



UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Economía y Administración

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN NUEVO CONCEPTO DE
ROPA INFANTIL: RAPAX**

**Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención
Administración**

Participantes:

Catalina Oliva Marfull

Benjamín Pizarro Figueroa

Profesor guía:

Gustavo Amtmann Darras

Santiago, Diciembre 2011

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas que participaron en la realización de este proyecto, en especial a Claudio Vives, quien colaboró desde un inicio con sus conocimientos sobre la industria, siendo pieza fundamental en la consecución de los objetivos.

Así mismo a nuestro profesor guía, Gustavo Amtmann, por la motivación y la oportunidad de aventurarnos en un emprendimiento bajo su apoyo.

Por último, pero no menos importante, a nuestras familias por su presencia incondicional, fuerza y motivación para que este seminario de título pudiese transformarse en un plan de negocios.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
3. ANÁLISIS DE MERCADO.....	7
3.1 Estadísticas de la industria manufacturera textil.....	7
3.2 Oportunidad de Mercado.....	12
3.3 Mercado Potencial.....	14
3.4 Mercado Objetivo.....	15
3.5 Estimación de la Demanda.....	17
4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	21
4.1 Análisis de competidores.....	22
4.2 Actuales exponentes en vestuario infantil.....	24
4.3 Análisis Porter.....	30
4.4 Análisis FODA.....	35
4.5 Estrategia Competitiva.....	38
5. MODELO DE NEGOCIOS.....	40
5.1 Canales de venta.....	41
5.2 Clientes.....	42
5.3 Proveedores.....	43
6. PLAN DE MARKETING.....	45
6.1 Posicionamiento.....	45
6.2 Imagen Corporativa.....	47
6.3 Declaración de Valores Corporativos.....	49
6.4 Estrategia de venta.....	49
6.5 Alianzas estratégicas.....	51
6.6 Estrategia Promocional.....	52
6.7 Estrategia del Producto.....	53
6.8 Estrategia de Precios.....	54
6.9 Estrategia para los Canales de distribución.....	56
6.10 Estimaciones de ventas.....	56
7. PLAN DE IMPLANTACIÓN.....	59
7.1 Organigrama y Descripción de Cargos.....	59
7.2 Cargos.....	59
7.3 Carta Gantt del primer año.....	63
8. EQUIPO EMPRENDEDOR.....	64
9. FACTORES DE RIESGO.....	66
10. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	69
10.1 Determinación de Costos y Gastos.....	70
10.2 Ingresos.....	70
10.3 Flujo de Caja.....	71
10.4 Fuentes de financiamiento.....	74
11. ANÁLISIS LEGAL.....	76
11.1 Constitución legal de la Sociedad.....	76

11.2	Iniciación de Actividades.....	76
11.3	Patentes Municipales.....	77
11.4	Registro de marca comercial.....	77
11.5	Obtención de Permisos de la Dirección de Obras Municipales	77
11.6	Pago de impuestos	78
11.7	Aspectos Laborales	78
11.8	Protección de Marcas y Dominio Internet.....	80
12.	ANEXOS	84
13.	REFERENCIAS	81

1. INTRODUCCIÓN

La presente evaluación del proyecto se elabora a partir de la idea de manufacturar ropa *outdoor* para niños de 1 a 5 años, con características especiales para recorrer y disfrutar de una manera cómoda y segura la vida al aire libre. Se establece un mercado meta de mujeres de entre 30 y 39 años de edad que tengan relación directa (madre) o indirecta con un menor con la edad objetivo, que vivan en Chile y posea un nivel alto de ingresos asociado al GSE ABC1, y posean una fuerte atracción por las actividades al aire libre. Se analiza este segmento objetivo entregando algunas características de compra de vestuario y gasto en el mismo, para desarrollar la estrategia de ventas, producción y así poder proyectar el negocio a los primeros años.

Además se analizan los escenarios donde se desarrollará este negocio, las amenazas del mercado, las oportunidades que da este, las ventajas competitivas que se tienen, los proveedores, la competencia, las amenazas del sector, para llegar a definir la situación real del mercado.

Este análisis se efectuará a 5 años con un cambio importante en cuanto a la demanda e inversión, ya que se establecerán tres fases de crecimiento determinadas por el nivel de alcance geográfico que presentará Rapax. Para esto se efectúa una proyección de ventas y costos para desarrollar un flujo de caja de estos período y obtener el van del proyecto y analizar si es o no rentable y definir los riesgos que pudiesen existir.

2. RESUMEN EJECUTIVO

Rapax es una empresa manufacturera textil para ropa *outdoor* de niños de entre 1 y 5 años de edad, apuntando a familias que busquen contacto con la naturaleza, juegos al aire libre con sus hijos y que además les atraiga un producto destinado para ello. Las principales características de la empresa son ofrecer al mercado ropa para infantes de alta calidad, resistencia al uso en el exterior, comodidad, exclusividad y estilo. Se refiere a calidad, telas con protección UV, respirables, impermeables, engomadas, reflectantes, además con terminaciones y costuras finas con hilo cadena, cierres engomados y personalizados, elásticos de mayor durabilidad, ojales y terminaciones resistentes y personalizadas.

La idea de necesidad u oportunidad de negocio proviene de una necesidad no cubierta por la competencia con productos distintos a lo tradicional y con una funcionalidad más amplia que el común de la ropa de niño/bebé. Una característica innovadora es que se tratará a los niños como aventureros, dándole herramientas textiles para recorrer el mundo, con diseños llamativos en cuanto a colores, estampados y diseños de prendas. Esto nos lleva a la ventaja competitiva de Rapax, exclusividad en diseños, colores, estampados y alta calidad en las prendas. Se trabajará una imagen que relacione al niño con la naturaleza, sus sueños y esperanzas a través de un concepto de vida simple al aire libre, pero con un diseño más sofisticado.

Luego del análisis de demanda, proyecciones de venta, determinación de costos y fijación de precios, se obtiene que los índices económicos que ofrece el proyecto son tentadores para comenzar en esta travesía de innovación en el mundo textil dirigido a los más pequeños de la casa. El análisis del valor actual neto supera las expectativas con una tasa de descuento alta (20%) dado el riesgo del proyecto, lo que hace que sea atractivo para los inversionistas.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Estadísticas de la industria manufacturera textil

La industria manufacturera textil chilena se ha visto expuesta a grandes cambios durante los últimos años, habiendo tenido que reinventarse en cuantiosas ocasiones para poder adaptarse a los nuevos escenarios. En esto, la crisis asiática de 1998 provocó que la industria textil nacional no fuera capaz de seguir creciendo y se estancara en niveles aún menores a años previos, pasando de US\$200 millones en exportaciones durante 1997 a sólo US\$144 millones para 1999¹, lo que representaría una caída de un 28% de acuerdo a publicaciones de ProChile. Sin embargo, según la misma fuente anteriormente indicada, durante tal período los estudios realizados en el consumo de textiles y confecciones muestran que este ha aumentado en unidades de kilogramos, lo que reflejaría que las variaciones negativas expresadas, están más relacionadas con la variable precio que con la cantidad producida.

Luego, octubre del 2006 trajo consigo el cambio más radical, un Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Chile y China que derivó en un incremento en el nivel de importaciones de vestuario desde el país asiático, pudiendo ofrecer productos a niveles de precios mucho más competitivos que los vigentes de aquella época ofrecidos por productores nacionales. Esto culminó con la salida de numerosas empresas nacionales que no fueron capaces de competir con los bajos precios de tales importaciones, ya que, desde 1990 a 2009 estos bajaron en un 38% acorde al índice del INE.

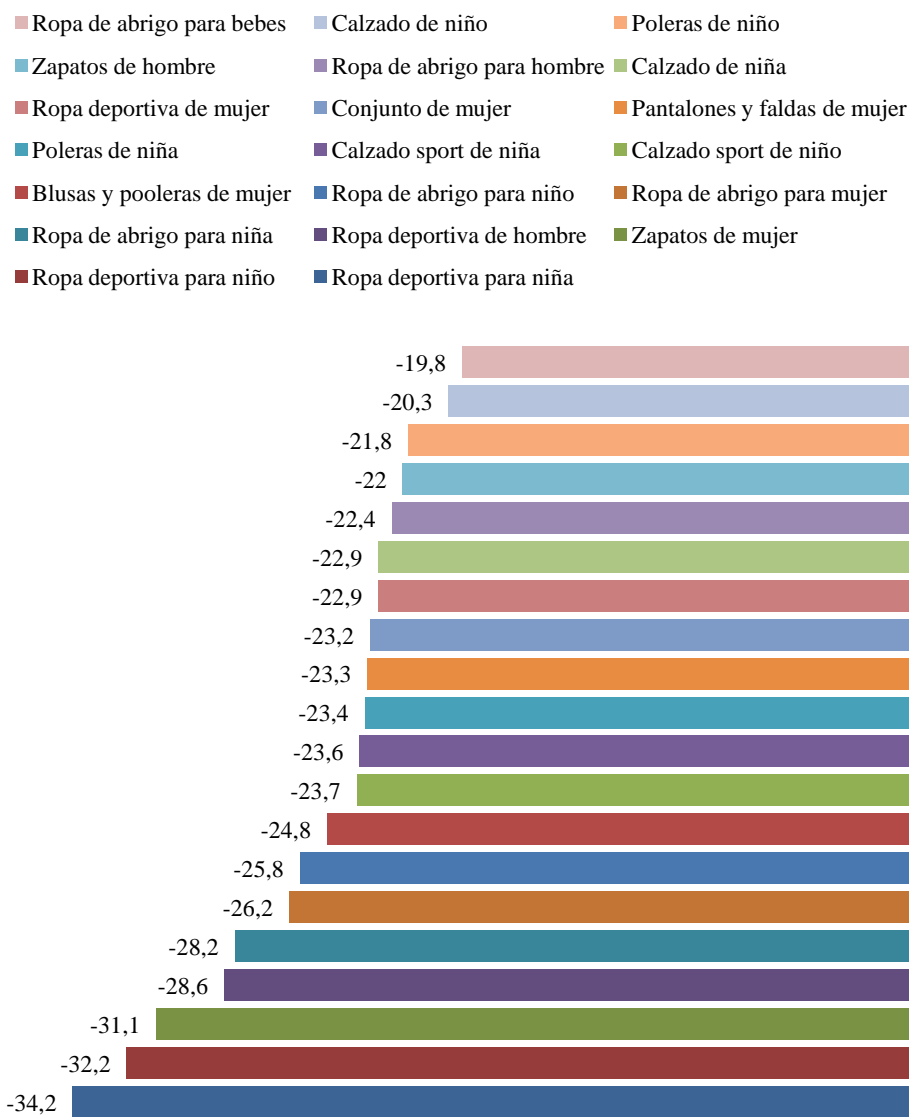
Estos niveles de precio continuaron con su tendencia a la baja al presentar fuertes caídas durante el 2010, destacándose por sobre todos los productos del sector de vestuario y calzado la ropa deportiva para niño y niña, con caídas de 34,2% y 32,2% respectivamente. Lo último, es posible visualizarlo en el gráfico a continuación:

¹ Para detalle de exportaciones e importaciones ver Anexo 1.

Gráfico 1

Caídas de precio por producto para 2010

(Variación porcentual acumulada a Octubre)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE y Banco Central de Chile.

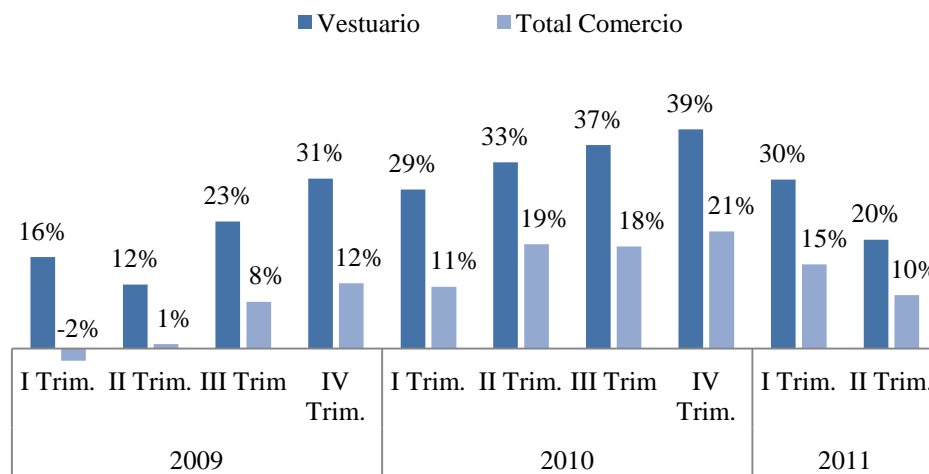
Lo anterior, junto a el crecimiento del PIB per cápita medido como paridad de compra, que en 2010 alcanzó los US\$11.888 anuales de acuerdo a cifras del Banco Mundial, y la alianza proveniente de los TLC con 58 países, que han llevado los aranceles a casi 0%, han permitido un incremento explosivo en las importaciones de productos textiles,

llevando a que el consumo de vestuario en Chile haya experimentado un aumento durante los últimos 10 años. Esta alza en el consumo se ha potenciado particularmente en los últimos dos años, identificándose una fuerte tendencia que va de la mano con las tendencias del sector del comercio general, pero con niveles mucho más acentuados en el crecimiento para cada período del sector vestuario. Estos datos para la Región Metropolitana² registraron las siguientes variaciones:

Gráfico 2

Variación Ventas Reales en Región Metropolitana

(Comparación con igual período del año anterior)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Departamento de Estudios CNC³.

En el Gráfico 2 se puede ver que el año 2010 presentó un fuerte crecimiento en los niveles de venta del sector vestuario, estando en casi todos los trimestres sobre el 30% respecto a igual período del año anterior. Esta misma tendencia se mantuvo para inicios del año 2011, es decir, se ha mantenido un crecimiento constante en el rubro, y en cada período ha mostrado un crecimiento muy superior al logrado en el total del comercio.

² Detalle de datos en Anexo 2

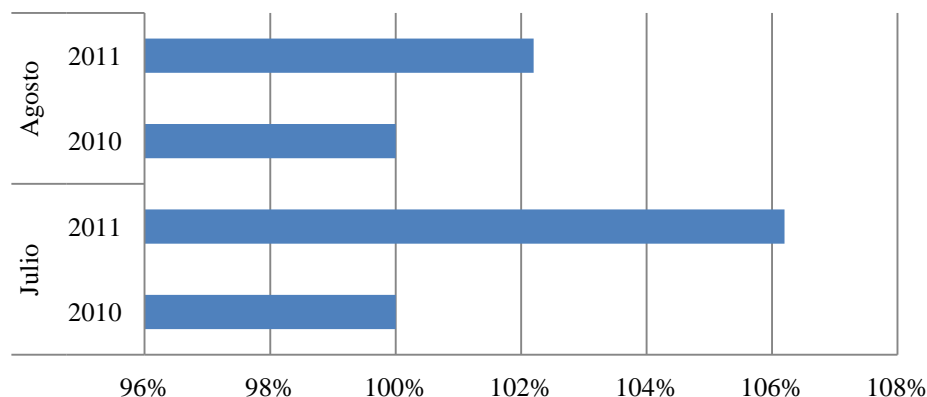
³ Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC).

Si nos enfocamos más específicamente en los distintos segmentos que componen el sector del vestuario, las estadísticas indican que el mercado de la ropa infantil ha presentado también un comportamiento al alza. Para el año 2010, este incremento promedió un 31,2% por sobre igual período de 2009, acentuándose aún más en el mes de diciembre con un aumento de un 41,3% de acuerdo al Indicador Mensual CNC “Índice de Ventas del Comercio” (diciembre 2010). El año 2011 comenzó a un ritmo más lento con un alza promedio para los primeros dos trimestres de un 14,5%, golpeado en parte por las alteraciones del orden público ocurridas en Santiago de acuerdo a la CNC. Este organismo indica que las paralizaciones forzadas del sector producto de las manifestaciones y el hecho que agosto tuvo un fin de semana menos que en 2010⁴ serían los responsables de este inicio más pausado en las ventas.

Gráfico 3

**Crecimiento Ventas de Vestuario Infantil Julio-
Agosto 2011**

(Índices respecto a año 2010 = 100%)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Departamento de Estudios CNC.

Por otra parte, el organismo CEPAL indica que para el año 2005 Chile encabezaba el gasto en vestimenta y calzado en América del Sur, con un consumo superior en un 125,3% respecto al promedio de la región, lo que es un valor significativamente superior al resto de la zona destacándose una fuerte cultura de compra en este tipo de bienes. Más aún, en la actualidad Chile continúa siendo el país con mayor gasto per

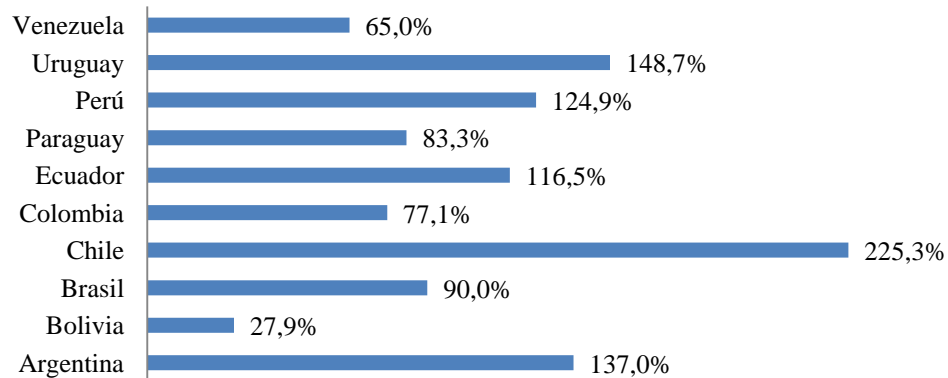
⁴ Período en que se presentan los niveles más altos de venta de la semana.

cápita en vestimenta en Latinoamérica según datos de Euromonitor International para el año 2010, alcanzando los US\$267 de gastos anuales. Estos niveles aún se encuentran incluso por encima de grandes economías como son la brasilera (US\$164,4) y la argentina (US\$163,8), moviendo nacionalmente más de US\$4.000 millones al año, de los cuales US\$590 millones corresponden específicamente a vestimenta infantil. Es decir, existe una tendencia bien pronunciada en las familias chilenas que prioriza el gasto en vestimenta en desmedro de otros lujos, como son el gasto en Hoteles y Restaurantes, en donde Chile presenta un gasto de sólo un 76,1% respecto al promedio del resto de la región (100%) de acuerdo a estadísticas de la CEPAL.

Gráfico 4

Gasto en Prendas de Vestir y Calzado por país en América del Sur, 2005

(Selección de categorías per cápita, región = 100%)

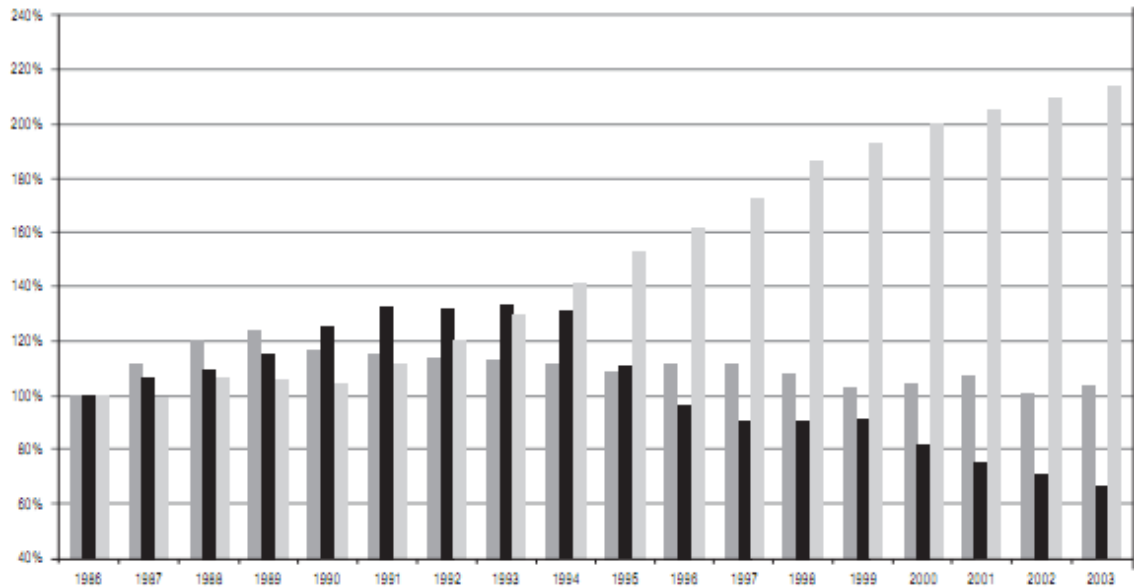


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la CEPAL.

Pese a que los índices de precios nacionales se encuentran por encima de los del resto de la región, los niveles de ventas de ropa infantil pueden haberse visto potenciados por las constantes caídas de precio que ha mostrado el rubro durante los últimos años. Esto puede ser visualizado a través del Gráfico 5 que muestra a continuación los principales gastos que los padres deben costear por sus hijos en una evolución histórica durante 18 años como fracción del IPC, en donde se destaca la

persistente caída en el nivel de precio del vestuario de guagua entre los años 1993 y 2003:

Gráfico 5
Costo de gasto en hijos, como fracción del IPC 1986-2003



Fuente: Cambios Demográficos: desafíos y oportunidades de un nuevo escenario, Rodrigo Cerda (2007).

3.2 Oportunidad de Mercado

El negocio de los artículos *outdoor* es un mercado que continúa creciendo, ya que el 30% de los artículos deportivos que se venden en el país está relacionado a los deportes *outdoor* de aventura, que por las características geográficas del territorio nacional se pueden practicar desde el norte hasta el sur en sus variadas disciplinas y en las distintas estaciones del año. En esto, las principales marcas del rubro presentaron un crecimiento anual en 2010 cercano al 10%, y la apuesta es que esa cifra siga aumentando durante los próximos 5 años.

Si cruzamos el alto consumo en vestuario de los chilenos con las proyecciones de crecimiento que el Fondo Monetario Internacional (FMI) tiene para Chile, se prevé la existencia de una oportunidad en el mercado de la vestimenta *outdoor*, puesto que el PIB per cápita chileno alcanzaría los US\$20.253 como efecto de una expansión de un

27,6% entre 2011 y 2016, permitiendo que los chilenos puedan continuar financiando su alto consumo en este tipo de productos⁵.

Arnaldo Flores, presidente de la Asociación de Diseño, Confección y Textil de Chile (Intech), indica que *“dado el crecimiento de la economía las personas tienen más acceso a productos de mayores precios y calidades...los consumidores están dejando de buscar productos masivos. Han comenzado a preferir diseños más exclusivos, tanto para su ropa de uso cotidiano, como para las que utilizan en ocasiones especiales”*. Es decir, la calidad de la ropa no lo es todo, ya que los chilenos están experimentando un cambio en sus hábitos de vestimenta, mostrando una mayor preferencia por productos de moda y vanguardia. Por eso, al chileno que antes no le importaba el sello propio de la ropa, de acuerdo a su estilo de vida, hoy está desapareciendo, ya que los clientes exigen estar al día.

Otro factor importante es la tasa de natalidad decreciente que está presentando Chile. Ya que pese a haber proyecciones que indican una menor cantidad de infantes para los próximos 20 años, el alto nivel de ingreso y consumo de vestimenta por hogar indicaría que a pesar que los chilenos están teniendo menos hijos anualmente, el gasto por cada uno de estos estaría en aumento. Es decir, los padres nuevos cada día gastan más en sus hijos que lo que gastaban generaciones anteriores. Por tanto, se encuentra en crecimiento un nicho de mercado con consumidores que buscan complacer y satisfacer cada vez más todas las necesidades y gustos de sus hijos, incluso aquellos que años atrás parecían inalcanzables.

Este cambio en las preferencias y capacidad de pago de los chilenos está abriendo una puerta de entrada a un mercado que hasta hoy no ha sido muy explotado, pero que sigue concentrado por las grandes cadenas de multitiendas del retail, quienes han dominado el mercado de la ropa mediante la venta de productos principalmente masivos, pero que las tendencias indicarían que el consumidor estaría en miras de otra dirección futura en el consumo de vestuario.

⁵ PIB per cápita estimado por el Banco Mundial en Anexo 3.

Asimismo, ante una fuerte competencia en el nivel de precios de las importaciones de estas cadenas de retail, el camino de ingreso al mercado, y principal arma competitiva para subsistir y crecer, es la diferenciación por calidad y diseño de vestuario de marcas propias, entregando un mayor valor agregado al consumidor que el ofrecido por los grandes actores actuales del mercado a través de la exclusividad y buena confección.

Al conocer la evolución que ha presentado la industria, se pueden extraer cuales han sido los factores críticos del éxito que han permitido que pequeñas empresas perduren y crezcan en el tiempo. El principal de estos es leer al cliente e identificar sus necesidades antes de que él mismo lo haga. Es así como entonces se encuentra un nuevo tema a considerar que son los canales de venta, ya que el nuevo desafío de las mujeres que viven en sociedades urbanas, es que buscan que el tiempo les alcance para cumplir con todos sus múltiples roles sin desfallecer en el intento, tal como indica un artículo publicado recientemente por el Wall Street Journal. Estas mujeres todavía se llevan gran parte del trabajo doméstico y paternal, realizando miles de decisiones de compra para sus vidas y las de sus familias. Por ello, al ser el tiempo más bien escaso, las promociones y soluciones como compras por internet o Call Centers están destinadas al éxito.

Por lo tanto, la oportunidad radica en ser los primeros en ofrecer este nuevo producto en el mercado nacional aprovechando las bondades del escenario macro y micro económico que está presentando Chile, y así obtener una ventaja comparativa respecto a los posibles nuevos competidores que deseen ingresar al rubro. El uso de los canales de venta por la web será un pilar fundamental en el éxito de la propuesta. Esto siempre respetando los fundamentos base de los productos Rapax, cargados fuertemente en el factor diseño, y calidad de materias primas y confección.

3.3 Mercado Potencial

Cada día Chile ve crecer la cantidad de actividades deportivas que se realizan para los distintos grupos etarios, como las corridas maratónicas, las caminatas y cicletadas familiares, y las cicletadas *senior*, y más aún crecen los lugares al aire libre donde compartir en familia como parques y plazas. Chile está presentando una cultura en ascenso asociada a las actividades *outdoor*, cambiando las preferencias a la hora de

ocupar el tiempo libre así como la elección de la vestimenta para cada ocasión al ser conscientes de las exigencias de la exposición al aire libre, como el uso de mayor protección contra los rayos UV y ropa que permita eliminar el sudor excesivo de la piel.

Este grupo de personas, que se siente cómoda con la aventura y el compartir en familia al aire libre es la que se verá atraída por el concepto de vestuario infantil Rapax, ya que les permitirá realizar las actividades que más les gustan sin limitarse por la exposición que sus pequeños hijos pudiesen tener al clima, ya que estos estarán más protegidos con sus ropas Rapax que los cuidan de rasmillarse las rodillas gracias a telas reforzadas en zonas estratégicas, de resfriarse por el enfriamiento de su propio sudor luego de agitarse por horas gracias a telas técnicas que repelen el sudor hacia el exterior, de secuelas en la piel en las zonas donde no es posible aplicar constantemente el bloqueador solar porque están cubiertas de ropa, gracias a que las poleras Rapax cuentan con FPS.

La propuesta de valor se presenta como una opción que permitirá a los más pequeños acompañar a sus padres en sus excursiones y actividades de aventura durante todo el año, pudiendo aprender a conocer el mundo desde pequeños y adoptar una rutina de ejercicio más saludable para su futuro.

3.4 Mercado Objetivo

Se entiende como cliente final de Rapax a los niños y niñas de entre 1 y 5 años de edad que serán quienes usen los productos que se ofrecerán al mercado. Sin embargo, estos menores no son quienes acuden a comprar a las tiendas, y por su edad tampoco generan presión en la decisión de compra, por lo que el mercado objetivo estará enfocado en el cliente directo que corresponde a las madres de estos, o mujeres que presenten contacto y/o relación con este tipo de infantes.

La decisión de orientarse en la mujer radica en un estudio de *The Boston Consulting Group* (BCG) que determinó que ellas son responsables de más del 70% de las compras domésticas y familiares, y que en contraparte, indica que los hombres suelen complicarse al momento de hacer regalos a sus hijos, esperando que sean ellas quienes solucionen este dilema.

Entonces, Rapax estará dirigido a mujeres de entre 29 y 39 años de edad, que sean madres o tengan contacto directo con infantes de entre 1 y 5 años.

La edad de estas mujeres está definida principalmente por tres elementos segmentadores, que son expuestos en lo que sigue:

1. Estas mujeres poseen hijos, mayoritariamente, menores de 5 años de edad. En este contexto se entiende que mujeres de mayor edad suele tener hijos con edad superior a la que Rapax pueda acceder a ofrecer con sus productos debido a que iniciaron su ciclo reproductivo en años previos.
2. Posterior a tal edad, la tasa de fecundidad por mujer baja significativamente, aludiendo a un cierre de su etapa de embarazo, por lo que dejará de tener hijos con la edad a la que apunta el negocio.
3. A dicha edad la mujer se encuentra, en mayoría, recibiendo ingresos, ya sea por su presencia en el mercado laboral o por la de su pareja. La importancia de este punto segmentador se explica en lo que continúa.

Ha quedado claro que el gusto de los chilenos por la ropa se ha ido desarrollando de la mano del nivel de ingreso de las personas, y debido a que la propuesta de valor estará orientada a entregar un producto de alta calidad es necesario acceder a las mejores materias primas disponibles. Dado ello, los costos de confección e insumos serán muy altos, por lo que Rapax estará orientado en un público que valore la calidad y detalle en la elaboración de las prendas, lo que significa que se enfocará en el grupo socio-económico (GSE) ABC1, ya que disponen de altos ingresos capaces de costear los precios elevados de un producto cuidadosamente elaborado como el entregado por Rapax. En esto, se entiende como GSE ABC1 a aquel segmento con ingresos superiores a \$2.000.000 de pesos chilenos, entre otras condiciones definidas por Adimark Chile.

Estas personas, deben presentar además gusto por las actividades *outdoor* o que busquen contacto con la naturaleza junto a sus hijos, así como los juegos y/o deportes al aire libre como el esquí y la pesca, o simplemente hacer un picnic en un parque donde los niños puedan correr y liberar sus energías, demandando un vestuario de mayor rendimiento debido a las exigencias del escenario en que se encuentren.

Esto último está también relacionado con el nivel de ingresos por hogar, ya que estudios confirman que familias con altos ingresos pueden acceder a salir más constantemente de la ciudad o realizar mayor cantidad de actividades fuera del hogar, pudiendo ir con mayor frecuencia a lugares como la montaña, la playa, el campo, etc., presentando una mayor necesidad por el tipo de soluciones que Rapax puede entregar.

Por otra parte, el segmento geográfico en donde Rapax enfocará inicialmente sus esfuerzos de marketing será Chile, debido a que la capacidad productiva inicial de la marca será limitada, no pudiendo responder a mayores volúmenes de venta inicial. Además, debido a un presupuesto también limitado se buscará maximizar el alcance de las campañas publicitarias orientándolas a un público más específico. Sin embargo, este proyecto plantea una expansión en tres etapas, considerando como siguientes pasos extender el alcance a países de Latinoamérica con altos niveles de consumo en vestuario como son Argentina, Brasil y Uruguay, y posteriormente ampliar a países de Europa, Asia y Norteamérica.

Finalmente, el tipo de consumidor de Rapax será aquel, que como se mencionó anteriormente, gusta de las actividades al aire libre o de tipo aventura, siendo algunas de estas listadas de manera genérica a continuación:

- Visitar playas y ríos
- Caminar por parques y/o playas
- Nadar
- Jugar en el jardín
- Montar bicicleta
- Deportes de equipo al aire libre
- Pescar
- *Trekking*
- Esquiar
- Montar a caballo
- *Running*
- Acampar
- Excursiones en la naturaleza
- Etc.

3.5 Estimación de la Demanda

A modo de lograr una visión más realista de lo que se puede alcanzar con esta propuesta, es necesario estimar la demanda que el negocio tendría en los próximos años, y así poder realizar los análisis posteriores de manera más consistente.

Para ello, lo primero es definir el horizonte de tiempo a estimar. En este caso, basado en que es un negocio innovador que carece de estadísticas específicas del rubro, y que las proyecciones demográficas se vuelven poco certeras a más de 5 años, se estimará una demanda para el período comprendido entre los años 2012 y 2014, ciclo correspondiente a la primera fase de crecimiento de la marca orientado netamente a clientes chilenos.

Luego, es necesario cuantificar la población objetivo en base a los criterios demográficos anteriormente definidos para el mercado objetivo, quedando lo siguiente:

1. Edad y Sexo: Mujeres que se encuentran entre los 29 y 39 años de edad.
2. Ubicación geográfica: Personas que residan en el país de Chile.
3. GSE: Mujeres que pertenezcan al Grupo Socioeconómico ABC1.

Posterior a la estimación discriminada por los factores básicos de segmentación, es necesario aplicar factores asociados a la conducta y preferencia de las personas. En este caso, existe un factor preponderante asociado al grado de asociación que las personas tienen con las actividades *outdoor*. Sin embargo, como este dato no existe propiamente tal, es necesario buscar una aproximación que represente esta característica de manera análoga. Ante esto, se optó por dar uso a un estudio de tipo cuantitativo basado en encuestas presenciales a 1500 personas de 15 a 74 años, residentes en el Gran Santiago y las 11 principales ciudades del país, pertenecientes a los NSE ABC1, C2, C3 y D, respecto a los estilos de vida de los consumidores del mercado chileno en 2008⁶.

Los resultados arrojados por la encuesta son que el 21% de las mujeres entre 25 y 60 años realiza principalmente actividades al aire libre⁷ durante su tiempo libre.

Luego, va faltando identificar la conducta de compra de la población objetivo. Para esto, se recurrirá a un estudio realizado por la Universidad del Desarrollo sobre el costo económico de la crianza de un niño desde que nace hasta que cumple los 18 años. Este estudio indica que las personas del GSE ABC1, con un ingreso promedio superior

⁶ “Estilos de vida de los grupos de consumidores emergentes” (2008).

⁷ Definidas por la encuesta como excursiones, camping y montañismo.

a los \$2.000.000 de pesos gastan cinco veces más en vestimenta para el niño que una familia de bajos ingresos. Esto es, si una familia del grupo bajo le compra un pantalón al año a su hijo, entonces la familia del grupo alto estará comprando alrededor de 6. Es decir, al considerar que un menor crece rápidamente y debe estar renovando constantemente su closet en cuanto a pantalones, poleras, chalecos, vestidos, calcetines, pantis, entre otros, es posible estimar que una familia de altos ingresos comprará al menos unas 20 prendas anuales para vestir al menor.

Por lo tanto, con la estimación de demanda mínima de una familia ABC1 por ropa infantil podemos generar una demanda estimada por cantidad de prendas anuales. Sin embargo, la tasa global de fecundidad en Chile es de 1,89 hijos por mujer, cifra muy cercana a los dos hijos. Bajo este escenario, es relevante considerar que mucha ropa del hijo mayor es heredada al menor, por lo tanto se aplicará una tasa de descuento de un 20% respecto al total de prendas estimadas, ya que ese valor se estima corresponde a las prendas heredadas cuando hay hermanos y dejan de ser obtenidas directamente del mercado.

También, es importante ponderar estos valores por el porcentaje de niños que corresponden a la edad objetivo de la empresa, es decir, que tengan entre 1 y 5 años, y así poder obtener la cantidad de prendas que al ser compradas son destinadas a menores de entre estas edades.

Todos los factores segmentadores anteriormente descritos se presentan a continuación con los resultados respectivos por año en la Tabla 1:

Tabla 1
Estimación de Demanda anual 2012-2014

	Edad y Sexo⁸	GSE ABC1⁹	Gusto por Act. Aire libre¹⁰	Nº de prendas anuales	Tasa Global de Fecundidad¹¹	Dda. por prendas nuevas	Porcentaje niños 1-5 años¹²
2012	1343298	2,5%	21%	20	1,89	80%	7,17%
2013	1353479	2,5%	21%	20	1,89	80%	7,13%
2014	1363661	2,5%	21%	20	1,89	80%	7,09%

Demanda anual estimada	
2012	15296,454
2013	15322,282
2014	15348,368

Fuente: Elaboración propia en base a estudios.

Entonces, se ha logrado obtener una demanda potencial por cantidad de prendas anuales para el período comprendido entre 2012 y 2014 para niños entre 1 y 5 años de edad, cuyas madres presentan una fuerte orientación hacia actividades *outdoor* y poseen altos ingresos económicos.

⁸ CHILE: Proyecciones y Estimaciones de población Total País 1950-2050. Estadísticas Vitales. INE.

⁹ "Estimación de los Ingresos por GSE a partir de Datos de Encuesta CASEN 2009". Análisis Interno. Collect GFK (2011).

¹⁰ "Estilos de vida de los grupos de consumidores emergentes". Estudio Chilesopio. Collect Investigaciones de Mercado y Visión Humana (2008).

¹¹ CHILE: Proyecciones y Estimaciones de población Total País 1950-2050. Estadísticas Vitales. INE.

¹² CHILE: Proyecciones y Estimaciones de población Total País 1950-2050. Estadísticas Vitales. INE.

4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El sector del retail en Chile ha evolucionado con gran rapidez en el último tiempo, con una mayor competitividad, mejor puesta en escena de tiendas, mayor cobertura de segmentos socioeconómicos y lugares geográficos, como también una mayor sofisticación y oferta de productos, que se traduce en ratios de eficiencia cercanos a los estándares internacionales. En el ámbito del vestuario y calzado, la importación de productos (principalmente de Oriente y Brasil) es una tendencia que se mantiene en el tiempo. Este entorno de alta competitividad ha favorecido nuevas formas de capturar a un consumidor cada vez más exigente, a través de fidelización, redes sociales y mayor oferta crediticia, tanto bancaria como de casas comerciales.

Pese a no poseer una clasificación oficialmente aceptada, el retail se puede dividir de acuerdo a múltiples dimensiones, como por ejemplo la diversidad y extensión de su oferta de productos y la superficie de venta de sus locales, entre otros. De esta manera se puede distinguir al menos tres sub-sectores con características diferentes:

1. Tiendas de Especialidad

Este sub-sector esta conformado por cadenas grandes y pequeñas que centran su oferta en productos especializados, y dependiendo de su oferta, estas tiendas se pueden dividir en distintos segmentos, entre los que se incluyen vestuario, calzado, artículos electrónicos, farmacias y ferreterías. Es un mercado atomizado con marcas líderes en cada tipo de especialidad.

Además, de acuerdo a su naturaleza los locales pertenecientes a este tipo de tiendas pueden ubicarse en centros comerciales, *strip centers* o directamente en la calle.

Es importante mencionar que tanto Tiendas por Departamento como los Supermercados participan también en la venta minorista de vestuario.

2. Tiendas por Departamento

Este sub-sector está caracterizado por su alta concentración en pocas cadenas, y por requerir de amplias salas de venta generalmente ubicadas en puntos de gran afluencia de público. Estos locales ofrecen una amplia gama de artículos entre los

que se destacan vestuario, calzado, cosméticos y perfumes, electrónica, línea blanca, artículos para el hogar en general, productos de decoración y artículos deportivos.

Además, estas tiendas han manifestado una tendencia a diversificar sus fuentes de ingresos, especialmente con la oferta de créditos, seguros, viajes y otros servicios.

3. Supermercados

Este sub-sector puede ser reclasificado en Hipermercados, Supermercados y Tiendas de Conveniencia de acuerdo al tamaño del área de ventas promedio por tienda. En términos generales, los Supermercados están orientados a la oferta de productos alimenticios y de aseo, aunque desde hace unos años, principalmente las cadenas de Hipermercados, se han expandido incluyendo en su oferta otros productos como vestuario, calzado, decoración para el hogar y artículos eléctricos.

Pese a existir una clara diferenciación entre estos tres sub-segmentos, en los últimos años se ha presentado una tendencia que ha vuelto difuso los límites que respectan a la oferta de productos, ya que es común hoy en día observar Tiendas por Departamento y Farmacias ofreciendo artículos comestibles y, por otro lado, Supermercados incluyendo en su oferta prendas de vestir y artículos para el hogar.

4.1 Análisis de competidores

En el mercado de la ropa *outdoor* existen varios grandes exponentes bajo el concepto de Tienda de Especialidad, sin embargo, ninguno de ellos ofrece sus productos para los más pequeños de la casa, es decir, no existe competencia directa para la propuesta de negocios que se planea ejecutar.

Pese a ello, existe un potencial competidor con altas tasas de participación en el mercado de los adultos con sus distintas marcas y conceptos de tienda, y que podría integrarse fácilmente para participar en el mercado de los infantes. Esta empresa posee una marca que ofrece vestimenta *outdoor* para niños mayores de 5 años en Chile, pero en el extranjero esta misma marca ofrece una amplia gama de estos productos incluso para bebés.

Este potencial competidor pertenece al grupo Forus S.A. El resto de sus marcas, características y puntos de venta son descritos en lo que sigue:

FORUS S.A.: Empresa chilena con más de 30 años en el mundo del retail especializado con una fuerte orientación en la construcción de marcas poderosas de calzado, vestuario y accesorios. Presenta tiendas propias en Chile, Perú, Uruguay y Colombia.

Considera el Marketing como “su estrategia”, con el foco central en el consumidor para estudiar sus *insights*, conociendo sus inquietudes, preferencias y tendencias.

En Chile cuenta con 23 marcas que se vinculan emocionalmente con el consumidor y 18 diferentes conceptos de tienda.



Dentro de su portfolio de marcas, podemos identificar al principal competidor que podría tener Rapax, si es que decidiera participar en el nicho, y esta marca es Columbia.



Columbia: Es un innovador líder global de vestuario, calzado, accesorios y equipos *outdoor*. Diseñan, desarrollan, comercializan y distribuyen productos para uso al aire libre mediante distintas marcas.

Es uno de los más grandes productores a nivel mundial de prendas impermeables y respirables, así como de tecnologías para la protección de los rayos malignos del sol contra la piel. Posee una fuerte orientación hacia la creación de prendas de alta performance para uso técnico, en especial para soportar el frío. Su enfoque hacia el

diseño es más bien funcional que estético, privilegiando el alto rendimiento y las avanzadas tecnologías por sobre la imagen.

En Chile su cadena de tiendas está orientada al hombre y la mujer con productos de alta tecnología enfocados a un consumidor exigente que gusta protegerse de climas extremos con productos actuales y para cada ocasión. Los canales de venta nacionales que presenta son por medio de las tiendas Rockford y FunSport de Santiago y regiones, ambos canales perteneces al grupo controlador que posee la licencia de Columbia, lo que facilita su acceso a distintas áreas geográficas del país.

4.2 Actuales exponentes en vestuario infantil

La industria de la moda infantil ha ido al alza durante los últimos años, presentando ofertas para cada vez más segmentos. Algunas más orientadas al diseño vanguardista, otras más casuales, también hay enfocadas a lo urbano, pero ninguna a lo *outdoor*. A continuación se presentan las marcas con mayor presencia en el escenario infantil y sus distintos enfoques y propuestas de valor:



Hush Puppies Kids: Marca perteneciente al grupo FORUS. Está dirigido a las mamás con un diseño de tienda acogedor y entretenido y con una exhibición de productos que le permite elegir con rapidez.

Presenta una oferta de vestuario para niños entre 2 y 10 años distribuida mediante tiendas propias en los principales centros comerciales del país. Esta marca está orientada a la salud y el confort, y se ha posicionado en el mercado local privilegiando conceptos de adecuada formación del pie de los niños y sano crecimiento.



Calpany: Esta marca, también del grupo FORUS, se especializa en zapatos y vestuario para niños entre 0 y 10 años.

Está orientada a madres de clase medio-alto, medio y medio-bajo entre 20 y 45 años. La marca hace énfasis en conceptos de seguridad y confianza, y sus productos

destacan por su buena relación precio calidad. Sus canales de venta están constituidos por una tienda propia en Mall La Florida y en tiendas DH y Shoe Express a lo largo del país.



Colloky: Marca internacional de origen italiano con más de 30 años en el mercado cuya base se encuentra en Chile. Cuenta con líneas de ropa, calzado y accesorios para niños y bebés de entre 0 y 12 años de edad, siendo un especialista en el vestir integral infantil.

Para Colloky es fundamental el sano desarrollo, crecimiento, comodidad y bienestar de los niños, involucrándose en la investigación y estudio, especialmente de calzado, junto a especialistas de nuevas tecnologías para que el diseño haga de sus productos algo único, de primera calidad y algo especial.

Esta enfocado en familias de estratos medio-alto y alto, con una oferta que puede ser encontrada mediante sus tiendas propias en los principales centros comerciales del país, y en sus tres centros de descuento outlet.



Mimo & Co: Fabricante de prendas de vestuario, calzado, accesorios y perfumes para chicos de 0 a 12 años. Presenta un diseño práctico, moderno, y de calidad, que hacen sentir un estilo de vida particular.

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

De origen argentino, mantiene su fábrica en dicha nación, desde donde abastece a sus más de 100 locales propiosa lo largo del mundo, y más de 300 a canales mayoristas. Está presente en casi todos los países de Centro y Sudamérica además de Eslovenia, Sudafrica e Israel. En Chile tiene tiendas propias sólo en los más grandes centros comerciales del país.



Limonada: Marca de vestuario infantil solo para niñas basado en el nivel de servicio y cercanía con el cliente. Entrega productos coloridos y de alto contenido de diseño para niñas entre 1 y 12 años buscando cumplir con las expectativas del cliente.

Buscan entregar una imagen de dulzura y atrevimiento que refleje la personalidad femenina del día de hoy. Orientado para público de ingreso medio-bajo, medio y medio-alto. Sus canales de venta están basados en tiendas propias a lo largo de los principales centros comerciales del país.



Umbrale Kids: Marca basada en el alto contenido de diseño de sus colecciones para niñitas de 2 a 14 años manteniendo el espíritu de la línea madre. Son prendas vanguardistas, muy llamativas y multicolores con cortes irregulares.

Enfocado en la mujer de estrato medio-alto y alto puede ser encontrado en las principales tiendas Paris y sus dos tiendas propias en Mall Alto Las Condes Mall Parque Arauco.



Zara: Zara es una de las principales empresas de moda internacional. Pertenece a Inditex, uno de los mayores grupos de distribución del mundo.

Consideran al cliente como el centro de su modelo de negocios, que integra diseño, fabricación, distribución y venta a través de una amplia red de tiendas propias a lo largo del país. Sus productos están orientados al grupo socioeconómico medio, medio-alto y alto, entregando desde las últimas tendencias de la pasarela a los básicos de toda la vida, ofreciendo dentro de su línea infantil vestuario, calzado y accesorios desde los 0 a 14 años de edad.

Alfonsina®

Alfonsina: Tienda multimarcas de origen argentino que comercializa ropa y accesorios infantiles de prestigiosas marcas del mundo para niños y niñas entre 0 y 12 años de edad.

Orientada a la mujer de ingresos medios y medio-alto. Además de vestir busca entretener y estimular a través de colores, texturas y objetos, buscando que los niños interactúen con las prendas, transformándolas en un juguete más. Se distingue por ofrecer ropa y accesorios vanguardistas de alta calidad, tanto por los materiales utilizados, como las telas, estampados y exclusivos diseños que brindan una explosión de alegría. Sus productos son ofrecidos al mercado mediante una tienda propia en el Mall Alto Las Condes.



Baby Rock: Empresa chilena que diseña ropa divertida y estilosa para bebés y niños de entre 0 y 4 años de edad. Está orientado a padres que deseen entregar actitud a sus hijos desde pequeños mediante productos entretenidos y con diseños exclusivos.

Se presenta como alternativa para personas del GSE medio-bajo, medio y medio-alto. Su principal canal de venta es el e-commerce por su página web, luego están sus tiendas físicas en los centros comerciales Mall Marina Arauco (Viña del Mar) y Apumanque (Santiago). Por último, tienen distribución por venta mayorista a partes interesadas.

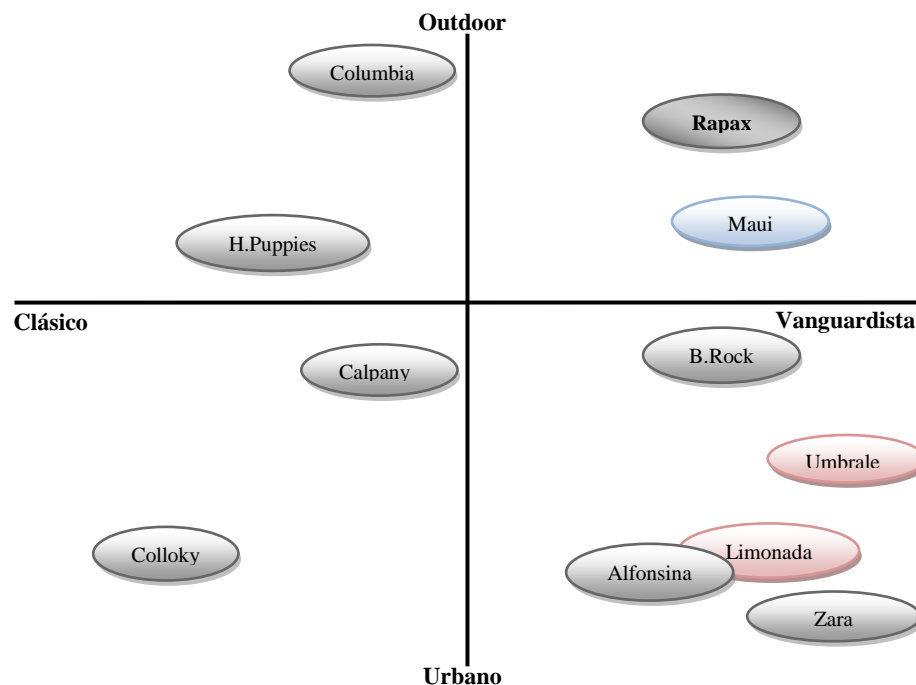


Maui Kids: Ropa deportiva y de mucho estilo para los más pequeños. Tiene líneas tanto para la nieve, durante el invierno, como para la playa durante los meses de calor. Presenta una orientación hacia ropa cool para niños hombre de 4 años en adelante.

Se ofrece al público mediante tiendas propias en los principales centros comerciales del país.

Finalmente, para armar el escenario con los actuales actores del mundo infantil, se presenta un gráfico de posicionamiento que busca identificar el perfil de cada marca involucrando los conceptos de diseño clásico o vanguardista, y funcionalidad *outdoor* versus urbana. Se demarcará, además, con un relleno color celeste para las marcas orientadas sólo a varones, y en rojo para sólo damas:

Gráfico 6
Gráfico de Posicionamiento del Perfil de Vestuario Infantil

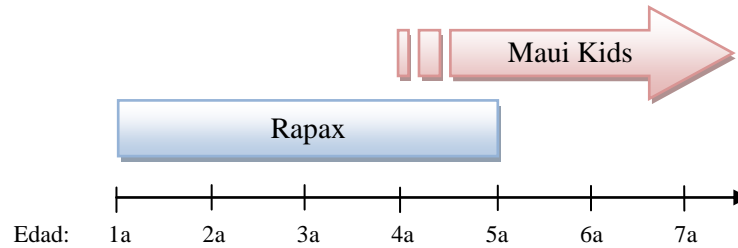


Fuente: Elaboración propia.

Se ve entonces, que existe un nicho de mercado aún no explotado, y es donde Rapax desea posicionarse con su propuesta de valor. Pese a que Maui Kids esté ubicado muy cerca, esta marca está orientada a niños mayores de 4 años, y sólo de sexo masculino, por lo que las propuestas de valor serían distintas, lo que es posible de visualizar en el gráfico a continuación:

Gráfico 7

Enfoque de marca por edad objetivo del menor



Fuente: Elaboración propia.

Por último, cabe destacar que un fuerte agente competidor de la industria son las grandes cadenas de Tiendas por Departamento, estas son Paris, Falabella y Ripley, que pese a representar la mitad de las ventas del sector minorista, y tener una fuerte presencia en la venta de vestuario infantil estas están orientadas a otro tipo de cliente, entregando una propuesta de valor muy distinta a la que ofrece Rapax.



Estas tiendas tienen un enfoque en las ventas masivas, que carecen de mayor interacción con el cliente, debiendo este atenderse por si solo y buscar aquello que necesita dentro de la inmensidad del local. Por el contrario, en Rapax el cliente recibe atención personalizada y orientación sobre las cualidades de cada producto mediante mensajería instantánea en la página web, pudiendo este entender qué prenda es la que mejor acomoda a sus necesidades. Pero la principal diferencia será el canal de ventas, ya que estas grandes tiendas se basan en sus amplias áreas de ventas, mientras que Rapax estará completamente enfocado al e-commerce, cosa que estas grandes tiendas no realizan con el vestuario infantil.

Por tanto, el análisis de la competencia se centra más en las tiendas de especialidad, que por su formato de ventas corresponderán a los más fuertes competidores de este negocio.

4.3 Análisis Porter

A continuación, se procederá a realizar un análisis externo que involucre las distintas fuerzas que forman parte de la industria según el modelo Porter. Además, se considerará el papel que Rapax juega en cada una de ellas a modo de contextualizar mejor su aplicación.

Poder de Negociación de los proveedores:

El proveedor fundamental del negocio es el de telas técnicas, ya que debido a la imagen que Rapax busca transmitir con sus prendas, no es posible buscar sustitutos para las materias primas, puesto que la empresa está constituida sobre la base de vestimenta de excelencia en cuanto a calidad concierne, y es su compromiso entregar sólo lo mejor al cliente final que es el pequeño que vestirá la ropa.

Luego, el número de proveedores de telas técnicas de la industria local es muy reducido siendo todos importadores y distribuidores mayoristas. Sin embargo, debido a los casi nulos aranceles de importación para textiles desde países asiáticos se abre la posibilidad de comprar las telas directamente al productor en el exterior, lo que evita que se eleve el poder de negociación de los actores locales. Además, el costo de cambio entre un proveedor y otro no es alto, ya que no existen activos fijos de por medio ni capital especializado involucrado.

Por otra parte, son pocas las fábricas de artículos para confección como botones, cierres y tiradores que están quedando en Chile, pero las que aún existen son empresas de altas escalas y niveles de producción considerable. En contraparte, las importadoras directas de estos productos están ganando espacio, erradicándose principalmente en el barrio de Independencia de Santiago, principal centro textil de la capital. Estos importadores cuentan con precios competitivos, pero no son capaces de amoldarse a los requerimientos de cada cliente, puesto que no poseen instalaciones productivas. Por lo tanto, pese a existir variados proveedores de estos insumos, sólo

unos pocos son capaces de entregar un producto personalizado en caso de necesitarlo, dificultando la capacidad de negociación para el cliente pequeño.

Ambos tipos de proveedores anteriormente descritos, poseen un *know-how* muy distinto al necesario para ingresar al mercado de la vestimenta infantil, lo que disminuye la posibilidad de que estos decidan integrarse verticalmente.

Otro proveedor es la mano de obra para la confección de las prendas. Para realizar esto, se requiere de mano de obra capacitada con conocimientos de costura de alta calidad y de diversas telas, lo que reduce notablemente la oferta.

En conclusión, los proveedores de artículos y telas para la confección son variados, ya que siempre existe la posibilidad de importar directamente los insumos, pese a existir grandes actores en el mercado nacional. Sin embargo, la mano de obra para la ejecución del trabajo más importante es escasa, lo que aumenta notablemente el poder de negociación de este tipo de proveedores.

Poder de Negociación de los Clientes:

Al ser un canal minorista los clientes son numerosos, y ninguno representa una orden de compra de alta escala que permita entrar a negociar el precios. Por otra parte no existe otra empresa con la misma propuesta de valor, ni que entregue las mismas soluciones a sus clientes, por lo que se hace muy difícil la sustitución.

Sin embargo, el costo para el cliente de cambiarse de una marca a otra es muy bajo, porque pese a algunos cubrir necesidades específicas distintas y entregar un valor agregado diferente, la necesidad general básica es vestir al menor y eso el cliente lo puede lograr comprando cualquier marca.

Un factor importante en esto, es que los bienes de consumo están sujetos a las variaciones del ciclo económico que viva el mercado, es decir, que ante períodos de recesión o incertidumbre económica, los clientes preferirán resguardarse y disminuir el nivel de consumo habitual, viéndose directamente afectadas las ventas de los productos más caros. Ante estos escenarios, la sensibilidad al precio se vuelve muy fuerte, lo que es un escenario distinto al que se vive frente a economías fuertes y en

crecimiento como la chilena. En contextos normales en Chile, la persona que valora la calidad y exclusividad de un producto no tiene una alta sensibilidad al precio, puesto que comprende la diferencia entre comprar una prenda que mil personas más tendrán versus comprar una que sabe que no se topará con nadie más usándola.

Otro proveedor es la mano de obra para la confección de las prendas. Para realizar esto, se requiere de mano de obra capacitada con conocimientos de costura de alta calidad y de diversas telas, lo que reduce notablemente la oferta.

En conclusión, los proveedores de artículos y telas para la confección son variados, ya que siempre existe la posibilidad de importar directamente los insumos, pese a existir grandes actores en el mercado nacional. Sin embargo, la mano de obra para la ejecución del trabajo más importante es escasa, lo que aumenta notablemente el poder de negociación de este tipo de proveedores. Entonces, se entiende que el poder de negociación de los clientes es sumamente bajo en escenarios de bonanza económica.

Amenaza de Productos Sustitutos:

Un tema muy importante es la capacidad de la empresa para diferenciarse lo suficiente del resto de las marcas para evitar que el cliente considere algún sustituto.

Tal como indicó el mapa de posicionamiento de marcas presentes en la industria textil infantil, Rapax está ubicado en un cuadrante donde nadie más ha decidido posarse. Sin embargo, la ropa común y corriente que ofrece el mercado, ante una madre desinformada parecieran tener características similares, como una parka normal sin tela impermeable o respirable, o poleras sin sistemas de protección UV, y en la medida que no se logre informar o transmitir al cliente estas diferencias, el valor agregado no será percibido y se considerará a estos otros productos como un sustituto para cubrir su necesidad básica.

Por lo tanto la amenaza de sustitución está latente, pero disminuye en la medida que se vaya informando al cliente.

Amenaza de Nuevos Competidores:

En esta industria las economías de escala son un factor muy relevante que permite a las empresas disminuir costos mediante la compra de insumos en grandes volúmenes, y poder luego ofrecer precios más convenientes, o generar mejores márgenes que les permitirán posteriormente continuar invirtiendo en el crecimiento del negocio. Esto implicará que la entrada de nuevas empresas que deseen ingresar a competir por bajo precio sea muy difícil, a menos que posean un alto capital que les permita igualar los volúmenes de compra de los actuales actores de ese nicho. Sin embargo, si una empresa desea ingresar con una estrategia de diferenciación, este factor se vuelve menos relevante, ya que el valor agregado del producto provendrá de una fuente distinta del precio competitivo.

Lo anterior, es muy aplicado a las grandes Tiendas por Departamento, ya que son los principales importadores de productos textiles en el país. Estas tiendas poseen una ventaja en costos muy importante debido a sus grandes economías de escala, pudiendo ofrecer precios mucho más convenientes que el resto de los negocios minoristas.

Para poder ingresar a esta industria, no es necesario tener un conocimiento muy especializado, ya que es factible externalizar labores de confección o de trabajos especializados, pudiendo centrar esfuerzos en la gestión y coordinación de las áreas operativas y de ventas. Además, el costo y tiempo de entrada al rubro es bajo, puesto que no demanda de un capital muy severo si se quiere partir enfocado en un pequeño nicho, y el diseño y confección de las prendas no toma muchos meses, lo que permite ingresar rápidamente a mercado.

Las barreras de entrada en esta industria son muy altas si se busca competir por costes, ya que los niveles de precios actuales de las grandes tiendas dificultan la entrada de nuevos actores, a menos que sean empresas de grandes escalas internacionales que deseen penetrar el mercado local. Para empresas de nicho, las barreras son menores, dado que el cambiante gusto de los consumidores cada día abre una puerta para ingresar. Por tanto en este escenario, lo difícil no es entrar, sino

mantenerse dentro sabiendo adaptarse a las necesidades del cliente, logrando identificación de marca y lealtad de clientes.

En la industria retail del vestuario infantil, los canales de distribución están absorbidos mayoritariamente por las Tiendas por Departamento, ya que poseen la principal fuente de diversidad de marcas y área de ventas en todo el país. Sin embargo, el canal de venta objetivo de esta propuesta es el e-commerce, por lo que este tipo de grandes tiendas dejan de ser competencia directa al no ofrecer vestuario infantil por canales on-line apuntando a un tipo de cliente distinto.

En cuanto a los actuales participantes en el mercado de ropa outdoor para adultos existe la posibilidad de que estos puedan integrarse horizontalmente dando uso a su *know-how* de la industria del vestuario técnico, ampliando sus líneas de negocios para poder acceder a ofrecer sus productos actuales a los niños más pequeños, abarcando el mismo mercado objetivo que Rapax. Estas marcas, poseen canales de distribución ya instaurados en el mercado y sistemas de logística que les permitirían lograr penetrar el segmento a mayor velocidad que una marca nueva. Este caso es muy factible con la marca Columbia, que hoy ofrece vestuario para niños mayores de 5 años en el mercado nacional, y que en países del extranjero ofrece líneas para bebés. Además, posee canales de venta presencial por medio de las tiendas Rockford, el principal exponente de vida *outdoor* de la industria de adultos, pudiendo ingresar fácilmente a este nicho de mercado en Chile.

Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es sumamente alta, debido a bajas barreras de entrada y capacidad de integración por parte de actuales marcas en el mercado.

Rivalidad de la industria:

Es un mercado muy concentrado en cuanto a adultos se refiere, más no en el nicho infantil. Actuales competidores del rubro presentan orientaciones similares a las que busca esta nueva propuesta de valor, como Maui, pero no ofrece sus productos a niñas o pequeños niños varones.

En cuanto a vestuario corriente, existen múltiples tiendas especializadas en distintos nichos del mercado, compitiendo cada una por crecer en algún segmento, pero tal como indicó el gráfico de posicionamiento no hay marcas que presenten el mismo foco de cliente que Rapax, por lo que la rivalidad de la industria es poco intensa en tal segmento.

Atractivo de la Industria:

Conjugando los factores anteriormente analizados se puede extraer que es una industria medianamente atractiva dado que los proveedores poseen un poder de negociación medio, los clientes un poder de negociación muy bajo, la amenaza de sustitución es media, la amenaza de nuevos competidores es muy alta, y la rivalidad de la industria es baja debido a tratarse de un nuevo segmento.

4.4 Análisis FODA

En lo que sigue, se plantea un análisis de fuerzas internas y externas que envuelven la industria y marca Rapax, a modo de identificar aquellos puntos críticos que deben ser tratados por medio del plan comercial y promocional más adelante.

Fortalezas:

Una gran ventaja que posee Rapax frente a la integración de los competidores del rubro adulto es que mantendrá inicialmente el Centro de Confección en Chile, entregándole una tasa de respuesta más rápida que la de la competencia que debe importar desde el extranjero, como es el caso de Columbia. Esta capacidad de respuesta se traduce en una mejor adaptación a los cambios que presenten las necesidades del grupo objetivo, pudiendo llegar a ellos mucho más rápido y pudiendo desarrollar aquellas prendas específicas que el mercado requiera en la medida que evolucione.

Al dar uso al canal de venta online, se logra llevar el negocio directamente hasta el cliente, dándole la facilidad de acceder a comprar desde la comodidad de su casa, oficina de trabajo, playa, o donde sea que se encuentre. Esto entrega mayor flexibilidad para el cliente que escasea de tiempo y no desea acercarse a una tienda física a

buscar lo que desea. Y para aquellas personas que gustan de informarse sobre las características de las prendas, podrán encontrar secciones completas que los introduzcan en el mundo de Rapax.

Por otra parte, la página web permitirá que el cliente interactúe con la experiencia Rapax al poder compartir internamente con toda una comunidad de amantes de la vida familiar al aire libre, pudiendo transmitir sus vivencias y entregar consejos en foros, y subir fotografías de sus hijos descubriendo el mundo para generar un proceso que permita al cliente sentirse identificado con el concepto de vida Rapax.

Oportunidades:

El nicho de mercado al que apunta la marca no está siendo explotado por ninguna otra empresa en Chile, por lo que existe la posibilidad de lograr ventaja al ser los primeros en ingresar, pudiendo generar en el consumidor una imagen de marca líder mucho más potente que si se presenta como un seguidor. Esto da espacio para que aquellas personas que gustan de la vida *outdoor* y deseen transmitirlo a sus hijos, se sientan identificados con la propuesta de Rapax y generen un lazo más estrecho por ser aquellos que entendieron su necesidad, mejorando la fidelidad con la marca.

Las tendencias, por su parte, muestran que las personas cada día prefieren más la ropa exclusiva por sobre la de venta masiva, ya que buscan transmitir su personalidad por medio de un estilo propio que los diferencie del resto. Esto genera una oportunidad para que la empresa entregue énfasis en el contenido de diseño, diferenciándola de otras marcas de ropa corriente mucho más masivas y menos exclusivas.

Estas tendencias además indican que la mujer cada día tiene menos tiempo para cumplir con sus múltiples roles en el hogar y el trabajo, por lo que están experimentando cada día más con las compras telefónicas y por Internet que les entregan sistemas de reparto a domicilio. Para Rapax esto es muy importante, ya que la vía web presenta un formato adecuado para la venta de vestuario infantil porque los pequeños, a diferencia de sus madres, poseen tallas más estándar universalmente conocidas que permiten a la mujer poder comprar sabiendo que la prenda se ajustará

correctamente a las dimensiones del pequeño. Esto permitirá que la mujer pueda comprar sin recelo de si la talla es o no la correcta para su pequeño hijo.

Por su parte, los Tratados de Libre Comercio que presenta Chile con países del oriente han permitido que las tarifas arancelarias para productos textiles se ubiquen en niveles cercanos a cero, permitiendo que estas materias primas lleguen al país a precios competitivos y puedan ser adquiridas directamente en el mercado nacional.

Finalmente, el mercado está mostrando una tendencia al alza en la ropa infantil, especialmente en la deportiva, tal como indica el Boletín de Indicadores Mensuales del INE, mostrando que la ropa deportiva para niño y niña aumentó de precio el último mes en un 3,2% y 5,9% respectivamente, pese a la caída continua de la división de prendas de vestir y calzado.

Debilidades:

Debido a ser una empresa que se está iniciando en el mercado recientemente, existen diversos puntos críticos que afectan el desempeño de esta. El primero, es la falta de experiencia en el rubro y desconocimiento de todas las fuentes posibles de suministro, tanto nacional como internacional, lo que puede llevar a que no se compren los materiales a la empresa que entregue el mejor precio, o el mejor servicio global. Por otra parte, la falta de experiencia lleva a no tener un know-how desarrollado en el rubro de la confección y distribución minorista de vestuario infantil, ya que el equipo emprendedor carece de conocimientos especializados en el área.

Otro punto, es que no se cuenta con un capital abultado que permita generar órdenes de compra de altos volúmenes que permitan negociar los precios con proveedores, lo que lleva a comprar a niveles de precio más alto que las empresas ya instauradas en el rubro y que cuentan con niveles de venta, demanda y capital más altos.

Por último, es importante considerar que al ser una marca nueva el cliente puede sentir recelo de comprar en ella, puesto que no conoce la calidad, durabilidad y respuesta de sus productos al uso del niño, y puede no estar dispuesto a pagar una alta suma de dinero por un producto que podría no cumplir con sus expectativas.

Amenazas:

La principal amenaza radica en la entrada de nuevos competidores con marcas ya establecidas en la mente de los consumidores y con un *know-how* mucho más alto de la industria. Esta fácil entrada por canales de distribución establecidos implica una fuerte competencia a la propuesta de Rapax, que pese a no tener el mismo perfil, el cliente podría valorar la larga trayectoria de estas otras marcas por sobre la entrada de una nueva propuesta más acorde a sus necesidades. Por tanto, en la medida que la empresa no realice esfuerzos por dar a conocer estas diferencias, e informar al cliente sobre el valor agregado, el consumidor podría llegar a ser captado por otra empresa.

4.5 Estrategia Competitiva

Tal como ha sido expuesto en etapas previas, la tasa de fecundidad en Chile está en continuo descenso, y de la mano de esta disminuye cada día la cantidad de niños con la edad objetivo¹³. Ante esto, una estrategia genérica de bajo coste basada en margen mediante grandes volúmenes de venta se hace menos viable, ya que los usuarios de estas ropas son los niños más pequeños que cada período serán menos a causa del envejecimiento de los chilenos, por lo tanto las ventas se verían afectadas ante una caída en la demanda masiva.

Por el contrario, no ocurre el mismo efecto mediante el uso de una estrategia de alto margen basada en diferenciación y especialización de nicho, ya que permite generar rentabilidad a partir de ventas menos masivas y orientadas a un público más segmentado y pequeño pero con altos niveles de ganancia.

Ante esto, Rapax se presenta como una alternativa para las madres basada en la diferenciación de sus productos por diseño y calidad técnica de sus prendas, enfocándose en un nicho más específico del mercado de vestuario infantil al apuntar a los simpatizantes de la vida *outdoor* y aventura. Entrará primero al mercado para ser el líder de la industria y generar una marca potente que marque tendencias en diseño para el vestuario de mayor contenido técnico infantil.

¹³ Ver en Anexo 4 tabla de proyecciones de población INE.

Rapax está enfocado en perseguir un concepto de vestimenta *outdoor* para bebés y niños entre 0 y 5 años con diseños exclusivos y variados que permitan reflejar la personalidad y estilo de vida del pequeño mientras estos recorren la naturaleza. Sus productos estarán orientados a cautivar a las madres a través de la versatilidad de colores y atrevimiento en los diseños de alto rendimiento técnico.

Buscará posicionarse en la mente y corazón de sus clientes al entregar una propuesta que busque hacer sentir a la mujer que Rapax entiende sus necesidades, y que fue creado para darle soluciones a ella y a sus hijos. Pondrá especial esfuerzo en la transmisión de la misión y visión de la marca, y en las cualidades de sus prendas para que las mujeres se informen y puedan entender la propuesta de valor que entrega Rapax, que es darle alas a sus hijos para que puedan conocer la naturaleza en su máxima expresión.

Además, la experiencia Rapax no esperará a que el cliente vaya a la tienda, sino que le llevará la tienda a la comodidad de su casa o trabajo por medio de la web. Allí logrará acceder a todo el catálogo de cada temporada y podrá interactuar con esta página combinando prendas a su gusto, conociendo las cualidades técnicas de estas, aprendiendo de las ventajas para la salud del bebé al dar uso a este tipo de vestimenta, y sobre todo, podrá mantener contacto con otras personas que gusten de este tipo de vida más salvaje mediante una comunidad interna que les permita compartir experiencias y fotografías junto a sus hijos al aire libre, haciéndolas sentir parte de algo especial. Y para aquellas personas que prefieran ver en persona el producto y poder conocerlo físicamente estará disponible en los *stand* dispuestos en los eventos que se realizarán en distintos puntos estratégicos de Chile, donde encontrará atención personalizada que la orientará durante su proceso de compra, abarcando de este modo dos corrientes de compradoras, aquellas que buscan recibir las prendas a domicilio mediante un click en la página web y aquellas que prefieren tocar los productos antes de realizar su compra. En este sentido la estrategia de distribución cobra especial importancia, ya que el poder palpar los productos y reconocer la textura y calidad de las telas es uno de los principales factores que influyen en la decisión de compra de vestuario para bebés y niños.

Finalmente, la experiencia Rapax buscará estar presente en todo el proceso de compra, ya que el cliente tendrá la posibilidad de personalizar las prendas incorporando imágenes o logos con sólo subirlos a la página al momento de seleccionar una prenda en específico, y al momento de recibir su compra esta vendrá contenida en bolsas ecológicas reutilizables, para que puedan llevar consigo en sus próximas aventuras.

5. MODELO DE NEGOCIOS

Se ha planificado el modelo de negocios considerando los distintos factores que afectan el desarrollo de este negocio, como son, el relativo desconocimiento del rubro en el que se va a operar, el capital inicial necesario, y el riesgo que implica embarcarse en un proyecto de esta magnitud, por mencionar solo algunos de los más importantes. Debido a esto se ha optado por dividir el proyecto en tres etapas progresivas para llevar a cabo la estrategia comercial. De acuerdo a esta lógica, si durante la primera etapa no se obtiene la rentabilidad esperada, se evaluarán las condiciones para decidir si continuar con el proyecto en su siguiente etapa expansiva, o bien darle término y liquidar para minimizar las pérdidas.

La primera de ellas estará orientada al mercado local chileno, del cual se tiene más información y se pueden tomar decisiones comerciales con más respaldo que en el extranjero. Durante esta etapa la producción será en Chile y a baja escala, se contará con una Bodega-Taller para almacenar las telas adquiridas y el proceso de reposo y corte de las mismas, para luego ser enviadas al proveedor externo que las confeccionará de acuerdo a los requerimientos específicos de cada producto.

Luego de superada esta etapa según las metas definidas en el Plan Financiero, se dará el paso a la siguiente etapa que tendrá como mercado objetivo a todo el continente sudamericano, ya que según la investigación de mercado, resulta ser bastante atractivo para exponer la marca en actividades deportivas al aire libre. Esta etapa incorpora la externalización de la producción a una empresa extranjera de bajo costo, ubicada probablemente en la provincia China de Guangdong, desde donde se importarán las prendas a una oficina de propiedad de la empresa ubicada en Iquique, que será el centro de distribución para la mercadería destinada al mercado nacional, y

para la que será reexportada al resto del continente y del mundo. Esta decisión se basa en los beneficios tributarios que existen en la legislación chilena para los comercios importadores y exportadores de productos.

Finalmente, en la tercera etapa de la estrategia comercial, la empresa estará consolidada mundialmente y tendrá la capacidad de reacción ante grandes cantidades de pedidos y órdenes de compra, por lo que será posible ampliar el mercado objetivo de la marca a países de todo el mundo. La producción será en un taller propio ubicado en China para bajar los costos, y desde ahí será exportado a las oficinas distribuidoras en todo el mundo, o bien enviado directamente a los consumidores finales por las vías que se detallarán en la estrategia de distribución.

5.1 Canales de venta

Sitio web:

El sitio web de la empresa será una herramienta fundamental durante la etapa inicial y todo el desarrollo de este negocio, ya que este será el principal canal de ventas a través del sistema de compra online. Este canal brinda la posibilidad de efectuar compras por internet en forma rápida y sencilla, no se requiere de una fuerza de ventas numerosa, ni de mayor infraestructura que apoye este proceso. Sin embargo, la mayor debilidad de esta herramienta se encuentra en los factores conductuales del mercado al que apunta Rapax, ya que aún cuando la tendencia va en aumento, en Chile la compra por internet es vista con recelo ya que no se puede palpar la calidad del producto.

Sin embargo, el sitio web debe ser mucho más que un simple carro de compras ya que, en conjunto con el despacho del producto, representa toda la experiencia de compra. En este marco, el sitio web contará con un menú de contenido adicional a los que comúnmente se establecen en los sitios web, como son: “Inicio”, “Nosotros”, “Productos”, “Eventos”, “Noticias”, y “Contacto”. Este menú adicional corresponderá a un software de diseño online, programado intuitivamente para que pueda ser utilizado por cualquier usuario de internet. Le permitirá cambiar y personalizar los colores,

figuras de estampado, y bordados, lo que le otorgará al cliente la posibilidad diseñar (y comprar) una prenda exclusiva que refleje el *look* que se le quiere dar al niño.

Técnicamente, un sitio web de estas características contiene una gran cantidad de datos, además de complejidad en su diseño y programación lo que demanda una gran cantidad de cuota de disco (almacenamiento) y también de ancho de banda (transferencia de datos). Debido a esto, surge la necesidad de adquirir un servidor dedicado con al menos 10Gb de cuota de Disco y conexión directa a internet vía cable óptico.

Por otro lado, debido que en la tercera etapa de este proyecto se espera contar con una gran cantidad de vistas desde todo el mundo, se genera la necesidad de contar con a lo menos un servidor en cada continente.

Tienda Propia:

Solo a partir de la segunda etapa del plan de negocios, se instalará una tienda propia en Santiago de Chile, para luego aspirar a abrir otras 5 tiendas en las principales ciudades del mundo.

5.2 Clientes

El mercado objetivo propuesto por el modelo de negocios será, respecto de los factores de segmentación demográficos y conductuales, el mismo durante todo el desarrollo que tenga la marca en el futuro. Sin embargo, su tamaño se irá incrementando de manera proporcional según la etapa de realización en que se encuentre el plan de negocios. Así, durante la primera etapa los esfuerzos del plan de marketing de la empresa apuntarán al mercado chileno.

Luego, en la segunda etapa se expandirá el mercado objetivo a todo el continente sudamericano, esto se explica por la gran inversión adicional en infraestructura y recursos que implica producir a escala mundial. Esto además contempla en su planificación, un elemento estratégico como es preparar el mercado, y “hacer ruido” antes de lanzar toda la campaña de marketing al Gran Mercado.

Finalmente el objetivo de la tercera fase de este plan de negocios es alcanzar una participación importante en el mercado de ropa especializada para niños en todo el mundo.

5.3 Proveedores

Se ha hecho un catastro a fin de identificar a los principales proveedores de materias primas, insumos y servicios para la primera etapa estratégica de acuerdo al modelo de negocios que se ha establecido. Luego, con la experiencia y contactos generados se externalizará toda la producción a una empresa con mayor capacidad de respuesta y uniformidad en la producción.

Catastro de Proveedores Textiles:

EMPRESA	RUBRO	ESPECIALIDAD	DIRECCION	TELÉFONO
Full Tex	Importadora Textil	Textil deportivo, impermeable y de trabajo.	Dardinac #335, Recoleta	(562) 7355237
Cassis	Fábrica Textil	Telas de punto, planas, moda y fantasía.	José Pedro Alessandri #1880, Macul	(562) 2380571
Randatex	Fábrica Textil	Telas de Punto y deportivas.	Recoleta #414, Santiago	(562) 7773691
Zarzatex	Fábrica Textil	Pieles y pieles sintéticas.	La Montaña #1713, Lampa	(562) 7472050
Circuntex	Fábrica Textil	Telas deportivas	Recoleta #786, Santiago	(562) 7370962
Macul S.A.	Fábrica Textil	Telas de trabajo y anti-pilling	Exequiel Fernández #3663	(562) 2839833

Catastro de Talleres de Confección:

TALLER	DIRECCION	TELÉFONO
Alfredo Yarad	Buenos Aires #271, Recoleta	(562) 2263706
María Soledad Godía	Tomás Moro #1737, Las Condes	(562) 4927960
Rosa Andrade	Tokio #547, La Florida	(562) 2624565
Margarita Jiménez	Los Almendros #526, Ñuñoa	(562) 2263706
Ardón's	Diagonal Cervantes #683, Santiago	(562) 6395000
Guillermo Contreras	Simón Bolívar #657, Ñuñoa	(562) 6813281

Catastro de Proveedores de Moldes y Patrones:

EMPRESA	DIRECCION	TELÉFONO
Dismoda	Irarrázaval #2657, Ñuñoa	(562) 2098401
Crearte Moldes	Carmen #163, Santiago	(562) 6396531
Rodrigo Rebolledo	Bellavista #443, Recoleta	(562) 7350761

Catastro de Proveedores de Etiquetas:

EMPRESA	DIRECCION	TELÉFONO
La Barmenia	Exequiel Fernandez #881, Ñuñoa	(562) 2392308
Lemus Perez Andres	Fermín Vivaceta #1276, Independencia	(562) 3575990
Comercial AMG	Buenos Aires #522, Recoleta	(562) 2382367

Catastro de Proveedores de Cierres:

EMPRESA	DIRECCION	TELÉFONO
Wings Maditex	Coronel Alvarado #2774, Independencia	(562) 7377276
Pite	Rosas #1135, Santiago	(562) 6991631
Cierres YKK	Rodrigo de Araya #74, San Joaquín	(562) 5526063

Catastro de Proveedores de Broches, Piezas Plásticas y Metálicas:

EMPRESA	DIRECCION	TELÉFONO
Distribuidora Vurko	San Diego #1173, Santiago	(562) 5568497
Acryplex	El Pinar #2411, San Joaquín	(562) 5660756
Darcotex	Tabaré #994, Recoleta	(562) 6712832

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Posicionamiento

La propuesta de valor busca posicionarse como líder en innovación en el mercado de soluciones para las necesidades de mujeres madres que busquen vestimenta infantil que permita a su menor enfrentarse a los distintos escenarios *outdoor* sin temer por la respuesta que sus ropas puedan tener a las altas exigencias de los distintos contextos a los que se enfrenten, ya que estas están diseñadas con las mejores materias primas del mercado.

Esta línea independiente buscará marcar tendencia mediante estampados, colores y formas extravagantes que entreguen un concepto más potente de diseño infantil, dejando de lado la ternura que inunda el concepto clásico de la ropa para los más pequeños, entregando una personalidad más audaz y osada al pequeño.

La orientación está dirigida a un nicho específico del mercado que hasta hoy no ha sido abarcado por otros competidores, ya que pese a estos tener presencia en el mercado de la ropa *outdoor* infantil, no presentan un sentido vanguardista en sus diseños. Es por esto, que Rapax buscará entrar con potencia en el segmento de consumidores que valoran la forma y los colores de la ropa, pudiendo entregarles un producto con mayor valor agregado que la competencia.

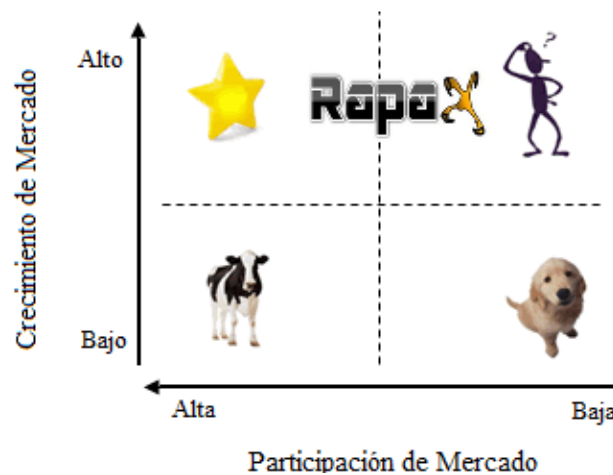
Este concepto no se encuentra desarrollado previamente en Chile y corresponde a un segmento aún no explotado, por lo que la entrada de Rapax como el primero de la industria le permitirá absorber una mediana tasa de participación de mercado, ya que si bien sería el único exponente la marca en sus inicios no cuneta con reputación ni fuerte

conocimiento por parte de los potenciales consumidores. Por tanto, la participación de mercado inicial de Rapax se estima que será media.

En cuanto al nivel de crecimiento esperado, en la primera fase, que involucra ventas a lo largo del territorio nacional a través de un portal web, se estima una tasa de crecimiento de un 10% anual durante 2 años debido a los esfuerzos de marketing que se realizarán durante dicho período.

Lo anterior, es posible de converger en una matriz desarrollada por el *Boston Consulting Group* que representa la posición de Rapax de acuerdo a la tasa de crecimiento y participación de mercado, quedando esta como continúa:

Gráfico 8
Matriz de Posicionamiento BCG para Rapax



Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior, finalmente nos indica que Rapax se encuentra en una posición de incertidumbre, en donde puede llegar a convertirse en estrella si logra bien direccionar todos los esfuerzos de marketing y entender las necesidades de sus consumidores para lograr una mayor participación de mercado. En caso contrario, se acercará a una zona en la que la marca se encuentra mal definida para el mercado.

6.2 Imagen Corporativa

Imagen de marca:



Concepto de Marca:

Rapax es una marca comercial orientada al diseño y comercialización de productos, ya sea vestuario, calzado y/o accesorios, pensados para vestir a los más pequeños del hogar. Tiene la particularidad de que al ser escuchado, rápidamente es relacionado al término “Rapaz” que es familiar y conocido entre las personas de habla hispana, por lo que muchas veces esta relación inspira confianza y prestigio para con la marca. Por otro lado, los componentes de la marca evocan un sentimiento o una sensación particular en cada persona, ya que es asociado directa o indirectamente al concepto de ave rapaz, un animal poderoso, con vista aguda, vuelo rápido, y garras afiladas, lo que produce que sea recordada o retenida en la mente del consumidor de manera especial.

Tanto sus formas como elementos, están asociados a una cultura basada en la importancia que tiene el libre descubrimiento de la naturaleza por parte de los niños, quienes son un poco como las aves al aventurarse sin recelo en el mundo que los rodea. Rapax confeccionará vestimenta de alto rendimiento infantil que permita al menor sentirse cómodo y protegido corriendo en un parque, lanzándose en trineos, esquiando en la nieve, acampando junto a sus padres, disfrutando de la arena y sol de una playa, bañándose en un lago o mar, etc.

Sus colores nos hablan de una marca con aspiraciones y proyecciones, una marca creativa, original, extravagante, y vanguardista; independiente y segura de si misma. Transmite la agresividad, lo salvaje, y acogedor que puede ser el mundo *out-door*.

Criterios de Marca:

Componente Fonético:

“Rapax” hace alusión y referencia a dos conceptos claves que se buscan potenciar y que se relacionan fuertemente con la intención comunicativa de la marca. El primero de ellos ya ha sido presentado anteriormente y corresponde al ave rapaz o ave de presa, reconocidas por su gran capacidad de caza, pero también por su agudo sentido de la vista y orientación en vuelo. El término “rapaz” deriva de la palabra latina *rapere*, que significa "apoderarse".

Componentes Cromáticos:

Blanco: El blanco se asocia a la luz, la bondad, la inocencia, la pureza y la virginidad. Se le considera el color de la perfección. El blanco significa seguridad, pureza y limpieza. En publicidad, se le puede asociar con la frescura y la limpieza porque es el color de nieve. En la promoción de productos de alta tecnología, el blanco puede utilizarse para comunicar simplicidad.

Negro: El negro representa el poder, la elegancia, la formalidad, lo desconocido y el misterio. El negro representa también autoridad, fortaleza, intransigencia; se asocia al prestigio y la seriedad. Combinado con colores vivos y poderosos como el naranja o el rojo, produce un efecto agresivo y vigoroso.

Anaranjado: El naranja combina la energía del rojo con la felicidad del amarillo. Se le asocia a la alegría, el sol brillante y el trópico. Representa el entusiasmo, la felicidad, la atracción, la creatividad, la determinación, el éxito, el ánimo y el estímulo. Es un color muy caliente, por lo que produce sensación de calor. Sin embargo, el naranja no es un color agresivo como el rojo, es un color que encaja muy bien con la gente joven, por lo que es muy recomendable para comunicar con ellos.

Amarillo: El amarillo simboliza la luz del sol. Representa la alegría, la felicidad, la inteligencia y la energía. El amarillo sugiere el efecto de entrar en calor, provoca alegría, estimula la actividad mental y genera energía muscular. Es recomendable

utilizar amarillo para provocar sensaciones agradables y alegres. También es muy adecuado para promocionar productos para los niños y para el ocio.

Embalaje:

El envase en el cual se distribuirá el producto y será presentado ante el usuario final, refleja todo lo que la marca pretende comunicar, en su intención de acercar e invitar a las familias a disfrutar del tiempo libre en contacto con la naturaleza, dejando de lado las preocupaciones por el rendimiento de la ropa, o que ésta no sea adecuada para la actividad física y la aventura en condiciones climáticas adversas.

Por esto las prendas se envasarán en bolsas reciclables ecológicas, de un material biodegradable que no dañe el medioambiente, y con el sello vanguardista del diseño que Rapax pretende imponer.

6.3 Declaración de Valores Corporativos

Misión:

El compromiso central de Rapax es entregar herramientas de alta calidad y diseño a las madres, que contribuyan a que sus hijos se sientan libres de descubrir el mundo, permitiéndoles correr y recorrer toda la aventura de la naturaleza con personalidad y estilo.

Visión:

La visión de Rapax es llegar a ser líderes en preferencia y diseño en el mercado de vestimenta y accesorios *outdoor* infantil, entregando productos de la más alta calidad y rendimiento técnico en los distintos escenarios climáticos, manteniendo siempre como eje principal el cuidado de los niños en su carrera por descubrir al mundo.

6.4 Estrategia de venta

Como se ha establecido anteriormente, la estrategia de ventas constará de tres etapas. Estas han sido definidas a partir de las necesidades de producción respecto de la apertura parcial al mercado que se ha definido.

Por otro lado, para este tipo de negocio y debido a la estructura de su cadena productiva es de vital importancia establecer fuertes alianzas estratégicas con los proveedores de los servicios requeridos para el eficiente funcionamiento del negocio. Esto se debe al alto nivel de especialización del área de confección que, dada la alta inversión en maquinaria y capital de trabajo que implica montar un taller, representa una importante barrera de entrada a la hora de evaluar la inversión en un proyecto de esta categoría. La asociación con empresas que brinden este tipo de servicio permitirá crear sinergia entre los procesos productivos de las empresas, lo que produce un aumento en el desempeño y la calidad del producto ofrecido. Por esto se ha establecido que durante la primera etapa de comercialización, el proceso de confección será externalizado primeramente a una organización conformada por una modista y dos costureras asociadas.

Luego, dependiendo de las necesidades de producción de acuerdo al plan estratégico de comercialización, se evaluará la externalización del servicio de producción textil y confección a un proveedor extranjero de bajo costo, posiblemente ubicado en la región de Guangdong al sur de China.

Por último, para lograr la fidelización de los clientes es necesario que perciban claramente los beneficios que les brindan los productos de la marca, tanto a los padres como al usuario final que son los niños. Esto va a depender de la forma en cómo se dé a mostrar la ventaja competitiva que tiene Rapax, lo que repercutirá directamente en el mejor posicionamiento de la empresa en la mente de los clientes potenciales. Esto se pretende lograr mediante la estrategia de promoción. El equipo que compondrá la fuerza de ventas, dependerá directamente del Departamento de Marketing y Ventas, y estará conformado por un supervisor permanente mas el personal que asistirá a los eventos de promoción, que serán contratados part-time dependiendo de las necesidades de la empresa. La estrategia de promoción, como será descrita más adelante, también sigue la pauta de la estrategia comercial dividida en etapas.

6.5 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas que Rapax pueda acordar van a depender directamente del ciclo en el que se encuentre su mix de productos, ya que ante distintos niveles de maduración se requerirán potenciar diferentes elementos de acuerdo a la estrategia competitiva. En esta primera etapa en la que se ofrecerán productos estándar y no se cuenta con experiencia en el rubro, se deben incluir socios que potencien elementos de ambos extremos de la cadena de valor para suplir las debilidades descritas anteriormente.

Por el lado de los proveedores el proyecto requiere de un socio hábil y con experiencia en la confección de las prendas, con un vasto conocimiento tanto técnico como del mercado, que tenga un buen manejo de los tiempos y pueda producir lo necesario para cubrir la demanda por productos. Este punto puede ser potenciado aprovechando los contactos que se tienen de personas particulares que tienen conocimientos y experiencia en el rubro, y no se encuentran empleados actualmente. Es el caso de la Diseñadora de Vestuario Ana Ortega Soffia, y la Sra. Antonia Belmar, que trabajó más de 20 años como costurera.

Otra alianza importante está por el lado de los clientes, ya que para una marca de ropa que está comenzando sus operaciones, y con un nicho de mercado tan específico como el que se pretende cubrir, se hace muy difícil la captación de clientes. Los socios estratégicos deben apuntar a fortalecer esta debilidad inicial, deben tener el contacto con nuestros clientes potenciales, con el fin de recomendar la marca Rapax como la más adecuada para vestir a los bebés y niños que pertenecen a familiar que realizan actividades *Outdoor*. En concreto deben ser Jardines infantiles y Salas Cuna, que presten servicios a las familias que pertenecen a nuestro segmento objetivo.

Luego, en un plazo de 1 año cuando los productos alcancen una madurez suficiente y los lazos con los clientes tengan la fortaleza necesaria para actuar como socio estratégico, Rapax podría buscar alianzas con instituciones que realicen actividades relativas al desarrollo del *Outdoor*, como Centros Invernales, Hoteles, y Agencias de Viajes, entre otros.

6.6 Estrategia Promocional

La estrategia de promoción de marca para el primer año del plan de negocios se compone de 4 elementos de marketing, que en conjunto apuntan a difundir la información relevante en el segmento objetivo, y a posicionar la marca respecto de las variables que ya se han analizado anteriormente. Estos elementos se desarrollarán a través de tres canales de comunicación; Internet, Revistas especializadas, y eventos de marketing.

Spam:

Incluye 2 envíos mensuales de afiches promocionales que contengan algunos de los productos de Rapax y una oferta de lanzamiento con un porcentaje de descuento para cada producto por definir. Este medio demanda una buena planificación estratégica, ya que es de carácter masivo y su efectividad varía de acuerdo al día y la hora de su envío. Según esto se ha definido que los mejores días para enviar *Spam* son los martes, miércoles y jueves entre las 10:00 y las 14:00, ya que es en este rango horario cuando los usuarios acostumbran revisar los correos recibidos, luego de haber eliminado los correos no deseados durante la mañana. El proveedor de este servicio (Agencia Cubo Ltda.) ha definido que se necesitan de 5 horas consecutivas para cada envío, y se sugiere al menos un intervalo de 7 días entre uno y otro. Cada envío va dirigido a 100.000 cuentas de correo actualizadas semanalmente, solo empresas y ejecutivos en Chile. Además, se incluye un sistema de medición de campaña para evaluar la efectividad, y poder ir segmentando la base de datos de acuerdo a la estrategia de Rapax.

Google:

Se posiciona el sitio web de la empresa en los primeros lugares de este popular motor de búsqueda a través del sistema *Ad Words*, de acuerdo a ciertas palabras clave de búsqueda. En un inicio se establecerán “Ropa”, “Bebé”, “Niño”, y “*Outdoor*” como las palabras clave de búsqueda.

Facebook:

La campaña de Marketing incluye las redes sociales como uno de los principales canales de comunicación con potenciales clientes. En este sentido Facebook ofrece herramientas muy efectivas en la publicación de avisos publicitarios en los “muros” de los usuarios que pertenezcan al segmento objetivo definido por Rapax. Los sistemas de Anuncios en Facebook e Historias Patrocinadas, serán utilizados durante todo el año para promocionar en este mercado la nueva oferta de vestuario *outdoor* que presenta nuestra marca.

Eventos:

Para madres con sus hijos para presentar el producto, nuevos diseños y colecciones y aprovechar de pasar una tarde animada y dinámica con sus hijos, con shows acordes con una visión *outdoor*. Se piensa arrendar espacios al aire libre como jardines infantiles o sectores de complejos deportivos. Además de esto se realizarán actividades interactivas con los niños (carreras de gateo para los más pequeños, malabarismo para los más grandes) donde podrán a prueba la resistencia y calidad de la ropa; todo esto supervisado por un *staff* donde participará el equipo de Rapax y parvularios asociadas. Por otro lado se tendrá una recepción a las madres/padres en un lugar acondicionado como salón de té y ve ventas donde podrán compartir un rato agradable y conocer gente nueva con lazos maternos/paternales en común.

6.7 Estrategia del Producto

En un comienzo, al lanzar la marca Rapax al mercado existirán 5 productos a comercializar; Chaqueta, Polerón, Pantalón, Saco, Enterito o *Body*, y Accesorios (gorro, guantes, y calzas) siendo Saco el producto que esperamos tengas más impacto en el mercado objetivo dado su funcionalidad, diseño innovador y la ausencia de un producto de similares características en el mercado.

En un comienzo, el total de la confección de las prendas será nacional, ya que las tendencias dinámicas del mercado exigen altas tasas de respuesta de la empresa frente a las nuevas demandas del público. Una vez que la empresa tenga el capital

necesario para poder negociar grandes pedidos y buenos tiempos de entrega con talleres de confección de menor costo y mayor capacidad de respuesta. Esto siguiendo el mismo sentido de la propuesta de valor, al potenciar la experiencia de compra.

En la estrategia de penetración de mercado se buscan resaltar los atributos diferenciadores de los productos Rapax respecto de su competencia más directa, dado que son innovadores desde el diseño hasta el empaque de la prenda. Con esto se busca crear una experiencia diferente en la compra de la ropa para niños.

Polerón		Pantalón		Chaqueta	
Tecnofeece	\$ 1.771	Micro fibra	\$ 1.833	Raquelado c/goma	\$ 1.571
Cierres	\$ 390	Malla	\$ 720	Cierres	\$ 390
Cordón	\$ 150	Velcro	\$ 310	Malla	\$ 720
Estampado	\$ 1.800	Estampado	\$ 1.800	Ojetillos	\$ 240
Etiqueta	\$ 350	Etiqueta	\$ 350	Cordón	\$ 150
Chapa marca	\$ 500	Chapa marca	\$ 500	Estampado	\$ 1.800
		Elástico	\$ 300	Etiqueta	\$ 350
		Cordón	\$ 150	Chapa marca	\$ 500

Enterito		Accesorios		Saco	
Pique microfibra	\$1.990	Pique microfibra	\$ 1.833	Pique microfibra	\$ 1.990
Estampado	\$1.000	Estampado	\$ 720	Fisilina	\$ 2.490
Etiqueta	\$350	Etiqueta	\$ 310	Nylon Ristop	\$ 2.490
Chapa marca	\$500	Chapa marca	\$ 1.800	Cierre	\$ 390
				Estampado	\$ 1.800
				Etiqueta	\$ 350
				Chapa marca	\$ 500
				Elástico	\$ 450
				Cordón	\$150

6.8 Estrategia de Precios

Según la estrategia de posicionamiento definida anteriormente, la estrategia de precios seguirá la misma línea de diferenciación por calidad por lo que las prendas tendrán un precio relativamente alto para generar una rentabilidad positiva para la compañía, y además apoyar la estrategia competitiva.

Los costos de materias primas son muy elevados, dada su alta calidad, por esto el costo de confección del producto también es alto. El precio se definirá tomando en cuenta los costos de confeccionar las prendas y los precios del mercado. Se analizan los precios de 3 tiendas de la competencia; Babyrock, Domingapaz.cl y Maxicrece.cl. A continuación una tabla con el promedio de los precios de las 3 tiendas solo de los productos que desarrollara Rapax.

**Precios de la competencia
por prenda**

Chaqueta/polerón	\$ 15.000
Pantalón	\$ 18.000
Saco	\$ 25.000
Polera	\$ 13.000
Enterito	\$ 16.500
Accesorio	\$ 6.000

Con estos valores, más el costo de fabricación se pretende definir nuestro precio final. Se piensa que el recargo sobre los costos resulta interesante para poder cubrir los gastos fijos y de operación, y además llegar a precios similares de los de la competencia. Entonces, los precios de Rapax para cada uno de sus productos serán los siguientes:

**Precios por prenda de
Rapax (año 1)**

Chaqueta/polerón	\$ 21.990
Pantalón	\$ 19.990
Saco	\$ 36.990
Polera	\$ 15.990
Enterito	\$ 18.990
Accesorios	\$ 7.990

6.9 Estrategia para los Canales de distribución

En la primera etapa se comercializará solo a través de la plataforma contenida en el sitio web, al no tener un lugar físico de ventas, ni estar en el lugar donde la gente acostumbra a comprar (*Mall*, Multitienda, Supermercado, Tiendas Especializadas) significa un desafío importante para Rapax capturar la atención del cliente a través del sitio web y con publicidad en Facebook, motor de búsqueda en los portales para estar en los primeros lugares de la lista. Además de esto se arrendarán lugares como jardines infantiles o lugares al aire libre para realizar los eventos interactivos que se desarrollarán en cada lanzamiento de una nueva línea o sea entre 3 a 4 veces al año, donde se reunirá a un grupo exclusivo, seleccionado de contactos por personas conocidas, generados por la página web, de madres o padres con sus hijos donde habrán actividades recreativas dirigidas al concepto vida al aire libre donde los niños usarán la ropa Rapax que tendrá a disposición de sus clientes toda la línea de ropa de la nueva temporada con descuentos en la temporada anterior. Con esto se pretende estar cerca del cliente, conocer más de sus actividades y costumbres cotidianas con sus hijos y así poder desarrollar nuevos productos y nutrirse de información para tener sustento al momento de comenzar innovaciones dentro de la empresa.

Se desea tener una relación cercana con nuestros clientes para poder fidelizarlos y darles una atención más personalizada con productos de alta calidad y diseños únicos, prácticos e innovadores. Se debe complementar este esfuerzo estando presente en las diferentes ferias y exposiciones que se organizan durante el año, destinadas a artículos de bebé. Después, en el 4° año, establecerse en un mall del sector alto de la capital con una isla de ventas diseñada para la entretención de los niños, para poder crear una experiencia nueva de compra e intentar captar la fidelidad del cliente quedando en su recuerdo. Parque Arauco, Alto las condes, portal la dehesa, mall sport son algunos posibles lugares donde eventualmente podría estar la isla de ventas inflable.

6.10 Estimaciones de ventas

Para analizar financieramente este proyecto se realizarán una serie de suposiciones bien fundamentadas por datos entregados por las fuentes tradicionales (INE, Cámara de Comercio, etc). Es necesario mencionar que no existe mucha información de los

detalles de la distribución de la participación de mercado, ni de los niveles de ventas de esta industria. Es por esto que se deben estimar algunos valores y ser realistas y adecuarse a la capacidad de producción que Rapax puede lograr.

Realizado el análisis de la industria vimos que los valores que se manejan en la industria de vestuario y calzado son alentadores para poder desarrollar un negocio rentable y duradero en el tiempo. Rapax pretende posicionarse en el mercado como una empresa pequeña con una baja participación en el mercado.

La capacidad productiva de Rapax está dada por la cantidad de prendas que puede manufacturar una persona que es la que se contrata para las funciones de corte y ensamblaje. Es por esto que se estima una producción anual de 4185 Prendas.

**Precios por prenda de
Rapax**

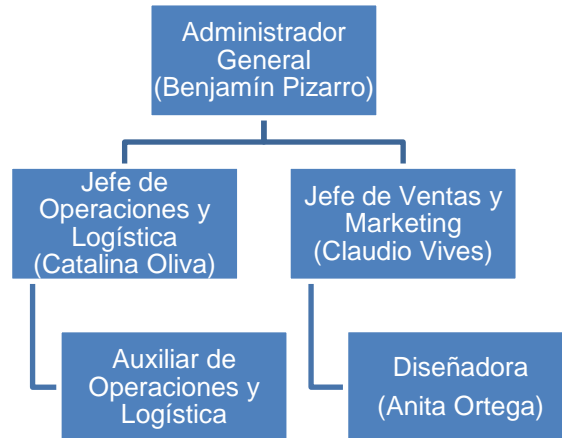
Chaqueta/polerón	\$ 21.990
Pantalón	\$ 19.990
Saco	\$ 36.990
Polera	\$ 15.990
Enterito	\$ 18.990
Accesorios	\$ 7.990

De acuerdo a la tabla que se muestra a continuación, se estima una proyección de las ventas que se realizarán durante el primer año de operaciones. Se contempla un crecimiento sostenido debido a los efectos que producirán las campañas de marketing, y al aumento de la presencia publicitaria.

		AÑO 1				anual	
		MESES	1-3	4-6	7-9	10-12	
1	Chaqueta	Cantidad	50	100	180	300	630
	PRECIO venta	\$	\$21.990	\$21.990	\$21.990	\$21.990	
	INGRESOS Chaqueta		\$1.099.500	\$2.199.000	\$3.958.200	\$6.597.000	\$13.853.700
2	Pantalón	Cantidad	50	100	180	300	630
	PRECIO venta	\$	\$19.990	\$19.990	\$19.990	\$19.990	
	INGRESOS Pantalón		\$999.000	\$1.999.000	\$3.598.200	\$5.997.000	\$12.593.200
3	Saco de Dormir	Cantidad	15	30	70	140	255
	PRECIO venta	\$	\$36.990	\$36.990	\$36.990	\$36.990	
	INGRESOS Saco		\$554.850	\$1.109.700	\$2.589.300	\$5.178.600	\$9.432.450
4	Poleras	Cantidad	80	130	200	350	850
	PRECIO venta	\$	\$15.990	\$15.990	\$15.990	\$15.990	
	INGRESOS Poleras		\$1.279.200	\$2.078.700	\$3.198.000	\$5.596.500	\$12.152.400
5	Enterito	Cantidad	100	150	200	400	850
	PRECIO venta	\$	\$18.990	\$18.990	\$18.990	\$18.990	
	INGRESOS Enterito		\$1.899.000	\$2.848.500	\$3.798.000	\$7.596.000	\$16.141.500
6	Accesorios	Cantidad	100	150	200	350	850
	PRECIO venta	\$	\$7.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990	
	INGRESOS Accesorios		\$799.000	\$1.198.500	\$1.598.000	\$2.796.500	\$6.392.000
Total prendas		Cantidad	395	660	1030	1840	3925
TOTAL INGRESOS			\$6.630.550	\$11.433.400	\$18.739.700	\$33.761.600	\$70.565.250

7. PLAN DE IMPLANTACIÓN

7.1 Organigrama y Descripción de Cargos



7.2 Cargos

Al ser una empresa nueva con una capacidad productiva limitada, las personas que trabajen en ella tendrán roles conjuntos que en una empresa de gran escala suelen estar separados en personas distintas.

Administrador General:

- Se encargará de mantener alineado los esfuerzos de Marketing y Ventas con los de Operaciones y Logística, de modo que las decisiones que sean tomadas en cuanto a diseño y lanzamiento de productos puedan ser ejecutadas por la parte operativa, así como velar que las restricciones de capacidad productiva estén alineadas con los planes de ventas. Para esto deberá mantener reuniones con los jefes de ambas áreas semanalmente durante los primeros 4 meses de operación y luego quincenalmente.
- Será responsable del área financiera de la empresa, debiendo generar reportes respecto de la salud económica de esta. Estará a cargo de las inversiones y relaciones con el banco que administre la cuenta.

- Definirá los presupuestos y objetivos estratégicos en base a reuniones de rendimiento con los jefes de área.
- Se encargará de definir las remuneraciones de los trabajadores de la empresa y sistemas de incentivos, así como medir los rendimientos individuales y generar planes correctivos y de contingencia ante eventualidades.
- Deberá mantener los papeles legales de la empresa al día, haciéndose asesorar por un abogado y un contador.

Jefe de Operaciones y Logística:

- Estará encargado de gestionar la compra de materias primas, su inventario y su traslado a Bodega o Centro de Confección.
- Tendrá el rol de registrar la entrada y salida de productos terminados de los distintos centros operativos (Bodega y Centro de Confección), manteniendo inventarios actualizados.
- Supervisará que el Centro de Confección manufacture lo que es solicitado y se rija a las normas de calidad que exige la empresa. Posteriormente, gestionará el envío de productos terminados a los centros operativos según sea la necesidad.
- Tendrá a su cargo la labor de coordinar el envío a domicilio de las ventas realizadas por medio de *e-commerce*. Para esto, se dará uso a una empresa externa de reparto.
- Mantendrá registro del nivel de servicio recibido por parte de proveedores de materias primas y de reparto, evaluando en conjunto con el Administrador General si es necesario hacer un cambio de estos.

Jefe de Marketing y Ventas:

- Estará encargado de definir los precios y los tiempos de lanzamiento de productos y promociones.
- Estará a cargo de la diseñadora y de comunicarle a esta los requerimientos y perfil que busca entregar Rapax. Luego evaluará los diseños propuestos y definirá qué será enviado o no a confeccionar para luego salir a la venta.

- Administrará la página web y las ventas generadas por este medio, encargándose de comunicar al Jefe de Operaciones y Logística sobre la realización de estas para que pueda gestionar el envío al cliente. Además, la información recabada de la página será transmitida al Jefe de Marketing y Ventas para su posterior análisis.
- Será el responsable de generar inteligencia de negocios mediante el registro de todos los clientes que compren en la página web, así como de aquellos que voluntariamente deseen formar parte de Rapax y recibir noticias con sólo registrarse. Posteriormente, identificará perfiles de cliente mediante el análisis de sus conductas de compra para responder e identificar sus necesidades y hacer ajustes ante los cambios en las preferencias de los consumidores.
- Administrará las encuestas de satisfacción completadas por los clientes, encargándose de hacer una evaluación de los puntos débiles y fuertes que presenta la empresa para luego en las reuniones semanales exponer los puntos críticos identificados.
- Analizará el entorno competitivo y la posición de Rapax en el mercado.

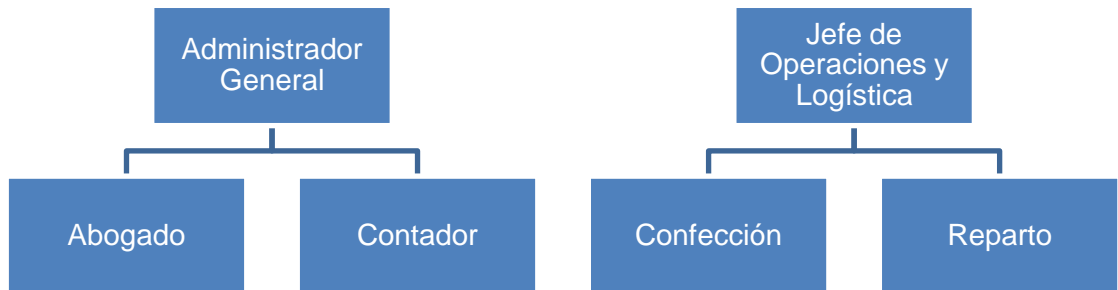
Diseñadora:

- Será la cabeza creativa de la empresa, diseñando toda la línea de vestuario y accesorios de Rapax.
- Transformará las necesidades y gustos de los clientes en diseños que puedan satisfacer esos requerimientos.
- Durante los primeros años no formará parte del equipo de planta, siendo contratada de manera esporádica para el diseño de cada nueva temporada.

Auxiliar de Operaciones y Logística:

- Su principal labor será asistir al Jefe de Operaciones y Logística en la movilización de insumos y productos terminados entre los distintos centros operativos.
- Prestará servicios también, en caso de ser requeridos, al Administrador General en cuando a depósito de cheques se refiera o movilización de material promocional.

Tareas y procesos externalizados, y sus responsables en la empresa:



Servicios a cargo del Administrador General:

Abogado:

- Inicialmente entregará soporte para la inscripción de la empresa ante los registros oficiales, y luego para la confección de contratos de trabajo.
- Esta asesoría no será solicitada de manera regular, sino a medida que su apoyo sea requerido.

Contador:

- Apoyará cada seis meses en la toma de inventario *Wall to Wall* y mensualmente en la declaración de impuestos y pago de honorarios y deberes con los trabajadores.
- Este servicio será consultado de manera mensual.

Servicios a cargo del Jefe de Operaciones y Logística:

Confección:

- Identificado como Centro de Confección, tendrá como labor el transformar las materias primas en los diseños creados por la Diseñadora.
- Este servicio será solicitado a una empresa principal, sin embargo para disminuir riesgo y estar preparado ante aumentos no previstos en la demanda se trabajará en paralelo con otro servicio de confección en los períodos que sea necesario aumentar la capacidad productiva.

Reparto:

- Empresa externa que deberá encargarse de hacer llegar las ventas de la página web a los clientes, teniendo que pasar a retirar los productos y boletas a la Bodega y luego repartirlos a sus compradores.
- Para este proveedor se mantendrán relaciones con tres empresas distintas, y se entregará el grueso de los envíos a la que entregue el mejor servicio.

7.3 Carta Gantt del primer año

ACTIVIDAD	DEPARTAMENTO	MES														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1. Constitución de sociedad como Persona Jurídica	Administración Gral.	■														
2. Inscripción en Registro de Comercio de Santiago	Administración Gral.	■	■													
3. Publicación en Diario Oficial	Administración Gral.		■													
4. Tramitación de R.U.T. e Inicio de Actividades	Administración Gral.		■													
5. 1re Timbraje de Documentos	Administración Gral.		■													
6. Registro de Marca	Administración Gral.			■	■											
4. Patentes y permisos	Administración Gral.			■	■											
7. Adquisición de primeros insumos	Operaciones			■												
8. Producción de la 1rea serie de productos	Operaciones				■											
9. Definir Imagen y valores Corporativos	Marketing y Ventas			■												
10. Diseño y construcción Sitio web (e-commerce)	Marketing y Ventas			■	■											
11. Realizar 1er evento promocional	Marketing y Ventas			■												
12. Establecer negociación con distribuidores	Administración Gral.				■	■	■									
13. Contratar fuerza de ventas	Administración Gral.						■									
11. Realizar 2do evento promocional	Marketing y Ventas					■										
14. Adquisición de insumos 2da producción	Operaciones					■										
15. Producción 2da Serie de productos	Operaciones						■									
15. Contratar mano de obra	Administración Gral.							■								
11. Realizar 3er evento promocional	Marketing y Ventas								■							
17. Apertura isla de ventas inflable en Mall Alto Las Condes	Marketing y Ventas									■	■	■				

8. EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo emprendedor estará conformado por tres personas que han identificado un vacío en el mercado y desean entregar una solución acorde a las necesidades de las personas dando uso a las herramientas que su formación profesional les ha entregado. Estos integrantes ocuparán los cargos principales que implican toma de decisiones estratégicas dentro de la organización, ya que poseen conocimientos que les permitirán dar un buen curso al negocio.

Las características personales de cada una de estas personas son descritas en lo que continúa:

1. Nombre: Benjamín Pizarro Figueroa

Cargo a ocupar: Administrador General

Estudiante egresado de Ingeniería Comercial con mención en Administración de la Universidad de Chile. A lo largo de sus estudios se focalizó en la creación de nuevas empresas y las finanzas, donde buscó participar en instancias que le permitieran acercarse al mundo real de los negocios, pudiendo poner en práctica desde temprano los conocimientos que fue adquiriendo con los años de estudio al llegar a asesorar a pequeños negocios por medio de una clínica de microempresas.

Siempre presentó un fuerte interés por el emprendimiento, lo que lo llevó desde pequeño a experimentar en diferentes áreas como la música al trabajar como DJ durante más de 6 años. Hoy participa en la creación de una empresa de diseño de páginas web, negocio que ya ha desarrollado en mayor profundidad en conjunto con su hermano menor, habiendo logrado promocionar su negocio por medio de páginas de descuentos vía internet.

Domina el idioma inglés a nivel hablado y escrito, tanto para conversación general como técnico de negocios, lo que lo faculta para poder relacionarse con empresarios fuera de la frontera nacional, aumentando el alcance potencial de sus negocios.

Debió aprender a hacerse cargo de su hogar y de su hermano menor a los 20 años de edad, momento en el cual sus progenitores dejaron de vivir con ellos por motivos no

controlables. Luego, durante el año 2010, recorrió el país de Nueva Zelanda trabajando en distintas ocupaciones, lo que lo llevó nuevamente a deber manejar un presupuesto limitado para comprar y cubrir todas sus necesidades, pero esta vez pudo también conocer en profundidad una cultura distinta a la nativa.

Estas experiencias le entregaron una capacidad organizativa y de eficiencia muy importante que le permiten hoy en día poder realizar diversas actividades en paralelo, como llevar las riendas de un hogar, cursar clases en la universidad, desarrollar su negocio de páginas web, y realizar un seminario de título al mismo tiempo.

2. Nombre: Catalina Oliva Marfull

Cargo a ocupar: Jefe de Operaciones y Logística

Estudiante egresada de Ingeniería Comercial con mención en Administración de la Universidad de Chile. Durante su carrera siempre mantuvo en el horizonte la creación de un negocio propio, por lo que cursó ramos de especialización de diversas áreas para nutrirse como un profesional más completo que le permitiesen llevar a cabo ese objetivo, tales como finanzas internacionales y gobiernos corporativos, entornos globalizados y acuerdos comerciales, administración avanzada de recursos humanos, y administración gerencial.

Desde muy joven presento interés por el trabajo, firmando su primer contrato a los 17 años para trabajar como reponedora en Casa & Ideas, y luego participar como vendedora en el emprendimiento de una nueva línea de joyas de acero en Chile, XEN S.A. Estos trabajos le permitieron aprender a leer al cliente y entender sus necesidades y comprender cómo se gestiona una tienda de ventas minorista.

Posee dominio del idioma inglés a nivel de conversación hablado y escrito, y a nivel de negocios se encuentra desarrollándolo en su actual trabajo en Colgate Palmolive S.A., en donde se desempeña como pasante del área de Logística, debiendo mantener relaciones con diversos proveedores en el extranjero dando uso únicamente al idioma inglés. En este lugar ya ha recibido ofertas para alargar su estadía debido a sus buenos resultados y proyecciones de carrera, lo que hace entender que posee cualidades para desarrollarse en dicha área.

9. FACTORES DE RIESGO

Alto nivel de Competencia:

La industria de ventas minoristas, o retail, se caracteriza por presentar una alta competencia que puede provocar una disminución en los márgenes de venta. En esto, las políticas agresivas por parte de las Tiendas por Departamento y la posible entrada de nuevas marcas competidoras a Chile, son un riesgo tanto para Rapax como para todas las empresas del rubro.

Es por esto, que el concepto de marca estará bien definido, para poder potenciar el desarrollo de una experiencia de compra para el consumidor que le permita sentirse cómodo y a gusto con Rapax, y así lograr un fuerte posicionamiento en la mente de este. Además, al estar enfocados en un nicho de mercado especializado, mantener la confección de los productos en Chile permitirá adecuarse rápidamente a las preferencias cambiantes de estos consumidores y así diferenciar su oferta.

Sensibilidad de los ingresos a variaciones en el nivel de actividad económica:

Las tiendas de especialidad, que fueron definidas anteriormente, así como toda actividad relacionada al consumo, son sensibles a las fluctuaciones que puedan existir en el nivel de actividad económica, especialmente a la presencia de ciclos económicos adversos, como son las recesiones y períodos de incertidumbre económica. En estos ciclos adversos el poder de consumo disminuye, y la sensibilidad a los niveles de precio por parte del consumidor aumenta, afectando directamente las ventas del sector.

Ante este riesgo, el hecho de tener la planta productiva en Chile permite aumentar la velocidad de respuesta y ajuste a las variaciones de la demanda de los consumidores, evitando generar un sobre stock o problemas de inventario que suelen elevar los costos de almacenaje, así como generar nuevos productos más adecuados a las necesidades de los consumidores durante tal período. Además, Rapax está orientado en no sólo generar una venta con el cliente, sino entregarle toda una experiencia durante el intercambio a modo que este genere una relación de mayor fidelidad con la

marca y pueda repetir su conducta de compra, permitiendo suavizar el impacto que una caída en la demanda general del sector pudiese tener sobre la empresa.

Dependencia a la producción de materias primas:

Caídas en los niveles de producción por parte de los proveedores de telas específicas, o capacidades productivas muy limitadas por parte de ellos, puede generar un riesgo de desabastecimiento para Rapax, dificultado el poder de respuesta a la demanda de los consumidores y perder ventas muy valiosas durante el período de vida más delicado de la empresa, en donde entregar soluciones al cliente y captar demanda potencial es fundamental para generar un buen posicionamiento y mejorar la estabilidad del negocio.

Por ello, la empresa mantendrá relaciones y registro de distintos proveedores a modo de disminuir el riesgo de dependencia única para poder mantener un suministro constante. Se mantendrá también una política de un mínimo de tres cotizaciones antes de generar órdenes de compra a cualquier proveedor, para asegurar estar comprando al menor precio las materias primas.

Ingreso al rubro de marcas internacionales:

Existen hoy en día marcas internacionales que entregan soluciones de vestimenta para los adultos amantes de la aventura y actividades *outdoor*. Sin embargo, estas marcas no son agentes activos en el mercado de los infantes, nicho al cual apunta Rapax. Es por ello que existe el riesgo de que estas empresas, al ver la existencia de una oportunidad en el mercado decidan participar y rápidamente hacerle competencia al pionero, dando uso a una de sus fortalezas que sería el prestigio de la marca. Este es el caso de Columbia, que ante una inminente entrada de Rapax, podría hacer un rápido frente al traer los productos que ofrece en el mercado internacional hacia en nacional.

Ante este riesgo, de que una marca internacional decida participar en el mercado, es que Rapax mantendrá la confección de las prendas en Chile, ya que será su fuente de ventaja comparativa al poder entregar tasas de respuesta al mercado mucho más rápidas que su competencia. Esto es, poder hacer frente a los cambios en las

preferencias de los consumidores antes que otros, generando una diferenciación por concepto de atención a los requerimientos del cliente.

Constante cambio en los gustos y preferencias de los consumidores:

Como ya se había explicado, los consumidores a lo largo del tiempo han mostrado distintas tendencias respecto a qué es lo que buscan en el mercado, presentando constantes cambios en este ámbito. Ante ello, estará siempre latente la posibilidad de que la propuesta de valor de Rapax quede atrás y necesite adaptarse rápidamente a las nuevas necesidades de los clientes.

Es por ello que se externalizarán diversas labores para disminuir los costos de salida de distintas operaciones. El caso principal, es el de la confección de la vestimenta, ya que ante un escenario hipotético en donde ya no se requiera continuar confeccionando un tipo de prenda que requiera una maquinaria específica, la empresa no quedará con esos activos físicos con productividad ociosa ya que bastará con dejar de solicitar tal servicio a la empresa, pudiendo enfocar los esfuerzos en la nueva dirección.

10. EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación se muestra el plan de cuentas de Rapax, que incluye todas las cuentas necesarias para registrar los hechos contables durante todo el periodo de actividad de la empresa. El objetivo es brindar una estructura básica para la organización del sistema contable, y en consecuencia obtener por este medio, información financiera relevante de manera sencilla.

Nombre de la Cuenta	
ACTIVOS	
1.0	Caja
1.1	Caja Chica
1.1	Banco
1.2	Cuentas por cobrar
1.3	Documentos por cobrar
1.4	Materiales de Oficina
1.5	Depreciación Computador(es)
1.6	Amortización gastos puesta en marcha
PASIVOS	
2.0	Cuentas por pagar
2.1	Sueldos por pagar a funcionarios
2.2	Intereses por pagar préstamos
2.3	Documentos por pagar a largo plazo
PATRIMONIO	
3.0	Capital social
3.1	Utilidades retenidas
INGRESOS	
4.0	Ingresos al contado por servicios prestados a empresas
4.1	Ingresos a crédito por servicios prestados a empresas
4.2	Ingresos por actividades no operacionales
GASTOS	
5.0	Gastos en sueldos de gerencia
5.1	Gastos por sueldos al contador
5.2	Gastos por servicios básicos
5.3	Gastos por interés
5.4	Gastos por outsourcing

5.5	Gastos en marketing
5.6	Gastos por impuestos
5.7	Gastos en seguros contra accidentes
5.8	Compras

10.1 Determinación de Costos y Gastos

Los costos de la empresa estarán divididos en fijos y variables. Respecto al primer ítem se tiene principalmente el arriendo del local comercial que será utilizado como oficina, y taller para el proceso de corte de telas, y embalaje. Luego, también se incluye el costo del sitio web, el arriendo del dominio, el hosting, el servidor dedicado, la conexión a internet vía cable óptico, y todos los costos en que se incurrirá al lanzar la campaña de marketing y publicidad para penetrar el mercado y posicionar la marca.

Por otra parte dentro de los costos variables se tienen los sueldos del personal de planta definido en la primera parte del análisis organizacional, y todos los gastos que tengan que ver con la producción y/o prestación de servicios, como el diseño y confección de las prendas, outsourcing con productores textiles, bordados, estampados, etc. Por otra parte tenemos los gastos administrativos de la empresa para realizar sus operaciones (agua, luz, teléfono, etc.).

10.2 Ingresos

Los ingresos de Rapax, provienen principalmente del giro de sus operaciones aunque no se descarta aportes voluntarios o donaciones de terceros. Las operaciones de la empresa se reducen a la comercialización de las distintas prendas de vestir que ofrece la empresa. De acuerdo a la información recabada del mercado, las ventas de ropa presentan un comportamiento bastante estacional dependiendo de la estación del año que se desea analizar. Esto ha sido considerado en la estimación de las ventas para el primer año y los subsiguientes, integrando este elemento en las variaciones de la demanda de los distintos productos que ofrece Rapax, y además en las variaciones del precio producto de la estrategia de penetración de mercado analizada anteriormente.

Según los cálculos realizados en el desarrollo de este plan de negocios, al término del primer año el total de los ingresos ascenderá a los \$70 millones. Esta estimación es debido a que se trata de una empresa naciente, pero con un mercado potencial importante, cuya reputación se espera consolidar con el correr del tiempo.

Se estima entonces el nivel de ventas e ingresos que se tendrá para el segundo año, considerando con cautela un aumento sostenido anual del 15%. Sin embargo, las proyecciones económicas que arroja el análisis basado en la estrategia comercial planteada, indican que las ventas pueden ser mucho más optimistas en años posteriores, por lo que se ha estimado un crecimiento del 20% para el tercer y cuarto año. Al quinto año, el proyecto ya se encontrará en la tercera fase de expansión, penetrando el mercado de la ropa infantil especializada en los principales países del mundo. Este supuesto nos permite predecir una importante crecimiento del 30% respecto del año anterior.

10.3 Flujo de Caja

Para analizar financieramente este proyecto se realizarán una serie de suposiciones bien fundamentadas por datos entregados por las fuentes tradicionales (INE, cámara de comercio, etc.). Es necesario mencionar que no existe mucha información de los detalles de la distribución de la participación de mercado, ni de los niveles de ventas de esta industria. Es por esto que se deben estimar algunos valores y ser realistas y adecuarse a la capacidad de producción que Rapax puede lograr.

Realizado el análisis de la industria vimos que los valores que se manejan en la industria de vestuario y calzado son alentadores para poder desarrollar un negocio rentable y duradero en el tiempo. Rapax pretende posicionarse en el mercado como una empresa relativamente pequeña con una baja participación en el mercado.

La capacidad productiva de Rapax está dada por la cantidad de prendas que puede manufacturar una persona que es la que se contrata para las funciones de corte y confección. Es por esto que se estima una producción anual de 4 mil productos aproximadamente.

Esto considera en su calculación, los esfuerzos comerciales y de marketing al incluir dentro de la estrategia de distribución, la presencia y el ruido constante que se generará en el mercado a partir de la estrategia de promoción que se impartirá durante el primer año de proyecto.

En el 4° año se realiza una inversión en un local comercial ubicado estratégicamente en algún *stripcenter* del sector oriente de la Capital. Dado esto se incluye los gastos de arriendo del lugar en el centro comercial. Esto producirá que las ventas en el año 4 aumenten en un 20% con respecto al período anterior y luego crezcan en el año 5 un 30%. Este saltó se explica por la apertura económica, y la estrategia de exportación que se desarrollará en este periodo.

Los costos variables de este proyecto equivalen a un 40% de los los ingresos por venta y se espera poder disminuirlos en los años posteriores dado el aumento en la producción. Por otra parte los costos fijos se desglosan en marketing, sitio web, transporte, costurera, diseñadora y arriendo de lugar que se utilizará como bodega y taller. Los diseños se compran aproximadamente 4 veces al año para cada una de las temporadas y nuevas líneas de Rapax y cada una de las veces se le paga 250.000 pesos a la diseñadora para que desarrolle nuevas líneas de productos. La modista tiene un sueldo mensual de \$340.000, con esto se pretende tener una producción asegurada sin externalizar los servicios de costura y además así poder tener un mayor control sobre esto. Se designa un presupuesto de marketing pensando en los cuatro eventos que realizará Rapax para lanzar sus nuevas colecciones, y en el gato que significa la publicidad a través de internet. Es por esto que se designan \$2.600.000 anual para marketing. Luego esta cifra crece considerablemente debido al aumento en la población objetivo de las campañas de marketing.

Entonces el flujo de caja de Rapax es el desarrollado a continuación:

	0	1	2	3	4	5
Ingreso		\$70.565.250	\$81.150.037	\$97.380.045	\$116.856.054	\$151.912.870
Variacion %			15%	20%	20%	30%
Cto. Variable (40%)		-\$28.226.100	-\$32.460.015	-\$38.952.018	-\$46.742.422	-\$60.765.148
Costos Fijos						
WEB		-\$2.500.000	-\$1.400.000	-\$1.400.000	-\$500.000	-\$500.000
Transporte		-\$1.200.000	-\$2.200.000	-\$3.200.000	-\$3.200.000	-\$4.200.000
MKTG		-\$2.600.000	-\$3.600.000	-\$5.600.000	-\$10.600.000	-\$10.600.000
mano de obra		-\$5.100.000	-\$8.160.000	-\$15.160.000	-\$20.160.000	-\$20.160.000
Diseñadora		-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.500.000	-\$1.500.000	-\$1.500.000
Arriendo Local		-\$500.000	-\$500.000	-\$12.000.000	-\$15.000.000	-\$15.000.000
Utilidad antes tax		\$29.439.150	\$31.830.022	\$19.568.027	\$19.153.632	\$39.187.722
Impuesto	15%	-\$4.415.872	-\$4.774.503	-\$2.935.204	-\$2.873.044	-\$5.878.158
Utilidad neta		\$22.079.362	\$27.055.519	\$16.632.823	\$14.365.224	\$29.390.791
Depreciación		0	-100.000	-125.000	-150.000	-250.000
inversión		-\$15.000.000				
Capital de trabajo		-\$15.182.420				
Flujo de caja		-\$15.182.420	\$7.079.362	\$26.955.519	\$16.507.823	\$14.215.224
						\$29.140.791

Podemos ver en la tabla anterior que los flujos de caja aumentan gradualmente conforme pasa el tiempo siendo en el primer año el más bajo en dicho flujo para que luego en años posteriores ya comience a generar flujos positivos más importantes. Observamos que el mayor salto en cuanto al flujo ocurre el año 5, momentos en los cuales la empresa pasa de su estado de crecimiento a uno de madurez. Este salto se debe a que la empresa genera altas utilidades después de impuestos, por lo que podemos decir que es un proyecto que se espera que genere altos retornos futuros aumentando así su valor económico.

En la siguiente tabla podemos ver que dada una tasa de descuento del 20% el proyecto tiene un VAN que ronda los 50 millones de pesos, con una tasa de retorno interna del 187%, lo que sin duda debe generar un atractivo al inversionista, ya que no tan solo puede recuperar su dinero, también invirtiendo en este proyecto, puede aumentar su riqueza.

TASA DE DESCUENTO	20%
VAN DEL PROYECTO	\$ 52.741.583
TIR	187%
PRI	2do año
EBITDA AL 5TO PERIODO	\$ 29.390.791

Estos valores son una buena señal de que Rapax es un proyecto rentable en el tiempo y que además tiene una TIR bastante alta lo que hace que el proyecto tenga un buen margen de error. Además hay que considerar que por tomar una posición financiera conservadora no se ha incluido en el cálculo de estos flujos las mejoras en eficiencia que se producen al operar por largo tiempo en el mercado, esto se refleja al mantener los costos variables de producción en un 40% de los ingresos de operación.

10.4 Fuentes de financiamiento

Para este proyecto al tratarse de una nueva empresa a cargo de microempresarios cuenta con una serie de alternativas de financiamiento para llevarlo a cabo. Dadas las condiciones del mismo proponemos las siguientes que son factibles al proyecto.

Crédito CORFO:

Dada las características del proyecto, éste califica dentro de los requisitos para obtener financiamiento proveniente de la CORFO, el cual financia a personas naturales o jurídicas que generen ventas anuales inferiores a 320 millones de pesos. Este crédito financia hasta 32 millones de pesos y a 72 meses de plazo máximo, el mismo presenta las siguientes tasas dependiendo del plazo que se requiera del crédito. La tasa de dicho crédito variará dependiendo del plazo del mismo, la cual va de 1,6% a 1,7% para operaciones en UF y entre 4,1% y 4,4% si las operaciones son realizadas en pesos chilenos.¹⁴

Inversionistas Dictuc:

Es una red de inversionistas que busca apoyar el crecimiento de nuevas empresas dinámicas con alto potencial, mediante la vinculación de negocios y emprendedores

¹⁴ http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/credito_corfo_microempresa

con inversionistas que aporten capital inteligente. Está orientada a emprendimientos con base tecnológica y con elementos innovadores.¹⁵ Se trata de un grupo de inversionistas que evalúan el proyecto y junto a eso le exigen una alta rentabilidad puesto que los “ángeles” son pocos y éstos son difíciles de encontrar dada las elevadas cantidades de solicitudes que le llegan a diario. Para obtener este financiamiento, la empresa debe demostrar un plan de negocio convincente y tener una alta rentabilidad.

Capital Semilla CORFO:

Otra buena alternativa de financiamiento es el Capital Semilla CORFO que consiste en un financiamiento, bajo la modalidad de subsidio, de hasta 35 millones de pesos, para apoyar la creación de nuevos negocios. La programación e imputación de gastos generados por las actividades de financiamiento solicitadas se realizará sobre la base de costos reales y demostrables y sólo se considerarán aquellos ítems de costo originados directamente de la ejecución de dichas actividades. El monto solicitado deberá guardar relación con las características del plan de actividades formulado en la propuesta y ser coherente con los resultados que se esperan obtener.

¹⁵ <http://www.dictuc.cl/angeles/quienes.php>

11. ANÁLISIS LEGAL

11.1 Constitución legal de la Sociedad

Esta empresa funcionará bajo la figura legal de una Sociedad de Responsabilidad Limitada que se regirá por la ley 3918 y sus modificaciones posteriores, por las disposiciones pertinentes del Código de Comercio y Código Civil, y en la cual los dos socios pertenecientes a esta responderán limitadamente por el monto de capital que aportan.

La razón social de la entidad que se constituye será “RAPAX BABY OUTDOOR LIMITADA”, con domicilio por determinar y los dos socios respectivos de la misma serán identificados una vez que se constituya la sociedad, cuyos aportes serán por partes iguales al fondo común que se conforme el cuál es de 10 millones pesos chilenos. Este monto se ha estimado conforme a los aportes de trabajo y capital necesarios para dar inicio a las actividades¹⁶. Por otra parte, en sus relaciones con terceros incluidos bancos comerciales, SII, Servicios de Tesorería y para efectos publicitarios, de fantasía y otros podrá contar con el nombre “Rapax Ltda”.

Esta empresa será administrada por los socios de común acuerdo, sin embargo, no en desmedro del tipo de sociedad adoptada, los socios pueden designar a uno de ellos o un tercero quien tome las decisiones concernientes a la empresa.

11.2 Iniciación de Actividades

La empresa “Rapax Ltda.” iniciará actividades en el SII con el giro “Servicios de Confección y Comercialización de Prendas de Vestir”. Para esto es necesario acudir a la Oficina del SII respectiva del domicilio registrado en la constitución de la sociedad, con la protocolarización y extracto de la escritura de constitución. Se espera obtener el Rol Único Tributario una vez hecho el trámite anterior y habiendo establecido un domicilio fijo. Además, en esta misma institución se solicitará el timbraje de los distintos documentos necesarios para el funcionamiento del proyecto. Esto es: Libro de compra-venta, Boletas, Facturas, Libro de Asistencias, y Notas de Crédito.

¹⁶ Se evaluará en la sección financiera del presente documento.

11.3 Patentes Municipales

La empresa debe solicitar una patente comercial en el departamento de patentes municipales de la comuna donde se establecerán sus operaciones, cuya obtención permitirá a la empresa llevar a cabo la actividad comercial dentro de los límites de la comuna. El valor por doce meses de la patente será de un monto equivalente entre el 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio de cada contribuyente, la que no podrá ser inferior a 1 UTM ni superior a 4000 UTM. Si el contribuyente se establece después del 31 de diciembre, pagará un 50% del valor de la patente. Una vez que se inicie el negocio se deberá presentar, junto a la solicitud de autorización para funcionar en un local o lugar determinado, una declaración jurada simple del monto del capital propio del negocio.¹⁷

11.4 Registro de marca comercial.

Para poder desarrollar una estrategia de posicionamiento e imagen corporativa, es necesario prevenir el plagio de la propiedad industrial de la marca, sus productos, y logotipo corporativo entre otros. Para esto se deberá ingresar “RAPAX” como marca comercial en el Registro de Patentes y Marcas. El costo de este trámite se desglosa a continuación:

ITEM	VALOR
Búsqueda de marca por clase	\$6.000
Honorarios de Inscripción en una clase	\$55.000
Protección de etiqueta	\$16.000
Publicación en Diario Oficial	\$37.000
Impuestos	3 UTM

Fuente: Elaboración propia.

11.5 Obtención de Permisos de la Dirección de Obras Municipales

Antes de comenzar a funcionar la empresa, primero se debe analizar la zona del Plan Regulador donde se emplaza la Casa Matriz para verificar si este lo permite. De ser

¹⁷ http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_emp.asp?id=234

favorable, se evaluará si el local es apto para la actividad solicitada y se orienta sobre qué certificados debe acompañar a la solicitud.

11.6 Pago de impuestos

La empresa estará afectada a pagos del IVA que corresponde al 19% de las ventas netas que se realizaron durante el mes que se declare. Este importe debe ser cancelado antes del día 12 del mes siguiente. El pago de este impuesto corresponde a la diferencia positiva que exista entre el IVA débito y el IVA crédito.

Los pagos provisionales mensuales es una opción donde se acumulan los pagos como un fondo a favor de la empresa para cuando se calcula el impuesto a la renta, por lo que este fondo se usa para reducir en caso de que la empresa deba pagar impuesto a la renta. Este valor corresponde al 1,5% de las ventas netas mensual de la empresa. Por último, también encontramos el impuesto a la renta que corresponde al 17% de las utilidades anuales de la empresa. Como se señaló anteriormente, este impuesto puede ser reducido según los pagos provisionales mensuales que se hayan acumulado.

11.7 Aspectos Laborales

Cumpliendo con las normativas que establece el código del trabajo, se elaborarán contratos de trabajo el que debe contener los nombres y datos tanto del trabajador como del empleador, además de la descripción completa del cargo a desempeñar y la duración del vínculo. Para esta empresa se requerirá contar con trabajadores de planta y trabajadores part-time, ya que algunos procesos como el diseño son de carácter permanente, mientras que otros como el corte de telas, o embalaje son de carácter temporal.

Por esta razón el contrato debe incluir en detalle la jornada laboral del tipo de trabajador, planta o part-time, y el lugar en donde trabajará. A estos contratos se deberán especificar detalladamente todos los pagos de remuneraciones que recibirá el tipo de trabajador al cual esté dirigido el contrato, incluyendo el sueldo base, gratificaciones, comisiones, movilización, etc.

Junto con el contrato de trabajo, los trabajadores deben estar afiliados a algún sistema de salud, FONASA o ISAPRE y la empresa procederá a efectuar descuentos de salud

según corresponda, 7% es la aproximación inmediata para el caso de FONASA. Por otra parte los trabajadores deberán estar afiliados a una AFP, las cuales reciben los descuentos que varían según la institución, para el caso de AFP Cúprum este porcentaje se acerca al 13,35%. A estos descuentos que realiza el empleador se le debe sumar los descuentos que se deben pagar para el seguro de cesantía, el cual opera cuando el trabajador pierde su trabajo. Del total el 2,4% lo paga el empleador y un 0,6% el empleado.

La empresa también puede afiliarse a la Mutua de Seguridad o a la ACHS donde deberá pagar todos los meses un monto en relación a los sueldos imponibles de todos los trabajadores. Este pago se divide en un monto fijo que es un 0,95% del total de sueldos imponibles de los trabajadores, más una cotización adicional que depende de la grado de probabilidad de sufrir accidentes en la empresa, esta prima va depender directamente del riesgo que tenga la misma. Para el funcionamiento una vez en marcha la empresa, ésta debe contar con el libro de asistencia, para dejar constancia de la presencia del trabajador en el lugar de trabajo. En éste debe especificar el horario de entrada y salida del trabajador. Mensualmente el trabajador debe recibir por parte del empleador la liquidación de sueldo la cual cuenta con el detalle correspondiente a su sueldo y los descuentos de previsión y salud que se le realizan. Para el caso de los despidos, el empleador debe dar una carta de aviso de despido al trabajador con anticipación de 30 días con las causas que motivan tal despido, con esta carta se ahorra el pago de un mes de sueldo al trabajador despedido. Evidentemente al momento de despedir a un trabajador, se le debe hacer un finiquito el cual debe contener la indemnización por años de servicio con un máximo de 11 años, equivalente a un mes de sueldo por año de servicio; junto a esto se deben considerar las vacaciones proporcionales que deben ser pagadas según el número de meses trabajados durante el año multiplicado por 1,25 y ese resultado multiplicarlo por el ratio sueldo/30.

11.8 Protección de Marcas y Dominio Internet

En paralelo a la constitución de sociedad, se debe acudir al Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) para elevar la solicitud de inscripción de Marca Comercial para “Rapax Ltda”. Este registro ofrece protección jurídica al titular, garantizando el derecho de uso exclusivo para identificar bienes o servicios durante 10 años, con posibilidad de renovar indefinidamente.

De acuerdo a la clasificación internacional de productos y servicios de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), establecida en virtud del arreglo de Niza novena edición se clasifica la marca Rapax como “Prendas de vestir, calzado, artículos de sombrerería”, correspondiente a la clase 25.

Se ha verificado previamente la presencia del nombre “Rapax” en la base de datos de marcas de la INAPI para evitar problemas legales, así como también se ha corroborado la disponibilidad del dominio en Internet deseado en los registros de NIC Chile¹⁸. La marca y dominio a registrar serán los siguientes:

Marca: Rapax

Dominio: www.rapax.cl

¹⁸ Para ver detalles de costos asociados y procedimientos de aspectos legales ver Anexo 5.

12. REFERENCIAS

- **Instituto Nacional de Estadísticas, INE:**

(2011) “Índices de Precios”. Boletín de Indicadores Mensuales, Edición N°149, abril, Oficina de Comunicaciones, INE. Santiago, Chile.

(2008) “Población y Sociedad: Aspectos Demográficos”. INE. Santiago, Chile.

(2008) “Cambios en las Pautas de Consumo de los Chilenos. Resultados preliminares de la VI Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF)”. INE. Santiago, Chile.

- **Instituto Nacional de Estadísticas (INE) – Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):**

(2007) “CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. Total país. 1950-2050”. INE-CEPAL, serie de publicación (CEPAL): OI N°208. Santiago, Chile.

- **Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC):**

(2011) “Ventas del comercio minorista en la Región Metropolitana crecieron 3,5% en agosto”. CNC, septiembre. Santiago, Chile.

(2011) “Ventas del Comercio Minorista Región Metropolitana Julio 2011”. CNC, agosto. Santiago, Chile.

(2010) “En 18% Crecieron Ventas de Comercio en Mayo”. CNC, junio. Santiago, Chile.

- **Adimark. Investigación de Mercado y Opinión Pública:**

(2003) “Mapa Socioeconómico de Chile. Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo”. Adimark. Santiago, Chile.

- **Collect Investigaciones de Mercado:**

(2008) “Estilos de vida de los grupos de consumidores emergentes”. Estudio Chilesopio. Collect y Visión Humana. Santiago, Chile.

(2011) “Estimación de los ingresos por GSE a partir de Datos de Encuesta CASEN 2009”. Análisis Interno. Collect GFK.

- **Cerda, Rodrigo A.:**

(2007) “Cambios demográficos: desafíos y oportunidades de un nuevo escenario”, temas de la agenda pública, año 2, N°11, Octubre, Dirección de Asuntos Públicos, Pontificia Universidad Católica de Chile.

- **Bermeo, Miguel:**

(2011) “PIB per cápita llegará a US\$20 mil en 2016”. La Tercera, Edición Impresa 12 de abril de 2011. Santiago, Chile.

- **Transnews, Transbank:**

(2011) “Género y consumo: Cuando Venus y Marte van de compras”. Transnews, Apoya tus ideas, n°191.

- **Lobos, Sofía:**

(2011) “Mercado de calzado y vestuario en Chile: las cifras detrás de la moda”. Euromonitor International, Euromonitor Global Market Research Blog, noviembre.

<<http://blog.euromonitor.com/2011/11/mercado-de-calzado-y-vestuario-en-chile-las-cifras-detr%C3%A1s-de-la-moda.html>>

- **Wheelen, Thomas; Hunger, David y Oliva, Ismael:**

(2007) “Administración estratégica y política de negocios: conceptos”. Editorial Pearson, 10ª edición.

- **Biblioteca del Congreso Nacional:**

Id Norma 253498. Promulga el Tratado de Libre Comercio Con el Gobierno de la República Popular China. Ministerio de Relaciones Exteriores, Santiago, Chile, 23 de septiembre de 2006.

- **Diario Estrategia:**

(2011) “Chilenos Lideran Gasto en Vestuario en América Latina”. Diario Estrategia, Santiago, Chile.

- **Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE [en línea].**

El Banco Mundial. Indicadores del Desarrollo Mundial <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>> [consulta: 20 noviembre 2011].

- **ProChile**

(2000) “Exportaciones de la Industria Textil: Desafíos Futuros”. Sandra Martínez, Gerencia de Manufacturas. Instituto Textil de Chile.

13. ANEXOS

ANEXO 1

Exportaciones textiles y de la confección 1987 - 2000. (US\$)

Año	Monto neto	Agro-Ganadero	Monto Total	% Variación
1987	22,436,000	31,708,000	54,144,000	113%
1988	42,066,000	32,691,000	74,757,000	87%
1989	58,530,000	24,801,000	83,331,000	39%
1990	75,517,000	18,467,000	93,984,000	29%
1991	94,557,000	11,978,000	106,535,000	25%
1992	114,346,000	10,300,000	124,646,000	21%
1993	141,625,000	6,570,000	148,195,000	24%
1994	152,474,000	9,916,000	162,390,000	8%
1995	156,537,823	12,457,051	168,994,874	3%
1996	178,532,249	4,927,284	183,459,533	14%
1997	199,798,560	8,852,101	208,650,661	12%
1998	164,053,361	6,717,153	170,770,514	-18%
1999	139,734,022	4,786,566	144,520,587	-15%
2000	32,656,549	1,707,757	30,948,791	Ene-Mar

Nota: agro-ganadero corresponde a lanas y pelos sin cardar ni peinar, sus desperdicios e hilachas.

Fuente: ProChile

Importaciones textiles y de la confección 1987 - 2000. (US\$)

Año	Monto neto	Agro-Ganadero	Monto Total	% Variación
1987	253,138,000	290,000	253,428,000	27%
1988	291,184,000	165,000	291,349,000	15%
1989	369,090,000	397,000	369,487,000	27%
1990	350,540,000	248,000	350,788,000	-5%
1991	505,531,000	194,000	505,725,000	44%
1992	635,110,000	678,000	635,788,000	26%
1993	700,165,000	242,000	700,407,000	10%
1994	679,712,000	64,000	679,776,000	-3%
1995	880,531,773	685,000	881,216,773	30%
1996	983,835,563	141,945	983,977,508	12%
1997	999,143,185	50,255	999,193,440	1.6%
1998	963,560,750	56,561	963,617,311	-3.6%
1999	823,135,944	86,553	823,222,497	-14%
2000	272,807,702	27,673	272,835,375	Ene-Mar

Nota: agro-ganadero corresponde a lanas y pelos sin cardar ni peinar, sus desperdicios e hilachas.

Fuente: ProChile

ANEXO 2

Variaciones Ventas Reales en Vestuario RM

	Período	%Variación Anual*	Promedio Anual
2008	I Trimestre	0,8	0,7
	II Trimestre	2,9	
	III Trimestre	-1,2	
	IV Trimestre	0,2	
2009	I Trimestre	16,4	21,1
	II Trimestre	11,5	
	III Trimestre	22,8	
	IV Trimestre	30,5	
2010	I Trimestre	28,5	35,3
	II Trimestre	33,4	
	III Trimestre	36,5	
	IV Trimestre	39,3	
2011	I Trimestre	30,3	
	II Trimestre	19,5	
	Julio	7,7	
	Agosto	3,2	
	Septiembre	11,7	

*Comparación con igual período del año anterior.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la CNC.

ANEXO 3

PIB per cápita Chile en US\$

Año	2006	2007	2008	2009	2010
PIB p/c	11888	9487	10166	9879	8912

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Mundial.

ANEXO 4

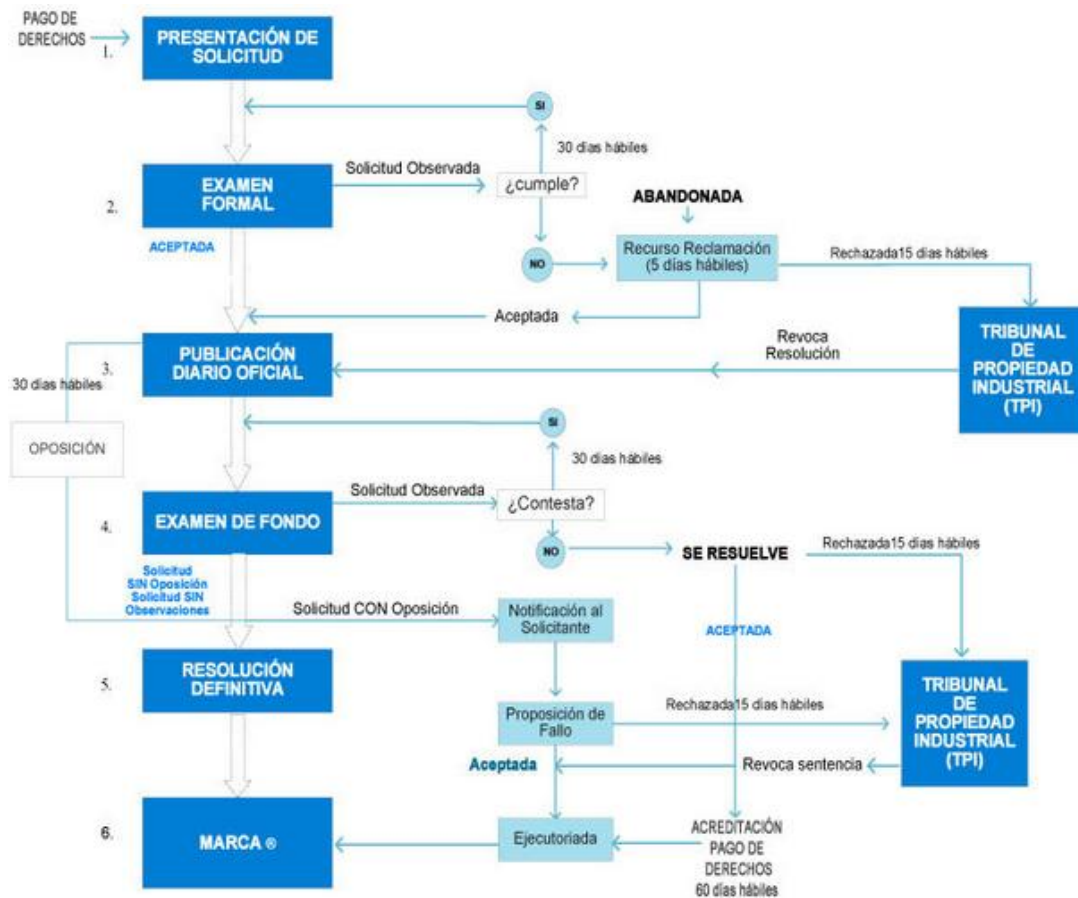
Proyecciones de población por grupos de edad

GRUPO DE EDAD	AÑOS								
	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
0-14	22,31	20,97	20,23	19,5	18,71	17,96	17,3	16,86	16,59
15-59	64,74	64,26	62,48	60,39	58,98	57,97	57,62	56,7	55,21
60 y más	12,95	14,77	17,29	20,11	22,31	24,07	25,08	26,44	28,2
	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: INE, Chile: Proyecciones y Estimaciones de Población. Agosto 2005.

ANEXO 5

Procedimiento de Tramitación de un registro de Marca Comercial:



Fuente: INAPI

Costos de tramitación de registro de marca en INAPI:

FORMULARIO	COBERTURA	PAGO INICIAL	PUBLICACIÓN	ÚLTIMO PAGO	TOTAL
\$500	Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen	1 U.T.M. por clase	Según extensión del extracto + valor de etiqueta en su caso	2 U.T.M. por Clase	Valor del Extracto + 3 U.T.M.* *Valor Mínimo, aumentaría según las clases solicitadas
\$ 500	Productos	1 U.T.M. por clase	Según extensión del extracto + valor de etiqueta en su caso	2 U.T.M. por clase	Valor del Extracto + 3 U.T.M.* *Valor Mínimo, aumentaría según las clases solicitadas
\$ 500	Servicios	1 U.T.M. por clase	Según extensión del extracto + valor de etiqueta en su caso	2 U.T.M. por clase	Valor del Extracto + 3 U.T.M.* *Valor Mínimo, aumentaría según las clases solicitadas
\$ 500	Establecimiento Comercial	1 U.T.M. por clase y 1 U.T.M. por cada región	Según extensión del extracto + valor de etiqueta en su caso	2 U.T.M. por clase y 2 U.T.M. por cada región	Valor del Extracto + 3 U.T.M.* *Valor Mínimo, aumentaría según las clases y/o regiones solicitadas
\$ 500	Establecimiento Industrial	1 U.T.M. por cada clase solicitada	Según extensión del extracto + valor de etiqueta en su caso	2 U.T.M. por cada clase solicitada	Valor del Extracto + 3 U.T.M.* *Valor Mínimo, aumentaría según las clases solicitadas

Fuente: INAPI

Costos de publicación de sociedad en Diario Oficial:

DIARIO OFICIAL

DE LA REPUBLICA DE CHILE

Datos del Documento

Seleccione Institución o Notario
 Ingrese código del documento* Ej. 0904-2210-3025, EXT-9545-5616-45882, 123456789009
 Publicar

SELECCIONE LA URGENCIA DE SU PUBLICACION

Publicación NORMAL - Para el día hábil subsiguiente (13-12-2011)

- Costo de 1 UTM Si el Capital >= 5.000 UF o Gratuito si el Capital < 5.000 UF
- Requiere (para Modificaciones y Disoluciones) acreditar el Capital Vigente de la sociedad
- Para acreditar el Capital Vigente de la sociedad, puede utilizar alguno de estos sistemas:
 - En Regiones: Solicitar un Certificado en el Registro de Comercio y presentarlo al Notario respectivo
 - En Santiago: Solicitar un Certificado en el Registro de Comercio de Santiago.

* El código del documento es un número de la forma 0904-2210-3025 (incluidos guiones). Este código se encuentra al final de su documento ([ver ejemplo](#)).

Consultas o problemas llamar al 600-6600-200
Horario de atención telefónica:
Lunes a miércoles de 09:00 a 18:00 horas
Jueves y viernes de 9:00 a 17:30 horas

Formas de pago

Fuente: Diario Oficial de la República de Chile

Verificación de marca disponible para nombre “Rapax” en INAPI:

Marca

Texto:  **BUSCAR**

CONSULTA BASE DE DATOS

>> Resultado de Búsqueda de Marcas por Nombre

Nº de Solicitud	Clases	Marca
948226	5	NEURAPAX
563654	...	CARAPAX
514260	5	NEURAPAX
261611	5	ULTRAPAX
192813	...	CARAPAX
162293	5	NEURAPAX
17936	5	ULTRAPAX

Fuente: INAPI.

Verificación de disponibilidad de dominio “Rapax” en NIC Chile:



Consulta de dominios: .cl

Tipo de búsqueda: Exacta Que comience con... Que termine con... Que contenga...

Presione aquí para buscar entre dominios eliminados

No se encontró ningún dominio con ese nombre.

Fuente: NIC Chile.

Costos de creación de dominio en Internet:



TARIFAS VIGENTES

Solicitudes de creación de dominios:

Tarifa de Creación	
Años de cobertura	Valor de la Creación (19% IVA incluido)
2	\$ 18.900

Este pago cubre los dos primeros años de operación del dominio. A este mismo pago están afectos las **transferencias de dominios**. En el caso de solicitudes de creación de dominios, el pago no será reembolsado ni transfiriendo a otra solicitud si el solicitante con posterioridad se desiste de su solicitud.

Renovación de dominios:

Este monto debe pagarse cada vez que se venza la cobertura desde la última vez que se le cobró a ese dominio. Por ejemplo, la primera renovación ocurre al finalizar los 2 años desde que se pagó la creación.

Tabla de tarifas de Renovación		
Años de cobertura	Valor de la renovación (19% IVA incluido)	Costo por año
2	\$18.900	\$9.450
3	\$27.868	\$9.289
4	\$36.405	\$9.101
5	\$44.505	\$8.901
6	\$52.205	\$8.701
7	\$59.521	\$8.503
8	\$66.463	\$8.308
9	\$73.047	\$8.116
10	\$79.326	\$7.933