400	204	100

Tabla A1: Sample size for ±3%, ±5%, ±7% and ±10% precision level where confidence level is 95% and $p = 0,5$ (Fuente: Israel, G. (1992). *Determining the sample size*. Florida Cooperative Extension Service, University of Florida.)

De acuerdo a la tabla A1, para tamaños de población mayores a 100.000, con un 95% de confianza y una precisión del 10%, el tamaño de muestra es 100.

1B-Encuesta de evaluación del producto MyMayu

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE PRODUCTO

Antes de comenzar, favor completar la siguiente información:

Género		Dato de contacto	
Masculino		Correo electrónico	
Femenino			

Marque su respuesta con una "X"

Edad		Estado civil	
25 - 34		Casado-a	
35 - 44		Conviviendo	
45 - 54		Soltero-a	
		Divorciado-a	
		Viudo-a	

Máximo nivel educación alcanzado		Nivel de ingreso mensual familiar	
Técnico-profesional		\$700.000 - \$1.000.000	
Universitaria		\$1.000.000 - \$1.900.000	
Posgrado		Más de \$1.900.000	
Otro (favor indicar en observaciones)		Otro (favor indicar en observaciones)	

Observaciones:

Observaciones:

Número de hijos de entre 0 y 12 años

0	
1	
2 a 3	
Más de 3	

Observaciones:

A continuación te invitamos a conocer el producto leyendo el siguiente fragmento:

“¿Te imaginas una bota resistente al agua para tus niños pequeños (1 a 10 años de edad) que les permita acompañarte a hacer actividades al aire libre sin importar el estado climático? Pues bien, la empresa Canadiense MyMayu trae para tus niños un producto diferente a los otros existentes en el mercado, ya que combina la mejor tecnología y un diseño innovador único al servicio de la seguridad y comodidad de tus hijos.

La idea es que la edad de tus niño no sea una razón para dejar de lado tus actividades al aire libre... ¡lévalos contigo!...y disfruten juntos de los paseos a la montaña, a los bosques, actividades de trekking o una simple caminata por un parque de la ciudad. Para ello, las botas MyMayu están diseñadas para los pies pequeños de tus hijos, incluso desde 1 año de edad, para que desde su temprana infancia compartas con ellos las cosas que a ti te gustan...”.

La marca...



Más que el producto... una experiencia junto a tus hijos.



Diseños entretenidos...



Diseño tecnológico...

Fuente: Fotografías de Internet y sitio web de la compañía (www.MyMayu.com)

AJUSTE EN RODILLA

- Ajuste cómodo que impide la entrada del agua
- Cordón de fácil ajuste en rodilla

TELA SUPERIOR A PRUEBA DE AGUA

- 100% poliéster reciclado y durable a prueba de agua
- Doble costura para durabilidad
- Más altas que el promedio de las botas outdoor para niños
- Rápido secado y fácil limpieza

PARTE SUPERIOR PLEGABLE

Almacenamiento compacto



SUELA LIVIANA Y FLEXIBLE

- Goma reciclable suave y flexible
- Punta ancha para fácil movimiento de los dedos



AJUSTE EN TOBILLO

- Ajuste cómodo alrededor de los pequeños tobillos
- Revestimiento elástico que permite un buen ajuste
- Cordón de fácil ajuste



waterproof
imperméable



ultralight
ultra-léger



3 seasons
3 saisons



flexible
flexible



collapsible
pliant



eco-friendly
écologique



bpa free
sans bpa

Fuente: Adaptado del sitio web de MyMayu (www.mymayu.com)

1-Antes de realizar esta encuesta, ¿conocía la marca MyMayu? Marque con una X.

Si	
No	

2-Considerando la descripción del producto recién presentada, ¿Le parece interesante el concepto de las botitas MyMayu? Marque con una X.

Si su respuesta es No, indique la razón en observaciones.

Si	
No	

Observaciones:

3-Considerando la descripción del producto recién presentada, ¿compraría las botitas MyMayu para sus hijos? Marque con una X.

Si su respuesta es No, indique la razón en observaciones.

Si	
No	

Observaciones:

Considerando la descripción del producto recién presentada, ¿estaría dispuesta-o a pagar entre \$30.000 y \$47.000 (pesos chilenos) por las botitas MyMayu? Favor marque con una X.

Si su respuesta es No, indique la razón en observaciones.

4-¿Qué marcas que poseen líneas de calzado y ropa para niños ha comprado en el último año? Marque con una X. Si indica "otras", favor mencionarlas en observaciones.

Colloky	
Bubble Gummers	
Hush Puppies Kids	
Columbia	
Crocs	
Tretorn	
Kamik	
Ninguna de las anteriores	
Otras	

Observaciones:

5-Si tuviera que comprar botas resistentes al agua para sus hijos pequeños (0 a 12 años de edad), ¿qué importancia le otorgaría a los siguientes atributos del producto? Marque con una X la opción que más represente su valoración.

Atributo	Poco importante	Me es indiferente	Medianamente importante	Muy importante
Calidad				
Precio				
Innovación y tecnología				
Que sea un producto práctico				
Seguridad				
Comodidad				
Flexibilidad				
Diseño atractivo				

6-Si tuviera que comprar botas resistentes al agua para sus hijos pequeños (0 a 12 años de edad), ¿qué importancia le otorgaría a los siguientes atributos de la marca y/o empresa que comercializa el producto? Marque con una X la opción que más represente su valoración.

Atributo	Poco importante	Me es indiferente	Medianamente importante	Muy importante
Sustentabilidad (amigable con el medio ambiente, la comunidad y la economía local)				
Sofisticación				
Es una marca a la moda				
Es una marca extranjera que no viene de China				
Prestigio				
Presencia en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram u otra)				

7-Si al momento de comprar calzado para sus hijos tuviera la posibilidad de escoger entre una marca/empresa convencional y una que esté comprometida con aspectos de sustentabilidad (amigable con el medio ambiente, la comunidad y la economía local), ¿Cuál marca/empresa escogería? Marque con una X la opción que elegiría.

Empresa convencional	
Empresa comprometida con la sustentabilidad	
Me es indiferente	

8-¿Cuál es el canal que utiliza más habitualmente para hacer sus compras de calzado y vestuario para sus hijos? Marque con una X sólo 1 opción. Si menciona “otros canales”, favor indíquelos en observaciones.

Por Internet (incluye compras vía computador, teléfono móvil, tablets u otros)	
En tiendas especializadas de calzado y ropa para niños (ej: Colloky, Bubble Gummers, Hush Puppies Kids, etc)	
En tiendas por departamento (ej: Falabella, Ripley u otra)	
En tiendas especializadas de ropa y calzado outdoor (Ejemplo: Merrel, Columbia)	
Otros canales	

Observaciones:

9-¿Cómo le gustaría comprar las botas MyMayu? Favor marque con una X (puede seleccionar hasta 2 opciones). Si menciona "otros canales", favor indíquelos en observaciones.

Por Internet (incluye compras vía computador, teléfono móvil, tablets u otros)	
En tiendas especializadas de calzado y ropa para niños (ej: Colloky, Bubble Gummers, Hush Puppies Kids, etc)	
En tiendas por departamento (ej: Falabella, Ripley u otra)	
En tiendas especializadas de ropa y calzado outdoor (Ejemplo: Merrel, Columbia)	
Otros canales	

Observaciones:

10-Si tuviera la opción de comprar las botas MyMayu en tiendas ubicadas al interior de centros de recreación cercanos a entornos naturales (ej: hoteles en montañas, centros termales, centros de eski, otros alojamientos, etc), ¿Cómo valoraría la disponibilidad de este canal no tradicional? Marque con una X la opción que más represente su valoración.

Poco adecuada	
Me es indiferente	
Adecuada	
Muy adecuada	

11-¿Qué importancia le otorga a la realización de actividades outdoor (al aire libre) con sus hijos?

Poco importante	
Me es indiferente	
Medianamente importante	
Muy importante	

12-¿Qué importancia le otorga a la realización de las siguientes actividades outdoor (al aire libre) con sus hijos?

Actividad	Poco importante	Me es indiferente	Medianamente importante	Muy importante
Caminar por un parque en la ciudad				
Caminatas suaves por bosques, montañas, ríos y otros parques naturales fuera de la ciudad				
Ir de paseo a la nieve				
Caminatas en entornos naturales de mediana dificultad (hiking)				

13-¿Con qué frecuencia ha realizado actividades outdoor (al aire libre) en los últimos 6 meses con sus hijos?

Nunca	
1-3 veces	
3-6 veces	
6-9 veces	
Más de 9 veces	

Muchas gracias por tus respuestas!!

Anexo N° 2:

Participación de mercado de las principales compañías de calzado infantil en Brasil y Argentina, registrada entre 2009 y 2014.

Brasil

Brand	Company name (GBO)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Brazil							
Children's Footwear							
Grendene	Grendene SA	18,3	17,1	14,9	16,5	18,1	17,2
Nike	Nike Inc	3,2	3,2	3,5	4,1	4,5	5,2
Klin	Klin Ind Com Calçados Ltda	3,8	4,3	4,5	4,8	4,8	4,6
Marisol	Marisol SA Industria do Vestuário	3,9	3,4	3,3	3,2	3,2	3,2
Havaianas	Alpargatas SA	-	-	1,4	2,0	3,0	3,0
Olympikus	Vulcabrás azaléia SA	-	-	4,1	3,4	2,9	2,9
Bibi	Calçados Bibi Ltda	2,8	2,6	2,7	2,5	2,4	2,4
C&A	C&A Mode AG	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9
Puma	Kering SA	-	-	-	-	0,7	0,7
Renner	Lojas Renner SA	0,6	0,6	0,6	0,7	0,5	0,6
adidas	adidas Group	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,6
Converse	Nike Inc	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5
Marisa	Marisa SA	-	-	-	0,2	0,2	0,2
Timberland	VF Corp	-	-	0,2	0,2	0,2	0,2
Fila	Fila Holding SpA	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Umbro	Iconix Brand Group Inc	-	-	-	0,1	0,2	0,2
New Balance	New Balance Athletic Shoe Inc	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Reebok	adidas Group	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Puma	PPR SA	0,6	0,6	0,6	0,7	-	-
Azaléia	Vulcabrás azaléia SA	-	-	1,2	-	-	-
Umbro	Nike Inc	0,1	0,1	0,1	-	-	-
Olympikus	Vulcabrás SA	5,3	6,0	-	-	-	-
Azaléia	Vulcabrás SA	2,0	2,1	-	-	-	-
Havaianas	São Paulo Alpargatas SA	0,8	0,9	-	-	-	-
Timberland	Timberland LLC	0,1	0,1	-	-	-	-
Azaléia	Calçados Azaléia SA	-	-	-	-	-	-
Puma	Puma AG	-	-	-	-	-	-
Reebok	Reebok International Ltd	-	-	-	-	-	-
Umbro	Umbro Ltd	-	-	-	-	-	-
Others	Others	56,6	57,2	61,0	59,7	57,2	57,2
Total	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Argentina

Brand	Company name (GBO)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Argentina							
Children's Footwear							
Kickers	Groupe Royer SA	6,0	5,9	5,9	5,9	5,8	5,9
Flecha	Alpargatas SA	5,2	5,4	5,2	5,1	4,8	4,8
Topper	Alpargatas SA	4,6	4,9	4,2	4,2	4,3	4,4
adidas	adidas Group	2,2	2,7	2,8	2,8	2,8	2,9
Pampero	Alpargatas SA	2,1	2,0	1,8	1,7	1,7	1,7
Hush Puppies	Wolverine World Wide Inc	-	-	-	-	0,6	0,9
Nike	Nike Inc	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Flecha	Alpargatas SAIC	-	-	-	-	-	-
Kickers	Zannier, Groupe	-	-	-	-	-	-
Pampero	Alpargatas SAIC	-	-	-	-	-	-
Topper	Alpargatas SAIC	-	-	-	-	-	-
Others	Others	79,8	79,0	80,0	80,2	79,8	79,3
Total	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Euromonitor International , 2015

Anexo N° 3:

Principales competidores potenciales de MyMayu en Chile, Argentina y Brasil

3A-Principales competidores potenciales de MyMayu en Chile

Marca	Colloky	Bubble Gummers (Bata)	Hush Puppies Kids (Wolverine World Wide)	Columbia
Origen	Chile	Suecia	U.S.A.	U.S.A.
Sitio web	http://www.colloky.cl/	http://bubblegummers.com/chile/bubblegummers/	http://www.hushpuppieskids.cl/index.php	http://www.columbiachile.cl/
Ámbito cubierto	Ropa Calzado Accesorios	Ropa Calzado Accesorios	Ropa Calzado	Ropa Calzado Accesorios
¿Tiene botas de agua?	Sí	Sí	No	Sí
Canales de venta (online ó tiendas)	Ambos Incluye tiendas en Guatemala y Perú.	Sólo en tiendas Incluye tiendas en Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, México y Perú.	-Ambos -Online a través de: www.zapatos.cl -Incluye tiendas en Uruguay y Perú.	-Ambos
Rango de precios	\$CLP: 6.990-37.990 \$USD: 11-60,1	\$CLP: 14.990-26.990 \$USD: 23,7-42,7	\$CLP: 29.990-39.990 \$USD: 47,4-63,2	\$CLP: 34.990-54.990 \$USD: 55,3-87
Redes Sociales	Facebook: 129,044 likes Twitter: 1,242 seguidores Instagram: 1715 seguidores Pinterest: 203 followers	Facebook: 5,250 likes Youtube: 485 reproducciones	Facebook: 73,455 likes	Facebook: 771,037 likes Twitter: 3,776 seguidores Instagram: 5,036 seguidores Youtube: 41,507 reproducciones

Fuente: Elaboración propia, en base a información de los sitios web, 2015.

3B-Potenciales competidores en Argentina

	Kickers	Hush Puppies (Wolverine World Wide)	Columbia
Origen	Argentina	U.S.A.	U.S.A.
Sitio web	http://kickers.grimoldi.com/kickers/	http://hushpuppies.grimoldi.com/homehp/	http://www.columbiasportswear.com.ar/
Ámbito cubierto	Calzado (calzado escolar)	Calzado	Ropa Calzado Accesorios
¿Tiene botas de agua?	No	No	Sí
Canales de venta (online o tiendas)	Ambos	Ambos	Ambos
Rango de precios	\$ARS: 360-1,256 \$USD: 39.5-138	\$ARS: 450-750 \$USD: 49.4-82	No disponible
Redes sociales	Facebook: 8,623 likes Twitter: 549 seguidores	Facebook: 122,663 likes Twitter: 789 seguidores Instagram: 4,201 seguidores	No disponible

Fuente: Elaboración propia, en base a información de los sitios web, 2015.

3C-Potenciales competidores en Brasil

	CROCS	BIBI
Origen	U.S.A.	Brasil
Sitio web	http://www.crocs.com.br/	http://www.lojabibi.com.br/
Ámbito cubierto	Calzado	Calzado y accesorios
¿Tiene botas de agua?	Sí	No
Canales de venta (online or store)	Ambos Online es externalizado a través de: http://www.netshoes.com.br/sub/crocs?bigip=1	Ambos
Rango de precios	\$R: 64,9-139.9 \$USD: 20.9-45.2	\$R: 109-249 \$USD: 35-80
Redes sociales	Twitter: no disponible Facebook: 3.1 millones likes Instagram: 5,662 seguidores Youtube: 43,626 reproducciones	Twitter: 2,643 seguidores Facebook: 908,827 likes Instagram: 14,500 seguidores Youtube: 823,558 reproducciones

Fuente: Elaboración propia, en base a información de los sitios web, 2015.

Anexo N°4: Participación de mercado en calzado para niños en Chile, (%).

Brand	Company name (GBO)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Chile							
Children's Footwear							
Colloky	Sociedad Comercial e Industrial Colloky Ltda	17.4	18.2	17.9	16.0	16.5	15.8
Bubble Gummers	Bata Ltd	18.0	18.2	16.2	16.2	17.0	15.5
Nike	Nike Inc	10.4	11.1	12.3	12.4	13.1	12.6
adidas	adidas Group	7.1	7.1	7.3	7.1	7.5	7.6
Skechers	Skechers USA Inc	-	-	6.5	6.4	6.0	5.6
Hush Puppies	Wolverine World Wide Inc	3.6	3.7	3.9	4.2	4.5	4.6
Puma	Kering SA	-	-	-	-	4.9	4.4
Falabella	Falabella SACI	3.4	3.5	3.6	3.7	3.7	3.5
Cencosud	Cencosud SA	2.2	2.1	2.1	2.4	2.5	2.5
Reebok	adidas Group	0.5	0.4	0.5	0.6	1.7	1.8
Bata	Bata Ltd	2.2	2.1	2.0	1.9	2.1	1.6
Converse	Nike Inc	1.0	0.9	0.9	1.0	1.1	1.1
Calpany	Forus SA	1.4	1.6	1.7	1.3	1.4	0.6
Teener	Bata Ltd	3.0	3.1	2.9	3.3	1.7	0.2
Columbia	Columbia Sportswear Co	0.0	0.0	0.1	0.0	0.2	0.2
Geox	Geox SpA	-	-	-	0.2	0.2	0.2
CAT Footwear	Wolverine World Wide Inc	0.6	0.7	0.8	0.6	0.2	0.1
New Balance	New Balance Athletic Shoe Inc	-	-	-	0.1	0.1	0.1
Puma	PPR SA	3.2	3.6	3.7	5.7	-	-
Tunnel	Cencosud SA	0.5	0.5	0.6	0.1	-	-
Puma	Puma AG	-	-	-	-	-	-
Reebok	Reebok International Ltd	-	-	-	-	-	-
Private label	Private Label	-	-	1.0	3.7	3.8	3.8
Others	Others	25.6	23.1	16.1	13.1	11.7	18.2
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor International, 2015.

Anexo N°5: Detalle de las fuentes consultadas para estimación del mercado en Chile, Argentina y Brasil.

5A-Chile

Información	Fuente
Características de los hogares y distribución de ingreso por grupo decil en Chile	INE, Instituto Nacional de Estadísticas http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/nesi/nesi.php
Número de personas en el rango de edad de 0 a 9 años	INE, Instituto Nacional de Estadísticas http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/compendio_2014.pdf

5B-Argentina

Información	Fuente
Número total de hogares	INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos http://200.51.91.245/argbin/RpWebEngine.exe/PortalAction?BASE=CPV2010B
Número promedio de hijos	INFOBAE América http://www.infobae.com/2014/09/03/1592121-el-mapa-del-dia-cuantos-hijos-tienen-las-mujeres-cada-pais
Población GSE media alta (C2) y alta (ABC1)	IP Profesional con información de W Consultancy http://www.iprofesional.com/notas/204121-Ser-clase-media-hoy-en-Argentina-cunto-se-debe-ganar-y-los-lmites-de-la-movilidad-social-ascendente

5C-Brasil

Información	Fuente
Hogares por nivel de ingresos	IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia y Estadísticas http://www.sidra.ibge.gov.br (Tabla 1993)
Promedio de hijos	EBC, Agência Brasil http://agenciabrasil.ebc.com.br/es/node/953837
Población total en Brasil	IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia y Estadísticas http://www.sidra.ibge.gov.br/cd/cd2010RgaAdAgsn.asp (Tabla 608)
Población por rango de edad	IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia y Estadísticas http://www.sidra.ibge.gov.br/cd/cd2010RgaAdAgsn.asp (Tabla 3107)

Anexo N° 6:

Índice de Precios al Consumidor en Canadá y British Columbia a noviembre 2015 (Consumer Price Index).

Consumer Price Index, by province (monthly)
(Canada)

	November 2014	October 2015	November 2015	October 2015 to November 2015	November 2014 to November 2015
	2002=100			% change	
Canada					
All-items	125.4	127.2	127.1	-0.1	1.4
Food	136.9	140.9	141.6	0.5	3.4
Shelter	132.8	134.3	134.4	0.1	1.2
Household operations and furnishings	118.2	120.6	119.8	-0.7	1.4
Clothing and footwear	94.7	97.7	96.7	-1.0	2.1
Transportation	127.7	125.8	126.3	0.4	-1.1
Health and personal care	119.9	120.7	121.6	0.7	1.4
Recreation, education and reading	106.8	110.8	108.8	-1.8	1.9
Alcoholic beverages and tobacco products	149.4	152.9	153.8	0.6	2.9
Special aggregates					
All items excluding food	123.1	124.6	124.3	-0.2	1.0
All items excluding energy	122.9	125.5	125.4	-0.1	2.0
Energy	156.5	146.6	146.5	-0.1	-6.4

Source: Statistics Canada, CANSIM, table [326-0020](#) and Catalogue nos. [62-001-X](#) and [62-010-X](#).
Last modified: 2015-12-18.

Consumer Price Index, by province (monthly)
(British Columbia)

	November 2014	October 2015	November 2015	October 2015 to November 2015	November 2014 to November 2015
	2002=100			% change	
B.C.					
All-items	118.8	120.6	120.8	0.2	1.7
Food	130.6	135.2	136.2	0.7	4.3
Shelter	114.2	114.4	114.5	0.1	0.3
Household operations, furnishings and equipment	113.5	114.9	113.7	-1.0	0.2
Clothing and footwear	102.2	108.2	106.5	-1.6	4.2
Transportation	126.0	125.6	127.2	1.3	1.0
Health and personal care	113.9	114.0	114.7	0.6	0.7
Recreation, education and reading	112.2	116.4	115.3	-0.9	2.8
Alcoholic beverages and tobacco products	136.3	137.6	139.0	1.0	2.0
Special aggregates					
All items excluding food	116.5	117.8	117.8	0.0	1.1
All items excluding energy	116.2	118.4	118.4	0.0	1.9
Energy	155.2	148.5	152.0	2.4	-2.1

Source: Statistics Canada, CANSIM, table [326-0020](#) and Catalogue nos. [62-001-X](#) and [62-010-X](#).
Last modified: 2015-12-18.

Fuente: Statistics Canada, 2016

Anexo N° 7:

Cotización por el servicio de comercio electrónico en plataforma Shopify, actualmente utilizada por MyMayu.

	Lite Start small without an online store	Basic Sell with your own online store	Pro Take your business to the next level	Unlimited Experience the best of Shopify
Monthly price	\$9	\$29	\$79	\$179
WAYS TO SELL				
Facebook	✓	✓	✓	✓
Shopify Buy Button	✓	✓	✓	✓
Point of Sale	✓	✓	✓	✓
Online store	–	✓	✓	✓
Retail Package	+ \$40	+ \$40	+ \$40	+ \$40
CREDIT CARD RATES				
Online [ⓘ]	2.9% + 30¢	2.9% + 30¢	2.6% + 30¢	2.4% + 30¢
In Person [ⓘ]	2.7% + 0¢	2.7% + 0¢	2.4% + 0¢	2.2% + 0¢
TRANSACTION FEES				
Using Shopify Payments	None	None	None	None
Using external payment gateways	2.0%	2.0%	1.0%	0.5%
FEATURES				
Number of products	Unlimited	Unlimited	Unlimited	Unlimited
File storage	Unlimited	Unlimited	Unlimited	Unlimited
24/7 support	✓	✓	✓	✓
Fraud analysis [ⓘ]	✓	✓	✓	✓
Manual order creation	✓	✓	✓	✓
Discount codes	✓	✓	✓	✓
Website and blog	–	✓	✓	✓
Free SSL certificate [ⓘ]	–	✓	✓	✓
Gift cards	–	–	✓	✓
Professional reports	–	–	✓	✓
Abandoned cart recovery	–	–	✓	✓
Advanced report builder	–	–	–	✓
Real-time carrier shipping	–	–	–	✓

Shopify Payments credit card fees will be billed in your selected currency. All other fees, including monthly subscription fees, will be billed in US dollars and are subject to government tax and other prevailing charges.

Fuente: Sitio web de Shopify, 2016.

Anexo N° 8:

Flujos de Caja Libre para 2 opciones de entrada de MyMayu al mercado chileno

8A-PREFACTIBILIDAD (0,1% del mercado)

De acuerdo a pre-estimaciones, alcanzando un 0,1% del mercado, se obtienen los siguientes indicadores de factibilidad del proyecto:

Tipo de entrada	Escenario	VPN con valor terminal (US\$ miles)	TIR (%)	Valor terminal Proyecto (US\$ miles)
Online	Basal (0,1% mercado)	-538	0	-467
Distribuidor	Basal (0,1% mercado)	-1123	0	-1230

Se observa que a volúmenes de mercado alcanzado del orden del 0,1%, el proyecto no es rentable, viéndose un mayor efecto negativo para el caso de venta a través de distribuidor.

Además, abordar 0,5% del mercado es una situación cercana a la cobertura de algunas marcas en el mercado chileno; tal es el caso de CAT Footwear y Geox, que a pesar de ser marcas reconocidas, cubren un pequeño porcentaje del mercado (0,1 y 0,2% respectivamente) con un enfoque no 100% especializado en el tipo de producto que MyMayu ofrece. Esta comparación otorga cierto grado de escalabilidad para una marca nueva y empresa pequeña como es MyMayu.

A continuación se presentan los flujos de caja, considerando alcanzar un 0,1% del mercado:

Opción Venta Online, prefactibilidad alcanzando 0,1% del mercado

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Moneda utilizada	US\$ Miles										
INGRESOS OPERACIONALES		65,7	70,6	76,0	81,8	87,9	94,5	101,7	109,3	117,6	126,4
COSTOS VARIABLES		50,0	51,9	53,8	55,8	57,8	60,0	62,2	64,5	66,8	69,3
Costo de Producción		47,5	49,3	51,2	53,1	55,0	57,1	59,2	61,4	63,7	66,0
Costo de Ventas y Distribución		2,5	2,6	2,7	2,7	2,8	2,9	3,0	3,1	3,2	3,2
Distribución		2,5	2,6	2,7	2,7	2,8	2,9	3,0	3,1	3,2	3,2
MARGEN CONTRIBUCIÓN		15,7	18,8	22,2	26,0	30,1	34,6	39,5	44,9	50,7	57,1
MARGEN CONTRIBUCIÓN %		24,0	27,0	29,0	32,0	34,0	36,0	39,0	41,0	43,0	45,0
COSTOS FIJOS		126,0	128,0	129,6	131,7	133,8	136,0	138,2	140,5	142,9	145,2
Costos Administración y Gastos Generales		104,1	106,8	107,6	109,4	111,2	113,1	115,0	116,9	118,8	120,8
Salarios Administración		101,6	103,3	105,1	106,9	108,7	110,5	112,4	114,3	116,3	118,2
Gastos servicios generales		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Costos Marketing y Ventas		21,8	22,2	22,0	22,3	22,6	22,9	23,3	23,6	24,0	24,4
Salario Fijo encargado de comercio		19,5	19,8	20,1	20,5	20,8	21,2	21,5	21,9	22,3	22,6
Promoción y Publicidad		2,4	2,4	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8
EBITDA		-110,3	-109,3	-107,4	-105,8	-103,7	-101,4	-98,7	-95,7	-92,1	-88,1
EBITDA %		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Depreciación y Amortizaciones		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-112,2	-111,2	-109,3	-107,7	-105,6	-102,2	-99,5	-96,5	-92,9	-88,9
Impuestos (21,1%)		-23,7	-23,6	-23,1	-22,7	-22,3	-21,6	-21,0	-20,4	-19,6	-18,8
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS		-88,5	-87,7	-86,2	-85,0	-83,3	-80,6	-78,5	-76,1	-73,3	-70,1
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Depreciación y Amortizaciones		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
INVERSIONES	11,6	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	1,1	0,0	0,0	0,0
Inversión en Equipamiento de trabajo	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0
Inversión en Activos Intangibles	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo (KT)	0,6	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
FLUJO DE CAJA NETO	-11,6	-86,6	-86,8	-84,3	-83,1	-81,4	-81,0	-78,9	-75,3	-72,6	-69,4
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	-11,6	-98,1	-183,9	-268,2	-351,3	-432,7	-514,5	-593,3	-668,7	-741,2	-810,6
VALOR TERMINAL DEL PROYECTO		-467									

Opción Venta Distribuidor, prefactibilidad alcanzando 0,1% del mercado

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Moneda utilizada	US\$Miles										
INGRESOS OPERACIONALES		1,2	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6
COSTOS VARIABLES		50,6	52,5	54,5	58,5	58,6	60,8	63,1	65,4	67,9	70,4
Costo de Producción		45,9	47,6	49,4	51,3	53,2	55,2	57,2	59,3	61,5	63,8
Costo de Ventas y Distribución		4,7	4,9	5,1	5,3	5,5	5,7	5,9	6,1	6,3	6,5
Distribución		4,7	4,9	5,1	5,3	5,5	5,7	5,9	6,1	6,3	6,5
MARGEN CONTRIBUCIÓN		-49,4	-51,3	-53,2	-55,2	-57,3	-59,4	-61,6	-63,9	-66,3	-68,7
MARGEN CONTRIBUCIÓN %		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
COSTOS FIJOS		138,7	141,3	143,4	146,2	148,8	151,7	154,7	157,7	160,8	163,9
Costos Administración y Gastos Generales		104,1	105,8	107,6	109,4	111,2	113,1	115,0	116,9	118,8	120,8
Salarios Administración		101,6	103,3	105,1	106,9	108,7	110,5	112,4	114,3	116,3	118,2
Gastos servicios generales		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Costos Marketing y Ventas		34,5	35,4	35,8	36,7	37,6	38,6	39,7	40,8	41,9	43,1
Salario Fijo encargado de comercio		19,5	19,8	20,1	20,5	20,8	21,2	21,5	21,9	22,3	22,6
Promoción y Publicidad		2,4	2,4	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8
Salario Repte. Comercial Chile		12,7	13,3	13,8	14,4	15,1	15,7	16,4	17,2	17,9	18,7
EBITDA		-188,1	-192,5	-196,6	-201,3	-206,1	-211,1	-216,3	-221,6	-227,0	-232,7
EBITDA %		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Depreciación y Amortizaciones		2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-190,3	-194,8	-198,8	-203,6	-208,3	-212,2	-217,4	-222,7	-228,1	-233,8
Impuestos (21,1%)		-40,2	-41,1	-42,0	-43,0	-44,0	-44,8	-45,9	-47,0	-48,1	-49,3
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS		-150,1	-153,7	-156,9	-160,6	-164,4	-167,4	-171,5	-175,7	-180,0	-184,4
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Depreciación y Amortizaciones		2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
INVERSIONES	12,5	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	2,0	0,0	0,0	0,0
Inversión en Equipamiento de trabajo	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0
Inversión en Activos Intangibles	10,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversión en capital de trabajo (KT)	0,1	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
FLUJO DE CAJA NETO	-12,5	-148,3	-151,5	-154,7	-158,4	-162,2	-168,2	-172,4	-174,6	-178,9	-183,4
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	-12,5	-160,8	-312,2	-466,9	-625,3	-787,5	-955,7	-1128,2	-1302,8	-1481,7	-1665,1
VALOR TERMINAL DEL PROYECTO	-1230										

FACTIBILIDAD ALCANZANDO 0,5% DEL MERCADO (escenario basal)

8B-Opción Venta Online, factibilidad alcanzando 0,5% del mercado

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Moneda utilizada	US\$Miles										
INGRESOS OPERACIONALES		328,5	353,3	380,2	408,9	439,7	472,8	508,4	546,8	587,9	632,2
COSTOS VARIABLES		241,5	260,5	260,0	269,7	279,8	290,2	301,1	312,3	324,0	336,1
Costo de Producción		237,6	246,5	255,9	265,4	275,2	285,5	296,1	307,1	318,5	330,3
Costo de Ventas y Distribución		3,8	4,0	4,2	4,4	4,6	4,8	5,0	5,3	5,5	5,8
Distribución		3,8	4,0	4,2	4,4	4,6	4,8	5,0	5,3	5,5	5,8
MARGEN CONTRIBUCIÓN		87,0	102,8	120,2	139,1	159,9	182,6	207,4	234,4	264,0	296,2
MARGEN CONTRIBUCIÓN %		26,0	29,0	32,0	34,0	36,0	39,0	41,0	43,0	45,0	47,0
COSTOS FIJOS		126,0	128,0	129,6	131,7	133,8	136,0	138,2	140,5	142,9	145,2
Costos Administración y Gastos Generales		104,1	105,8	107,6	109,4	111,2	113,1	115,0	116,9	118,8	120,8
Salarios Administración		101,6	103,3	105,1	106,9	108,7	110,5	112,4	114,3	116,3	118,2
Gastos servicios generales		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Costos Marketing y Ventas		21,8	22,2	22,0	22,3	22,5	22,9	23,3	23,6	24,0	24,4
Salario Fijo encargado de comercio		19,5	19,8	20,1	20,5	20,8	21,2	21,5	21,9	22,3	22,6
Promoción y Publicidad		2,4	2,4	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8
EBITDA		-38,9	-25,2	-9,4	7,4	26,1	46,6	69,1	93,9	121,1	150,9
EBITDA %		0,0	0,0	0,0	2,0	6,0	10,0	14,0	17,0	21,0	24,0
Depreciación y Amortizaciones		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-40,8	-27,2	-11,3	5,5	24,2	45,8	68,3	93,1	120,3	150,1
Impuestos (21,1%)		-8,6	-5,7	-2,4	1,2	5,1	9,7	14,4	19,6	25,4	31,7
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS		-32,2	-21,4	-8,9	4,3	19,1	36,1	53,9	73,5	94,9	118,5
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %		0,0	0,0	0,0	1,0	4,0	8,0	10,0	13,0	16,0	19,0
Depreciación y Amortizaciones		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
INVERSIONES	13,4	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	2,0	1,2	0,1	0,1	0,1
Inversión en Equipamiento de trabajo	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0
Inversión en Activos Intangibles	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo (KT)	2,4	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1
FLUJO DE CAJA NETO	-13,4	-30,3	-19,6	-7,1	6,2	20,9	34,9	53,5	74,1	95,6	119,1
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	-13,4	-43,7	-63,3	-70,3	-64,2	-43,2	-8,3	45,2	119,4	215,0	334,1
VALOR TERMINAL DEL PROYECTO	789										

8C-Opción Venta Distribuidor, factibilidad alcanzando 0,5% del mercado

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Moneda utilizada											
		US\$ Miles									
INGRESOS OPERACIONALES		317,4	341,3	367,4	395,1	424,9	456,9	491,3	528,3	568,1	610,9
COSTOS VARIABLES		263,2	262,6	272,6	282,7	293,2	304,1	315,4	327,1	339,3	351,9
Costo de Producción		229,6	238,1	247,2	256,4	265,9	275,8	286,1	296,7	307,7	319,2
Costo de Ventas y Distribución		23,5	24,4	25,3	26,3	27,3	28,3	29,3	30,4	31,5	32,7
Distribución		23,5	24,4	25,3	26,3	27,3	28,3	29,3	30,4	31,5	32,7
MARGEN CONTRIBUCIÓN		64,3	78,8	94,8	112,4	131,7	152,8	175,9	201,2	228,8	269,0
MARGEN CONTRIBUCIÓN %		20,0	23,0	26,0	28,0	31,0	33,0	36,0	38,0	40,0	42,0
COSTOS FIJOS		138,7	141,3	143,4	146,2	148,8	151,7	154,7	157,7	160,8	163,9
Costos Administración y Gastos Generales		104,1	105,8	107,6	109,4	111,2	113,1	115,0	116,9	118,8	120,8
Salarios Administración		101,6	103,3	105,1	106,9	108,7	110,5	112,4	114,3	116,3	118,2
Gastos servicios generales		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Costos Marketing y Ventas		34,5	35,4	35,8	36,7	37,6	38,6	39,7	40,8	41,9	43,1
Salario Fijo encargado de comercio		19,5	19,8	20,1	20,5	20,8	21,2	21,5	21,9	22,3	22,6
Promoción y Publicidad		2,4	2,4	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8
Salario Repte. Comercial Chile		12,7	13,3	13,8	14,4	15,1	15,7	16,4	17,2	17,9	18,7
EBITDA		-74,4	-62,6	-48,6	-33,8	-17,2	1,0	21,2	43,5	68,1	95,1
EBITDA %		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	4,0	8,0	12,0	16,0
Depreciación y Amortizaciones		2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-76,6	-64,7	-50,8	-36,0	-19,4	0,0	20,1	42,4	67,0	94,0
Impuestos (21,1%)		-16,2	-13,7	-10,7	-7,6	-4,1	0,0	4,2	9,0	14,1	19,8
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS		-60,4	-51,1	-40,1	-28,4	-15,3	0,0	15,9	33,5	52,9	74,2
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	6,0	9,0	12,0
Depreciación y Amortizaciones		2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
INVERSIONES	12,7	2,0	0,1	0,1	0,1	0,1	2,0	2,4	0,1	0,1	0,1
Inversión en Equipamiento de trabajo	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0
Inversión en Activos Intangibles	10,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo (KT)	0,3	2,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	0,1
FLUJO DE CAJA NETO	-12,7	-60,2	-48,9	-37,9	-26,3	-13,2	-0,9	14,6	34,5	53,8	75,2
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	-12,7	-72,9	-121,9	-159,8	-186,1	-199,2	-200,2	-185,6	-151,1	-97,3	-22,1
VALOR TERMINAL DEL PROYECTO	494										

Anexo N° 9:

Aspectos técnicos regulatorios que se deben cumplir en el etiquetado del producto de acuerdo a legislación chilena.

La regulación que se debe cumplir es el Decreto 17 Regulatoria de etiquetado de calzado, la cual está basada en la NCh1808.Of2004 del Instituto Nacional de Normalización.

Como en el caso del Mercosur, las botas MyMayu cumplen adecuadamente la regulación. A pesar de que la normativa es levemente diferente; los siguientes aspectos deben ser considerados:

-Idioma: debe ser español

-Sistema de tallas: No se menciona el sistema. Pero en algunos otros productos importados se acostumbra a etiquetar con más de un sistema, por ejemplo, el sistema de Estados Unidos, el europeo o el británico (ver el ejemplo en la figura A2).

-Componentes de los materiales: el material usado en cada una de las partes de la bota debe ser indicado: capellada, forro y planta.

Los materiales sintéticos usados en el producto se deben declarar usando sus nombres genéricos.

-Información básica: nombre y Rol Único Tributario del fabricante nacional o importador.



Figura A1: Ejemplo de etiqueta de calzado importado en Chile (fotografía de elaboración propia)