



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

# **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS ROPA DE CAMA DE LA EMPRESA COMERCIAL PRINTS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL  
INDUSTRIAL

DANIEL IGNACIO ZEDÁN ABUAWAD

PROFESOR GUÍA:  
GERARDO DÍAZ RODENAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RAUL URIBE DARRIGRANDI  
GUSTAVO SALINAS NARANJO

SANTIAGO DE CHILE  
2021

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL.  
POR: DANIEL IGNACIO ZEDÁN ABUAWAD  
FECHA: 25-03-2021  
PROFESOR GUÍA: SR. GERARDO DÍAZ R.

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS ROPA DE CAMA DE LA EMPRESA COMERCIAL PRINTS**

Este trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un plan de negocios para la unidad estratégica de negocios de ropa de cama de la empresa Comercial Prints, la cual forma parte de la industria textil nacional y se dedica a la comercialización de prendas de vestir. La justificación del proyecto se basa en que las condiciones del año 2020 asociadas a la pandemia han generado una disminución de más de un 50% en las ventas de la empresa, por lo que no se ve una alta escalabilidad en sus actuales negocios, y es por esto, que la empresa busca diversificarse y aumentar su cartera de clientes.

Para realizar el estudio de mercado se aplicó una encuesta a los potenciales clientes, los cuales corresponden a mujeres entre 30 y 60 años, dueñas de casa, que viven en el sector oriente de Santiago, obteniendo sus preferencias a la hora de comprar ropa de cama. Con esta información se realizó un análisis de mercado, con respecto a la demanda se obtuvo que el mercado potencial es de 76.312 mujeres, y con respecto a la oferta, se concluyó que la ropa de cama premium tiene un nicho menos concentrado y existen menos barreras de entrada que la ropa de cama estándar, ya que esta última cuenta con 8 marcas que se llevan el 85% del valor total de las importaciones, en cambio en la ropa de cama premium las 8 primeras marcas solo se llevan el 62% de estas.

Posteriormente se realizó un análisis estratégico valorando las fortalezas y debilidades de la empresa para crear el plan de negocios. Con respecto al plan de marketing, los principales atributos que prioriza nuestro mercado objetivo son la calidad y el confort, por lo tanto, la línea de ropa de cama se enfocará en ofrecer productos que cumplan como primer requisito con estas condiciones. Los productos que se ofrecerán son: juego de sábanas, plumón, funda de plumón, almohadas y cubre colchón.

El plan de recursos humanos se desarrolló definiendo el personal necesario para llevar a cabo la estrategia planteada y responder a los nuevos negocios esperados. La empresa se caracteriza por minimizar sus costos fijos por encima de los variables, por lo que, siguiendo esa línea, una de las estrategias del plan de negocios es optimizar los costos en remuneraciones, externalizando algunos procesos.

La evaluación económica se realizó con una tasa de descuento del 20% para un periodo de evaluación de 5 años obteniendo un VAN de 31.796.518, un TIR de un 26% y un tiempo de recuperación de 3 años, por lo tanto, se concluye que el proyecto es rentable.

## Tabla de contenido

1. Introducción .....	1
1.1. Antecedentes Generales .....	1
1.1.1. Industria Textil .....	1
1.1.2. Caracterización de la Organización .....	1
1.2. Justificación del Proyecto .....	3
1.3. Oportunidad de Negocio .....	4
1.4. Alcances .....	5
1.5. Resultados Esperados .....	5
2. Objetivos y Metodología .....	5
2.1. Objetivos Generales .....	5
2.2. Objetivos Específicos .....	6
2.3. Metodología .....	6
3. Marco Conceptual .....	7
3.1. 5 Fuerzas de Porter .....	7
3.2. Cadena de Valor .....	8
3.3. Análisis FODA .....	10
3.4. Modelo Canvas .....	10
4. Estudio de Mercado .....	12
4.1. Enfoque y Construcción de la Encuesta .....	12
4.2. Aplicación de la Encuesta .....	12
4.3. Análisis de la Encuesta .....	13
5. Análisis de Mercado .....	20
5.1. Oferta .....	20
5.1.1. Ventas Totales .....	20
5.1.2. Productos .....	21
5.1.3. Competencia .....	22
5.1.4. Margen Bruto del Mercado .....	24
5.1. Demanda .....	25
5.1.1. Segmento de Clientes .....	25
5.2. Dimensionamiento del Mercado .....	26
5.2.1. Mercado Potencial .....	26

5.2.2. Mercado Objetivo.....	27
6. Análisis Estratégico .....	27
6.1.1. Análisis Competencia .....	27
6.2. Análisis Externo .....	28
6.2.1. Fuerzas de Porter .....	28
6.3. Análisis Interno.....	31
6.3.1. Cadena de Valor.....	31
6.4. Análisis FODA.....	32
6.5. Modelo Canvas .....	33
7. Plan de Marketing.....	34
7.1. Marketing Mix.....	34
8. Plan de Operaciones .....	36
9. Plan de Recursos Humanos .....	38
9.1. Remuneraciones.....	39
10. Plan Financiero.....	40
10.1. Inversión.....	40
10.2. Ventas .....	41
10.3. Egresos.....	42
10.4. Ingresos .....	45
10.5. Resultados e Indicadores.....	46
10.6. Análisis de sensibilidad .....	47
11. Conclusiones .....	47
Bibliografía .....	50
Anexos .....	52

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Ventas netas de Prints por año. Fuente propia en base a datos de Prints .....	3
Gráfico 2. Ubicación geográfica de encuestado. Fuente: Encuesta ropa de cama .....	13
Gráfico 3. Sexo del que compra ropa de cama. Fuente: Encuesta ropa de cama .....	14
Gráfico 4. Rango etario de quien compra ropa de cama. Fuente: Encuesta ropa de cama .....	14
Gráfico 5. Tiempo de renovación de sábanas y fundas. Fuente: Encuesta ropa de cama .....	15
Gráfico 6. Elección de sábana según precio y calidad. Fuente: .....	16
Gráfico 7. Preferencias de características visuales de tu cama .....	16
Gráfico 8. Canales de ventas utilizado para la compra de ropa de cama .....	17
Gráfico 9. Camas según tamaño por cada 10 hogares .....	18
Gráfico 10. Valoración de 1 a 5 a Atributos a la hora de comprar ropa de cama .....	18
Gráfico 11. Elección de juego de sábanas según tamaño de cama .....	19
Gráfico 12. Resumen análisis de sensibilidad, Fuente propia .....	47

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de Comercial Prints. Fuente propia .....	3
Ilustración 2. 5 fuerzas de Porter, Michael E Porter, Estrategia Competitiva (1982) .....	8
Ilustración 3. Cadena de Valor. Fuente: Michael E. Porter. Ventaja competitiva (1985) .....	10
Ilustración 4. Modelo Canvas Guía Didáctica .....	12
Ilustración 5. 5 Fuerzas de Porter UEN Ropa de Cama Prints .....	30
Ilustración 6. Cadena de Valor UEN Ropa de Cama Prints .....	31
Ilustración 7. Modelo Canvas de la UEN ropa de cama de Prints. Fuente propia .....	33

## Índice de Tablas

Tabla 1. Productos de ropa escolar Prints. Fuente propia .....	2
Tabla 2. Cantidad de camas por hogar según tamaño .....	17
Tabla 3. Importaciones ropa de cama. Fuente propia .....	20
Tabla 4. Productos ropa de cama. Fuente propia .....	21
Tabla 5. Distribución ropa de cama según su tamaño. Fuente propia con datos de Cámara de Comercio .....	22
Tabla 6. Distribución ropa de cama premium según su tamaño. Fuente propia con datos de Cámara de Comercio .....	22
Tabla 7. Marcas con mayor mercado atacado en ropa de cama. Fuente propia con datos de Cámara de Comercio .....	23
Tabla 8. Mercado atacado en ropa de cama según tipo de tienda. Fuente propia con datos de Cámara de Comercio .....	23
Tabla 9. Porcentaje del mercado premium atacado por marca. Fuente propia con datos de Cámara de Comercio .....	23

Tabla 10. Mercado premium atacado según tipo de tienda. Fuente propia con datos de Cámara de Comercio .....	24
Tabla 11: Cotización juego de sábanas importados desde China. Fuente propia.....	24
Tabla 12. Costo traslado de China a Chile. Fuente propia.....	24
Tabla 13. Margen bruto. Fuente propia .....	25
Tabla 14. Cantidad de hoteles por región y estrellas. Fuente Hoteleros de Chile, memoria y balance general 2018 .....	25
Tabla 15. Mercado potencial según comunas. Fuente propia a partir de base de datos Censo 2017 .....	26
Tabla 16. Mercado objetivo de UEN ropa de cama Prints. Fuente propia.....	27
Tabla 17. Competencia directa ropa de cama premium.....	27
Tabla 18. Costos mensuales de publicidad del año 1 al 5 .....	36
Tabla 19. Remuneraciones mensuales de equipo de trabajo de la UEN ropa de cama Prints del año 1 al 5. Fuente prop .....	40
Tabla 20. Inversión inicial de activos fijos del proyecto. Fuente propia .....	40
Tabla 21. Mercado objetivo de UEN ropa de cama Prints. Fuente propia.....	41
Tabla 22. Variables utilizadas para estimar demanda anual del mercado potencial. Fuente propia .....	41
Tabla 23. Demanda anual del mercado potencial según tipo de producto. Fuente propia .....	41
Tabla 24. Ventas por producto del año 1 al 5 de la UEN ropa de cama de Prints. Fuente propia .....	42
Tabla 25. Ventas diarias promedio del año 1 al 5 de la UEN ropa de cama de Prints. Fuente propia .....	42
Tabla 26. Costos fijos mensuales UEN ropa de cama. Fuente propia .....	42
Tabla 27. Costos fijos del flujo de caja del año 1 al 5. Fuente propia.....	42
Tabla 28. Costo de producción de productos según su tamaño. Fuente propia.....	43
Tabla 29. Porcentaje de demanda del mercado ropa de cama premium según tamaño de cama. Fuente propia .....	44
Tabla 30. Costo ponderado por unidad producida de cada producto. Fuente propia....	44
Tabla 31. Porcentaje de demanda del mercado ropa de cama premium según calidad y cantidad de hilos en sábanas y fundas. Fuente propia .....	44
Tabla 32. Costos variables de flujo de caja del año 1 al 5. Fuente propia .....	44
Tabla 33. Precio de venta de productos según su tamaño. Fuente propia .....	45
Tabla 34. Promedio precio sin IVA por producto. Fuente propia .....	46
Tabla 35. Ingresos flujo de caja del año 1 al 5. Fuente propia .....	46
Tabla 36. Flujo de caja neto del año 0 al 1. Fuente propia.....	46
Tabla 37. VAN, TIR y tiempo de recuperación del flujo de caja UEN ropa de cama de Prints. Fuente propia .....	46

## Índice de Anexos

Cuadro de Anexos 1. Comprobante de adquisición base de datos Cámara de Comercio de Santiago .....	52
Cuadro de Anexos 2. Marcas ropa de cama .....	53
Cuadro de Anexos 3. Marcas ropa de cama premium .....	54
Cuadro de Anexos 4. Comprobante cotización productos y costos aduaneros .....	55
Cuadro de Anexos 5. Precios de venta y margen bruto de competencia.....	55
Cuadro de Anexos 6. Locales en arriendo sector nororiental .....	57
Cuadro de Anexos 7. Diseño de procesos - Compra de productos.....	59
Cuadro de Anexos 8. Diseño de procesos - Venta online .....	59
Cuadro de Anexos 9. Diseño de procesos - Venta en tienda.....	60
Cuadro de Anexos 10. Preguntas de encuesta ropa de cama .....	61
Cuadro de Anexos 11. Flujo de caja escenario normal, Fuente propia .....	69
Cuadro de Anexos 12. Flujo de caja escenario pesimista, Fuente propia .....	70
Cuadro de Anexos 13. Flujo de caja escenario optimista, Fuente propia.....	71

# **1. Introducción**

## **1.1. Antecedentes Generales**

### **1.1.1. Industria Textil**

La industria textil chilena tiene sus orígenes en el siglo XIX, alrededor de los años 1870. En principio, la mayoría de las telas eran importadas desde Europa, lo que provocaba una postergación del desarrollo de la industria textil nacional. Tras la crisis financiera de 1930, se buscó fomentar el crecimiento del rubro mediante una industrialización por sustitución de importaciones, logrando un crecimiento de la industria, llegando a abastecer el 95% de la demanda Nacional en 1960 [1].

A partir de 1975 la industria es afectada gravemente por la gran competencia extranjera e importaciones, y decae aún más luego de la crisis financiera de 1983, obligando a varias fábricas a cerrar sus negocios por banca rota. Frente a esta situación, las empresas buscaron disminuir sus costos de producción externalizando algunos de sus procesos productivos, como también algunos se vieron obligados a importar productos terminados desde China e India. Al pasar los años la industria textil nacional ha ido cada vez perdiendo terreno a causa de la gran competencia internacional y sus producciones a gran escala [1].

### **1.1.2. Caracterización de la Organización**

El proyecto que se propone en este informe está bajo este contexto, específicamente en la empresa Comercial Prints, la cual es parte de la industria textil nacional y se dedica a la comercialización de prendas de vestir. Durante muchos años confeccionó ropa de niños, pero las importaciones a los inicios del siglo XXI causaron un declive en las ventas de la empresa, que también afectó a reconocidos lugares de ventas de prendas de vestir, como Bellavista-Tomé y Patronato. Ante esta situación la empresa elige, en el año 2005, confeccionar principalmente uniformes escolares, ya que en este rubro había menos competencia con respecto a importaciones y era una de las pocas áreas de confección nacional que no estaba decayendo.

Además, como se explicaba anteriormente, en esos tiempos no era muy rentable confeccionar productos nacionales por los altos costos de producción y la mano de obra. Es por esto, que Prints decidió externalizar varios de sus procesos productivos y al mismo tiempo optimizar sus procesos con productores ya conocidos que aseguraran productos de calidad. Además, redujo su personal y los capacitó para realizar cargos multitask, lo que generaba una reducción de gastos fijos y un muy buen margen de ingresos.

En cuanto a los productos que se ofrecen en ropa escolar, cada colegio tiene un diseño de uniforme distinto, por lo que existen una infinidad de productos con diferentes diseños, y un segmento específico de compradores, que se ven definidos por el tamaño, cantidad



de alumnos/as, ubicación geográfica del colegio, entre otras. De esta manera es sencillo definir la cantidad a producir para satisfacer la demanda. La Tabla 1 muestra la lista de productos ofrecidos.

Prendas		
Blusa	Cotona	Pantalón vestir
Calza	Delantal	Polera pique manga corta
Calza larga	Polera deporte manga corta	Polera pique manga larga
Camisa	Polera deporte manga larga	Polar
Casaca	Falda	Polerón
Corbata	Jumper	Short
Corbatín	Pantalón buzo	Sweater

Tabla 1. Productos de ropa escolar Prints. Fuente propia

Actualmente Prints comercializa sus productos a nivel nacional. Sus principales clientes son multitiendas tales como Johnson, Cencosud y Falabella, y también microempresas de provincia tales como Juan Bendeck y Compañía Ltda., a los cuales les vende al por mayor y estos mismos son quienes se encargan de distribuir los productos a los consumidores.

La estructura organizacional se compone por 3 áreas:

- Área de Logística; encargados de controlar entregas y retiros de mercancía y gestión de inventario.
- Área de Producción: encargada de la confección de productos y de que se lleve a cabo todo el proceso productivo.
- Área de Bodega: Revisión de calidad y embalaje de productos.

Prints cuenta con un personal de 9 personas, 1 Gerente General, 1 jefe para cada una de las áreas, 1 chofer, 2 cortadores y 2 embaladores.

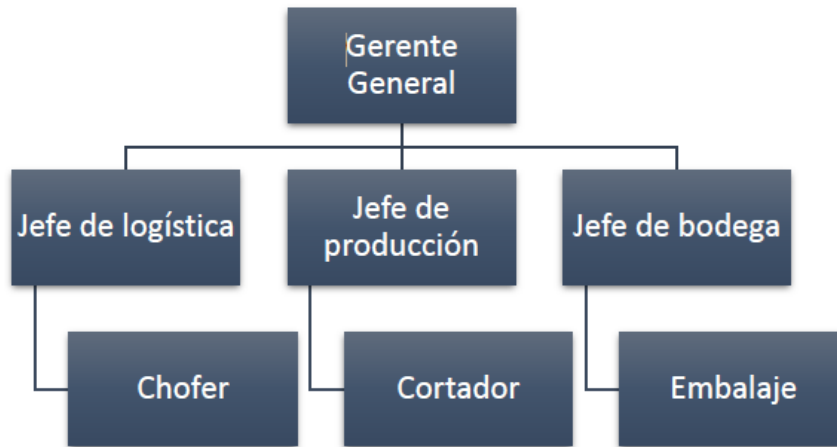


Ilustración 1. Organigrama de Comercial Prints. Fuente propia

En 2018, Prints abre su nueva línea de productos “Toruk” de uniformes corporativos, pero esta no ha tenido el rendimiento esperado en los casi 2 años que lleva en funcionamiento, llevándose menos de un 5% del total de ingresos de la empresa.

## 1.2. Justificación del Proyecto

En los últimos 5 años, Prints ha tenido un gran crecimiento, lo cual se ve reflejado en sus ventas. En el año 2015 las ventas totales netas eran de 584 millones de pesos y el año 2019 estas fueron de 742 millones, lo que significa un crecimiento de un 27% en ingresos durante esos 5 años.



Gráfico 1. Ventas netas de Prints por año. Fuente propia en base a datos de Prints

Hasta ese momento, la empresa iba por buen camino, pero desde el estallido social, ocurrido en Chile el 14 de octubre del año 2019, la situación cambió drásticamente, ya que desde ese momento empezaron a disminuir las ventas considerablemente y luego

disminuyeron aún más por causa de la pandemia del coronavirus. Desde marzo del presente año, los colegios se mantienen cerrados y las clases se están realizando por videollamadas, por lo que los estudiantes no necesitan el uso de uniformes escolares.

Por otro lado, durante meses ha habido cuarentena a nivel nacional, por lo que gran parte de los trabajadores tampoco han necesitado usar sus uniformes corporativos. De hecho, la pandemia es una de las principales variables que afectaron en el estancamiento de la marca Toruk, ya que bajo esas condiciones es muy difícil que el proyecto generara grandes ingresos, tomando en cuenta que hasta antes de la pandemia la línea de productos llevaba en marcha solo 1 año.

A principios del 2020, la empresa estimó que ese año va a tener la mitad de las ventas producidas del 2019 y dado este escenario bastante negativo, actualmente no se ve escalabilidad en sus actuales negocios. Se suma a lo anterior, que la empresa tiene una alta dependencia de sus dos principales clientes, ya que estos abarcan más del 70% de sus ingresos totales, por lo tanto, la pérdida de algunos de los dos sería realmente significativa.

### **1.3. Oportunidad de Negocio**

Dada la incertidumbre que tiene en este momento la empresa con respecto a la viabilidad de sus actuales negocios, decide diversificarse y crear una unidad estratégica de negocios enfocado en un rubro que tenga un espacio de mercado para ser atacado, que genere estabilidad y seguridad de ingresos, y que aumente la cartera de clientes de la empresa.

Se encuentra como oportunidad de negocio que las 2 marcas en las que trabaja actualmente la empresa tienen un mercado estacional, generando la mayor cantidad de ventas en los meses de verano, por lo tanto, en invierno la demanda es mucho menor. Es por esto, que durante ese periodo de tiempo se pueden utilizar los recursos y personal actuales de Prints para la implementación del nuevo proyecto, y así, disminuir y optimizar los costos totales.

En primera instancia, se buscaron mercados los cuales hayan aumentado sus ventas este último tiempo, dado que las prioridades de los consumidores pudieron haber cambiado debido a la caída de la economía y a estar más tiempo en casa, por lo tanto, se busca un nicho de la industria textil para aprovechar la experiencia de la empresa y un mercado con productos de primera necesidad para asegurar un mínimo de ventas.

El área que cumple con estas características y que fue escogido es el de artículos del hogar. Se escogió específicamente el sector ropa de cama porque de todos los productos del hogar, los que más se compran son textiles tales como sábanas, cojines o toallas, con el 37% del total de las ventas [2].

Los datos entregados por El Instituto Nacional de Estadísticas dieron a conocer los resultados del Censo 2017, mostrando el aumento de hogares unipersonales en Chile de 654.397 a 1.004.161, pasando de representar un 11,6% a un 17,8% del total [3]. Esto

provoca que las personas se muden a otro hogar, y normalmente los cambios de casa provocan el aumento de compras de productos del área textil. Además, el artículo de Huffpost dice que el mercado mundial de la denominada ropa para el hogar se ha quintuplicado en la última década [4].

En cuanto a las ventas en el mercado de ropa de cama, esta se ha encontrado en constante crecimiento, con un aumento anual promedio del 10% entre el 2016 y 2018. Pero el 2019 y lo que lleva del 2020 hubo un estancamiento. Este declive se vino afectado por el estallido social y el coronavirus, los cuales dieron inicio en octubre el año 2019 y en abril del año 2020 respectivamente. Afectaron de tal manera en la economía mundial, tal que se redujo en un 4,9% el PIB (Producto Interno Bruto) mundial y un 7,5% el PIB de Chile [5], por lo tanto, la mayoría de los mercados se vieron perjudicados, pero se espera que a mediados del año 2022 vuelvan a estabilizarse.

#### **1.4. Alcances**

El estudio del proyecto será a nivel nacional para el análisis del mercado y a nivel regional para la propuesta de negocio. Se va a realizar un plan de marketing, pero no se tomará en cuenta el diseño y formato de la página web por la cual se venderán los productos de ropa de cama.

#### **1.5. Resultados Esperados**

- Se espera encontrar un segmento de clientes insatisfechos por los actuales productos ofrecidos de ropa de cama premium, un nicho en crecimiento reflejado en sus ventas y con pocas barreras de entrada.
- Identificar fortalezas y debilidades de la empresa para luego encontrar lo que diferencia a Prints de la competencia.
- Se mostrará cómo se ingresará al mercado, cuáles serán los clientes y de qué forma se llegará a ellos, teniendo claro cuál es el valor que se está entregando.
- Encontrar un proyecto rentable y viable a largo plazo.

## **2. Objetivos y Metodología**

### **2.1. Objetivos Generales**

Diseñar un plan de negocios a la empresa textil Comercial Prints para su nueva unidad estratégica de negocios ropa de cama premium.

## **2.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el contexto de la empresa para identificar un problema u oportunidad, aprovechando las cualidades y fortalezas que tiene la empresa.
- Realizar una investigación para determinar parámetros y tendencias que describan el mercado de ropa de cama.
- Identificar los factores internos para lograr una ventaja competitiva y los factores externos que contribuyen al atractivo de la ropa de cama.
- Entregar una propuesta de modelo de negocios para la unidad estratégica de negocios ropa de cama.
- Desarrollar planes de marketing, operacionales, recursos humanos y financieros que muestren los recursos, habilidades y el apoyo necesario de cada área para llevar a cabo los objetivos estratégicos.

## **2.3. Metodología**

La forma mediante la cual se llevará a cabo el proyecto es en base a un procedimiento dividido en 5 etapas:

### **Claridad del proyecto**

En primer lugar, es necesario entender los acontecimientos que suceden en la empresa y su situación actual, justificar la razón por la cual es necesaria la implementación de la unidad estratégica de negocios y justificar la elección del mercado de ropa de cama.

### **Estudio de mercado**

Se va a realizar un estudio de mercado en la industria textil de ropa de cama para cuantificar y determinar la oferta y la demanda, como también para identificar a la competencia y al cliente objetivo.

### **Análisis estratégico del proyecto**

Para elaborar un análisis externo se va a utilizar la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, la cual analiza y mide los recursos que tiene la empresa al relacionarse con otros actores. Para analizar el entorno interno se va a utilizar la cadena de valor, identificando todas las actividades primarias dentro de la empresa. Por último, a través del análisis FODA se detectarán debilidades y fortalezas.

## **Modelo y diseño del negocio**

Ya con bastante información recopilada, se muestran los componentes que definen a la empresa y sus relaciones con clientes y otros actores del mercado, para así encontrar la estrategia para ingresar al mercado, generar ingresos y operar de forma satisfactoria; creando, proporcionando y entregando valor.

## **Propuesta de ejecución y evaluación económica**

Finalmente se crean los planes funcionales, tocando temas de marketing, operacionales, recursos humanos, legales y financieros, con el fin de mostrar los pasos a seguir para el funcionamiento del negocio.

## **3. Marco Conceptual**

Al momento de implementar una Unidad Estratégica de Negocios<sup>1</sup> (UEN) es necesario evaluar diversos aspectos que influirán en el buen desarrollo de este, tales como; estrategia, actividades, fortalezas, debilidades y valor de la empresa. A continuación, se evaluarán cada uno de estos aspectos.

### **3.1. 5 Fuerzas de Porter**

En relación con la estrategia a tomar por la empresa, Porter [6] plantea que existen 5 fuerzas que influyen para llevar a cabo un proyecto. Estas fuerzas son:

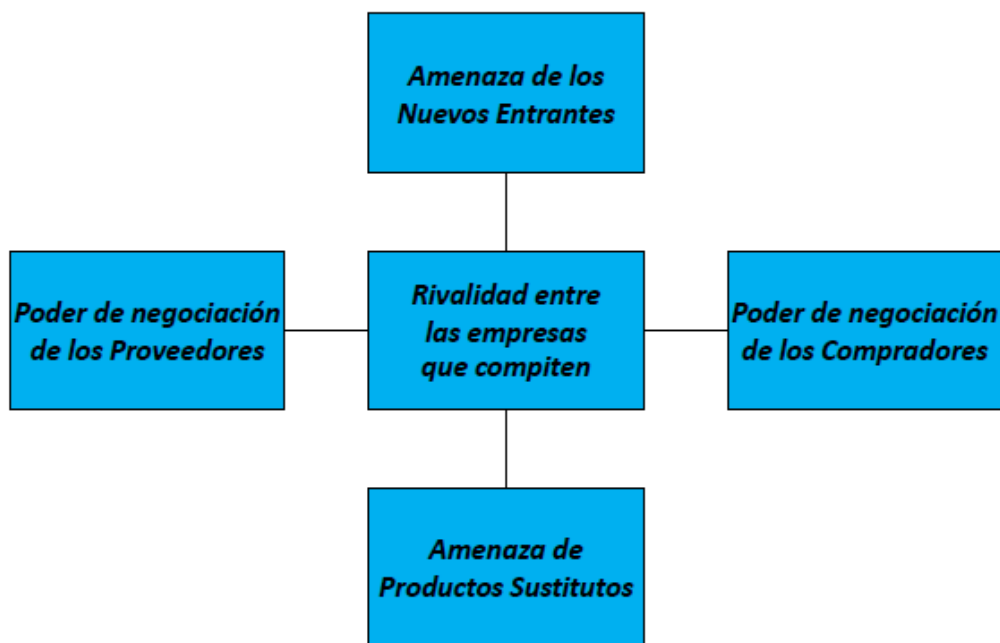
- Amenaza de los nuevos entrantes: si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.
- Poder de negociación de los proveedores: cuando los proveedores tienen mucha organización, pueden imponer condiciones de precios, tamaños de pedidos, alargar plazos de entrega, formas de pago y/o cambiar estándar de calidad. Mientras exista una menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.
- Poder de negociación de los compradores o clientes: cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente puede elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia que sea sustituto.

---

<sup>1</sup> Conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa.

- Amenaza de productos sustitutos: un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.
- Rivalidad entre las empresas que compiten: este factor es el resultado de los cuatro anteriores. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos o si están muy bien posicionados.

Al establecer la intensidad de cada una de las fuerzas mencionadas anteriormente, se logra determinar cuáles son las principales áreas en las que la empresa debe poner mayor atención para lograr el cumplimiento satisfactorio de su misión y visión.



*Ilustración 2. 5 fuerzas de Porter, Michael E Porter, Estrategia Competitiva (1982)*

### **3.2. Cadena de Valor**

Otro punto necesario para evaluar son las actividades de la empresa, describiendo como se desarrollan cada una de estas, desde la adquisición de los insumos, hasta la entrega al cliente final. Esto es conocido como el modelo Cadena de Valor [7], el cual permite identificar cuáles son las actividades de una firma que crean valor y cuáles no.

Todas las tareas realizadas por una organización pueden ser clasificadas en nueve categorías diferentes, 5 de ellas son las llamadas actividades primarias, las cuales tienen su función directamente relacionada con la creación física, la venta, el mantenimiento y el apoyo de un producto o servicio. Los 4 restantes se denominan actividades de apoyo,

que existen para complementar las actividades primarias e involucrar a todas las demás estructuras para llegar al desarrollo del producto.

### **Actividades Primarias**

- Logística de Entrada: recepción, almacenaje, bodegaje, control de inventario y devolución a proveedores.
- Operaciones: transformación de los insumos en el producto/servicio final. Producción, embalaje, montaje, mantenimiento, control de calidad, reemplazo de equipos.
- Logística de Salida: son las actividades asociadas a la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo sistemas de recogida, almacenamiento o distribución.
- Marketing y Ventas: inducir y facilitar el proceso de compra a los clientes. Procesos que se utilizan y beneficios que se entregan para convencer al cliente de comprar los productos o servicios.
- Servicio: actividades que hacen crecer el valor del producto después de la venta. Instalación, reparación, apoyo al cliente, entrenamiento, suministro de repuestos, actualizaciones.

### **Actividades de Apoyo**

- Infraestructura de la Empresa: son los sistemas de apoyo que se necesita para mantener las operaciones diarias. Gestión general, administrativa, jurídica, financiera, contable, de asuntos públicos.
- Gestión de Recursos Humanos: contratación, selección, promoción, sistemas de evaluación de desempeño, recompensas, capacitación, desarrollo administrativo.
- Desarrollo de Tecnología: procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena del valor. Evaluación y asignación de recursos y control de proyectos, investigación y desarrollo, automatización de procesos, patentes.
- Compras: procesos para adquirir los recursos necesarios para trabajar. Compra de materias primas, servicios, maquinaria, negociación proveedores, gestión de calidad de bienes comprados.



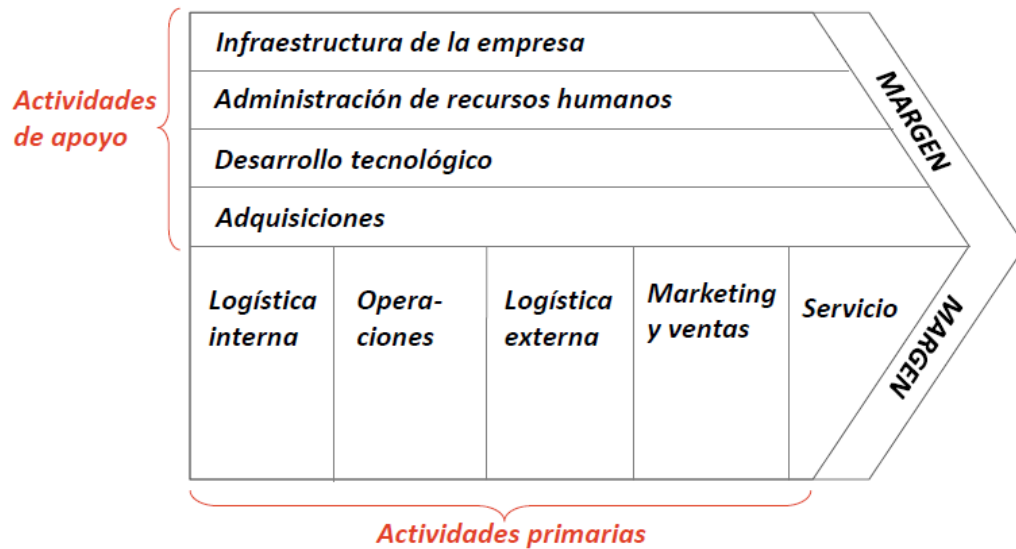


Ilustración 3. Cadena de Valor. Fuente: Michael E. Porter. Ventaja competitiva (1985)

### 3.3. Análisis FODA

El Análisis FODA [8] es una de las herramientas que consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización es relevante e identifica factores críticos, realizando un análisis interno y externo.

#### Análisis Interno

- Fortalezas: identificar atributos que los diferencie de la competencia para generar ventajas competitivas.
- Debilidades: son características negativas que le juegan en contra y esto afecta en las actividades de la empresa.

#### Análisis Externo

- Oportunidades: factores positivos generados en el entorno que no son controlables por la organización.
- Amenazas: factores negativos externos a la empresa que pueden poner en peligro el negocio.

### 3.4. Modelo Canvas

El Modelo Canvas [9] permite formalizar de manera estructurada y coherente distintos modelos de negocios, describiendo las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Facilita la identificación de los factores de mayor riesgo del

negocio y la comprobación de las hipótesis críticas iniciales.  
Esta metodología define 9 puntos a analizar, los cuales son:

- Segmento de clientes: a que personas les creas valor.
- Propuesta de valor: que problema le solucionas al cliente.
- Canales: medio por el cual se entrega la propuesta de valor.
- Relación con los clientes: proceso completo con clientes, desde que se solicita, hasta que se entrega la propuesta de valor.
- Flujo de ingresos.
- Recursos clave.
- Actividades clave.
- Socios claves.
- Estructura de costos.



Ilustración 4. Modelo Canvas Guía Didáctica

## 4. Estudio de Mercado

### 4.1. Enfoque y Construcción de la Encuesta

El objetivo de la encuesta es conocer de mejor forma al cliente objetivo, que corresponde a todas las personas que quieren comprar ropa de cama premium.

La encuesta contiene un total de 18 preguntas, de las cuales 5 nos permiten capturar información de las características del encuestado y así identificar su demografía. Las 11 preguntas restantes entregan las prioridades y factores que afectan al encuestado a la hora de comprar ropa de cama, lo que ayuda a validar cuál es el mercado potencial del proyecto y su cuantificación.

### 4.2. Aplicación de la Encuesta

La aplicación de las encuestas se hizo mediante la plataforma de Google Forms entre los meses de noviembre y diciembre del año 2020, donde se obtuvieron 221 respuestas de personas con viviendas dentro de la Región Metropolitana y la Región de Valparaíso. Luego en la base de datos se realizaron análisis combinando y haciendo cruces de preguntas para llegar a las validaciones deseadas.

### 4.3. Análisis de la Encuesta

#### Segmentación de clientes y público objetivo

Las primeras preguntas de la encuesta consisten en saber el género, edad y ubicación del encuestado para saber cuáles son las características de los usuarios que compran ropa de cama. Los resultados fueron los siguientes:

Con respecto a la ubicación geográfica del encuestado, se obtuvo que un 68% de los encuestados vive en la zona Oriente de la Región Metropolitana, un 19% en el resto de la Región Metropolitana, y un 13% en otras regiones. (Gráfico 2)

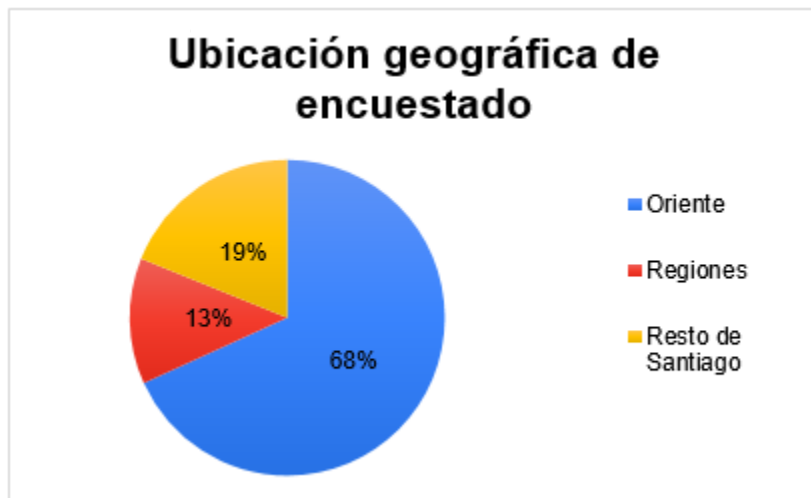


Gráfico 2. Ubicación geográfica de encuestado. Fuente: Encuesta ropa de cama

En cuanto al sexo y edad de los consumidores, el gráfico 3 muestra que el 81% de los que se encargan de comprar ropa de cama son mujeres y el gráfico 4 que el rango de edad que compra más ropa de cama es entre los 51 a 60 años. Luego les siguen los rangos de 31 a 40 años y 41 a 50 años con un 18% y 19% respectivamente. Los que menos compran ropa de cama son los rangos de 21 a 30 años con un 16% y las personas mayores de 60 años con un 11%.



Gráfico 3. Sexo del que compra ropa de cama. Fuente: Encuesta ropa de cama

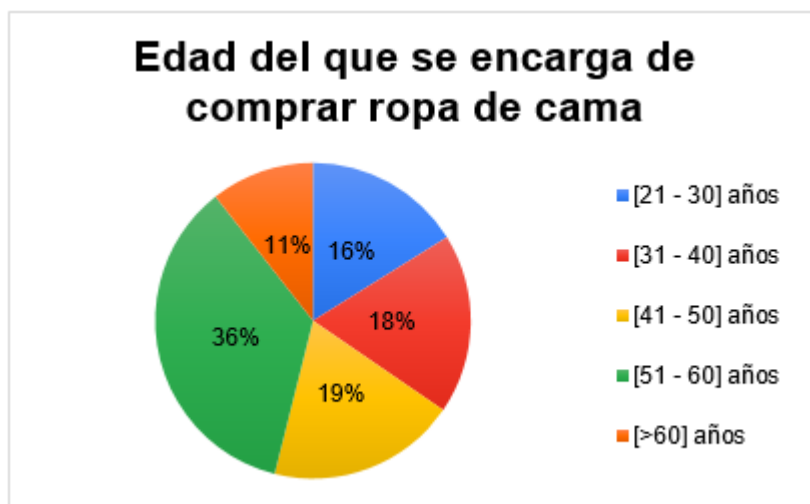


Gráfico 4. Rango etario de quien compra ropa de cama. Fuente: Encuesta ropa de cama

## Características de Compra

Para entender un poco lo que piensa el usuario a la hora de comprar, se utilizaron los juegos de sábana como referencia y ejemplo durante varias preguntas de la encuesta.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se estima que en promedio el público objetivo renueva sus sábanas cada 2 años aproximadamente. Esto debido a que la encuesta arrojó que un 34,4% de los encuestados dice que renueva o compra un nuevo juego de sábana cada 1 año, un 29,9% que lo hace cada 2 años, luego un 20,8% lo hace cada más de 3 años, un 11,8% lo hace cada 3 años y un 3,1% lo hace cada medio año, lo que corresponde a un promedio ponderado de 2,13 años. (Gráfico 5)

¿Cada cuánto estimas que compras o renuevas las sábanas y/o fundas de tu cama?:

221 respuestas

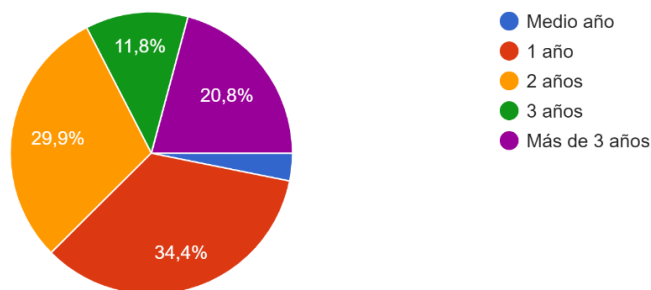


Gráfico 5. Tiempo de renovación de sábanas y fundas. Fuente: Encuesta ropa de cama

En una de las preguntas se mostraron distintos juegos de sábanas según precio y se le pidió al encuestado que elija cual compraría. Se le dio un precio similar al promedio de cada uno de estos artículos con el fin de que el encuestado lo relacionara con el producto que compra habitualmente y se le hiciera más fácil elegir una opción.

Con respecto a lo anteriormente planteado, se obtuvo que las sábanas 100% algodón de 300 hilos son las preferidas por los encuestados, ya que un 48,6% las compraría, luego vendrían un escalón más abajo las sábanas de 600 hilos, 50% Algodón – 50% Poliéster y 1000 hilos con 19,1%, 15,5% y 13,6% respectivamente, y por último está el de 100% Poliéster con un 2,3%. (Gráfico 6)

Los productos 100% algodón que están por encima de los 300 hilos ya se consideran un producto de alta calidad, por lo tanto, se concluye que un 81% de los encuestados son un mercado potencial del proyecto.

¿Cuál de estos tipos de juegos de sábanas elegirías para comprar? (precios referenciales para una cama de 2 plazas):

220 respuestas

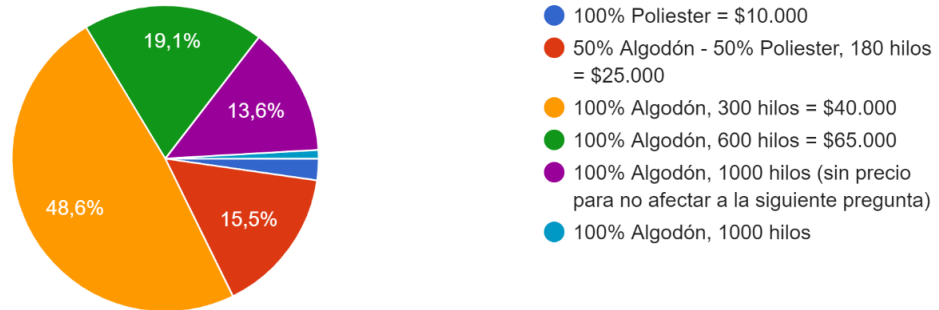


Gráfico 6. Elección de sábana según precio y calidad. Fuente:

Con respecto a la apariencia de la ropa de cama, un 76% de los encuestados dice que prefiere que su cama luzca con colores claros y con muy poco diseño, lo que genera un aumento de estandarización y ya no es fundamental la variedad de un mismo producto en cuanto a diseño. (Gráfico 7)

¿Como prefieres que sean las características visuales de tu cama?:

221 respuestas



Gráfico 7. Preferencias de características visuales de tu cama

Otro punto importante, es la vía más frecuente que utilizan los consumidores para comprar su ropa de cama, y en cuanto a esto se obtuvo que un 64,1% de los encuestados compra de forma presencial, por lo tanto, esto incentiva a tener en el proyecto una tienda física que se encuentre en una buena ubicación. (Gráfico 8)

¿Por cuál vía frecuentes más comprar productos de ropa de cama?:

220 respuestas



Gráfico 8. Canales de ventas utilizado para la compra de ropa de cama

Se les preguntó a los encuestados cuántas camas había en sus casas y de que tamaños eran, por lo que se pudo calcular el promedio de camas por hogar según su tamaño. Los resultados se muestran en la Tabla 2.

[1 Plaza]	[1.5 Plazas]	[2 Plazas]	[King]	[Super King]	Total
0,6	1,2	1,0	0,5	0,2	3,5

Tabla 2. Cantidad de camas por hogar según tamaño

El promedio ponderado de cama por hogar es de 3,5.

En el siguiente gráfico (Gráfico 9) se muestra la cantidad de camas según su tamaño por cada 10 hogares, entregando los siguientes resultados:

Por cada 10 hogares hay 6 camas de 1 plaza, 12 camas de 1,5 plazas, 10 camas de 2 plazas, 5 camas King y 2 camas Super King.



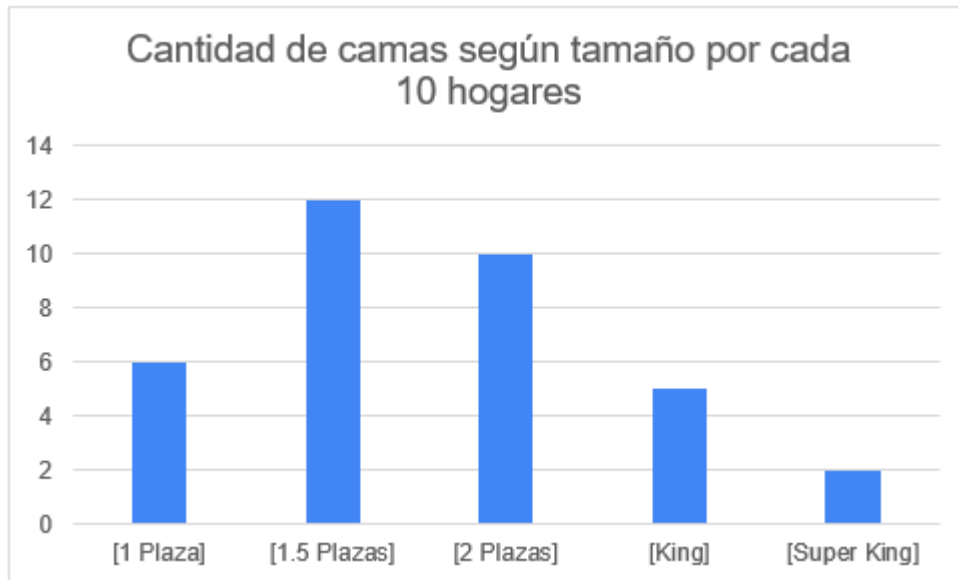


Gráfico 9. Camas según tamaño por cada 10 hogares

También se realizó una pregunta en la cual se calificaba de 1 a 5 distintos atributos y su importancia al momento de elegir la ropa de cama, dentro de los que se encontraban la calidad, confort, diseño, garantía, marca, precio y servicio. Los resultados arrojaron, que tanto la calidad como el confort son los más importantes para los consumidores. Luego un escalón más abajo vendría el precio y el diseño, y los que menos peso tienen al momento de tomar una decisión son la garantía, marca y atención al cliente. (Gráfico 10).

Pon notas del 1 al 5 a los siguientes atributos a la hora de decidir cuál va a ser tu compra de ropa de cama:

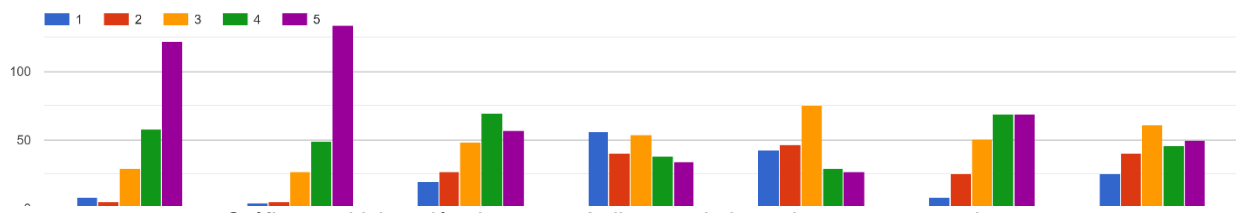


Gráfico 10. Valoración de 1 a 5 a Atributos a la hora de comprar ropa de cama

Por último, se cruzaron algunas preguntas, como por ejemplo la cama que tiene el encuestado con el juego de sábanas que el compraría, como se muestra en el Gráfico 11.



Gráfico 11. Elección de juego de sábanas según tamaño de cama

Con respecto al gráfico anterior se puede decir, que mientras más grande es la cama del encuestado, es más probable que desee comprar productos de mejor calidad y mientras más pequeña es la cama, tiene más tendencia comprar ropa de cama más económica.

### Conclusiones Encuesta

Con respecto a la persona que se encarga de comprar ropa de cama en su hogar, se puede decir lo siguiente:

- 81% de las ocasiones es la mujer del hogar quien se encarga de comprar ropa de cama y un 19% el hombre.
- El 73% de las ocasiones quien se encarga de comprar ropa de cama en su hogar tiene entre 30 a 60 años.
- Cada 2 años aproximadamente se compran nuevas sábanas y fundas por cama.
- Cada cama tiene aproximadamente 3 juegos de sábana.
- Un 88,2% prefiere que su cama luzca con colores claros
- Un 82,1% prefiere que su cama luzca con poco o nada de diseño.
- El 64,1% compra de forma presencial y el 35,9% por internet.
- El 84% de los encuestados compra ropa de cama premium.
- La mitad de los hogares de los encuestados tiene 3 camas y la otra mitad tiene 4

camas.

- Los atributos que más les afectan a los consumidores son la calidad y el confort del producto. Un escalón más abajo es el precio y el diseño.

## 5. Análisis de Mercado

### 5.1. Oferta

#### 5.1.1. Ventas Totales

##### Ropa de Cama General

Desde la página web del Centro de Comercio Internacional [10] se descargaron las importaciones a Chile de todos los productos que son artículos de cama, desde el año 2016 al 2019. Además, para complementar la información, se realizó un análisis a la base de datos de importaciones de la Cámara de Comercio de Santiago desde las fechas de enero de 2019 hasta octubre de 2020. (ver validación en Anexo 1)

ROPA DE CAMA		2016	2017	2018	2019
VALOR	MILES DE DÓLARES AMERICANOS	60.383	67.880	81.879	78.569
	CRECIMIENTO	-	12%	21%	-4%
CANTIDAD	TONELADAS	56.953	70.917	84.226	83.875
	CRECIMIENTO	-	25%	19%	-0,4%
VALOR UNITARIO	DÓLAR/KILOGRAMOS	1,06	0,96	0,97	0,94

Tabla 3. Importaciones ropa de cama. Fuente propia

Claramente hasta el año 2019 el mercado se encontraba en alza tanto en valor total como en cantidad por peso, pero el estallido social que se generó en Chile el mes de septiembre del año 2019 paralizó gran parte de las importaciones en el último trimestre del año. De todas formas, se alcanzó el valor anual de 78.569.000 dólares, lo que equivale en pesos chilenos con un cambio de moneda de 1 dólar por \$693<sup>2</sup> pesos a \$54.448.317.000 pesos. Tomando en cuenta que esto es solamente el valor total de entrada al país, el valor total en ventas es de aproximadamente \$108.896.634.000 de pesos<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> se calcula con sumatoria de valor total de trimestre por promedio de valor del dólar de ese trimestre, dividido todo por el valor total del mercado =  $(29.023.000*666 + 17.399.000*681 + 22.026.000*710 + 10.121*755)/78.569.000$

<sup>3</sup> Se calcula con un margen bruto de un 50%, =  $54.448.317.000/\%50$

hicieron disminuir en un 34%<sup>4</sup> el total de las importaciones de los primeros 6 meses del año 2020, en comparación a los mismos meses del año anterior.

## Ropa de Cama Premium

El mercado en el cual se va a desempeñar la UEN (Unidad Estratégica de Negocios) de ropa de cama de la empresa Prints corresponde a la ropa de cama de alta calidad. La ropa de cama premium corresponde al 5,34%<sup>5</sup> [10] del valor total del mercado, lo que equivale a \$5.814.342.794 de pesos.

### 5.1.2. Productos

Los productos de ropa de cama se muestran en la Tabla 4.

PRODUCTO
JUEGO DE SABANAS
FUNDA EDREDÓN / PLUMÓN / COBERTOR
CUBRE COLCHON
FUNDA ALMOHADA
CUBRE CAMA / EDREDÓN / PLUMÓN / COBERTOR / COLCHA
FUNDA COJÍN
CHAL / FRAZADA / MANTA
FALDÓN
SABANA ENCIMERA
PIECERA
ALMOHADA / COJIN

Tabla 4. Productos ropa de cama. Fuente propia

Los productos que más se importan son los que tienen menos durabilidad y por esta razón los consumidores los compran más a menudo. El producto más importado son los juegos de sábana llevándose más del 77% del valor del mercado [11].

## Ropa de Cama General

Muchos productos como las sábanas, cubre colchones, faldones, cubrecamas, entre otros, deben tener el mismo tamaño que las camas para vestirlas adecuadamente, por

<sup>4</sup> Se calcula con 1 menos el valor total del primer semestre del año 2019, dividido por el valor del primer semestre del año 2020 =  $1 - (46.422.000/30.463.000)$

<sup>5</sup> En base de datos de importaciones de Cámara de Comercio se calculó si un producto era de lujo si su precio unitario era mayor al doble de la mediana del valor de mercado del mismo producto. Luego se sumó el valor total de los productos de lujo, dividido por el valor total del mercado

esto es importante saber la cantidad del mercado que se lleva cada uno de los tamaños. La mayor parte se la llevan las camas de 2 plazas con un 59% del mercado, luego viene el de 1.5 plazas con un 25%, le sigue el tamaño King con un 14% y finalmente la Super King con solo un 2% del mercado.

Tamaño	% Importación
1.5 Plazas	25%
2.0 Plazas	59%
King	14%
Super King	2%
Total	100%

Tabla 5. Distribución ropa de cama según su tamaño. Fuente propia con datos de Cámara de Comercio

### Ropa de Cama Premium

Todavía es la cama de 2.0 plazas la que se lleva la mayor parte del mercado con un 46%, pero de todas formas disminuye bastante con respecto al 59% que tiene de la ropa de cama en general. A diferencia del mercado de ropa de cama general, las camas de menor tamaño como 1.5 y 2.0 plazas se llevan un menor porcentaje del valor del mercado, y las camas King y Super King aumentan, por lo que se puede notar que los consumidores tienen grandes preferencias a comprar ropa de cama de alta calidad cuando la cama que quieren vestir es más grande.

Tamaño	% Importación
1.5 plazas	20%
2.0 plazas	46%
King	24%
Super King	10%
Total	100%

Tabla 6. Distribución ropa de cama premium según su tamaño. Fuente propia con datos de Cámara de Comercio

### 5.1.3. Competencia

#### Ropa de Cama General

También con la información obtenida de la Cámara de Comercio de Santiago de todas las importaciones realizadas entre el periodo del año 2019 hasta octubre de 2020, se pudo ver el porcentaje de mercado que se lleva cada marca [12].

CENCOSUD RETAIL S.A.	29%
FALABELLA RETAIL S.A.	16%
REPRESENTACIONES CANONTEX LTD	14%
WALMART CHILE S.A.	8%
ZARA HOME CHILE SPA	5%
TEXTILES ZHR S.A.	5%
COLCHONES ROSEN S.A.I.C	5%
EASY RETAIL S.A.	3%
<b>TOTAL</b>	<b>85,6%</b>

Tabla 7. Marcas con mayor mercado atacado en ropa de cama. Fuente propia con datos de Cámara de Comercio

Son 174 el total de empresas que importa ropa de cama (Anexo 2). Las 8 más grandes se llevan más del 85% del valor total de las ventas, siendo Cencosud el más alto, con un 29%.

De estas empresas, 4 son multi tiendas y 4 tiendas especializadas, pero las multi tiendas se llevan el 66% del valor en ventas.

MULTITIENDAS	66%
TIENDA ESPECIALIZADA	34%

Tabla 8. Mercado atacado en ropa de cama según tipo de tienda. Fuente propia con datos de Cámara de Comercio

## Ropa de Cama Premium

COLCHONES ROSEN S.A.I.C	19%
FALABELLA RETAIL S.A.	15%
REPRESENTACIONES CANONTEX LTD	6%
COMERCIAL ECCSA S A	6%
CENCOSUD RETAIL S.A.	5%
ZARA HOME CHILE SPA	5%
GAETE Y CIA. LTDA.	3%
INVERSIONES ENTRE LINOS LIMIT	3%
<b>TOTAL</b>	<b>62%</b>

Tabla 9. Porcentaje del mercado premium atacado por marca. Fuente propia con datos de Cámara de Comercio

Sin contar los productos económicos de ropa de cama, la cantidad de empresas que vende ropa de cama premium se reduce a 59 (Anexo 3). Las 8 marcas más grandes se llevan el 62% del valor en las ventas, donde la marca Rosen es la más alta con un 19%. El mercado de ropa de cama logra llegar al 85% de sus ventas tan solo con 8 marcas, a diferencia del mercado de ropa de cama premium que lo logra con 26 marcas, lo que muestra que existe un mercado menos concentrado. En este caso son las tiendas especializadas quienes se llevan una mayor parte del mercado con un 58%.

MULTITIENDAS	42%
TIENDA ESPECIALIZADA	58%

Tabla 10. Mercado premium atacado según tipo de tienda. Fuente propia con datos de Cámara de Comercio

Con este análisis se puede concluir que el mercado de ropa de cama está concentrado por unas pocas marcas, de las cuales la mayoría son multi tiendas. En cambio, la ropa de lujo tiene una menor cantidad de marcas y existe una mayor competencia, ya que el mercado está más distribuido y las multi tiendas no son tan influyentes, por lo que existen menos barreras de entrada.

#### 5.1.4. Margen Bruto del Mercado

Dado que el proyecto trata sobre la venta de ropa de cama premium, se hizo una cotización de un juego de sábanas 100% algodón con 300, 600 y 1000 hilos, para tamaños de cama de 1,5 plazas, 2 plazas, King y Super King (Anexo 4). Los precios de la cotización de cada producto se muestran en la Tabla 11:

TAMAÑO	Pesos chilenos		
	300 HILOS	600 HILOS	1000 HILOS
1.5 PLAZA	\$ 12.933	\$ 23.455	\$ 32.943
2 PLAZA	\$ 15.820	\$ 29.532	\$ 41.899
KING	\$ 16.755	\$ 31.541	\$ 44.868
S. KING	\$ 18.305	\$ 34.854	\$ 49.780

Tabla 11: Cotización juego de sábanas importados desde China. Fuente propia

Estos productos vienen importados de China, por lo tanto, también se tuvo que cotizar el costo de traslado hasta Chile, el cual se muestra a continuación.

COSTOS IMPORTACIÓN TRASLADO	DÓLARES
FLETE INTERNO EN CHINA	\$ 150
TRASLADO (3000 PRODUCTOS ENTRAN EN CONTAINER DE 20 PIES)	\$ 2.000
SEGURO	\$ 300
GASTOS ADUANEROS Y TRASLADO EN CHILE	\$ 1.034
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.384</b>
<b>COSTO POR PRODUCTO</b>	<b>\$ 1,07</b>

Tabla 12. Costo traslado de China a Chile. Fuente propia

Con esta información ya se puede calcular el costo bruto de cada producto.

Luego, por internet se buscaron los mismos productos que se habían cotizado para ver los precios de venta de la competencia y se hizo una base de datos con esta información, la cual se puede ver en el Anexo 5.

Posteriormente, en base al supuesto de que el costo bruto calculado anteriormente es el mismo que el de toda la competencia, se calcula el margen bruto, dando un valor

promedio de 50%. (es muy probable que los costos brutos se asemejen debido a que en Chile es casi inexistente la producción de sábanas 100% algodón, por lo tanto, se asume que la gran mayoría de la competencia también importa los productos).

HILOS	300	600	1000	PROMEDIO
<b>MARGEN BRUTO</b>	55%	50%	47%	<b>50%</b>

Tabla 13. Margen bruto. Fuente propia

El margen bruto promedio es de un 50%, para ser ropa premium, por lo que se concluye que existe elasticidad en el precio de los productos.

## 5.1. Demanda

### 5.1.1. Segmento de Clientes

#### Hoteles

Establecimientos por regiones	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
	Qty	Qty	Qty
XV - Arica y Parinacota	2	0	0
I - Tarapacá	0	6	1
II - Antofagasta	9	9	2
III - Atacama	11	7	2
IV - Coquimbo	3	3	1
V - Valparaíso	13	10	5
XIII - Metropolitana	54	47	15
VI - Libertador General Bernardo O'Higgins	2	7	2
VII - Maule	5	2	1
VIII - Biobío	16	10	3
IX - La Araucanía	3	3	2
XIV - Los Ríos	0	1	3
X - Los Lagos	4	11	6
XI - Aysén del General Carlos Ibañez del Campo	2	3	1
XII - Magallanes y de la Antártica Chilena	2	4	2
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>123</b>	<b>46</b>

Tabla 14. Cantidad de hoteles por región y estrellas. Fuente Hoteleros de Chile, memoria y balance general 2018

A lo largo de todo el país existe una cantidad de 295 hoteles con más de 3 estrellas y 116 en la Región Metropolitana, los cuales visten las camas de sus habitaciones con ropa de cama premium, por lo tanto, son clientes del mercado objetivo.

#### Consumidores

Las personas que utilizan ropa de cama en sus propias casas y camas son el otro segmento de clientes total. Al ser ropa de cama de más alta calidad, los clientes suelen tener altos niveles de ingresos.



La UEN de ropa de cama de Prints puede atacar a cualquiera de los dos segmentos, pero se le va a dar preferencia a los consumidores en hogares en vez de los hoteles, ya que como se explicó anteriormente, uno de los grandes problemas de la empresa es que tienen una gran dependencia de sus clientes al ser estos muy pocos, y con los consumidores de hogar esto no pasaría y aumentaría la cartera de clientes, en cambio, si se ataca el mercado hotelero, se seguirá el mismo camino anterior, ya que en todo Chile hay un total de solo 295 hoteles de 3 estrellas o más. Además, ya existe bastante competencia en el mercado de ropa de cama hotelero en donde existen alianzas entre los involucrados, por lo que hay mayores barreras de entrada a este mercado.

## 5.2. Dimensionamiento del Mercado

### 5.2.1. Mercado Potencial

El mercado potencial a nivel regional son las mujeres de la zona nororiente de la Región Metropolitana, lugar donde se encuentran la población con mejor situación económica de Santiago y que pertenezcan al grupo socioeconómico ABC1. Normalmente es el sexo femenino quienes compran este tipo de productos, con una edad que ronda entre los 30 a los 60 años, ya que suelen ser las dueñas de su respectivo hogar.

Mediante la información entregada por el Censo 2017 [11] se recopila lo mostrado en la Tabla 15.

Comuna	Población	Mujeres de 31 a 60 años	ABC1	Segmento potencial
La Reina	92.787	19.978	42,2%	8.431
Las Condes	294.838	65.029	53,5%	34.791
Lo Barnechea	105.833	23.499	49,7%	11.679
Ñuñoa	208.237	49.808	28,9%	14.395
Providencia	142.079	33.523	38,9%	13.040
Vitacura	85.384	18.972	62,6%	11.876
<b>TOTAL</b>	<b>929.158</b>	<b>210.809</b>		<b>94.212</b>

Tabla 15. Mercado potencial según comunas. Fuente propia a partir de base de datos Censo 2017

El total de mujeres que hay con las características antes señaladas son 94.212, lo que se convertiría en el segmento potencial.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que, en el caso de vender por internet, el cliente puede vivir a lo largo de todo Chile, por lo que este número representa solo al mercado potencial, no a todos los clientes posibles.

Por validación de la encuesta, el 81% de estas mujeres está dispuesta a comprar los productos que se ofrecen en este proyecto, quedando un mercado potencial de 76.312 mujeres.

<b>Mercado Potencial</b>		
Mujeres zona nororiente de Santiago entre 30 y 60 años, ABC1	100%	94.212
Quienes compran calidad premium de mi mercado objetivo	81%	76.312
<b>TOTAL</b>		<b>76.312</b>

Tabla 16. Mercado objetivo de UEN ropa de cama Prints. Fuente propia

### 5.2.2. Mercado Objetivo

Con un horizonte a 5 años, se espera tener como clientes al 5% del mercado potencial, lo que equivale a 3815 mujeres que viven entre las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura, que estén en un rango etario de 30 a 60 años y que pertenezcan al grupo socioeconómico ABC1.

## 6. Análisis Estratégico

### 6.1.1. Análisis Competencia

<b>Competencia directa</b>		
Cabo de Hornos	Rosen	Nina Herrera
Kimberly	Hohos casa	Sarah Miller
Lourdes	Helios	Victorianas
Kalindi	Kmai	Basement Home
Ryrliren	Alaniz	Roberta Allen
Textilsuper	Mashini	Citadelle

Tabla 17. Competencia directa ropa de cama premium

En la Tabla 17 se muestran 18 empresas que se dedican a ofrecer productos de ropa de cama premium.

Existe competencia que entrega productos de excelente calidad a hoteles, como es el caso de Cabo de Hornos, ya que sus principales clientes son los hoteles más reconocidos de Chile, tales como, Noi, Miramar, Puma Lodge, Casa Lapostolle, Marriot Santiago y Sheraton. Sus líneas de productos son de la más alta calidad, priorizando bastante el uso de materias primas de primera clase, por lo tanto, sus precios son bastante elevados también.

Las multitiendas ofrecen marcas como Basement o Alaniz, los cuales intentan abarcar la mayor cantidad de consumidores, por lo que normalmente sus productos son más económicos y venden a muy grandes cantidades. Normalmente priorizan el diseño a la calidad, por lo que tienen una gran variedad de productos para ofrecer a sus clientes. Los productos premium que ofrecen no están bien calificados por los consumidores.

Por último, marcas como Cannon y Rosen son las tiendas especializadas más reconocidas del mercado. Entregan una gran variedad de productos ideales para dueños de casa. Ofrecen productos tanto de la ropa de cama estándar como de la ropa de cama premium. Al ser más conocidas por el público, pueden tener precios de venta más elevados que los del mercado en general, ya que tienen una mayor fidelidad por parte de los consumidores.

## **6.2. Análisis Externo**

### **6.2.1. Fuerzas de Porter**

#### **Rivalidad entre las Empresas que Compiten: media-alta**

La concentración de competidores en el mercado de ropa de cama premium es baja y mucho menor comparándola a la ropa de cama estándar, dando la oportunidad a que nuevos entrantes puedan crecer con mayor facilidad y que aumente la competencia. Por otro lado, existe una baja diferenciación de los productos en el mercado, ya que estos son bastante estandarizados, lo que lleva a no poder modificar demasiado los costos al cambiarse de proveedor, tomando en cuenta además que es más complicado realizar cambio de proveedores porque los productos son importados desde China (como también lo hace la gran mayoría de la competencia) y la distancia geográfica dificulta el proceso.

Al no existir una gran diferenciación de productos, es complicado reducir costos variables, por lo que una gran ventaja competitiva es reducir costos fijos en todo el trabajo interno de la empresa, y de esta forma poder vender al precio más bajo del mercado. Muchas marcas no pueden realizar esto porque abarcan no solo la ropa de cama premium, sino también la estándar, aumentando considerablemente las unidades vendidas, y por esto también sus costos fijos, ya que necesitan de un equipo humano más grande para el control de estas unidades. Es por esta razón, que existe una gran diferencia de precios en el mercado para un mismo producto.

#### **Amenaza de los Nuevos Entrantes: media**

En este rubro prácticamente no existen economías de escala porque la producción de ropa de cama premium es casi inexistente en Chile, por lo que el aumento de producción no afecta en la reducción de costos medios variables. La razón de esto es que el costo de producción nacional es mayor al de la competencia extranjera, por lo tanto, es más rentable importar. Esto cobra más importancia aún en el caso de la ropa de cama premium, ya que no se busca vender en grandes cantidades y los precios de su gama de productos son más elevados, porque su principal objetivo no es que solo sean funcionales, sino que además sea de la mejor calidad. Dicho esto, es importante tener un proveedor que entregue productos de calidad y a un precio accesible.

No hay un gran requerimiento de capital, ya que no es necesaria la compra de maquinaria ni tampoco del personal para la producción, pero, de todas formas, se requiere de capital

para realizar los pedidos al proveedor, ya que estos se realizan en grandes cantidades a través de contenedores, por lo que el costo de inventario también es bastante alto.

Debido a que, en los hoteles, los productos de ropa de cama son de color claro y con diseños simples, sin muchos bordados o estampados, los consumidores tienen el juicio de que los productos con estas características son de mejor calidad y muestran signos de elegancia, por lo tanto, los productos son bastante estandarizados y no tienen demasiada diferenciación, más que nada se diferencian por el tipo de tela y los materiales que los componen.

Por último, cada vez el comercio electrónico está siendo más utilizado para la compra y venta de productos, convirtiéndose e-commerce en un área primordial de las empresas, y más aún este año que por efecto de la cuarentena aumentaron en un 119% las ventas online [13]. Para los nuevos entrantes esto es una oportunidad, ya que el posicionamiento en el mercado online es igual para todos, hay una mayor cantidad de canales para dar publicidad a sus productos y con un buen plan de marketing se logra llegar al cliente objetivo.

### **Amenaza de Productos Sustitutos: media**

En el mercado existe una gran variedad de precios para un mismo producto, por lo tanto, esto puede afectar bastante en la decisión del cliente de cambiar de producto y comprarle a otra empresa. Por otro lado, al cliente objetivo de este mercado le importa mucho la calidad del producto y son bastante fieles a la marca si esta les genera seguridad y saben que el servicio y/o producto ofrecido al cliente es bueno, por lo tanto, muchos clientes deciden no sustituir el producto solamente porque la marca está bien establecida, a pesar de que ofrezca un precio mayor al de la competencia.

El producto sustituto es la misma ropa de cama, pero estándar, que entrega la misma funcionalidad y tiene un precio bastante menor, pero también lo hace con una calidad y nivel de desempeño menor, por lo que el producto sustituto no tiene el mismo cliente objetivo, ya que estos priorizan la funcionalidad.

### **Poder de Negociación de los Proveedores: alta**

El producto que entrega el proveedor es esencial para la implementación del negocio, ya que este llega listo para entregárselo directamente al consumidor. Dicho esto, hay una amenaza de integración hacia adelante y que el mismo proveedor se dedique a distribuir los productos, pero esto no se ha hecho porque el principal objetivo de ellos es vender a gran escala a lo largo de todo el mundo, por lo que prefieren invertir en sus fortalezas y masificarlas.

En el mercado de ropa de cama en Chile el 90% de las importaciones provienen de China [10], ya que este país suele ofrecer los precios más bajos del mercado debido al tratado de libre comercio entre estos países, lo que facilita los acuerdos. Es por esto que los productos sustitutos que entregan otros proveedores tienden a tener un precio más alto

que el que ofrece China.

Por otra parte, cambiarse de proveedor no es tan sencillo debido a la distancia. Cerrar acuerdos con pedidos en grandes cantidades y de una alta inversión sin conocer a la contraparte se vuelve aún más complicado. El proveedor al tener esto en cuenta, puede aprovecharse y aumentar los precios o disminuir la calidad de sus productos.

### **Poder de Negociación de los Compradores: baja**

Hay dos tipos de compradores en este mercado, los que compran para uso propio (consumidores) y hoteles para vestir las camas de sus habitaciones y satisfacer a sus clientes.

En el caso de los consumidores su poder de negociación es bastante bajo porque compran casualmente una unidad por producto. Los hoteles si pueden negociar más los precios en el caso de que compren al por mayor, pero de todas formas tampoco representaría una parte significativa de las ventas. Al vender al detalle, la prioridad es tener una gran cantidad de clientes, por lo que no tienen tanto peso para la empresa de forma individual.

Los consumidores podrían cambiar un producto premium por uno de categoría estándar pero no podría satisfacer las mismas necesidades del consumidor. Pero si tendrían la posibilidad de cambiar el mismo producto por uno de la competencia directa, ya que al ser estos bastante estandarizados, no tienen mucha diferencia, y en ese caso su elección de compra va a estar basada en el servicio al cliente, los precios ofrecidos y el posicionamiento de la marca.

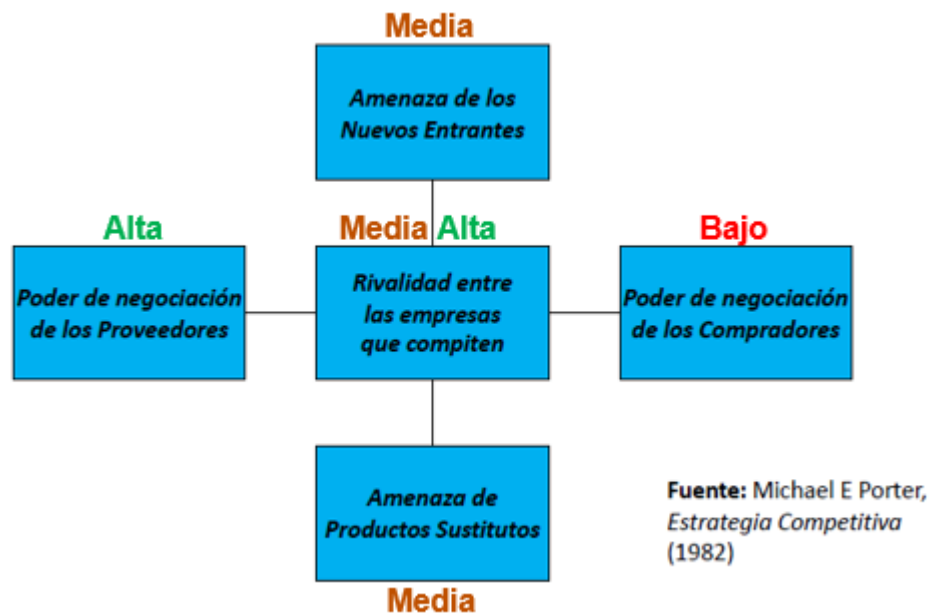


Ilustración 5. 5 Fuerzas de Porter UEN Ropa de Cama Prints

### 6.3. Análisis Interno

#### 6.3.1. Cadena de Valor

A continuación, se muestran las actividades primarias y de apoyo, categorías que explican las tareas que se realizan en Prints para la Unidad Estratégica de Negocios ropa de cama premium:

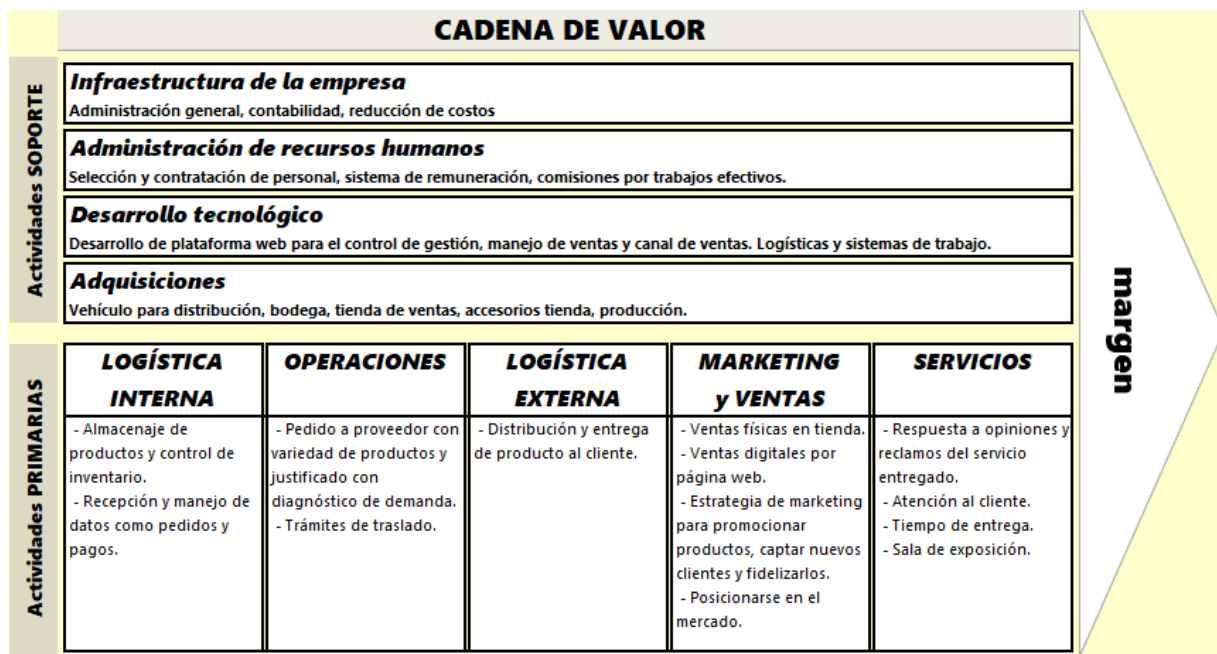


Ilustración 6. Cadena de Valor UEN Ropa de Cama Prints

Dentro de todas las actividades, aquellas que son clave y generan valor para sostener una ventaja competitiva son:

- Administración de recursos humanos: Prints cuenta con un personal con años de experiencia sobre la industria textil. Además, están capacitados para hacer multi-tareas, bodegueros, logística, chofer.
- Desarrollo tecnológico: actualmente cuentan con herramientas y aplicaciones para facilitar tareas de contabilidad y gestión de inventario.
- Adquisiciones: la empresa cuenta con un vehículo para la distribución de productos y una bodega con más de 400 metros cuadrados, suficiente espacio para almacenar los pedidos por tiempo indefinido.
- Logística interna y externa: Prints tiene un sistema de trabajo integrado por el cual están establecidos los procesos y formas de trabajo, lo que genera un orden, comunicación entre áreas y efectividad. Procesos del ciclo de vida: estimación de demanda, compra de pedidos, gestión de inventario, gestión de datos y distribución de productos.

Al ya contar con estas actividades, la puesta en marcha del proyecto es más sencilla y

además se ahorran gastos. Dado que tanto la ropa escolar como la ropa corporativa son semestrales, el mismo personal puede trabajar en la ropa de cama durante medio semestre, y el otro medio semestre se contrataría personal adicional para realizar los trabajos correctamente.

#### **6.4. Análisis FODA**

##### **Fortalezas**

- Reducción significativa de costos de puesta en marcha al utilizar activos de la empresa.
- Cohesión en equipo de trabajo formado hace años, que se conoce muy bien y que trabaja en base a multitareas, por lo que no sería complejo para ellos iniciar este negocio.
- Gestión interna focalizada y hecha para vender al precio mínimo del mercado. Lucha por el precio más bajo para atraer a más clientes.
- Venta personalizada y con Showroom, ventaja con competencia de multitiendas.
- Plan de marketing que potencie imagen de la marca.
- Segmentación de clientes específica, se les dará exactamente lo que quieren, y no tendrán que buscar mucho como pasa en multitiendas.

##### **Oportunidades**

- Red de contactos industria textil. Posibles proveedores y aliados.
- Mercado ropa de cama premium menos atacada que la estándar.
- Mucha competencia no puede ofrecer el mínimo del mercado por sus altos costos fijos, lo que produce variación de precios en el mercado.
- Tratados de libre comercio que facilitan la importación.
- No existen grandes barreras de entrada en el rubro.
- Mercado con productos de casi primera necesidad (dormir), por lo que no se ve demasiado afectado por crisis económica como otros mercados.

##### **Debilidades**

- Competencia tiene mayor imagen de marca, ya posicionada.

- Alta dependencia de proveedores.
- Servicio con pocas características diferenciadoras.
- Difusión de la marca, poco conocida.

## Amenazas

- Escasez de materia prima a nivel mundial, esto hace que suban los precios de proveedores.
- Incertidumbre en cuanto a la economía mundial y en específico del mercado ropa de cama por causa de la pandemia.
- Ingreso de nuevos competidores.

## 6.5. Modelo Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores internacionales</li> <li>• Operadores de tarjetas</li> <li>• Portales Electrónicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de Abastecimiento</li> <li>• Atención al público</li> <li>• Promoción</li> </ul>	<p>Ofrecer los mejores productos de ropa cama producidos con telas de alta calidad en base a productos de origen natural, que asegurarán suavidad, frescura y entregarán la mejor satisfacción posible a un precio asequible, para así vestir de la forma más elegante tu habitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa (en tienda)</li> <li>• Comentarios en sitio web</li> <li>• Entrega de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dueños/as de casa de nivel socioeconómico alto-medio</li> <li>• Personas que priorizan el buen sueño</li> <li>• Hoteles de más de 3 estrellas</li> </ul>
<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura</li> <li>• Capital humano</li> <li>• Capital inicial</li> <li>• Tecnología</li> </ul>			<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa</li> <li>• Sitio web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Plataformas de comercio electrónico</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Adquisición de productos ropa de cama Remuneraciones Publicidad Almacenaje Distribución de productos ropa de cama Arriendo Tienda de ventas</p>			<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <p>Venta de productos ropa de cama</p>	

*Ilustración 7. Modelo Canvas de la UEN ropa de cama de Prints. Fuente propia*

El modelo explica que la propuesta de valor del negocio consta de ofrecer productos de ropa de cama premium para clientes que prioricen la suavidad y comodidad de los insumos. Por esto, el segmento de clientes es conformado por dueños de casa que se encargan de la compra de estos insumos, que generalmente son mujeres de 30 a 60 años con un nivel socioeconómico medio-alto. Los productos son importados por un proveedor internacional y vienen listos para ser entregados al cliente, por lo que se considera clave la logística de abastecimiento de los productos para siempre tener un margen de inventario, favoreciendo la buena atención al público objetivo, entregando los productos a tiempo.



La relación con el cliente es de forma presencial a través de la tienda, o por vía online, por lo que la atención al público vía internet debe ser rápida y personalizada.

En el caso de las compras vía online, es necesario despachar el producto a la ubicación del cliente y para llevar esto a cabo, hay que contemplar costos en remuneraciones, arriendo de infraestructura y transporte.

Finalmente, los ingresos del negocio provienen de la venta de ropa de cama, por lo tanto, el marketing y la publicidad ayudarán a llegar a más gente, aumentando así las ventas.

## **7. Plan de Marketing**

### **7.1. Marketing Mix**

#### **Productos**

Los productos ofrecidos serán fabricados con las mejores materias primas y de la mejor calidad. Siendo el algodón y la seda las dos materias primas principales a utilizar:

- El algodón es un material ideal para estar en contacto directo con la piel, ya que es hipoalergénico y ayuda a prevenir irritaciones e infecciones, es muy suave al tacto y brinda mucha frescura debido a su alta absorbencia. Es por esto, que en temporadas de verano las sábanas de algodón generan tanta comodidad, y por lo mismo nuestros productos serán en su mayoría 100 % algodón.
- La seda se considera una de las telas más higiénicas del mercado debido a ser anti-ácaros e hipoalergénica. Regula muy bien la temperatura, absorbiendo y transfiriendo el exceso de calor y humedad. De esta manera hace que en el invierno sea templado y el verano fresco. Además, es muy fina y genera esa suavidad y confort que hace sentir mayor comodidad al dormir. Es por esto, que los productos que tengan relleno, como lo son el plumón y la almohada, serán de seda.

Dado que la UEN de ropa de cama de Prints se enfoca más que nada en la calidad y comodidad que entregan los artículos, los productos que se van a ofrecer serán los que afectan directamente la calidad del sueño de los clientes. Es por esto, que productos como faldones, pieceras y cojines no se encuentran en el catálogo de productos, ya que estos se enfocan más que nada en el diseño y en agregarle color a la cama, estos productos se encontrarán en la tienda solo a modo de decoración y para generar un ambiente acogedor. Con esto se busca generar una imagen de marca que refleje lo cómodo que es dormir con los productos que se ofrecen.

Los productos son:

- Juego de sábanas (sábana bajera, sábana encimera, funda de almohadas)
- Cubre colchón:
- Plumón
- Funda de Plumón
- Almohada

Todos los productos menos la almohada vienen en tamaños de 1.5 plazas, 2 plazas, King y Super King.

## **Plaza**

La distribución del producto se decanta por mantener siempre una bodega abastecida de productos ya que al ser todos importados, estos tienen un tiempo de llegada de 2 a 3 meses, por lo que la predicción y estimación de demanda es fundamental en el proyecto.

En principio el público potencial son todas las mujeres de entre 30 a 60 años que vivan en la zona Oriente de Santiago, siendo la tienda el principal punto de venta. Otro canal por el que se llegará a los consumidores es mediante la página web, en la cual existirá la forma de retiro en local o de entrega a domicilio.

En el caso de una compra online a domicilio dentro de la Región Metropolitana, el tiempo de entrega va a ser de no más de 1 día hábil y se utilizarán los recursos propios de la empresa para hacer entrega del producto. En cambio, si la entrega debe realizarse fuera de la Región Metropolitana, se externalizará el proceso a un distribuidor, por lo que el tiempo de entrega va a oscilar entre 1 a 3 días hábiles. De esta forma se busca tener una ventaja competitiva en cuanto a los plazos de entrega del producto.

Dado que la gran mayoría del público objetivo compra de forma presencial, es primordial tener una buena ubicación para la tienda, debe ser un sector en donde transite bastante gente, como podría ser un strip center. Tiene que existir acceso a estacionamientos, ya que nuestro consumidor suele viajar en automóvil. Debe ubicarse dentro de la zona Oriente de Santiago, ya sean en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, Ñuñoa y La Reina. Algunas de las posibles ubicaciones son: Luis Pasteur, Alonso de Córdoba, Apumanque, Lo Castillo, Pueblo del Inglés y Los Cobres de Vitacura, entre otros.

En la tienda va a estar disponible un showroom<sup>6</sup>, en el cual los clientes podrán tocar y sentir la suavidad y comodidad de los productos antes de comprarlos.

El arriendo de un local de estas características y de alrededor de 80 metros cuadrados ronda los \$1.500.000 pesos (Anexo 6).

---

<sup>6</sup> Se trata de espacios abiertos en los que los diseñadores o fabricantes exponen sus nuevas colecciones con objeto de darlas a conocer a compradores y consumidores

## Promoción

Habrán 3 tipo de promoción.

- Avisos publicitarios mediante Google Ads, para promocionar la página web.
- Redes sociales como Facebook e Instagram.
- Volantes y pendones para las personas cercanas al sector donde se encuentra la tienda.

Los costos mensuales por publicidad de cada año se muestran en la Tabla 21.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo publicidad	\$ 400.000	\$ 800.000	\$ 1.200.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000

*Tabla 18. Costos mensuales de publicidad del año 1 al 5*

## Precio

La UEN de ropa de cama de Prints priorizará la máxima reducción de sus costos fijos y de costos de producción, mediante importaciones, por lo que se podrá competir con los precios de venta más bajos del mercado de ropa de cama premium.

Dado que esta es una UEN de ropa de cama, muchos de los insumos y servicios que tiene la empresa pueden ser utilizadas para abaratar costos. Prints contiene un furgón y una bodega de 400 metros cuadrados, en la cual se puede guardar todos los productos de ropa de cama sin problemas, por lo tanto, se tendrán muy cerca y a la mano, lo que facilita generar respuestas y entregas de pedidos rápidas a los consumidores. Las otras líneas de trabajo de Prints son ropa escolar y ropa corporativa, en donde ambas son proyectos de temporada de verano, por lo tanto, la bodega esta la mayoría del tiempo sin ser utilizada en su capacidad máxima, incluso en temporada de verano.

Por otra parte, no sería necesaria la contratación de nuevo personal durante la temporada de invierno, ya que hasta el momento los trabajadores tienen una carga de trabajo muy baja durante esta temporada y los puestos de trabajo se asemejarían a sus puestos de trabajo que desempeñan durante la época de verano.

Teniendo esto claro, el margen bruto promedio del mercado es de un 50%, por lo que para ofrecer los precios más bajos del mercado debemos dejar nuestros precios de venta a un valor tal, que el margen bruto sea de un 40%, obteniendo como precio de venta del pack de productos un valor de \$396.641 pesos.

## 8. Plan de Operaciones

Dentro de la empresa existen 3 grandes procesos, los cuales conllevan a la compra de insumos y a la venta de productos, por lo que uno de estos se relaciona más con la producción e interacción con proveedores, y los otros dos con la distribución de productos e interacción con el cliente.

## **Compra de Productos**

Para la UEN ropa de cama, los productos vienen ya terminados y son importados de distintos países como China, Alemania o India. Es importante tener varios proveedores al mismo tiempo para no depender totalmente de uno, identificando también la especialidad de cada proveedor (producto o materia prima que utiliza, cuál es su producto estrella, etc.) y las condiciones que da cada uno. Por ejemplo, en China los pedidos tienen que ser siempre en grandes cantidades, trayendo un container completo, en cambio, en Alemania se puede hacer pedidos pequeños, ya que dan la opción de compartir un container con otros clientes. Es por esto, que se tendrán proveedores para realizar pedidos de todo un año o de medio año, y otros proveedores que servirán para casos de emergencia, como, la falta de stock.

El pronóstico de demanda es importante que se haga de buena forma porque el tiempo de traslado en las importaciones ronda los 30 y 40 días y además hay que agregar el tiempo de producción, por lo que el tiempo de llegada del pedido está entre los 2 o 3 meses y hay que estar bien abastecidos durante ese tiempo.

Si es primera vez que se hacen negocios con un proveedor, es necesario pedir muestras antes de realizar el pedido, para asegurarse de la calidad de los productos y que cumplen con lo que se está buscando.

Cuando ya se haya realizado el pedido al proveedor, se genera la orden de compra, y cuando este ya tenga los productos fabricados, es necesario que actúe un intermediario para el traslado de los productos a Chile, el cual ejecutará todo el proceso de despacho. El trámite se va a realizar a nivel CIF (Coste, seguro y flete; puerto de destino convenido), para que todo el proceso de transporte hasta el puerto de Chile se haga en conjunto bajo un mismo intermediario. Los procesos de transporte son los siguientes:

1. Se llevan productos desde ubicación de proveedor al puerto de la ciudad.
2. Se realizan trámites aduaneros, se cargan los productos en un container y se ingresan a un embarque.
3. Embarque llega a puerto de Chile, específicamente a San Antonio (Puerto más cercano de Santiago y la cotización de productos que se hizo tiene ese destino) y se hacen trámites aduaneros.
4. Se trasladan productos de San Antonio a la Ubicación de las bodegas de la UEN ropa de cama de Prints, ubicada en San Cristóbal, Recoleta (esto ya es externo al servicio CIF).

Luego de esto, se reciben los productos, se hace un control de calidad, se guardan los productos en bodega y se ingresan al sistema de inventario. Finalmente se hace la cuadratura de la orden de compra. (Anexo 7)

## **Venta de Productos Vía Online**

En la página web, el vendedor online tiene que estar siempre atento a si algún cliente tiene una consulta para responderla lo antes posible o para estar alerta a posibles

compras. Este proceso empieza cuando un cliente realiza una compra en la página y se genera el comprobante de compra. Existen dos opciones, que pida entrega a domicilio con costo de envío adicional, o que solicite retiro en local.

- Para la entrega a domicilio, el vendedor online debe imprimir la boleta generada y pedirle al asistente de bodega que saque los productos del pedido y que los retire del inventario. Cuando esté listo, el asistente de bodega va a dejar los productos donde van los pedidos por despachar. El siguiente día, suben al furgón todos los pedidos del día anterior y recopilan todas las direcciones a las que hay que ir a despachar para crear una ruta que optimice el tiempo de viaje. En el caso de que la dirección no sea de la dirección Metropolitana, se externaliza el proceso a una empresa de transporte para que envíe el pedido. Se entrega el pedido, se pide firmar la boleta y se viene de vuelta donde está la bodega. Finalmente se entrega la boleta al gerente general.
- Para el retiro en local, se debe enviar una notificación al vendedor de la tienda para avisar que van a retirar un producto. Después de eso, el vendedor del local debe revisar si tiene stock en la tienda, si le faltan productos debe pedir al Gerente General abastecimiento. En ese caso, el Gerente solicita al asistente de bodega sacar del inventario los artículos que se necesiten. Cargan los pedidos al furgón, el chofer va a la tienda a entregar los productos y luego se devuelve. (Anexo 8)

### **Venta de Productos en Tienda**

La venta de productos en el local las hace el vendedor de tienda interactuando directamente con el cliente. El cliente puede ver el showroom de una cama vestida con los productos que se ofrecen para facilitar su elección de compra. Cuando el cliente tenga decidida la compra, el vendedor del local debe revisar si tiene stock en la tienda, si le faltan productos el vendedor debe preguntar al cliente que prefiere, que le entreguen el próximo día el pedido a domicilio o que se reserve su pedido hasta que el cliente venga otro día a retirarlo en tienda. Luego debe pedir al Gerente General abastecimiento. el Gerente solicita al asistente de bodega sacar del inventario los artículos que se necesiten. Cargan los pedidos al furgón, y el chofer va a la tienda a entregar los productos y luego se devuelve. (Anexo 9)

## **9. Plan de Recursos Humanos**

Una de las cosas en las que Prints se especializa es en reducir costos fijos, utilizando un equipo humano reducido en sus trabajos internos de la empresa y externalizando gran parte de sus procesos operacionales. A pesar de que la mano de obra en Chile es bastante cara, Prints ha surgido en la industria textil gracias a este sistema de trabajo y a los contactos del rubro que lleva alimentando hace más de 30 años.

Para esta UEN de ropa de cama se va a seguir el mismo pensamiento de la empresa y con un equipo humano reducido se va a llevar a cabo el negocio, pero a la vez cuidando el desarrollo laboral de los trabajadores sin sobre exigirlos. El equipo es el siguiente:

## **Gerente Área Ropa de Cama**

Al ser esta una Pyme, el cargo de General toma varias responsabilidades. Dentro de sus roles está la gestión del área para que el funcionamiento de esta sea de forma óptima. Además, va a hacer el trabajo de jefe de bodega. Va a estar encargado de todo lo que conlleve el control y manejo de inventario, es el encargado de la creación de un pronóstico de demanda y se encarga de tener contacto directo con los proveedores para solicitar los pedidos de compras. También es el encargado del área comercial y de publicidad de los productos.

## **Vendedores**

Son los encargados de las ventas en tienda y online, un cargo muy enfocado al servicio al cliente para responder todas las consultas y hacer que el cliente tenga un momento placentero con una buena experiencia de compra. Además, al estar en contacto directo con los clientes, deben informar los gustos y prioridades del consumidor para utilizar esta información en estrategias futuras de la empresa.

## **Chofer**

Está a cargo de realizar los traslados necesarios de productos de un lugar a otro, como por ejemplo para hacer entrega a domicilio de la compra de un cliente o para abastecer con productos la tienda.

## **Asistente de Bodega**

Se encarga de sacar y guardar los productos de ropa de cama de la bodega. También acompaña al chofer en viajes donde no sea posible estacionarse.

El equipo total estaría formado por 5 personas. Ya para el año 4 se contrataría a un chofer nuevo y a otro asistente de bodega.

### **9.1. Remuneraciones**

En función de los roles del equipo de trabajo explicados anteriormente, se definieron las remuneraciones asociadas a cada rol. La siguiente tabla (Tabla 22) resume las remuneraciones mensuales de los trabajadores.

Remuneraciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 2.500.000
Vendedor en tienda	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 550.000
Chofer	-	-	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 550.000
Vendedor en página web	-	-	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 550.000
Asistente de bodega	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 500.000
Contador	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Mantenimiento página	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>Total mensual</b>	<b>\$ 2.050.000</b>	<b>\$ 2.050.000</b>	<b>\$ 3.650.000</b>	<b>\$ 3.650.000</b>	<b>\$ 4.850.000</b>

Tabla 19. Remuneraciones mensuales de equipo de trabajo de la UEN ropa de cama Prints del año 1 al 5. Fuente propia

## 10. Plan Financiero

### 10.1. Inversión

La inversión de activos fijos necesaria para iniciar el proyecto va a considerar lo siguiente:

- La implementación y creación de la plataforma web en la que se promocionarán los productos y se venderán por este medio, a un costo de \$1.500.000.
- El equipamiento necesario para poder cumplir con todos los procedimientos, tales como vitrinas para mostrar los productos al público, estantes para guardar en bodega los productos y computadores, escritorios como también sillas para que el personal pueda realizar su trabajo adecuadamente.
- Un vehículo por el cual se puedan movilizar los productos de la bodega a la tienda o para la entrega de un pedido al cliente.

Inversión Inicial	
Página web	\$ 1.500.000
Equipamiento local (vitrinas, computadores, escritorios, estantes)	\$ 4.000.000
Automóvil - Furgón	\$15.000.000
<b>Total</b>	<b>\$20.500.000</b>

Tabla 20. Inversión inicial de activos fijos del proyecto. Fuente propia

Además de la inversión de activos fijos, es necesario hacer una inversión de capital de trabajo, ya que los primeros dos años todavía no hay rentabilidad y los costos son más altos que los ingresos, por lo que se necesita de inversión para pagar estos costos y poder también tener un inventario con stock.

El monto necesario para llevar a cabo esto es de \$67.614.261, por lo tanto, sumando la inversión de activos fijos, la inversión inicial es de un total de \$88.114.261.

## 10.2. Ventas

Las ventas se basan en primer lugar por el mercado potencial, el cual son todas las mujeres que viven entre las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura, que estén en un rango etario de 30 a 60 años y que pertenezcan al grupo socioeconómico ABC1.

<b>Mercado Potencial</b>		
Mujeres zona nororiente de Santiago entre 30 y 60 años, ABC1	100%	94.212
Quienes compran calidad premium de mi mercado objetivo	81%	76.312
<b>TOTAL</b>		<b>76.312</b>

Tabla 21. Mercado objetivo de UEN ropa de cama Prints. Fuente propia

Con esto, se pudo definir la demanda anual que hay por cada uno de los productos que se vende. Para esto se utilizaron datos como las personas promedio y las camas con uso habitual que hay por hogar, como también la vida útil de cada producto.

Personas por hogar	3,1
Camas por hogar con uso habitual	2,5
Vida útil sábanas y fundas plumón	2 años
Vida útil Plumón	15 años
Vida útil Almohada	5 años

Tabla 22. Variables utilizadas para estimar demanda anual del mercado potencial. Fuente propia

Total sábanas y fundas al año	95.390
Total plumón y cubre colchón al año	12.719
Total almohadas al año	45.787

Tabla 23. Demanda anual del mercado potencial según tipo de producto. Fuente propia

Con la demanda anual, en principio se estimó que el primer mes se vendería un total de 27 productos, entre los cuales hay juegos de sábana, fundas de plumón, plumones, cubre colchones y almohadas. Con esto, se realizaron crecimientos mensuales durante los próximos 5 años, los cuales fueron del primer al quinto año 14%,7%,5%,5% y 3% respectivamente. Se puede ver en la Tabla 27 la proyección de ventas por producto. En el año 5 la participación de mercado es de un 5%.



	Ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento mensual	14%	7%	5%	5%	3%
Sábanas y fundas plumón	275	813	1593	2856	4480
Plumón y sobre colchón	28	82	160	287	451
Almohada	142	435	861	1548	2436

Tabla 24. Ventas por producto del año 1 al 5 de la UEN ropa de cama de Prints. Fuente propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos vendidos al día	2	6	12	21	34

Tabla 25. Ventas diarias promedio del año 1 al 5 de la UEN ropa de cama de Prints. Fuente propia

### 10.3. Egresos

#### Costos Fijos

Los costos fijos del proyecto se ven reflejados, por un lado, con las remuneraciones, las cuales van a ir aumentando a medida que pasen los años. El costo por sueldo mensual inicia en el año 1 con \$2.050.000 y termina en el año 5 con \$4.850.000.

Por el otro lado, hay que pagar todos los meses el arriendo tanto de la bodega como el de la tienda, y también la publicidad, sumando \$3.300.000 a los costos fijos.

Costos fijos	
Arriendo bodega	\$ 1.500.000
Arriendo tienda	\$ 1.500.000
Costo marketing y publicidad	\$ 900.000
Gastos varios (internet, agua, electricidad, alarma)	\$ 100.000
<b>Total</b>	<b>\$ 3.300.000</b>

Tabla 26. Costos fijos mensuales UEN ropa de cama. Fuente propia

El detalle de los costos fijos del año 1 al 5 se muestra en la Tabla 30.

FLUJO DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	-	-	-	-	-
	66.600.000	71.400.000	95.400.000	105.000.000	131.400.000

Tabla 27. Costos fijos del flujo de caja del año 1 al 5. Fuente propia

#### Costos Variables

Dado que los productos son importados, el costo de transporte hacia Chile es un costo variable. Todo el proceso de despacho de importación tiene un valor aproximado de 3484

dólares, esto para importar alrededor de 3000 productos, por lo tanto, el costo por producto es de \$908 pesos aproximadamente.

Otro costo variable es el Transbank, ya que este tiene una comisión de 2,25% por cada venta utilizando compras con tarjeta.

En cuanto a los costos de producción, para cada producto existen distintos valores según su tamaño, los cuales pueden ser de 1.5 plazas, 2 plazas, King y super King y se ven representados en la Tabla 31.

<b>Productos</b>	<b>1.5 plazas</b>	<b>2 plazas</b>	<b>King</b>	<b>Super King</b>
Sábanas 300 hilos	\$ 12.933	\$ 15.820	\$ 16.755	\$ 18.305
Sábanas 600 hilos	\$ 23.455	\$ 29.532	\$ 31.541	\$ 34.854
Sábanas 1000 hilos	\$ 32.943	\$ 41.899	\$ 44.868	\$ 49.780
Plumón de seda	\$ 49.417	\$ 58.713	\$ 64.153	\$ 69.315
Cubre colchón	\$ 22.647	\$ 27.257	\$ 32.075	\$ 36.822
Almohada de seda	\$ 20.588	\$ 20.966	\$ 21.382	\$ 21.658
Funda de plumón 300 hilos	\$ 12.933	\$ 15.820	\$ 16.755	\$ 18.305
Funda de plumón 600 hilos	\$ 23.455	\$ 29.532	\$ 31.541	\$ 34.854
Funda de plumón 1000 hilos	\$ 32.943	\$ 41.899	\$ 44.868	\$ 49.780
<b>Pack total 300 hilos</b>	<b>\$ 118.518</b>	<b>\$ 138.575</b>	<b>\$ 151.119</b>	<b>\$ 164.404</b>
<b>Pack total 600 hilos</b>	<b>\$ 139.562</b>	<b>\$ 166.000</b>	<b>\$ 180.692</b>	<b>\$ 197.504</b>
<b>Pack total 1000 hilos</b>	<b>\$ 158.538</b>	<b>\$ 190.734</b>	<b>\$ 207.345</b>	<b>\$ 227.355</b>

*Tabla 28. Costo de producción de productos según su tamaño. Fuente propia*

Teniendo además la distribución de demanda según el tamaño del producto (Información de Cámara de Comercio de Santiago), se puede calcular el costo ponderado por producto.

Tamaño	% Demanda
1,5 plazas	20%
2 plazas	46%
King	24%
Super King	10%

Tabla 29. Porcentaje de demanda del mercado ropa de cama premium según tamaño de cama. Fuente propia

Productos	Costo ponderado
Sábanas 300 hilos	\$ 15.713
Sábanas 600 hilos	\$ 29.325
Sábanas 1000 hilos	\$ 41.600
Plumón de seda	\$ 59.211
Cubre colchón	\$ 28.444
Almohada de seda	\$ 21.059
Funda de plumón 300 hilos	\$ 15.713
Funda de plumón 600 hilos	\$ 29.325
Funda de plumón 1000 hilos	\$ 41.600
<b>Pack total 300 hilos</b>	<b>\$ 140.139</b>
<b>Pack total 600 hilos</b>	<b>\$ 167.365</b>
<b>Pack total 1000 hilos</b>	<b>\$ 191.914</b>

Tabla 30. Costo ponderado por unidad producida de cada producto. Fuente propia

Para los casos de las sábanas y las fundas de plumón, existen 3 opciones a elegir, ya que están en 300, 600 y 1000 hilos. Por esto, también hay una distribución según calidad (validada por la encuesta) para definir los costos.

Calidad	% Demanda
300 hilos	60%
600 hilos	23%
1000 hilos	17%

Tabla 31. Porcentaje de demanda del mercado ropa de cama premium según calidad y cantidad de hilos en sábanas y fundas. Fuente propia

Finalmente, los costos variables del año 1 al 5 se muestran en detalle en la Tabla 35.

FLUJO DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables	-	-	-	-	-
	19.262.141	57.214.921	112.239.910	201.339.405	316.073.498

Tabla 32. Costos variables de flujo de caja del año 1 al 5. Fuente propia

## 10.4. Ingresos

Los precios de venta de cada uno de los productos son los siguientes:

Productos	1.5 Plazas	2 Plazas	King	Super King
Sábanas 300 hilos	\$ 30.990	\$ 39.990	\$ 41.990	\$ 46.990
Sábanas 600 hilos	\$ 54.990	\$ 69.990	\$ 76.990	\$ 86.990
Sábanas 1000 hilos	\$ 74.990	\$ 98.990	\$ 107.990	\$ 121.990
Plumón de seda	\$ 119.990	\$ 139.990	\$ 149.990	\$ 159.990
Cubre colchón	\$ 54.990	\$ 64.990	\$ 74.990	\$ 84.990
Almohada de seda	\$ 49.990	\$ 49.990	\$ 49.990	\$ 49.990
Funda de plumón 300 hilos	\$ 30.990	\$ 39.990	\$ 41.990	\$ 46.990
Funda de plumón 600 hilos	\$ 54.990	\$ 69.990	\$ 76.990	\$ 86.990
Funda de plumón 1000 hilos	\$ 74.990	\$ 98.990	\$ 107.990	\$ 121.990
<b>Pack total 300</b>	<b>\$ 286.950</b>	<b>\$ 334.950</b>	<b>\$ 358.950</b>	<b>\$ 388.950</b>
<b>Pack total 600</b>	<b>\$ 334.950</b>	<b>\$ 394.950</b>	<b>\$ 428.950</b>	<b>\$ 468.950</b>
<b>Pack total 1000</b>	<b>\$ 374.950</b>	<b>\$ 452.950</b>	<b>\$ 490.950</b>	<b>\$ 538.950</b>

*Tabla 33. Precio de venta de productos según su tamaño. Fuente propia*

Al igual como se explicó en los costos variables, se calculó un promedio de precio según su calidad y tamaño, sin contar con el IVA (Impuesto al Valor Agregado).

Productos	Precio (Sin IVA)
Sábanas 300 hilos	\$ 33.077
Sábanas 600 hilos	\$ 59.123
Sábanas 1000 hilos	\$ 82.881
Plumón de seda	\$ 117.959
Cubre colchón	\$ 56.624
Almohada de seda	\$ 42.008
Funda de plumón 300 hilos	\$ 33.077
Funda de plumón 600 hilos	\$ 59.123
Funda de plumón 1000 hilos	\$ 82.881
<b>Pack total 300</b>	<b>\$ 282.745</b>
<b>Pack total 600</b>	<b>\$ 334.837</b>
<b>Pack total 1000</b>	<b>\$ 382.352</b>

Tabla 34. Promedio precio sin IVA por producto. Fuente propia

FLUJO DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	36.993.638	109.869.163	215.525.104	386.611.363	606.915.730

Tabla 35. Ingresos flujo de caja del año 1 al 5. Fuente propia

## 10.5. Resultados e Indicadores

Utilizando una tasa de descuento de un 20%, el resultado final del flujo de caja con un horizonte temporal a 5 años dio un VAN (Valor Actual Neto) de 31.796.518, un TIR (Tasa Interna de Retorno) de 68% y un tiempo de recuperación de 3 años, por lo que el proyecto es rentable financieramente.

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja neto	-	-	-	7.885.194	75.967.377	329.587.254

Tabla 36. Flujo de caja neto del año 0 al 5. Fuente propia

<b>VAN (11,013%)</b>	<b>31.796.518</b>
<b>TIR</b>	<b>26%</b>
<b>Tiempo de recuperación</b>	<b>3</b>

Tabla 37. VAN, TIR y tiempo de recuperación del flujo de caja UEN ropa de cama de Prints. Fuente propia

## 10.6. Análisis de sensibilidad

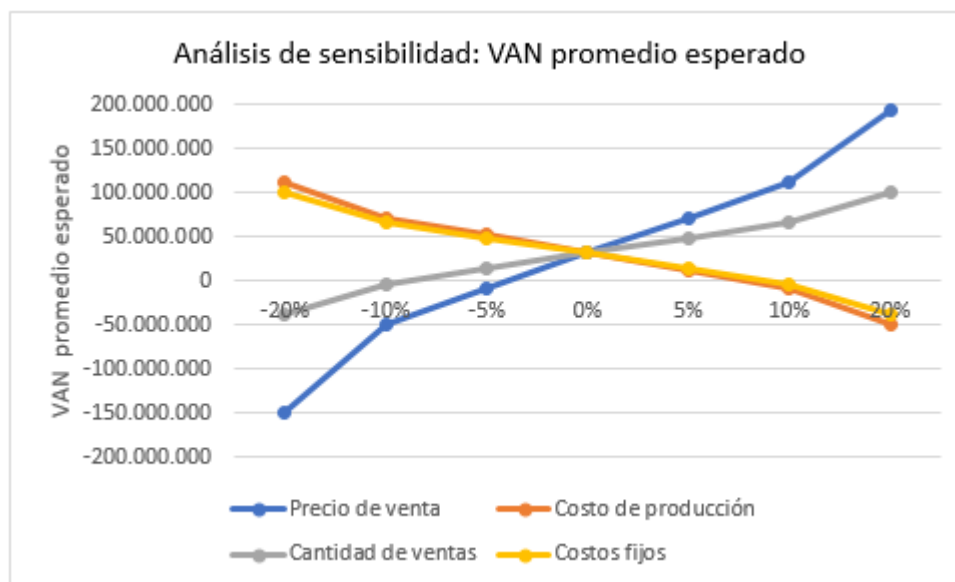


Gráfico 12. Resumen análisis de sensibilidad, Fuente propia

El análisis de sensibilidad considera variaciones de 5,10 y 20% en las variables:

- Precio de venta
- Costo de producción
- Cantidad de ventas
- Costos fijos

La variable que más se ve afectada por las variaciones es el precio de venta la cual ya al disminuir en un 5%, el VAN del proyecto obtiene un valor negativo de -8.949.707. Luego le siguen las otras 3 variables con un menor impacto, pero no con una significancia de baja importancia, ya que con una variación de un 10%, en todos los casos los valores del VAN son menores a cero.

## 11. Conclusiones

El año 2020 fue un año en el que el mercado a nivel mundial se vio muy afectado debido a la pandemia del coronavirus y esto afectó más aun a Chile, que había sufrido un estallido social durante los últimos meses del 2019.

Debido a todo lo planteado anteriormente, la empresa Prints disminuyó sus ventas el año 2020 a la mitad con respecto a las producidas en 2019 y dado este escenario bastante negativo, actualmente no se ve escalabilidad en sus actuales negocios. Por esto, la empresa decide crear una nueva unidad estratégica de negocios de ropa de cama para diversificar sus negocios y aumentar su cartera de clientes.

Al realizar el análisis de mercado, se observó que el mercado de la ropa de cama cuenta

8 marcas que se llevan el 85% del valor total, en cambio en la ropa de cama premium las 8 primeras marcas solo se llevan el 62%, por lo que se deduce que esta última tiene un mercado más diversificado y existen menos barreras de entrada. Por otro lado, el rubro estaba en crecimiento hasta antes de la pandemia del coronavirus, por lo que se espera que cuando vuelva todo a la normalidad este siga en alza.

Siguiendo con el análisis de mercado y mediante la encuesta aplicada, se pudo concluir que los consumidores de ropa de cama premium suelen tener camas más grandes, ya que los resultados muestran que aumenta considerablemente la demanda de productos premium para camas tamaño Super King.

A pesar de existir dos segmentos de clientes en la ropa de cama premium, se priorizó el de los hogares por sobre los hoteles. Esto porque la empresa quiere aumentar su cartera de clientes y el segmento hotelero no puede suplir esa necesidad.

Con respecto a la producción de los productos, es de suma importancia tener en cuenta que en el caso de que se produjeran en Chile, la inversión tanto en maquinaria, como en remuneraciones sería muy elevada, es por esto, que se toma la decisión de importar los productos y externalizar el proceso de producción, no está de más agregar que la empresa utiliza este mismo funcionamiento en sus otros negocios, por lo que se facilitaría la implementación del sistema de trabajo.

Otro punto a tener en cuenta es la dificultad de diferenciarse de la competencia con respecto al producto que se ofrece, ya que estos son bastante estandarizados y porque la mayoría de estos productos también son importados por la competencia. Es por esto, que es necesario tomar ciertas ventajas competitivas en otros aspectos, una de ellas sería competir en cuanto a los precios, aprovechando la alta elasticidad que hay en el mercado entre los competidores, y la mejor forma de llevar a cabo esto, es mediante la capacidad de reducción de costos.

La cadena de valor nos muestra que la empresa cuenta con diversos insumos y servicios que ayudarían a reducir costos. Por ejemplo, Prints cuenta con una bodega de 400 metros cuadrados, la cual nunca ha ocupado en su máxima capacidad durante los meses de mayor producción, por lo tanto, existiría el espacio disponible para almacenar los productos de ropa de cama. Otra condición favorable es que el personal de Prints tiene disponibilidad para trabajar en este proyecto, debido a que los otros negocios de la empresa son durante la temporada de verano.

Con respecto al plan de marketing, los principales atributos que prioriza nuestro mercado objetivo en relación con la ropa de cama son la calidad y el confort, por lo tanto, nuestra línea de ropa de cama se enfocará en ofrecer productos que cumplan como primer requisito con estas condiciones. Los productos que se ofrecerán son: juego de sábanas, plumón, funda de plumón, almohadas y cubre colchón. En el caso de comprar el pack de productos tendría un valor aproximado de \$396.641 pesos.

La forma más frecuente en la que nuestro público objetivo adquiere los productos es presencial (64%), por lo tanto, es crucial elegir una ubicación estratégica para el punto de ventas, ubicándolo en el sector oriente, en un lugar transitado, con facilidad de

acceder en automóvil.

El equipo de trabajo de la UEN de ropa de cama de Prints será reducido, ya que como se planteó anteriormente gran parte de los procesos serán externalizados, y estará conformado por un gerente general, un vendedor en tienda y uno online, un chofer y un asistente de bodega.

La evaluación económica se realizó con una tasa de descuento del 20% para un periodo de evaluación de 5 años obteniendo un VAN de 31.796.518, un TIR de un 26% y un tiempo de recuperación de 3 años, por lo tanto, se concluye que el proyecto es rentable.

En cuanto al análisis de sensibilidad la variable más sensible fue el precio de venta, por lo tanto, es de suma importancia tener en cuenta que para las futuras decisiones en el desarrollo del proyecto es necesario reevaluar los precios de venta y ajustarlos al momento de puesta en marcha del proyecto.

Por último, como recomendación para Comercial Prints, se plantea que se inicie el proyecto en el año 2022, ya que actualmente la situación financiera a nivel mundial no es favorable y las tarifas de importaciones han aumentado considerablemente [17].



## Bibliografía

- [1] La industria textil en Chile, memoriachilena, Available from: [www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-100671.html](http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-100671.html)
- [2] Compras de productos para hogar, marketing4ecommerce, Available from: <https://marketing4ecommerce.net/compra-articulos-para-el-hogar-online/>
- [3] Censo 2017: Aumenta hogares inpersonales, Available from: <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/poblacion/censos/centso-2017-aumentan-hogares-unipersonales-el-nivel-educativo-y-los/2018-05-04/142701.html>
- [4] Huffpost. Lo que cuesta dormir de lujo: el ingente negocio de la ropa de hogar de alta gama, Available from: [https://www.huffingtonpost.es/2015/09/25/ropa-cama-dormir-lujo\\_n\\_8188120.html](https://www.huffingtonpost.es/2015/09/25/ropa-cama-dormir-lujo_n_8188120.html)
- [5] Baja proyección de PIB en 2020, Available from: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/fmi-baja-proyeccion-de-pib-de-chile-a-75-en-2020-pero-seria-el-que-menos-caera-en-la-region/UC4SEXOKEZBCXJXA5SALLWZIYI/>
- [6] Porter ME. Estrategia Competitiva. 1982.
- [7] Hitt MA, Ireland RD, Hoskisson RE. Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos. Available from: <https://www.academia.edu>
- [8] Scholes J y. Dirección Estratégica. 2001.
- [9] Pigneur AO e Y. Generación de Modelos de Negocios. J Prod Innov Manag. 2011;13(2).
- [10] Centro de Comercio Internacional, Available from: <https://www.intracen.org/itc/analisis-mercados/estadisticas-importaciones-producto-pais/>
- [11] Importaciones Partida 6302 Ropa de cama desde enero 2019 hasta octubre 2020, Cámara de Comercio de Santiago
- [12] Censo 2017, Resultados de comunas, Available from: <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>
- [13] Crecimiento de un 119% en ventas online durante cuarentena, Available from: <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2020/04/04/crecimiento-de-un-119->

- ventas-online-en-el-pais-experimentan-masivo-aumento-durante-cuarentena/
- [14] Tasa de interés de los bonos licitados por el Banco Central de Chile  
[https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_ESTADIST\\_MACRO/MN\\_EST\\_MACRO\\_IV/PEM\\_TPMY TASAS/PEM\\_TPMY TASAS?cbFechaInicio=1995&cbFechaTermino=2021&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_ESTADIST_MACRO/MN_EST_MACRO_IV/PEM_TPMY TASAS/PEM_TPMY TASAS?cbFechaInicio=1995&cbFechaTermino=2021&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=)
  
  - [15] IPSA (Índice de Precios Selectivo de Acciones)  
<https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>
  
  - [16] Cálculo Beta  
[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/home.htm](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/home.htm)
  
  - [17] Comercio sufre por el alza en las tarifas de las importaciones, Available from:  
<https://www.latercera.com/pulso/noticia/comercio-sufre-por-el-alza-en-las-tarifas-de-las-importaciones/4ZPM563TWVAXPEKONRO3AO4LBU/>

# Anexos

## Anexo 1: Comprobante de adquisición base de datos Cámara de Comercio de Santiago

*Cuadro de Anexos 1. Comprobante de adquisición base de datos Cámara de Comercio de Santiago*

**Sebastian Quiroz** <squiroz@ccs.cl>  
para mí ▾

jue, 17 dic 2020 11:54

Daniel.

Acuso recibo de comprobante

Por mi lado adjunto archivo con información solicitada.

Saludos y que a tu disposición paralo que necesites.

...

...

[Mensaje recortado] [Ver todo el mensaje](#)



## Anexo 2: 174 marcas de ropa de cama

Cuadro de Anexos 2. Marcas ropa de cama

MARCAS ROPA DE CAMA = 174				
ABAD GARCIA Y PONS LTDA	COMERCIALIZADORA E INVERSIONE	HINOJOSA CHACOLLA CLAUDIO ISR	IMPORTADORA Y EXPORTADORA MAS	RIQUELME GUTIERREZ EDUARDO EN
ACCORDIS MEDICAL COMERCIAL LI	COMERCIALIZADORA HANANIA SABA	HIPERMERCADOS TOTTUS SA	IMPORTADORA Y EXPORTADORA ORI	RODA CORP SPA
ALGODONERA COLON LIMITADA	COMERCIALIZADORA OUT S.A.	HOTEL CORPORATION OF CHILE S	IMPORTADORA Y EXPORTADORA PIN	RUKET LIMITADA
AMERICAN AIR SPA.	COMERCIALIZADORA S.A.	HOTELERA LUXE SPA	IMPORTADORA Y EXPORTADORA SHE	SCS FURNITURE STORE S. A.
BELLIMAGE S A	COMERCIALIZADORA TESCO LTDA.	HOTELES DE CHILE S A	IMPORTADORA Y EXPORTADORA TOP	SERVICIO LUCAS DIESEL S A
BOZZO S.A.	COMPANIA MARITIMA CHILENA S.A	HOTELES Y CLINICAS SPA	IMPORTADORA Y EXPORTADORA YAD	SOC COMERCIAL MIHOVILOVIC HNO
CABO DE HORNOS SPA	CONTRERAS YANCE ADELA	IDETEX S.A.	E-TRADERS ENCMIENDAS INTERNA	SOC COMERCIALIZADORA HEALTH C
CALIXTO ALMOGUERA SIHUAYRO	COSMETICOS AVON S A	IMP. Y EXP. 3G LTDA.	IMPORTADORA Y EXPORTADORA ZON	SOC DECORACION Y DISENO METRO
CENCOSUD RETAIL S.A.	D&G IMPORTACIONES LTDA.	IMP. Y EXP. FULLSEN LTDA.	IMPORTADORALAN LIMITADA	SOC MUEBLES SANTA ANA LIMITAD
CENTRO COMERCIAL CHINA TOWN L	DIAZ PENA RAUL ARNALDO	IMP. Y EXP. LUCKY HOUSE LTDA.	INDUSTRIAL Y COMERCIAL OMAS L	SOC. COMER. MILANO CHILE LTDA
COLCHONES ROSEN S.A.I.C	DISENO TATOO LIMITADA	IMP.Y COM.TEXTIL HAMID ALI EI	INDUSTRIAS CELTA LIMITADA	SOC.COMER.E IND.VIVACOL LTDA.
COM. E IMP. SOL Y VALLE LTDA.	DISTRIBUIDORA DE INDUSTRIAS N	IMPO. Y EXPO. JINRU LTDA.	INSUMOS TECNOLOGICOS CDR CHIL	SOCIEDAD COMERCIAL ARTE ANDIN
COMER. YE SHI LTDA.	DISTRIBUIDORA EUROMAQ LTDA	IMPORT. Y EXPORT.SEMILLA LTDA	INVERSIONES BABY CENTER SPA	SOCIEDAD COMERCIAL E IMPORTAD
COMERCIAL BC CHILE S.A.	DISTRIBUIDORA TRESPRO S.A	IMPORTACION Y EXPORTACION W&M	INVERSIONES ENTRE LINOS LIMIT	SOCIEDAD COMERCIAL FORWARD LT
COMERCIAL BODYKEY CHILE LTDA.	DIYI BAIHUO LIMITADA	IMPORTADORA AMIGO LIMITADA	INVERSIONES FENIX LIMITADA	SOCIEDAD COMERCIAL JAVIER LIM
COMERCIAL CIELO AZUL LIMITADA	DROGUERIA HOFMANN S.A.C.	IMPORTADORA EXPORTADORA Y COM	INVERSIONES Y COMERCIAL MEDIN	SOCIEDAD IMPORTADORA Y EXPORT
COMERCIAL DIMOBILI LIMITADA	DUKRAFT COMERCIAL LIMITADA	IMPORTADORA GUSS LIMITADA	JAVER HERMANOS Y COMPANIA LIM	SODIMAC S.A.
COMERCIAL E IMPORTADORA PARKS	EASY RETAIL S.A.	IMPORTADORA JINPENG LIMITADA	JOSE MORENO Y COMPANIA LIMITA	SUPERMERCADO PUCON ORIENTE LI
COMERCIAL E INDUSTRIAL DI TRE	EDGE SPA	IMPORTADORA MEGA MARKET LIMIT	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	SUPERMERCADOS CENTRAL LIMITAD
COMERCIAL E INDUSTRIAL SILFA	EDUARDO DIB H Y CIA LTDA	IMPORTADORA SOL NACIENTE LIMI	LEIN S A	TALBOT HOTELS S A
COMERCIAL EASY IMPORT SPA	EDUARDO RIQUELME GUTIERREZ IM	IMPORTADORA VISHV INDIA LIMIT	LEIVA GAJARDO RENE VICTOR	TEC HARSEIM LTDA
COMERCIAL ECCSA S A	EMPRESAS LA POLAR S.A.	IMPORTADORA Y COMERCIAL DIMAS	LUNA DORADA LTDA	TENNENBAUM CHAMORRO MARIANA
COMERCIAL JUXIN INTERNATION T	ESPINOZA FICA LUIS ALBERTO	IMPORTADORA Y COMERCIALIZADOR	MATRIZ IDEAS S A	TEXTILES ZAHR S.A.
COMERCIAL KING DA LIMITADA	EVA GABRIELA OVANDO	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA H	MERIGGI TELAS LIMITADA	TICONA BONIFACIO FACUNDINO
COMERCIAL LADY LUCIA LIMITADA	EXLIN SPA	IMPORTADORA Y EXPORTADORA AL	MIAMI EXPORT INC SPA	UNIC COMPANY CHILE S A
COMERCIAL OKAY LIMITADA	FALABELLA RETAIL S.A.	IMPORTADORA Y EXPORTADORA CAI	MULI S.A.	URBINA VIDAL ROSA MARIA
COMERCIAL OMEGA LIMITADA	FARIAS ALCAINO JORGE JESUS	IMPORTADORA Y EXPORTADORA CAS	MULTITIENDAS CORONA S A	VESTUARIOS INDUSTRIALES S.
COMERCIAL QIKUN LIMITADA	FERDEL CHILE S.A.	IMPORTADORA Y EXPORTADORA CHE	NEEDISH LIMITADA	WALMART CHILE S.A.
COMERCIAL WANDA LTDA.	FERRERERIAS WEITZLER S A	IMPORTADORA Y EXPORTADORA CHI	PRE UNIC S A	WOLFGANG COHN HIJO Y CIA.LTDA
COMERCIAL YUANDA LIMITADA	FLEX EQUIPOS DE DESCANSO CHIL	IMPORTADORA Y EXPORTADORA HAI	PRODUCT CHILE SPA	INDUSTRIAS REUNIDAS ANDES S A
COMERCIALIZADORA A0 LIMITADA	FLUIITEK CHILE S A	IMPORTADORA Y EXPORTADORA HIP	PRODUCTOS BABYTUTO SPA.	INES SANTIBANEZ POZO
COMERCIALIZADORA BI JIA SUO L	GAETE Y CIA. LTDA.	IMPORTADORA Y EXPORTADORA HOM	RC IMPORTACIONES LIMITADA	INMOBILIARIA CASABELLA S.A.C.
COMERCIALIZADORA DE PRENDAS D	GLOCALIZE SPA	IMPORTADORA Y EXPORTADORA JIN	RENDIC HERMANOS S A	XIA XINWEI
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS	GVA TRADING SPA	IMPORTADORA Y EXPORTADORA LI	REPRESENTACIONES CANONTEX LTD	
COMERCIALIZADORA E IMPORTADOR	H&M HENNES & MAURITZ SPA	IMPORTADORA Y EXPORTADORA LIF	RIESCO Y HERRERA LTDA	

## Anexo 3: 59 marcas de ropa de cama premium

Cuadro de Anexos 3. Marcas ropa de cama premium

59 MARCAS ROPA DE CAMA PREMIUM				
ACCORDIS MEDICAL COMERCIAL LI	COMERCIALIZADORA HANANIA SABA	FARIAS ALCAINO JORGE JESUS	IMPORTADORA Y EXPORTADORA HAI	SOC COMERCIAL MIHOVILOVIC HNO
AMERICAN AIR SPA.	COMERCIALIZADORA OUT S.A.	FLUIITEK CHILE S A	IMPORTADORA Y EXPORTADORA PIN	SOC COMERCIALIZADORA HEALTH C
CENCOSUD RETAIL S.A.	COMERCIALIZADORA TESCO LTDA.	GAETE Y CIA. LTDA.	INMOBILIARIA CASABELLA S.A.C.	SOC DECORACION Y DISENO METRO
COLCHONES ROSEN S.A.I.C	CONTRERAS YANCE ADELA	GLOCALIZE SPA	INVERSIONES ENTRE LINOS LIMIT	SOC MUEBLES SANTA ANA LIMITAD
COM. E IMP. SOL Y VALLE LTDA.	DISENO TATOO LIMITADA	H&M HENNES & MAURITZ SPA	INVERSIONES FENIX LIMITADA	SOCIEDAD COMERCIAL JAVIER LIM
COMERCIAL BC CHILE S.A.	DISTRIBUIDORA TRESPRO S.A	HIPERMERCADOS TOTTUS SA	JAVER HERMANOS Y COMPANIA LIM	SODIMAC S.A.
COMERCIAL E INDUSTRIAL SILFA	EASY RETAIL S.A.	HOTEL CORPORATION OF CHILE S	LUNA DORADA LTDA	TALBOT HOTELS S A
COMERCIAL EASY IMPORT SPA	EDGE SPA	HOTELES DE CHILE S A	MATRIZ IDEAS S A	TEC HARSEIM LTDA
COMERCIAL ECCSA S A	EDUARDO DIB H Y CIA LTDA	IMPORTADORA AMIGO LIMITADA	MIAMI EXPORT INC SPA	TEXTILES ZAHR S.A.
COMERCIAL OMEGA LIMITADA	EDUARDO RIQUELME GUTIERREZ IM	IMPORTADORA MEGA MARKET LIMIT	PRODUCT CHILE SPA	WALMART CHILE S.A.
COMERCIAL YUANDA LIMITADA	E-TRADERS ENCOMIENDAS INTERNA	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA H	PRODUCTOS BABYTUTO SPA.	ZARA HOME CHILE SPA
COMERCIALIZADORA AO LIMITADA	FALABELLA RETAIL S.A.	IMPORTADORA Y EXPORTADORA CAI	REPRESENTACIONES CANONTEX LTD	

## Anexo 4: Comprobante de cotización productos ropa de cama + costos aduaneros. Contacto proveedor anónimo.

Cuadro de Anexos 4. Comprobante cotización productos y costos aduaneros



## Anexo 5: Precios de venta y margen bruto de competencia directa en sabanas de 300,600 y 1000 hilos.

Cuadro de Anexos 5. Precios de venta y margen bruto de competencia

MARCA	TAMAÑO	300 HILOS	600 HILOS	1000 HILOS	MARGEN BRUTO 300	MARGEN BRUTO 600	MAGEN BRUTO 1000
ALANIZ	1.5 PLAZA	\$ 34.790	\$ -	\$ -	44%	-	-
ALANIZ	2 PLAZA	\$ 44.390	\$ 71.990	\$ 92.990	46%	42%	38%
ALANIZ	KING	\$ 49.790	\$ 80.990	\$ 104.990	49%	44%	40%
ALANIZ	S.KING	\$ 53.990	\$ 86.990	\$ 113.990	48%	43%	40%
MASHINI	1.5 PLAZA	\$ 54.990	\$ -	\$ -	59%	-	-
MASHINI	2 PLAZA	\$ 62.990	\$ -	\$ -	57%	-	-
NINA HERRERA	1.5 PLAZA	\$ 54.990	\$ 75.500	\$ -	59%	52%	-
NINA HERRERA	2 PLAZA	\$ 57.500	\$ -	\$ -	55%	-	-
NINA HERRERA	KING	\$ 69.990	\$ -	\$ -	59%	-	-
NINA HERRERA	S.KING	\$ 67.700	\$ -	\$ -	56%	-	-
SARAH MILLER	1.5 PLAZA	\$ 31.790	\$ -	\$ -	40%	-	-
SARAH MILLER	2 PLAZA	\$ 38.990	\$ -	\$ -	41%	-	-

SARAH MILLER	KING	\$ 44.990	\$ -	\$ -	45%	-	-
SARAH MILLER	S.KING	\$ 49.790	\$ -	\$ -	45%	-	-
VICTORIANAS	1.5 PLAZA	\$ 59.990	\$ -	\$ -	61%	-	-
VICTORIANAS	2 PLAZA	\$ 71.990	\$ -	\$ -	61%	-	-
VICTORIANAS	KING	\$ 75.990	\$ -	\$ -	61%	-	-
VICTORIANAS	S.KING	\$ 77.990	\$ -	\$ -	59%	-	-
BASEMENT HOME	1.5 PLAZA	\$ 44.900	\$ -	\$ 69.990	53%	-	36%
BASEMENT HOME	2 PLAZA	\$ 49.900	\$ -	\$ -	51%	-	-
BASEMENT HOME	KING	\$ 54.900	\$ -	\$ 99.900	52%	-	38%
BASEMENT HOME	S.KING	\$ 59.900	\$ 99.900	\$ 119.800	52%	48%	42%
ROBERTA ALLEN	1.5 PLAZA	\$ 44.900	\$ -	\$ -	53%	-	-
ROBERTA ALLEN	2 PLAZA	\$ 54.990	\$ -	\$ -	54%	-	-
ROBERTA ALLEN	KING	\$ 59.900	\$ -	\$ -	55%	-	-
ROBERTA ALLEN	S.KING	\$ 64.990	\$ -	\$ -	54%	-	-
HOHOS CASA	2 PLAZA	\$ 77.200	\$ -	\$ -	62%	-	-
HOHOS CASA	KING	\$ 87.300	\$ 145.600	\$ -	64%	62%	-
HOHOS CASA	S.KING	\$ 92.350	\$ 156.900	\$ -	63%	61%	-
CITADELLE	2 PLAZA	\$ 52.990	\$ -	\$ -	52%	-	-
CITADELLE	KING	\$ 66.990	\$ -	\$ -	58%	-	-
CITADELLE	S.KING	\$ 79.990	\$ -	\$ -	60%	-	-
CANNON	1.5 PLAZA	\$ 53.990	\$ -	\$ -	58%	-	-
CANNON	2 PLAZA	\$ 62.990	\$ -	\$ -	57%	-	-
CANNON	KING	\$ 71.990	\$ -	\$ -	59%	-	-
CANNON	S.KING	\$ 80.990	\$ -	\$ 183.990	60%	-	56%
ROSEN	1.5 PLAZA	\$ 39.990	\$ -	\$ -	49%	-	-
ROSEN	2 PLAZA	\$ 51.990	\$ -	\$ 159.990	52%	-	57%
ROSEN	KING	\$ 59.990	\$ -	\$ 169.990	55%	-	57%
ROSEN	S.KING	\$ 63.990	\$ -	\$ 179.990	54%	-	56%

## Anexo 6: Arriendo local sector nororiente

Cuadro de Anexos 6. Locales en arriendo sector nororiente



Remodelado Alonso De  
Córdova- Vitacura, Parque  
Bicentenario, Vitacura



UF 50

\$ 1.454.359

1 baño

Hola Finest Homes,  
Estoy interesado en Local Comercial En  
Arriendo En Vitacura, por favor comunícate  
conmigo. ¡Gracias!

Contactar

Quiero que me llamen



Locales en Arriendo

Sector Cobres De Vitacura,  
Juan XXIII, Vitacura



UF 45,32

\$ 1.318.231


32 m<sup>2</sup> totales

Hola Proa Gestión Inmobiliaria,  
Estoy interesado en Sector Cobres De  
Vitacura, por favor comunícate conmigo.  
¡Gracias!

Contactar





Centro Comercial Lo Castillo,   
Parque Bicentenario,  
Vitacura

\$900.000

 80 m<sup>2</sup> totales

Hola Benjamin Claro Propiedades,  
Estoy interesado en Centro Comercial Lo  
Castillo, por favor comunicate conmigo.  
¡Gracias!

Contactar

Quiero que me llamen



Locales en Arriendo

Luis Pasteur / Carlos Sabat,   
Juan XXIII, Vitacura

UF 60

\$ 1.745.231

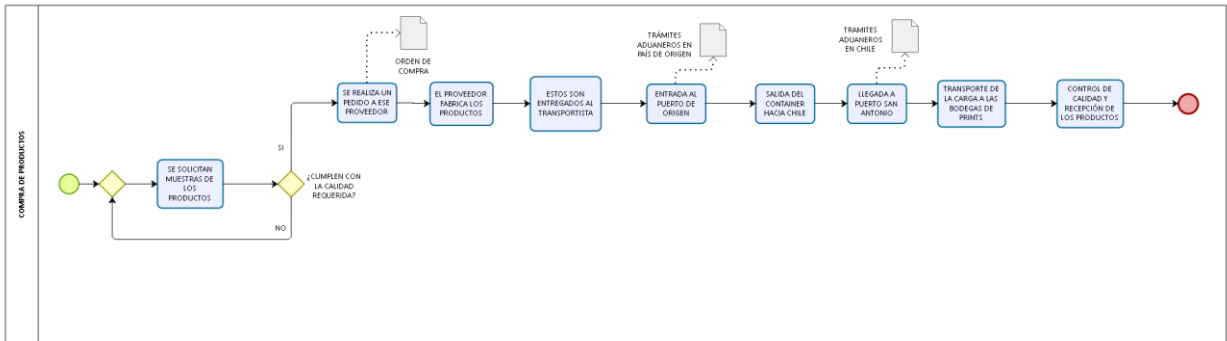
 60 m<sup>2</sup> totales

Hola Todo Propiedades.cl,  
Estoy interesado en Luis Pasteur / Carlos  
Sabat, por favor comunicate conmigo.  
¡Gracias!

Contactar

# Anexo 7: Diseño de procesos – Compra de productos

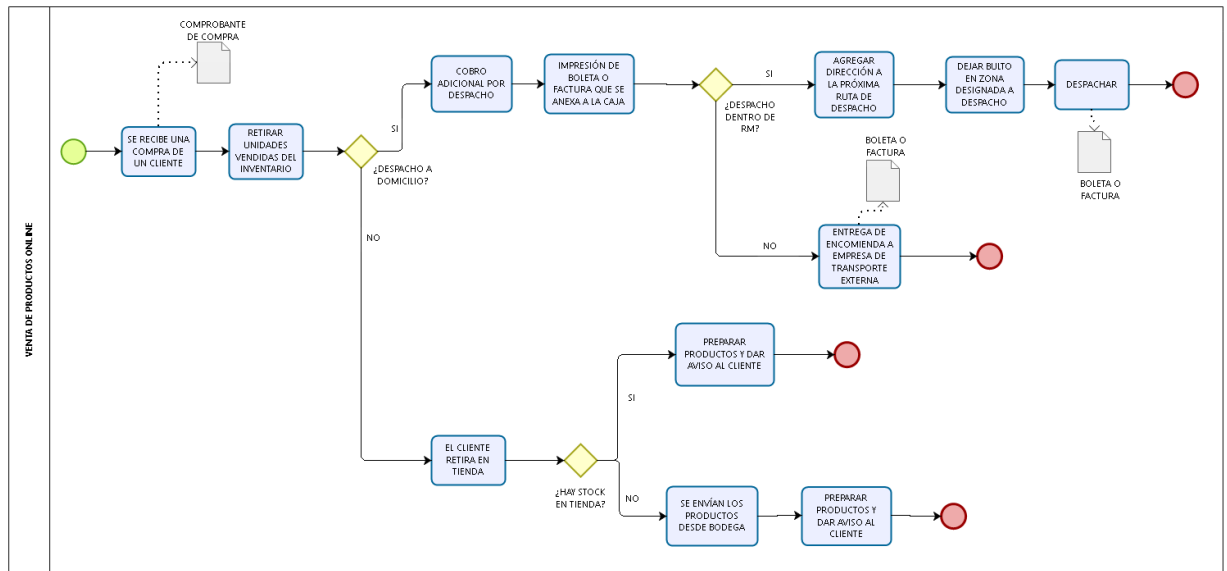
Cuadro de Anexos 7. Diseño de procesos - Compra de productos



Powered by bizagi

# Anexo 8: Diseño de procesos – Venta online

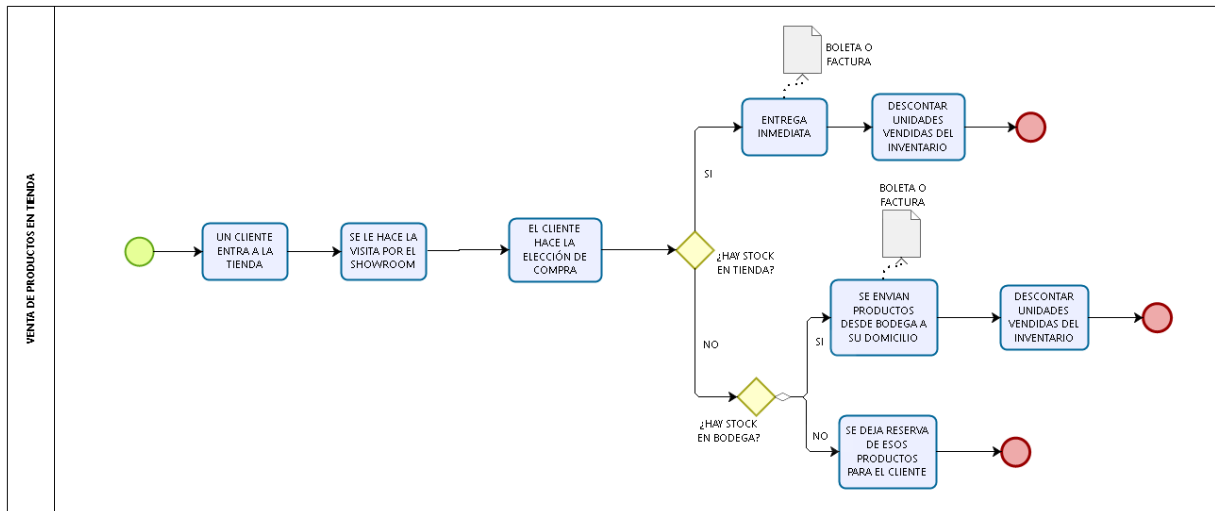
Cuadro de Anexos 8. Diseño de procesos - Venta online



Powered by bizagi

# Anexo 9: Diseño de procesos – Venta Tienda

Cuadro de Anexos 9. Diseño de procesos - Venta en tienda



## Anexo 10: Encuesta ropa de cama - Preguntas

Cuadro de Anexos 10. Preguntas de encuesta ropa de cama

### Encuesta Ropa de Cama

Para empezar te haremos algunas preguntas demográficas y después con respecto a la ropa que utilizas para vestir tu cama.

**\*Obligatorio**

Sexo: \*

- Femenino
- Masculino

Edad: \*

Tu respuesta

Comuna en la que vives: \*

Elige

¿Eres tú quien se encarga de comprar los productos de ropa de cama en tu hogar?: \*

- Sí
- No

Sexo de la persona que compra ropa de cama en tu hogar: \*

- Femenino
- Masculino

Edad de la persona que compra ropa de cama en tu hogar: \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿De que tamaño es tu cama?: \*

- 1 Plaza
- 1.5 PLazas
- 2 Plazas
- King
- Super King

¿Cuántos juegos de ropa tienes para tu cama?: \*

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

¿Cada cuánto estimas que compras o renuevas las sábanas y/o fundas de tu cama?: \*

- Medio año
- 1 año
- 2 años
- 3 años
- Más de 3 años

¿Cuántas camas según tamaño hay en tu casa?: \*

	0	1	2	3	4	5
1 Plaza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5 Plazas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Plazas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
King	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Super King	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Es importante para ti tener ropa de calidad en tu cama, tal que prefieras invertir más en ella para tener mayor satisfacción?: \*

- Sí
- No

¿Cuál de estos tipos de juegos de sábanas elegirías para comprar? (precios referenciales para una cama de 2 plazas): \*

- 100% Poliéster = \$10.000
- 50% Algodón - 50% Poliéster, 180 hilos = \$25.000
- 100% Algodón, 300 hilos = \$40.000
- 100% Algodón, 600 hilos = \$65.000
- 100% Algodón, 1000 hilos (sin precio para no afectar a la siguiente pregunta)

En el caso de comprar un juego de sábanas (sabana bajera, sabana encimera y fundas de almohada) de la mas alta calidad (100% algodón y de 1000 hilos) para una cama de 2 Plazas. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por ese producto?: \*

- Menos de \$70.000
- Entre \$71.000 y \$80.000
- Entre \$81.000 y \$90.000
- Entre \$91.000 y \$100.000
- Entre \$100.000 y \$110.000
- Más de \$110.000

¿Como prefieres que sean las características visuales de tu cama?: \*

- Colores llamativos y con bastante diseño
- Colores llamativos y con poco o nada de diseño
- Colores claros y con bastante diseño
- Colores claros y con poco o nada de diseño



¿Dónde compras tu ropa de cama? Si quieres escribir la marca o multitienda en específico, hazlo en la opción "Otra...": \*

- Multitiendas
- Tiendas especializadas
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Por cuál vía frecuentas más comprar productos de ropa de cama?: \*

- Avisos publicitarios / Avisos de ofertas
- Página web de la marca especializada
- Página web multitiendas (Ejemplo: Paris, Ripley, Falabella)
- Presencial
- Sitios de ventas online (Ejemplo: Mercado libre, Linio)
- Venta por catálogo
- Otro: \_\_\_\_\_

Pon notas del 1 al 5 a los siguientes atributos a la hora de decidir cuál va a ser tu compra de ropa de cama: \*

	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confort (comodidad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio (atención, tiempo de entrega)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A la hora de comprar ropa de cama, ¿Cuáles son las 2 principales razones de tu elección?: \*

- Se siente mas suave y mantiene temperaturas estables, lo que produce mayor comodidad al dormir.
- Me gusta el diseño, lo que hace que la cama se luzca en la habitación
- Está a un precio de venta menor al que debería estar en el mercado
- Por temas médicos, los materiales que contiene me permiten dormir de mejor forma
- Confío en los productos de una marca específica
- Otro: \_\_\_\_\_

# Anexo 11: Flujo de caja escenario normal

Cuadro de Anexos 11. Flujo de caja escenario normal, Fuente propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda sábanas y fundas	275	813	1.593	2.856	4.480
Demanda plumón y cubre colchón	28	82	160	287	451
Demanda Almohada	142	435	861	1.548	2.436
Total productos vendidos	748	2.225	4.367	7.834	12.298
Pedidos al día	2	6	12	21	34
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por venta	36.993.638	109.869.163	215.525.104	386.611.363	606.915.730
Cantidad Vendedores en tienda	1	1	1	1	1
Cantidad de Vendedores en página web	-	-	1	1	1
Cantidad de Chofer	-	-	1	1	1
Cantidad asistente de bodega	1	1	1	1	1
Cantidad gerente general	1	1	1	1	1
Costos fijos	66.600.000	71.400.000	95.400.000	105.000.000	131.400.000
Costos variables	19.262.141	57.214.921	112.239.910	201.339.405	316.073.498
Depreciación	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.900.000
Interés	-	-	-	-	-
Genancia/Pérdida ejercicio anterior	-	50.018.503	69.914.261	63.179.066	-
UAI	-	50.018.503	63.179.066	15.942.892	157.542.232
Impuestos	-	69.914.261	-	4.304.581	42.536.403
UDI	50.018.503	69.914.261	63.179.066	11.638.311	115.005.829
Genancia/Pérdida ejercicio anterior	-	50.018.503	69.914.261	63.179.066	-
Interés	-	-	-	-	-
Depreciación	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.900.000
FCO	48.868.503	18.745.757	7.885.194	75.967.377	116.905.829
Inversión activo fijo	20.500.000	-	-	-	-
Inversión capital de trabajo	67.614.261	-	-	-	-
Valor residual	-	-	-	-	134.467.164
Recuperación capital de trabajo y activo fijo	-	-	-	-	78.214.261
FCC	88.114.261	-	-	-	212.681.425
Flujo de caja neto	88.114.261	18.745.757	7.885.194	75.967.377	329.587.254
<b>VAN (20%)</b>	<b>31.796.518</b>				
TIR	26%				
Tiempo de recuperación	3				

# Anexo 12: Flujo de caja escenario pesimista (-5% precio de venta y +5% costo producción)

Cuadro de Anexos 12. Flujo de caja escenario pesimista, Fuente propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>					
Ingresos por venta	275	813	1.593	2.856	4.480
Demanda sábanas y fundas	28	82	160	287	451
Demanda plumón y cubre colchón	142	435	861	1.548	2.436
Demanda Almohada	748	2.225	4.367	7.834	12.298
Total productos vendidos	2	6	12	21	34
Pedidos al día					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	35.143.956	104.375.705	204.748.849	367.280.795	576.569.943
Cantidad Vendedores en tienda	1	1	1	1	1
Cantidad de Vendedores en página web	-	-	1	1	1
Cantidad de Chofer	-	-	1	1	1
Cantidad asistente de bodega	1	1	1	1	1
Cantidad gerente general	1	1	1	1	1
Costos fijos	66.600.000	71.400.000	95.400.000	105.000.000	131.400.000
Costos variables	20.155.730	59.869.042	117.446.476	210.679.092	330.735.462
Depreciación	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.900.000
Interés	-	-	-	-	-
Generancia/Pérdida ejercicio anterior	-	52.761.774	80.805.111	90.052.738	39.601.036
UAI	52.761.774	80.805.111	90.052.738	39.601.036	72.933.445
Impuestos	-	-	-	-	19.692.030
UDI	52.761.774	80.805.111	90.052.738	39.601.036	53.241.415
Generancia/Pérdida ejercicio anterior	-	52.761.774	80.805.111	90.052.738	39.601.036
Interés	-	-	-	-	-
Depreciación	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.900.000
<b>FCO</b>	<b>51.611.774</b>	<b>26.893.337</b>	<b>8.097.627</b>	<b>51.601.702</b>	<b>94.742.451</b>
Inversión activo fijo	20.500.000	-	-	-	-
Inversión capital de trabajo	78.505.111	-	-	-	-
Valor residual	-	-	-	-	92.596.963
Recuperación capital de trabajo y activo fijo	-	-	-	-	89.105.111
<b>FCC</b>	<b>99.005.111</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>181.702.075</b>
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>99.005.111</b>	<b>26.893.337</b>	<b>8.097.627</b>	<b>51.601.702</b>	<b>276.444.525</b>
<b>VAN (20%)</b>	<b>29.395.043</b>				
<b>TIR</b>	<b>15%</b>				
<b>Tiempo de recuperación</b>	<b>3</b>				

# Anexo 13: Flujo de caja escenario optimista (+5% precio venta y -5% costos fijos)

Cuadro de Anexos 13. Flujo de caja escenario optimista, Fuente propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda sábanas y fundas	275	813	1.593	2.856	4.480
Demanda plumón y cubre colchón	28	82	160	287	451
Demanda Almohada	142	435	861	1.548	2.436
Total productos vendidos	748	2.225	4.367	7.834	12.298
Pedidos al día	2	6	12	21	34
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por venta	38.843.319	115.362.621	226.301.359	405.941.931	637.261.516
Cantidad Vendedores en tienda	1	1	1	1	1
Cantidad de Vendedores en página web	-	-	-	-	-
Cantidad de Chofer	-	-	-	-	-
Cantidad asistente de bodega	1	1	1	1	1
Cantidad gerente general	1	1	1	1	1
Costos fijos	63.270.000	67.830.000	90.630.000	99.750.000	124.830.000
Costos variables	19.279.921	57.267.725	112.343.494	201.525.214	316.365.188
Depreciación	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.900.000
Interés	-	-	-	-	-
Ganancia/Pérdida ejercicio anterior	-	44.856.601	55.741.706	33.563.840	194.166.328
UAI	44.856.601	55.741.706	33.563.840	69.952.876	52.424.908
Impuestos	-	-	-	18.887.277	141.741.419
LUDI	44.856.601	55.741.706	33.563.840	51.065.600	33.563.840
Ganancia/Pérdida ejercicio anterior	-	44.856.601	55.741.706	33.563.840	194.166.328
Interés	-	-	-	-	-
Depreciación	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.900.000
FCO	43.706.601	9.735.104	23.327.866	85.779.440	143.641.419
Inversión activo fijo	20.500.000	-	-	-	-
Inversión capital de trabajo	53.441.706	-	-	-	-
Valor residual	-	-	-	-	169.290.073
Recuperación capital de trabajo y activo fijo	-	-	-	-	64.041.706
FCC	73.941.706	-	-	-	233.331.779
Flujo de caja neto	73.941.706	9.735.104	23.327.866	85.779.440	376.973.198
<b>VAN (20%)</b>	<b>89.240.033</b>				
TIR	37%				
T tiempo de recuperación	3				