



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

**PROYECTO DE DIVERSIFICACIÓN DE CLIENTES PARA UNA PYME
DE CONFECCIONES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

HUGO ANDRÉS FREDES COYDAN

**PROFESOR GUIA
FRANCISCO MOLINA JARA**

**MIEMBROS DE LA COMISION
ERNESTO TIRONI BARRIOS
FERNANDO CONTARDO DÍAZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Hugo Andrés Fredes Coydan
Fecha: 27/08/2014
PROFESOR GUÍA: Francisco Molina**

**PROYECTO DE DIVERSIFICACIÓN DE CLIENTES PARA UNA PYME
DE CONFECCIONES**

En este trabajo se describe el proyecto de diversificación de clientes para la microempresa textil Rehue Ltda. Entidad que desea disminuir su dependencia de las ventas de un gran cliente. Se desarrolla una investigación de mercado, la creación de una propuesta y la evaluación de ésta.

La investigación de mercado se realizó en clínicas hospitalarias y jardines infantiles particulares, donde se encontró que el mercado de la salud tiene mayor competencia y se determinó que la firma tiene la capacidad para abastecer sólo a uno de estos clientes. De los jardines infantiles particulares, más del 50% están localizados en la Región Metropolitana. La mayoría desconoce una empresa textil y las empresas de la competencia son similares al tamaño de Rehue. Destaca que las directoras poseen poco tiempo para comprar productos especiales para sus jardines. Por lo general, se quedan con la primera opción de compra, que puede ser cara y de bajo valor pedagógico. Además, señalaron valorar las muestras de productos, catálogos y páginas web, que les facilitan el trabajo de comprar insumos, pues no requieren moverse de sus inmediaciones.

Según lo expuesto, se propone la creación de la marca “Tuta”, específicamente dedicada a la atención de jardines particulares de la Región Metropolitana en primera instancia. La propuesta diferenciadora de la marca, se basa en el enfoque pedagógico de los productos y en el servicio de atención a domicilio. El éxito del proyecto, depende en gran parte de los vendedores, pues ellos serán el vínculo con los clientes. Se comenzará por la imitación de productos del mercado y se agregarán valor mediante las bases curriculares de la pedagogía parvularia y las sugerencias de las clientas que vayan siendo visitadas.

El personal requerido para la operación del negocio consta de un gerente comercial, encargado de la gestión de los vendedores y redes de jardines infantiles, tres vendedores que visitarán a los jardines cada seis meses, un operario encargado de armar los productos confeccionados por las costureras y parte de la jornada de la encargada de operaciones de la empresa, que también realizará labores de los otros negocios de la firma.

La evaluación económica del proyecto de diversificación de clientes tiene VAN positivo que oscila entre los \$15 y \$47 millones de pesos según el escenario. Las ventas acumuladas para el primer año del proyecto tendrán valores entre \$66 y \$129 millones de pesos, lo que representa un crecimiento entre 41% y %84 de las actuales ventas de la empresa. Se recomienda fuertemente la realización de este proyecto por el futuro crecimiento del mercado y la posición que la empresa ocuparía en él.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su apoyo constante y brindarme la posibilidad de estudiar esta carrera.

A todos los que conocí en la universidad y que hicieron de ella una bella experiencia.

Y a todos los profesores de la carrera por su entrega y profesionalismo, en especial a los que formaron parte de este trabajo.

Muchas Gracias y Hasta Siempre

Tabla de contenido

I.	Antecedentes Generales	1
II.	Descripción del Proyecto	9
III.	Objetivos.....	10
IV.	Metodología.....	11
V.	Investigación de Mercado.....	16
VI.	Análisis Estratégico	39
VII.	Estrategia	47
VIII.	Plan de Marketing.....	53
IX.	Plan de Operaciones	64
X.	Plan Recursos Humanos	75
XI.	Evaluación Financiera	79
XII.	Conclusiones	86
XIII.	Bibliografía.....	88

Índice de Tablas

Tabla 1: Gasto Textil Nacional y Participación Rehuec.....	2
Tabla 2: Mercados Potenciales de Productos Textiles.....	3
Tabla 3: Venta a Jardines en ChileCompra.....	6
Tabla 4: Venta a Hospitales y Otros en ChileCompra.....	6
Tabla 5: Venta de Bolsas en ChileCompra.....	7
Tabla 6: Ventas de Rehuec en ChileCompra.....	7
Tabla 7: Ventas de Rehuec a Easy.....	8
Tabla 8: Posibles propuestas de valor.....	13
Tabla 9: Establecimientos con Educación Parvularia 2013.....	17
Tabla 10: Distribución Regional de Establecimientos con Educación Parvularia 2013.....	18
Tabla 11: Resumen Tipo de Jardines.....	20
Tabla 12: Distribución Matrículas Establecimientos 2004.....	20
Tabla 13: Distribución Matrículas Establecimiento 2013.....	21
Tabla 14: Cantidad de Jardines por Región y Tipo.....	22
Tabla 15: Precios Promedio de Productos Textiles.....	33
Tabla 16: Números Jardín Tipo.....	33
Tabla 17: Matrículas Particulares de Educación Parvularia.....	35
Tabla 18: Lean Canvas Proyecto Diversificación.....	48
Tabla 19: Mercado Ropa de Cama para Jardines.....	54
Tabla 20: Mercado Estimulación y Colchonetas para Jardines.....	54
Tabla 21: Evolución de las tasas de Conversión de Clientes.....	61
Tabla 22: Ingresos Escenario Optimista.....	61
Tabla 23: Ingresos Escenario Realista.....	61
Tabla 24: Ingresos Escenario Pesimista.....	61
Tabla 25: Ventas obtenidas por llamadas a regiones.....	62
Tabla 26: Ventas Semestrales por canal de Internet.....	63
Tabla 27: Resumen de Ventas Esperadas Semestrales a 3 años (millones de pesos).....	63
Tabla 28: Participación de Mercado Semestrales a 3 años.....	63
Tabla 29: Símbolos para los procesos Productivos.....	64
Tabla 30: Venta Semanal a Easy 2013(N° de Unidades).....	68
Tabla 31: Venta Semanal a ChileCompra 2013(N° de Unidades).....	68
Tabla 32: Clientes Semanales por Semestre.....	69
Tabla 33: Variables de tiempos de producción.....	69
Tabla 34: Tiempo de procesos productivos en Horas (O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista).....	70
Tabla 35: Personas Necesarias para cada negocio (O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista).....	70
Tabla 36: Tiempo de Procesos Comunes.....	71
Tabla 37: Tiempo de Actividades de Venta.....	74
Tabla 38: Tabla de Remuneraciones.....	76
Tabla 39: Resumen de Ventas Esperadas Semestrales a 3 años (millones de pesos).....	79
Tabla 40: Insumos y Confección (millones de pesos).....	79
Tabla 41: Salarios Fijos de Producción (millones de pesos).....	80
Tabla 42: Salarios Operarios (millones de pesos).....	80
Tabla 43: Comisión Vendedores Semestrales a 3 años (millones de pesos).....	80
Tabla 44: Gastos Fijos Mensuales Empresa.....	81
Tabla 45: Presupuesto Publicidad.....	81
Tabla 46: Costo de Capital.....	82

Tabla 47: Flujo de Caja Anual Escenario Realista.....	83
Tabla 48: Indicadores Escenario Optimista.....	84
Tabla 49: Indicadores Escenario Realista.....	84
Tabla 50: Indicadores Escenario Pesimista.....	84
Tabla 51: Valor del VAN al variar número de vendedores y número de visitas (millones de pesos).....	85
Tabla 52: Valor del VAN al variar el número de vendedores y el tamaño de cada venta (millones de pesos).....	86
Tabla 53: Productos y Mercado Nivel Sala Cuna Menor.....	Anexo 2
Tabla 54: Productos y Mercado para Nivel Sala Cuna Mayor.....	Anexo 2
Tabla 55: Productos y Mercado Nivel para Nivel Medio.....	Anexo2
Tabla 56: Productos y Mercado Nivel para Nivel Transición.....	Anexo2
Tabla 57: Tabla Resumen de Productos Mercado Jardines Particulares.....	Anexo 2
Tabla 58: Consumo Anual Jardín Particular Promedio.....	Anexo 2
Tabla 59: Lista de Precios 2014.....	Anexo 4
Tabla 60: Demanda Semanal por Semestre(O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista).....	Anexo 5
Tabla 61: Número de Tiradas por Producto y escenario(O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista).....	Anexo 5
Tabla 62: Tiempos de tirado Tela por Producto y escenario(O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista).....	Anexo 5
Tabla 63: Tiempo de Seteo Productos.....	Anexo 5
Tabla 64: Tiempo Embolsado (O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista) (en Minutos).....	Anexo 5
Tabla 65: Tiempo Total Semanal por Producto y Escenario (O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista) (en Minutos).....	Anexo 5
Tabla 66: Tiempos de Producción Easy.....	Anexo 5
Tabla 67: Tiempos de Producción ChileCompra.....	Anexo 5
Tabla 68: Flujo de Caja Pesimista.....	Anexo 6
Tabla 69: Flujo de Caja Optimista.....	Anexo 6

Índice de Gráfico e Ilustraciones

Gráfico 1: Ventas Anuales Rehuece.....	6
Gráfico 2: Distribución de los Quintiles Económicos para cada tipo de Establecimiento.....	22
Gráfico 3: Método de Información.....	24
Gráfico 4: Proveedores de Jardines.....	26
Gráfico 5: Atributos Proveedores.....	26
Gráfico 6: Conocimiento de Empresas Textiles.....	27
Gráfico 7: Época de Compra.....	27
Gráfico 8: Frecuencia de Compra.....	28
Gráfico 9: Artículo Comprado.....	28
Gráfico 10: Atributos de una Sábana.....	29
Gráfico 11: Cuna Ideal.....	29
Gráfico 12: Colores para Textiles.....	30
Gráfico 13: Colores Artículos Didácticos.....	30
Gráfico 14: Diseño Sábanas y Cobertores.....	31
Gráfico 15: Material Colchoneta.....	31
Gráfico 16: Material Frazada.....	32
Gráfico 17: Servicios Valorados.....	32
Gráfico 18: Cobertura Total en Educación Parvularia y según tramo de edad (1990-2011).....	39
Gráfico 19: Mapa Posicionamiento Marcas Textil.....	55
Gráfico 20: Mapa Posicionamiento Mercado Estimulación.....	55
Gráfico 21: Organigrama Rehuece.....	75
Ilustración 1: Logo Tuta.....	53
Ilustración 2: Diagrama de Flujo de Procesos de un Producto Textil en Rehuece.....	65
Ilustración 3: Jardines particulares en la región metropolitana.....	73

I. Antecedentes Generales

Rehuce es una microempresa nacional, del rubro textil, que tiene 15 años de antigüedad. Comercializa sus productos a través del retail Easy y el portal del estado ChileCompra. Actualmente, trabajan tres personas full time en el taller, dos personas part-time, seis costureras desde sus casas y el Gerente General, también dueño de la empresa.

Cuenta con tres líneas de productos que son: Hogar, Hospitalaria y Salas Cuna. Confecciona almohadas, cojines, sábanas, faldones, pufs, colchonetas, cobertores y frazadas. Además comercializa juguetes, muebles infantiles y bolsas plásticas, entre otros accesorios para la salud y la educación.

Los clientes de ChileCompra son hospitales y salas cuna estatales, los que solicitan sus productos a través de licitaciones web, y que luego son adjudicadas a la empresa que cumpla los requerimientos al menor precio. Con el retail se posee un contrato anual, donde semana a semana solicitan un listado de productos, lo que serán exhibidos y comercializados en sus tiendas.

Easy genera una demanda constante, que tiene un reducido margen de ingresos en relación al otro canal de ventas. En el 2013 se vendieron \$ 168 millones de pesos, de los cuales, \$99 millones corresponden a Easy y \$ 69 millones a ChileCompra. Cabe destacar, que de los \$ 69 millones de ChileCompra, \$ 38 millones corresponden a la comercialización de bolsas plásticas. El margen operacional del 2013 es de \$ 57 millones, de los cuales \$ 30 millones corresponden a Easy y \$ 27 millones al portal del estado.¹

Para satisfacer la demanda de Easy, la firma destina el 70% del tiempo productivo a este gran cliente, y no se destina mayor tiempo a las ofertas presentes en el portal ChileCompra o a nuevas oportunidades de negocio², lo que ha significado perder potenciales ventas y clientes.

Esto puede ser explicado por el volumen de ventas. Con Easy, para lograr ese nivel de ingresos se necesitaron producir 40.000 productos, en cambio con ChileCompra, se produjeron tan solo 6.700 productos.

Easy simboliza para Rehuce un piso estable de ingresos anuales, del cual no se quiere prescindir, ya que posee una amplia cobertura geográfica y una gran cantidad de clientes asociados (mensualmente 1.200.000³ clientes visitan las tiendas de Easy). Además, cabe destacar, que el consumo de los textiles para el hogar ha ido en aumento desde el 2008, año de la última crisis económica de magnitud mundial.

¹Información Web de la empresa en portal www.cenconlineb2b.com y www.mercadopublico.cl

²Gerente General Rehuce

³ Easy.cl

El portal ChileCompra tiene una demanda menos estable, pues cada licitación es de un cliente diferente, aunque hay productos que son demandados con mayor frecuencia como lo son las bolsas de basura. Los criterios para adjudicarse las licitaciones son el precio y la cobertura de la oferta, es decir, la oferta más económica que cumpla con todos los artículos que la licitación solicita.

En el primer semestre del 2013, la empresa participó aproximadamente en 15 licitaciones por mes, en las que había en promedio cuatro artículos por licitación. Alrededor de un 52% de los productos que se licitaron fueron adjudicados a Rehue⁴. Por lo que la empresa conoce el formato para lograr ventas y se tienen costos competitivos en relación a las otras empresas presentes en este canal.

Sin embargo, en dicho período hubo más de 45.000⁵ licitaciones adjudicadas en el rubro de equipamiento para la salud y educación, por lo que la participación en los concursos es menor al 0,2% del total⁶. Se presenta como una excelente oportunidad el aumentar las ofertas que se realizan y por ende, aumentar las ventas y utilidades de la empresa.

A continuación, se muestran el consumo a nivel de retail y la participación que la empresa ha tenido para el año 2012:

Tabla 1: Gasto Textil Nacional y Participación Rehue

Año	2011	2012
Gastos en textiles para el hogar (MUS\$)	447	457
Gastos en textiles para el hogar (Millones de Pesos)	223.500	228.500
Crecimiento Mercado	11%	2%
Ventas Rehue a Retail (Millones de Pesos)	- ⁷	99
Participación Rehue	-	0,0436%

Fuente: Euromonitor 2012 y elaboración propia

Como se observa en la tabla 1, la participación de la empresa en el mercado textil para el hogar es insignificante.

A continuación, se detallan estadísticas de los mercados textiles a los que la empresa podría llegar a participar:

⁴ Información histórica de Rehue en Mercadopublico.cl

⁵Portal analiza.cl, sitio web que resume información por sectores de *ChileCompra*

⁶ Información histórica de Rehue en Mercadopublico.cl

⁷ Información no disponible en el portal de Cencosud

Tabla 2: Mercados Potenciales de Productos Textiles

Institución	Cantidad	Camas	Usuarios	Estimación Tamaño Mercado(en millones de pesos)
Jardines Estatales	2.050 ⁸	N.E. ⁹	123.858 ¹⁰	\$ 816
Jardines Privados	1.898 ¹¹	N.E.	222.309 ¹²	\$ 449
Establecimientos hospitalarios Públicos ¹³	2.351	30.246	36.899.229	\$ 2.313
Establecimientos hospitalarios Privados ¹²	152	7.765	12.580.087	\$ 792
Establecimientos de Alojamiento Turístico ¹⁴	4.059	152.936	10.609.755	\$ 2.255
Hogares de Ancianos ¹⁵	1.668	N.E.	26.854	\$ 342
Cárceles	80 ¹⁶	N.E.	105.000 ¹⁷	\$ 1.338
Hogares	4.000.000 ¹⁸	N.E.	17.000.000 ¹⁷	\$ 222.615
Total				\$ 230.129

Fuente: Elaboración Propia

Se ha realizado una estimación del tamaño de estos mercados en base a la cantidad de camas que tiene cada uno. Se considera el gasto en sábana, frazada, cobertor y almohada. Los precios son los de la línea económica que la empresa utiliza para postular en ChileCompra, que son competitivos y representan los valores de mercados, aunque el monto podría ser superior dado los distintos segmentos existentes en el mercado. Además, el gasto en cada uno de estos ítems varía según el grado de utilización y la vida útil del producto.

Actualmente, la empresa participa en los mercados de Jardines y Establecimientos Hospitalarios Públicos, donde se tiene un conocimiento de los productos, precios y las empresas de la competencia. Es por esto, que se investigarán los mercados de clínicas y jardines particulares. Dada la similitud de los productos, es más fácil realizar la entrada a estos mercados que a uno completamente nuevo. Se deja para el futuro el análisis de entrada a los otros mercados.

⁸Boletín de Estadísticas Institucionales Integrado, Primer Semestre 2009.

⁹N.E. Datos no encontrados en la web

¹⁰ Compendio Estadísticas INE: estadísticas, educación, cultura y medios 2012

¹¹Ranking General JUNJI de fiscalizaciones 2012

¹² Compendio Estadísticas INE: estadísticas, educación, cultura y medios 2012

¹³ Compendio Estadísticas INE: estadísticas salud 2010

¹⁴Informe Anual Turismo INE 2011

¹⁵Revista Médica Chile 2004; ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN, “Adultos Mayores institucionalizados en Chile: ¿Cómo saber cuántos son?”

¹⁶<http://ciperchile.cl/2013/08/29/el-ambicioso-plan-para-reformar-las-carceles-que-el-gobierno-ya-puso-en-marcha/>

¹⁷Evolución población penal en Chile, últimos 10 años. Biblioteca Congreso Nacional 2011

¹⁸Diapositivas Marketing I, Semestre Primavera 2011, Universidad de Chile

Análisis Interno de la Estrategia Actual

Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de la empresa ha sido minimizar costos, lo que se ha traducido en el mínimo personal fijo, suplido con trabajadores part-time. Las costureras trabajan desde sus casas y se realiza pago al contado de los insumos para acceder a descuento. No hay gasto en canales de venta y tampoco en promoción de los productos. Estas políticas y acciones han permitido tener una posición competitiva en el mercado de ChileCompra y tener un alto índice de adjudicación por el conocimiento de los precios de la competencia.

Imagen y reputación de la empresa

Rehuce es una microempresa donde mayor presencia tiene es en el canal de ChileCompra, su imagen corporativa no ha sido desarrollada dado su tamaño y las necesidades de esta. No hay un gasto en publicidad, por lo que la imagen es producto de sus años de servicios y las relaciones que ha establecido. La principal vitrina de la firma es la página web www.rehuce.cl, en donde se exhiben los productos e información de contacto.

El sello e imagen de la empresa son la calidad de sus productos y la excelencia en el servicio de entrega. Rehuce no presenta reclamos en el portal ChileCompra y posee un fill-rate de 100% con el retail Easy.

Tecnología Utilizada

Para producir, la empresa utiliza máquinas de coser convencionales, una máquina para cortar las telas y una selladora que se utiliza para cortar y cerrar bolsas plásticas, además de una perforadora para etiquetar productos. Una aspiradora es utilizada para compactar los cojines y almohadas para los despachos del retail. Una de las camionetas cuenta con sistema GPS.

Además, la firma cuenta con tres computadores que se utilizan para trabajo administrativo, donde destaca el control de inventario y orden financiero, además de las postulaciones web, la gestión de la página, búsqueda de información y el contacto comercial por correo electrónico.

Hay dos impresoras que se utilizan para las órdenes de compra y facturas, a pesar de que últimamente entró en operación la factura electrónica. Se cuenta con teléfono fijo, como medio de contacto de proveedores, trabajadores y clientes.

Participación de Mercado

Jardines

En los últimos cuatro años se han adjudicado 175 licitaciones (39, 27, 12 y 25 licitaciones desde el 2010 al 2013 respectivamente) asociadas a equipamiento para jardines, las cuales corresponden a 103 instituciones públicas.

La información de ChileCompra, señala que en promedio solo un 16% de las licitaciones publicadas para el sector de la educación son adjudicadas a un proveedor. De estas, la empresa tiene una participación en promedio de 0,07%.

Hospitales y Otros establecimientos de Salud

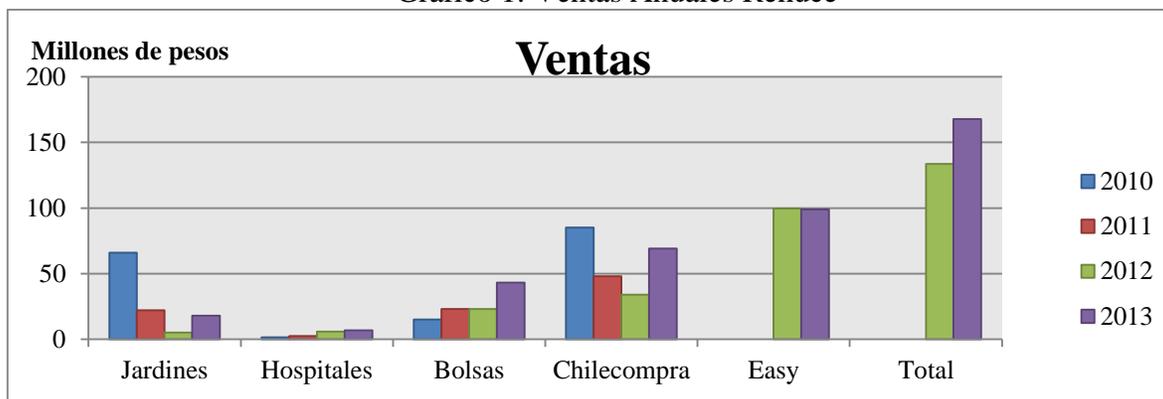
En los últimos cuatro años se ha comercializado productos textiles a 41 clientes asociados al área de la salud (cuatro, cuatro, ocho y 25 clientes desde el año 2010 al 2013, respectivamente). Actualmente, hay 184 establecimientos de complejidad mayor, media y menor. Es decir, se ha comercializado con el 22% de los establecimientos. En promedio, sólo el 18% de las licitaciones del sector Salud son adjudicadas algún proveedor. De estas, el promedio anual de adjudicación de la empresa es del 0,01%.

Bolsas

Las bolsas son comercializadas principalmente a Hospitales y en los últimos cuatro años se ha comercializado con nueve, 15, 10 y 15 clientes, con respecto a cada año correlativo. Esto representa una participación del 4,8%, 8,1%, 5,4% y 8,1% respectivamente. Las bolsas son de consumo mensual por lo que no se realiza un agregado de las participaciones anuales.

A continuación, se muestra un gráfico que resume las ventas que la empresa ha tenido en los últimos años:

Gráfico 1: Ventas Anuales Rehuece¹⁹



Fuente: Elaboración Propia

Incremento Ventas, Clientes y Lealtad Clientes

Jardines

Tabla 3: Venta a Jardines en ChileCompra

Año	2010	2011	2012	2013
Clientes	39	27	12	25
Licitaciones adjudicadas	71	48	20	36
Monto(Millones de Pesos)	\$66.7	\$22.3	\$5	\$18.6

Fuente: Elaboración propia

Hospitales y Otros

Tabla 4: Venta a Hospitales y Otros en ChileCompra

Año	2010	2011	2012	2013
Clientes	4	4	8	25
Licitaciones adjudicadas	4	6	10	15
Monto(Millones de Pesos)	\$1.5	\$2.4	\$5.8	\$6.8

Fuente: Elaboración propia

Se observa una importante caída en las ventas de textiles a Jardines, lo que está en directa relación con la disminución de licitaciones adjudicadas a la empresa. La caída es principalmente por el poco tiempo destinado por la empresa a las postulaciones vía web. Por su parte, el mercado textil para Hospitales y Otros, si bien tiene un menor monto asociado, se ha mostrado creciente en el periodo analizado.

¹⁹ Las ventas a Easy de los años 2010 y 2011 no están disponibles en su portal

Respecto a la lealtad de los clientes, se tiene que de los 103 clientes en los últimos cuatro años, 76 compraron solo un año, 22 compraron dos años, tres compraron tres años y un solo cliente realizó compras los cuatro años. Esto puede ser explicado en parte por la vida útil que tienen los productos textiles, que en promedio superan los dos años y por tanto no requiere compras frecuentes.

Bolsas

Tabla 5: Venta de Bolsas en ChileCompra

Año	2010	2011	2012	2013
Clientes	9	15	10	15
Licitaciones adjudicadas	39	72	40	72
Monto(Millones de Pesos)	\$15.2	\$23.5	\$23.8	\$43.8

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que las ventas han ido en aumento cada año y el número de licitaciones se han mantenido relativamente constantes. Respecto a la lealtad de los clientes, se tiene que de los 26 clientes registrados en los últimos cuatro años, seis compraron en dos de los cuatro años, dos lo han hecho por tres años y cuatro lo han hecho los cuatro años. Este mercado requiere una capacidad de abastecimiento mensual o semestral, como el cliente lo administre, ya que los productos son desechables y la lealtad es más intensa.

Total ChileCompra

Tabla 6: Ventas de Rehue en ChileCompra

Año	2010	2011	2012	2013
Clientes	52	46	30	53
Licitaciones adjudicadas	114	126	70	123
Productos Textiles	7.134	6.897	4.381	6.735
Monto (Millones de Pesos)	\$83.5	\$48.3	\$34.7	\$69.3

Fuente: Elaboración Propia

Easy

Tabla 7: Ventas de Rehue a Easy

Año	2012	2013
Productos	36.345	40.004
Ventas(Millones de pesos)	\$ 99.6	\$ 98.9

Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, el canal de venta Easy muestra estabilidad en el nivel ventas los últimos dos años, presentándose como el principal cliente de la firma. Es importante destacar la carga de trabajo que representa cada uno de los canales de venta para la empresa, durante el año 2013 la relación entre las cantidades de productos que Rehue comercializó con Easy y ChileCompra es de siete a uno.

II. Descripción del Proyecto

La empresa busca ampliar su oferta de productos y los mercados a los cuales abastece, para así diversificar su cartera de clientes, aumentar utilidades, generar estabilidad a largo plazo y depender menos de las ventas a Easy. Esto es, principalmente por la oportunidad de negocio que se presenta en los jardines infantiles y clínicas particulares, además de la fuerte dependencia en las ventas que Easy representa para la firma.

Dado el formato actual de venta, el contacto con el usuario final es bajo y por ende, el conocimiento también es bajo. Este es transferido al Retail, en sus locales de venta o de manera indirecta, a través del portal *ChileCompra*. Por lo será necesario indagar el mercado nacional, para hacer una correcta entrada y propuesta, en términos de productos, precios, público objetivo y formato de venta.

El aumento de las utilidades de la empresa considera incrementar las licitaciones en las que se participa en ChileCompra, aumentar el mix de productos para Easy y la captación de nuevos clientes a través de vendedores que atiendan personalmente a jardines infantiles y/o clínicas particulares.

El desarrollo del trabajo estará basado en la metodología de un plan de negocios, el cual posee una estructura definida y detallada.

El objetivo del proyecto es atender a la mayor porción de clientes posible, con los recursos que la empresa tiene y sin comprometer el actual nivel de servicio. Por el canal de ChileCompra se pretende aumentar la participación para estar presente en un 5% de las licitaciones. Esto representaría ofertar 1.500 productos en el año.

En cuanto a los requerimientos de información, el portal ChileCompra brinda una detallada descripción de cada una de las licitaciones, por lo que para aumentar la presencia y por ende la participación, bastaría contratar a una persona encargada de realizar las postulaciones en el portal. Las dificultades están en el mercado privado donde será necesario levantar información de las necesidades y el dinamismo presente en estas instituciones y desarrollar una estrategia que sea ventajosa respecto a los competidores. Esto se hará a través de entrevistas personalizadas con clientes fijos y potenciales.

La importancia del proyecto radica en un nuevo modelo de negocios para la firma, que se muestra como respuesta a la situación actual explicada anteriormente. Este modelo incluirá una mirada estratégica que apunta a la estabilidad en el largo plazo. Es de especial interés del gerente general, quien está involucrado en las decisiones y en el diseño de la propuesta para hacer crecer la empresa.

III. Objetivos

- **Objetivo General**

Desarrollo de un Plan de Negocios que diversifique la cartera de clientes de la empresa

- **Objetivos Específicos**

- Investigar Mercados Potenciales
- Desarrollar Propuesta de Valor para Clientes Potenciales
- Evaluar Económicamente la Propuesta

IV. Metodología

El plan de Negocios contempla un análisis estratégico, una investigación de mercado, estimación tamaño mercado, desarrollo de una estrategia, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y una evaluación financiera.

A continuación, se detallan cada una de las partes que compone el plan de negocios:

a) Estudio de mercado:

El estudio de mercado que se realiza para el segmento Jardines y Establecimientos de Salud privada, abarca tres ejes principales. Estos son:

- Perfil del cliente: Se busca definir el perfil de los futuros clientes de la empresa mediante el conocimiento de algunas características, como la cantidad de alumnos o pacientes, los valores de matrícula o consulta, el número de profesionales y la ubicación física del establecimiento.

- Actitudes y requisitos del cliente: Identificar los atributos ideales que cada cliente busca de un producto. Describir incentivos y preferencias de compra, frecuencia y época de compra.

- Competencia: Identificar principales empresas que ofrecen textiles, estudiar productos que se venden en el mercado y método de adquisición, estudiar precios a los que se ofrecen los productos.

La propuesta de valor que se les entregue a los clientes estará fundamentada en la investigación de mercado. Para llevar a cabo la investigación se procederá a entrevistar a educadoras de jardines infantiles del sector oriente de la capital, principalmente las comunas de la Reina, Ñuñoa y Las Condes que serán el foco del estudio. Esto, porque el conocimiento de los jardines JUNJI por parte de la firma es acabado por los años en servicio. Lo que se busca es apuntar a un nuevo segmento objetivo y posicionar a la marca. En dichas comunas se registra un total de 213 jardines y de los cuales se visitó a un 14 % del total.

De los establecimientos de salud se entrevistaron los encargados del abastecimiento de las clínicas. En Santiago existen 11 grandes clínicas y se entrevistaron a tres.

b) Estimación tamaño mercado: Para estimar el tamaño del mercado se utiliza la metodología descrita en Marketing Channel Development and Management²⁰, que distingue 3 conceptos: Unidades del mercado, porcentaje de unidades que utiliza el producto y frecuencia de uso o adquisición del producto.

c) Análisis estratégico: Consiste en un análisis interno y externo de la empresa, donde se utilizan los análisis PEST, PORTER y FODA; además de un análisis interno de recursos, competencias y capacidades; y un análisis de la estrategia actual de la empresa.

A continuación, se describe cada uno de ellos:

- Análisis externo PEST: Se estudiarán aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que podrían afectar el negocio. Se realiza en base a información web sobre industrias latinoamericanas.

- Análisis externo de fuerzas de Porter: Se estudiarán la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación con proveedores, poder de negociación con compradores, amenazas de sustitutos y rivalidad entre competidores. Este análisis se basará en el estudio de mercado, conocimiento de la empresa y a análisis bibliográfico.

-Análisis FODA: Se estudian las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en su situación actual. Está basado en el conocimiento de la empresa y el análisis bibliográfico del rubro.

- Análisis interno de la estrategia actual: Se describe la participación que tiene la empresa en los mercados que participa, las tendencias de la industria manufacturera, la estrategia empleada, el aumento y comportamiento de recompra de los clientes, aumento de ventas, imagen de la compañía y la tecnología utilizada. Esta información se recabará en reuniones con el gerente general, mediante el análisis de las ventas en el portal ChileCompra, Easy e información bibliográfica.

- Análisis interno de recursos, competencias y capacidades: Se definirán las habilidades y sus activos físicos, financieros, humanos e intangibles, su capacidad competitiva y alianzas cooperativas y comerciales

d) Definición de estrategia: A través del análisis estratégico y la investigación de mercado se escogen los recursos, capacidades y aptitudes que son útiles para crear valor y consolidar una posición competitiva en el mercado.

²⁰ Marketing Channel Development and Management, Russell W. McCalley Página 59

Utilizando la metodología de Lean Canvas se describe de manera breve todas las dimensiones del proyecto, más precisamente:

- Problema: Problema u oportunidad que el cliente posee
- Solución: solución ideada
- Propuesta de Valor Única: Que es lo que propone la empresa
- Ventaja Injusta: Elementos diferenciadores de la competencia
- Segmento de Cliente: caracterización del cliente objetivo
- Early Adopters: Primeros clientes en adoptar el producto o servicio
- Alternativas existentes: Competencia presente en el mercado
- Métricas Claves: elaboración de métricas que miden el rendimiento del proyecto
- Canales: métodos de contacto con el cliente
- Estructura de Costos: descripción de donde provienen los costos del proyecto
- Fuente de Ingresos: descripción de donde provienen los ingresos del proyecto

Luego se define la estrategia de la empresa, donde se define:

- Misión: Propósito de la empresa.
- Visión: Lo que la empresa quiere en el futuro para un período de cinco años.
- Objetivos estratégicos: Establecer objetivos a largo plazo para la firma.
- Estrategia del negocio: Definir la forma en cómo la firma alcanzará sus objetivos.
- Fuente generadora de ventajas competitivas: Definir cómo se alcanzará una posición competitiva, de qué manera se generará valor a los clientes y como hará para que sean difíciles de imitar.

e) Plan de marketing: Se define el posicionamiento de la empresa en el segmento seleccionado de manera que tengan una posición ventajosa respecto a la competencia, en términos de producto y servicio, y la construcción de marca para los clientes. La estrategia de posicionamiento se basa en la información de la tabla número 8 mostrada a continuación:

Tabla 8: Posibles propuestas de valor

	Mayor precio	Mismo Precio	Menor Precio
Más Beneficios	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
Mismos Beneficios	Propuesta Desventajosa	Propuesta Marginal	Lo mismo por menos
Menos Beneficios	Propuesta Desventajosa	Propuesta Desventajosa	Menos por mucho menos

Fuente: Fundamentos del Marketing [7] – Kotler 8º Edición, Capítulo seis, Página 189.

Luego, se define la estrategia de posicionamiento y el marketing mix, que consiste en la definición del Producto, Precio, Promoción y Distribución (4p).

- Producto: Se definen atributos y especificaciones técnicas.
- Precio: Se definen los costos, utilidad esperada, los precios de competencia y el valor agregado para el cliente.

- Promoción: Se determina la publicidad necesaria, la promoción de ventas, marketing directo, venta personal y relaciones públicas.
- Distribución: se define el modo de llegar al cliente y características de la distribución

Estos serán definidos principalmente en base a la investigación de mercado realizada.

Finalmente se realiza una estimación de las ventas semestrales que tendrá la empresa por los canales de visita a jardines, llamados por teléfono y compras por internet.

f) Plan de operaciones: Se realiza una descripción de los procesos productivos con la metodología descrita en el libro Manual práctico de diseño de sistemas productivos²¹.

Luego, se realiza una estimación de los tiempos de producción para cada proceso de cada producto en cada negocio. Se utiliza la demanda estimada de la sección anterior y con esto se determina la cantidad de mano de obra necesaria para operar el nuevo negocio.

Finalmente, se describen las actividades de venta para cada uno de los negocios y el tiempo que se le destinará a cada una de ellas.

g) Plan de recursos humanos: Se busca definir principalmente las funciones que se requieren y el tiempo destinado a ellas, los cargos permanentes, el organigrama de la empresa y las remuneraciones del proyecto. El plan se basa principalmente en el diseño realizado en el plan operacional. La información del presupuesto es recolectada en base a los precios que actualmente se pagan en la empresa y en el mercado.

Además, se definen las componentes principales para brindar un excelente nivel de servicio con el nuevo negocio y el método que se utilizará por los vendedores para realizar las ventas.

h) Evaluación financiera: Para la evaluación financiera se utilizarán los métodos expuestos en el libro “Preparación y evaluación de proyectos” escrito por Nassir y Reinaldo Sapag. Se utilizarán los capítulos. 14, 15 y 16, que describen *Inversiones iniciales*, *Flujo de caja proyectado*, *Financiamiento* y *tasa de descuento*; respectivamente

Se realiza un presupuesto de caja, que indica los recursos necesarios para que la empresa ponga en marcha el proyecto y realice las operaciones. Se calculan indicadores para medir la rentabilidad del proyecto y se analiza la sensibilidad respecto de las variables más significativas del proyecto.

²¹ Escrito por Albert Ibert Suñe Torrents, Francisco Gil Vilda, Ignasi Arcusa Postils Suñe

Por su parte para los requerimientos financieros será necesario definir el origen de los fondos para la inversión y la capacidad que tiene la firma para solventar por sí sola la operación y no afectar de sobremanera la liquidez de la empresa. La principal fuente de consulta es la interfaz web y el conocimiento actual de proveedores y clientes. La tasa de descuento a utilizar será la encontrada en el Banco Central de Chile.

Se crean tres escenarios, uno optimista, uno intermedio y otro pesimista. Estos dan cuenta de la respuesta del mercado y el nivel de venta esperado.

Según los resultados de los análisis, se determina qué opción es la más conveniente a realizar y si es rentable para la empresa entrar al mercado de jardines infantiles y hospitales privados.

V. Investigación de Mercado

Como parte importante del planteamiento de la estrategia que permita darle estabilidad a largo plazo a Rehuce, se investigó las características particulares de un porcentaje de los mercados objetivos de la firma, los cuales son las clínicas y los jardines infantiles. A continuación, se muestra la investigación en internet y los resultados de las entrevistas realizadas.

Clínicas

En Chile hay 2.543 establecimientos, de los cuales 2.351 son públicos y 192 son privados. La dotación de camas a nivel nacional alcanza las 38.011 unidades, de las cuales un 80 % son de establecimientos estatales y un 20% de establecimientos privados.

La distribución por regiones de establecimientos muestra una concentración mayor en la Región Metropolitana con 15.355 camas, la región del Biobío con 5.003 camas y a la región de Valparaíso con 4.222 camas, juntas hacen el 65% de las camas hospitalarias del país. Según el INE, dichas regiones concentra el 61% de la población del país.

El número de atenciones anuales alcanza los 49 millones de pacientes, de los cuales 36 millones corresponden al sector público y 13 millones al sector privado.

Se entrevistaron a las clínicas Santa María, Indisa y Las Lilas, que son clínicas privadas porque sólo se conoce el negocio con las clínicas públicas que se hace a través de ChileCompra, donde se obtuvo lo siguiente:

Las clínicas privadas son instituciones atractivas para los proveedores por el alto consumo que tienen. Es por esto que por lo general los proveedores son los que se acercan a ellos para ofrecer sus productos. Es de suma importancia la capacidad de entrega que estos tengan para los clientes, pues por lo general necesitan combinar a varios proveedores, porque uno solo no posee la capacidad para cubrir el consumo anual de estas instituciones.

La selección del proveedor pasa por tres etapas. Las enfermeras son las que ven la calidad de los insumos. El departamento de ropería evalúa el diseño, y la gerencia se encarga de ver el precio del producto.

La clínica Santa María realiza licitaciones cada dos años de sus productos, es decir durante dos años mantiene al mismo proveedor. Las otras dos clínicas realizan compras según el nivel de stock que presenten. Por lo general, rota la mitad de la ropa de cama al año.

Todas las clínicas señalaron tener alta demanda durante todo el año con una ocupación superior al 95%. El número de camas es de 350 en la Clínica Indisa, 346 en la Clínica Santa María y 74 camas en la Clínica Las Lilas. Es decir, juntas suman un total de 770 camas, que representan el 10% de las camas hospitalarias privadas en Chile.

El consumo anual de textil en la Clínica Santa María es de \$130 millones de pesos anuales, lo que hace suponer que la Clínica Indisa tiene un consumo similar, porque la cantidad de camas entre ambas es similar. Proporcionalmente, se puede inferir que la Clínica Las Lilas invierte alrededor de \$25 millones de pesos anuales en su ropa de cama.

De estos números, se estima que la cantidad de ropas que cada cama tiene son siete a ocho mudas, lo que habla de la alta rotación y uso que tienen las camas en el sector de salud. La capacidad productiva de Rehuce daría para abastecer a una clínica como la Santa María, sin embargo se requiere ser competitivos en costos para ellos para participar en este mercado.

Las marcas que participan en el suministro de insumos textiles a estas clínicas privadas son Texmed, Textil Super, Tejidos Caupolicán, Telas Sumar, Bestclin, Nina Herrera y Provotel. Todas ellas importan grandes cantidades de tela a un muy bajo costo, por lo que Rehuce, al trabajar con importadores externos, que poseen un margen asociado, no puede competir con ellas.

Colegios

Los colegios son establecimientos de educación para niños de dos a 18 años, en esta sección se considerarán sólo los colegios que poseen niveles menores de educación porque los productos textiles que la empresa confecciona son para educación parvularia. La distinción realizada por el Mineduc no diferencia entre Kínder, Pre kínder, Medio menor, Medio mayor, Sala Cuna Menor o Sala Cuna Mayor; son agrupados como Educación Parvularia.

El directorio de establecimientos del Mineduc tiene 12.116 establecimientos educacionales en todo el país, de los cuales 6.096 poseen educación parvularia. A continuación, se muestra la cantidad de establecimientos según el origen de sus ingresos:

Tabla 9: Establecimientos con Educación Parvularia 2013

Tipo Establecimiento	Establecimientos
Corporación Municipal	661
Municipal DAEM	2.024
Particular Subvencionado	2.948
Particular Pagado	463
Total	6.096

Fuente: Ministerio de Educación, Directorio de Establecimientos

La distribución regional de los establecimientos es:

Tabla 10: Distribución Regional de Establecimientos con Educación Parvularia 2013

Región	Establecimientos
Tarapacá	115
Antofagasta	135
Atacama	91
Coquimbo	326
Valparaíso	789
O'Higgins	417
Maule	444
Biobío	779
Araucanía	452
Los Lagos	358
Aysén	44
Magallanes	49
Metropolitana	1.846
Los Ríos	177
Arica y Parinacota	73

Fuente: Mineduc, Directorio de Establecimientos

El textil de los colegios se encuentra en delantales y cortinaje principalmente, la ropa de cama es para los niveles de menor edad de educación tales como sala cuna y medio menor y mayor. Las colchonetas deportivas también son demandadas por todos los colegios y los artículos de estimulación para los niveles menores.

El tamaño del mercado de los colegios no ha sido estimado por falta de información, pues se requiere saber los productos y el nivel de consumo que tiene cada establecimiento, además de las empresas presentes en este mercado. El mercado de las colchonetas deportivas se muestra atractivo por la capacidad de producir dichos productos. Sin embargo, de los años presentes en el portal ChileCompra, no se ha participado en licitaciones para colegios y se requiere mayor información para hacer una propuesta o poder decidir.

El cortinaje y ropa para profesores y alumnos requiere invertir insumos y contratar mano de obra especializada, por lo que no se presenta como una primera opción viable de realizar.

Jardines Infantiles

Los Jardines Infantiles y Salas Cuna son establecimientos de educación para los niños de uno a seis años. A ellos se les enseña los valores fundamentales para el desarrollo e inserción en la sociedad. Estos lugares prestan un servicio integral, de cuidado y que entregue confianza a los padres, que por lo general trabajan. A continuación, se muestran los tres tipos de jardines que existen según el origen de sus ingresos:

Red Integra²²

Fundación sin fines de lucro que tiene 1.046 jardines con 73.185 niños, de carácter gratuito y enfocado en los segmentos económicos más vulnerables. Reciben subvención del estado y se abastecen a través de licitaciones que se publican en su página web www.integra.cl.

Red JUNJI

Entidad gubernamental que tiene 1.759²³ jardines con subvención del estado. Hay dos tipos, los administrados por la *misma entidad*, que son 1.143, y los administrados por terceros, que son 616, donde se encuentran *municipalidades, fundaciones o personas naturales*. Son de carácter gratuito y están enfocados en los quintiles de menores ingresos. Poseen una amplia cobertura en todo el territorio nacional.

Los jardines infantiles se abastecen de los insumos textiles que necesitan de dos formas, ambas a través de mercadopublico.cl. Puede ser por medio de *convenios marco* o de *licitaciones públicas*.

Convenios marco: Es un catálogo virtual, donde los proveedores son escogidos para ofrecer sus productos, según precio ofertado y la capacidad de entrega, por el tiempo que dura el convenio. Los clientes pueden solicitar en la medida que vayan requiriendo los productos y se genera la orden de compra que formaliza la venta. Este método está en desarrollo y se espera que sea el medio oficial de compra para el abastecimiento de los jardines.

Licitaciones Los jardines o entidades estatales, solicitan a través del portal los productos y servicios que requieren. Luego, las empresas proveedoras tienen un tiempo para que hagan sus ofertas a los demandantes. Finalmente, el sistema escoge el mejor proveedor y se genera la orden de compra. Esta forma es usada cada vez que los jardines requieren comprar algún artículo o servicio.

²² www.integra.cl

²³ <http://infoparvulos.junji.gob.cl/InfoParvulos/showBusqueda.do>

Hay un tercer medio, no reconocido como oficial, que es la compra directa de los municipios a los proveedores. Esto se realiza para montos inferiores a \$200.000 y se caracteriza por ser más ágil, ya que no hay un proceso de licitación. Para esto es importante estar posicionado en este mercado.

Jardines Particulares y Particulares Subvencionados

En esta categoría hay 1.898²⁴ jardines los que son administrados por una persona natural o empresa privada, 1.003 de estos establecimientos se encuentran en la Región Metropolitana. Los recursos de estos jardines provienen de los apoderados y en algunos casos poseen un monto de subvención. Hay una distinción para estos jardines, el *Empadronamiento*, una categoría otorgada por JUNJI, de duración indefinida y que indica el cumplimiento de ciertas normas asociadas a la calidad del establecimiento.

Este tipo de jardines se abastecen a través del mercado. Destaca en este grupo; la red de Jardines Vitamina, que cuenta con más de 50 establecimientos y tienen convenios especiales para los trabajadores de algunas empresas.

Tabla 11: Resumen Tipo de Jardines

Tipo Establecimiento	Cantidad
Integra	1.046
Junji	1.746
Particulares	1.898

Fuente: Elaboración Propia

Matrículas

Según datos del Ministerio de Educación, en el año 2013 se registraron 738.656 matrículas en los distintos jardines infantiles y salas cuna a lo largo del país²⁵.

A continuación, se muestran dos tablas con la evolución 2004-2013 que han tenido las matriculas:

²⁴http://www.junji.gob.cl/portal/ranking50/ranking_full.html, Marzo 2014

^{25,22}Educación en una Mirada, http://sgdce.mineduc.cl/descargar.php?id_doc=201403141245080

Tabla 12: Distribución Matrículas Establecimientos 2004

Tipo Establecimiento	Participación	Porcentaje 2004
Municipal	29%	56%
Junji	17%	
Integra	10%	
Particular	15%	44%
Particular Subvencionado	29%	

Fuente: Informe Estrategia Bicentenario²⁶

Tabla 13: Distribución Matrículas Establecimiento 2013

Tipo Establecimiento	Participación	Porcentaje 2013
Junji	25%	51%
Municipal	17%	
Integra	9%	
Particular Subvencionado	44%	49%
Particular	5%	

Fuente: Educación en una mirada, Mineduc²⁷

Destaca el aumento en participación que han tenido los particulares subvencionados. Un informe de la Biblioteca del Congreso Nacional señala al respecto de la evolución en la cantidad de establecimientos: “La cobertura de salas cuna aumentó 505%, pasando de 539 salas cuna en diciembre del año 2005 a 3.259 salas cuna en diciembre del año 2009. En tanto que la cobertura de jardines infantiles o salas de niveles medio pasó de 1.469 en el año 2005, a 2.944 salas en 2009”²⁸

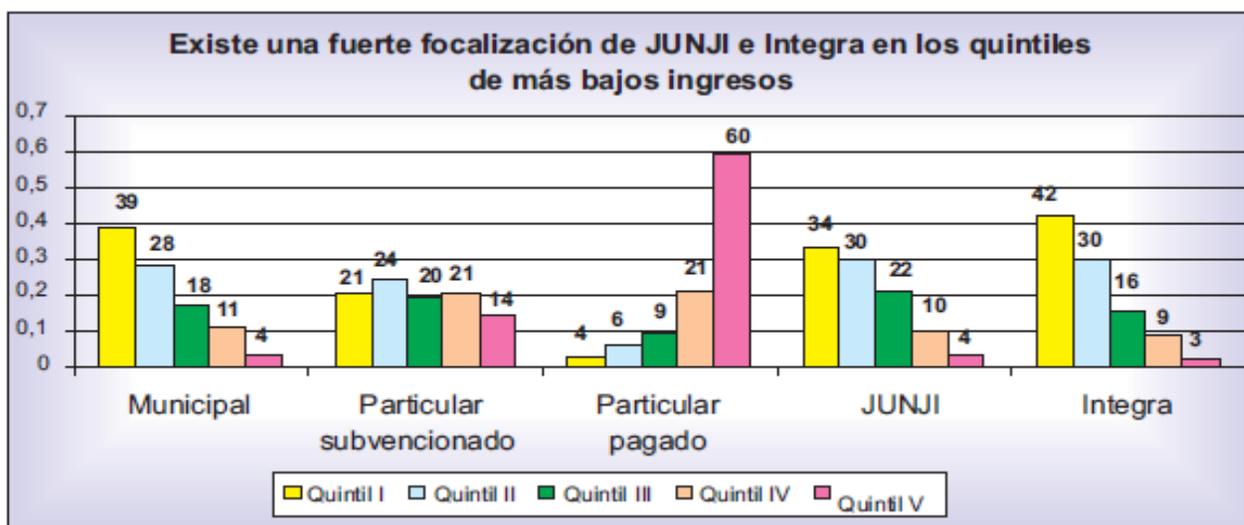
Segmentación

Para explicar la segmentación económica de los jardines infantiles se toma un fragmento y un gráfico del informe de Educación Preescolar Estratégica Bicentenario: “Las matrículas en educación preescolar se encuentran segmentadas. Esta tendencia es bastante menor que en otros niveles de educación. Como es de esperar, las matrículas de los quintiles superiores se concentran en el sector particular pagado. El sector particular subvencionado muestra mayor heterogeneidad, captando de manera bastante pareja a niños/as de distintos quintiles. Las matrículas de las familias de quintiles de menores ingresos se distribuyen principalmente en los establecimientos municipales, JUNJI e Integra”.

²⁶<http://200.6.99.248/~bru487cl/files/libros/Preescolar/Pressc-def.pdf>

²⁸https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Ftransparencia.bcn.cl%2Fobtienearchivo%3Fid%3Drepositorio%2F10221%2F10873%2F1%2F89155_E_PS_30032011_AM_NM_Acceso-Sala-Cuna-y-TPL.doc&ei=x-5fU-b5JM7LsQT024LAAw&usg=AFQjCNElXvAMHnPFkRnJ-BZasBBmK_BJFg&sig2=Mx5mrkuaApDNLU7qnAvOOg&bvm=bv.65397613,d.cWc

Gráfico 2: Distribución de los Quintiles Económicos para cada tipo de Establecimiento



Fuente: Informe Educación Preescolar Estrategia Bicentenario 2005

A continuación, se muestran la distribución regional de cada tipo de jardín registrados en la página de JUNJI:

Tabla 14: Cantidad de Jardines por Región y Tipo

Región	Estatales	Particulares
Tarapacá	60	18
Antofagasta	65	80
Atacama	66	39
Coquimbo	224	61
Valparaíso	293	195
O'HIGGINS	213	61
Maule	237	69
Biobío	385	148
La Araucanía	302	45
Los Lagos	181	73
Aysén	26	17
Magallanes	25	35
Metropolitana	656	1.003
Los Ríos	100	41
Arica y Parinacota	39	13
Total	2.872	1.898

Fuente: JUNJI, <http://infoparvulos.junji.gob.cl/InfoParvulos/showBusqueda.do>

Los años de operación de Rehuce le han otorgado conocimiento del formato de venta, de los requerimientos de calidad y costos para el sector estatal, en el cual se ha logrado vender hasta \$80

millones de pesos anuales en productos textiles para jardines. Este es un volumen de ventas atractivo para poder alcanzar y mantener en el tiempo. Sin embargo, el conocimiento del sector privado es nulo y es por ello que se justifican las entrevistas para evaluar la entrada a este mercado, y así poder planear objetivos de venta acordes con las características de este mercado, en relación a las capacidades productivas de Rehue.

Entrevistas Jardines

El diseño de la entrevista se realizó basado en otras memorias²⁹ y a las diapositivas del curso Investigación de Mercado³⁰. En el anexo 1 se encuentra el diseño de las preguntas. Se busca medir el perfil del jardín, fenómeno de compra, atributos de los productos, proveedores y nivel de precio para los productos textiles de los jardines infantiles particulares.

Se realizaron visitas a alrededor de 60 jardines particulares, de los cuales 30 accedieron a la entrevista. Por lo general, se mostraban sin tiempo para atender los intereses de un estudiante. Es por esto que al cabo de las 40 visitas realizadas, se decidió por cambiar el enfoque y visitar a las directoras como un vendedor de Rehue para ofrecer sus productos textiles. La entrevista pasó a ser una actividad extra, el interés fue mayor y se consiguió comerciar con tres jardines. Hubo dos jardines más que cotizaron, pero no se logró concretar el negocio con ellos. Un factor común entre todas las entrevistas fue el poco tiempo que ellas tenían para atender las visitas.

De esto, se concluye que la tasa de compra es 3/20. Aproximadamente, 1 de cada 7 jardines que fue visitado se convirtió en cliente de Rehue. Por otra parte, los jardines que se vieron interesados y conocieron los productos y la información de la empresa fueron 15. De ellos tres negociaron y finalmente compraron productos de Rehue. Es decir, 1 de cada 5 realizó una compra. Hay un aprendizaje en la medida que se realizan las visitas, tanto como del formato de venta y necesidades del jardín, como de la habilidad de quien visita para concretar el negocio.

De las 30 entrevistas concretadas, tres fueron a jardines que pertenecen a la red JUNJI, una a un colegio particular, 25 a jardines privados y una entrevista con el gerente de abastecimiento de la Red Vitamina. Para esta cantidad de entrevistas el error asociado³¹, a un nivel de 95% de confianza y con una proporción de error 0,5 en cada respuesta, es el siguiente:

$$\varepsilon = \frac{Z(95\%) \cdot p}{\sqrt{N}} = \frac{1,96 \cdot 0,5}{\sqrt{30}} = 17,8\%$$

²⁹ “Plan de Negocios para una Empresa de Productos Naturales para

el cuidado personal” Rubí Alejandra Guzmán Marchant, Ingeniería Universidad de Chile 2012,

“Plan de Negocios para una empresa que confecciona y comercializa Productos de Decoración y Cubrimiento de Ventanas” Jorge Esteban Hoffmann Vásquez Ingeniería Universidad de Chile 2010

³⁰Curso Investigación de Mercado de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile

³¹ Apunte de clase curso Estadística para la Economía y Gestión de Manuel Reyes, Universidad de Chile

En el libro, Guerrilla Marketing Research³², se señala que la mayoría de los estudios de mercado considera aceptable un 5% de error. Para obtener ese porcentaje, manteniendo el nivel de confianza y la proporción de error de cada respuesta en el mismo valor mencionado anteriormente, se necesitaría entrevistar a 384 jardines infantiles. Ahora, si se acepta un 10% de error, correspondería entrevistar a 96 jardines.

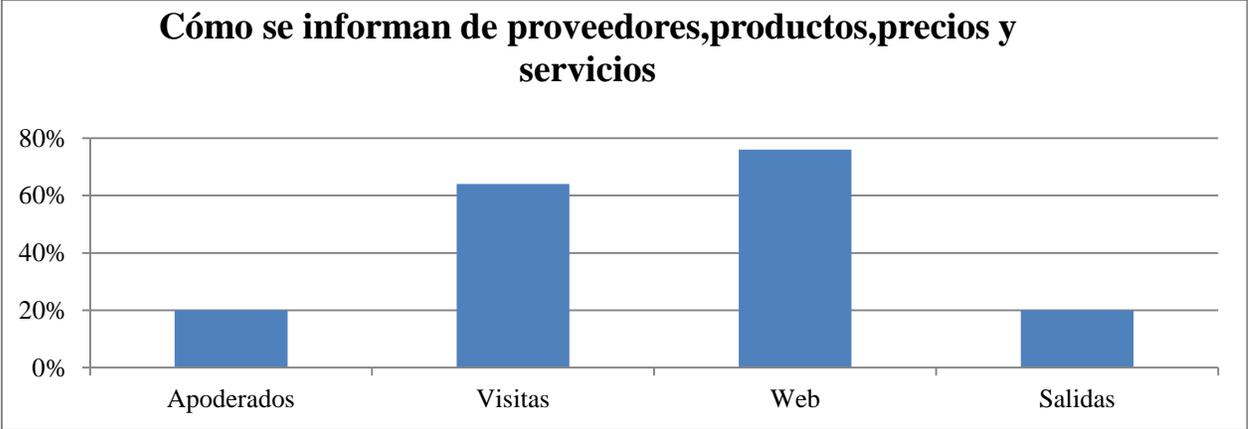
Considerando que las 30 entrevistas fueron realizadas en tres meses, alcanzar dichos niveles de respuesta se encuentra fuera de los alcances de la memoria, pues se requeriría mayor tiempo o más recursos humanos para llevar a cabo esta tarea. El objetivo de la investigación es conocer al cliente y el mercado, para lo cual no es necesario realizar una estimación exacta de todo el mercado.

Cada respuesta del cuestionario podría tener ese $\pm 17,8\%$ de sesgo. Es decir, el valor de cada alternativa mostrado, podría diferir en ese porcentaje en el total de la población y conducir a errores de implementación. Debe ser tomada en cuenta para los casos en que los porcentajes de respuestas son similares entre sí o al realizar estimaciones para el total del mercado. A continuación, se muestran los resultados de las preguntas.

Información

El principal método de información que usan los jardines para conocer proveedores textiles, precios y productos es la búsqueda por internet, seguido de las visitas de proveedores. Principalmente por la comodidad y el tiempo que tienen para realizar estas tareas. En menor medida lo hacen a través de salidas o datos de apoderados.

Gráfico 3: Método de Información



Fuente: Elaboración Propia, 27 entrevistadas respondieron esta pregunta.

³²Guerrilla Marketing Research: Marketing Research Techniques That Can Help Any Business Make More Money, Robert Kaden

Proveedores

Se distinguieron cuatro tipos de proveedores textiles en el mercado de los jardines,

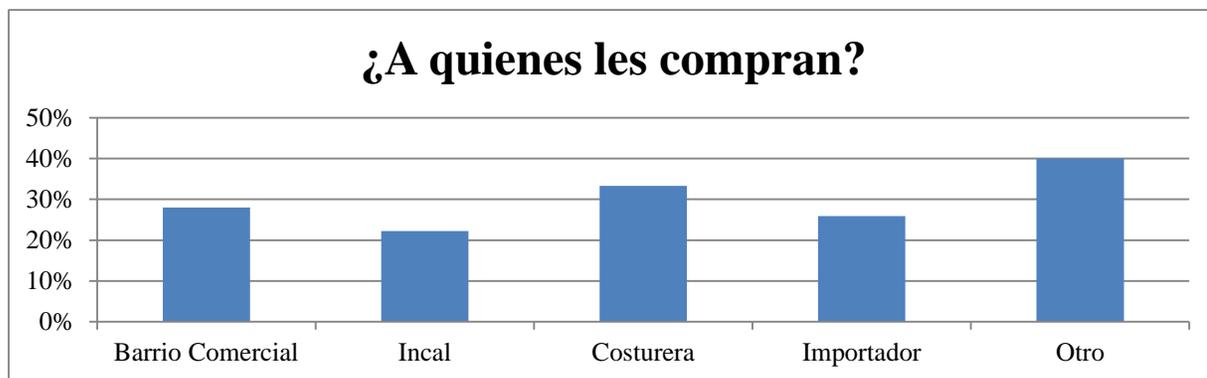
- **INCAL:** Empresa productora e importadora con mayor mención (30%), es escogida por tener variedad, cercanía y precios económicos. Se especializa en ropa de cama y artículos para jardines, como colchonetas y figuras geométricas de espuma para la estimulación de niños. Poseen una tienda en la comuna de Santiago y es competencia directa de Rehue
- **Costureras:** Tienen la mayor mención (35%), aunque son distintas entre sí para cada jardín. Se trata de personas independientes que realizan trabajos a pedidos. Por lo general el jardín compra la tela y ellas son las que cosen. Se conocen por los apoderados, cercanía al jardín o años de relación. El valor de estos proveedores es el trabajo personalizado y el precio ofrecido por ser una persona natural sin mayores gastos.
- **Compras en barrios comerciales:** la mención de esta opción es en el 25% de los casos. Las directoras o persona encargada de las compras visitan a barrios comerciales como Patronato, Independencia o Meiggs. Aquí también compran artículos didácticos y materiales a precio económico. Destaca que se trata de productos importados al por mayor.
- **Importadores:** Representan el 30% de las menciones. Son empresas importadoras que a través de vendedores visitan los jardines infantiles. Se especializan en juguetes y sets de estimulación especializados.

A continuación, se muestran las empresas mencionadas en la investigación de mercado y los productos que comercian (en negrito aparecen las que son competencia directa):

- Mundo Madera: Juguetes de madera
- Goubet: Uniformes y buzos
- Textil Ditex: Cortinas
- Julio y Serra Ltda: Delantales, Cotonas, Uniformes, vestuario profesional e industrial
- **Bracace:** Empresa productora de ropa de cama, colchonetas y set de estimulación. Posee página web y se desconoce formato de venta.
- Dactic: Importadora de juguetes y material didáctico
- Master wise: Empresa importadora de material educativo y didáctico
- Chileactivo: Colchonetas y equipamiento deportivo
- **Aukinko:** Importadora y distribuidora de juguetes y juegos didácticos, comercializa colchonetas y módulos de espuma entre otros. Posee cuatro tiendas en Santiago y una en Temuco.
- **Caramba:** Empresa importadora de juguetes inteligentes, enfocados en la estimulación y aprendizaje de los niños. Posee figuras geométricas con caras de distinto material que fomenta el tacto, equilibrio y concentración.
- Pequitos: Importa y distribuye juguetes
- **Didácticos Chile:** Empresa dedicada a la importación y comercialización de material didáctico. Ofrece gran variedad de productos. Poseen colchonetas y set de espumas para la estimulación. Se presenta como líder en este mercado de estimulación. Su desventaja son los altos precios de sus productos.

A continuación, se muestra un cuadro que resume las alternativas de compra utilizadas por los jardines entrevistados:

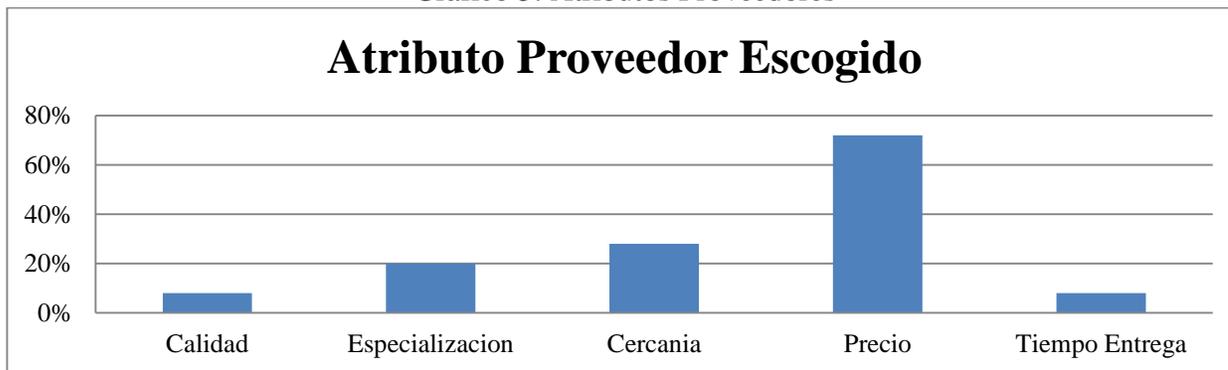
Gráfico 4: Proveedores de Jardines



Fuente: Elaboración Propia, 27 entrevistadas respondieron esta pregunta.

Luego, a las directoras se les preguntó cuál era el motivo de elección de los proveedores que abastecían el jardín infantil. En la mayoría de los casos el factor determinante para elegir al proveedor fue el precio. Por lo que se concluye que son muy sensibles al precio de venta. Las preferencias se muestran a continuación:

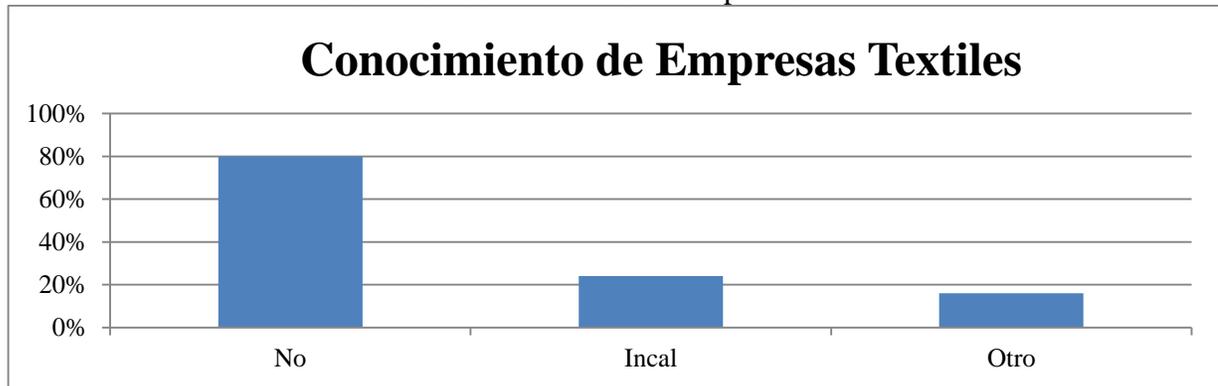
Gráfico 5: Atributos Proveedores



Fuente: Elaboración Propia, 22 entrevistadas respondieron esta pregunta.

A pesar de haber mencionado empresas que proveían de productos a los jardines, el 80% declara no conocer una marca o empresa textil dedicada a los jardines. Por lo general estas compras se realizan a pequeñas empresas de apoderados, de costureras o en barrios comerciales. Sólo el 20% mencionó a Incal como proveedor textil para jardines. Este escenario se muestra favorable para la entrada de una nueva marca dedicada a estos establecimientos.

Gráfico 6: Conocimiento de Empresas Textiles

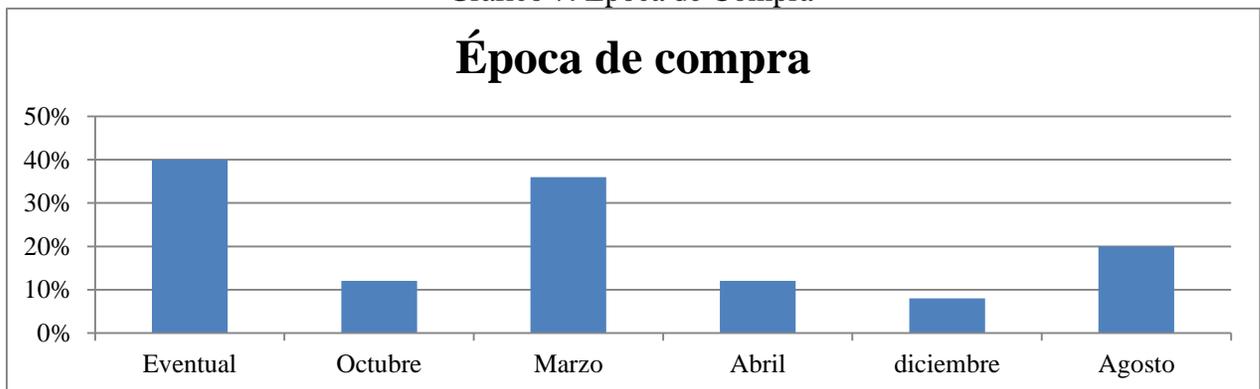


Fuente: Elaboración Propia, 30 entrevistadas respondieron esta pregunta.

Estacionalidad y Frecuencia

Al ser consultados por la época de abastecimiento de insumos textiles, las entrevistadas señalaron que la compra era eventual, que la realizaban cuando se daban cuenta de la necesidad. De esto, se puede deducir que la visita de un vendedor podría acelerar este proceso. También destaca que gran parte de los jardines se abastece entre marzo y abril que es cuando comienza el año escolar y dan cuenta de lo necesario para operar, además de contar con los ingresos extras de la matrícula. Otro grupo lo hace en agosto que es al comienzo del segundo semestre y otro grupo más lo hace a final de año. A continuación, se muestran las épocas señaladas.

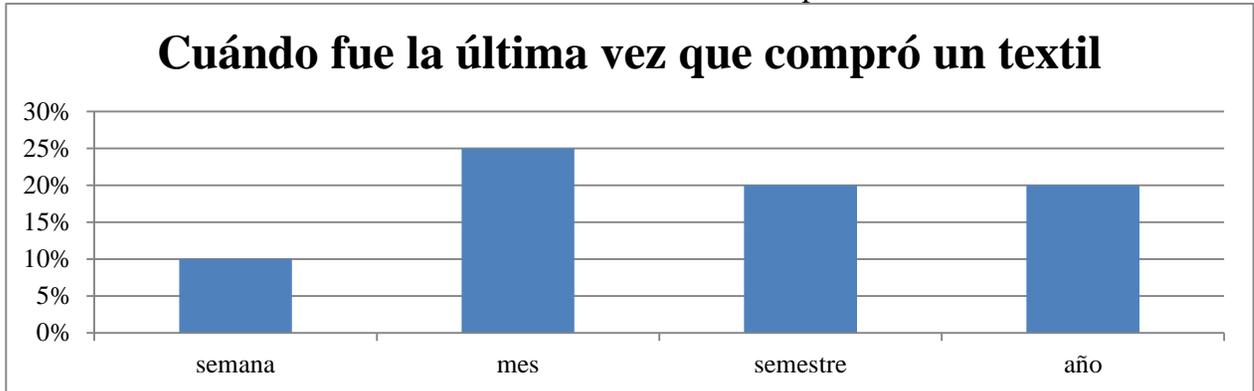
Gráfico 7: Época de Compra



Fuente: Elaboración Propia, 29 entrevistadas respondieron esta pregunta

Luego, se les preguntó por la frecuencia de compra de los textiles de su jardín, donde el 100% declaró comprar hace un año o menos tiempo. Mayor detalle se muestra a continuación.

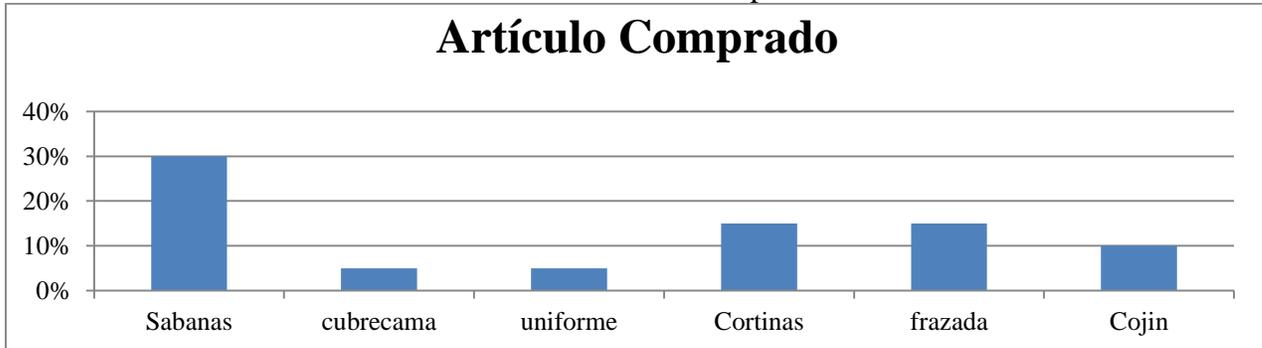
Gráfico 8: Frecuencia de Compra



Fuente: Elaboración Propia, 16 entrevistadas respondieron esta pregunta

Junto a la pregunta anterior, se les consultó cuál era el artículo que habían comprado, el que mayor mención tuvo fueron las sábanas. Esto puede explicarse porque se trata del que tiene menor vida útil y mayor rotación. Cabe destacar que hay casos en que este producto no es comprado por el jardín sino que por los apoderados. A continuación, se muestran las respuestas señaladas.

Gráfico 9: Artículo Comprado

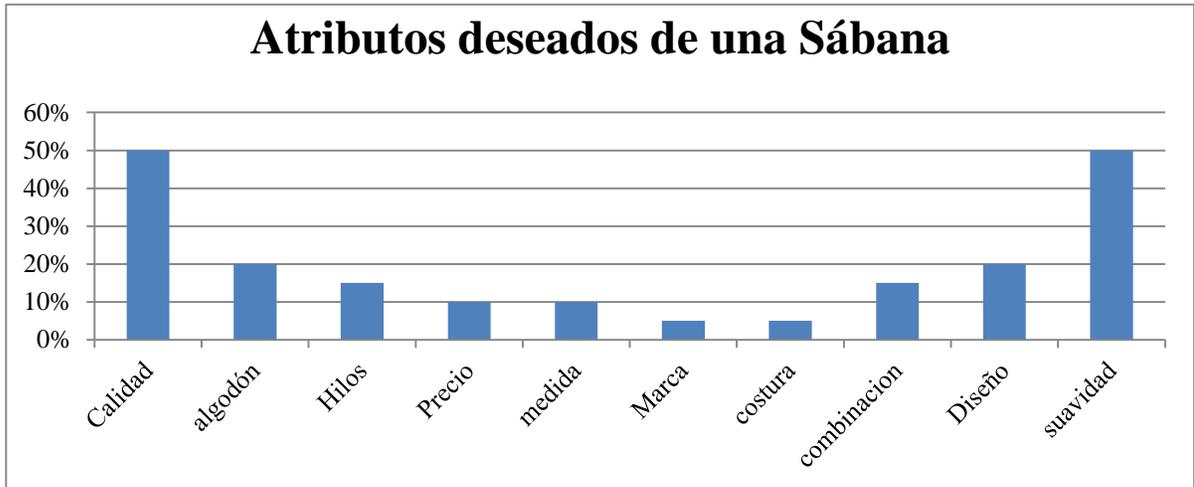


Fuente: Elaboración Propia, 17 entrevistadas respondieron esta pregunta

Atributos de los Productos

Luego se les pregunto cuál eran las cosas en que se fijaban para comprar una sábana, en dónde se mencionó la calidad y la suavidad en mayor medida, luego el diseño y el material de preferencia, que es el algodón. A pesar de que en primera instancia el precio era el atributo para escoger un proveedor, en esta pregunta parece ser de menor importancia. A continuación, se muestran las respuestas señaladas.

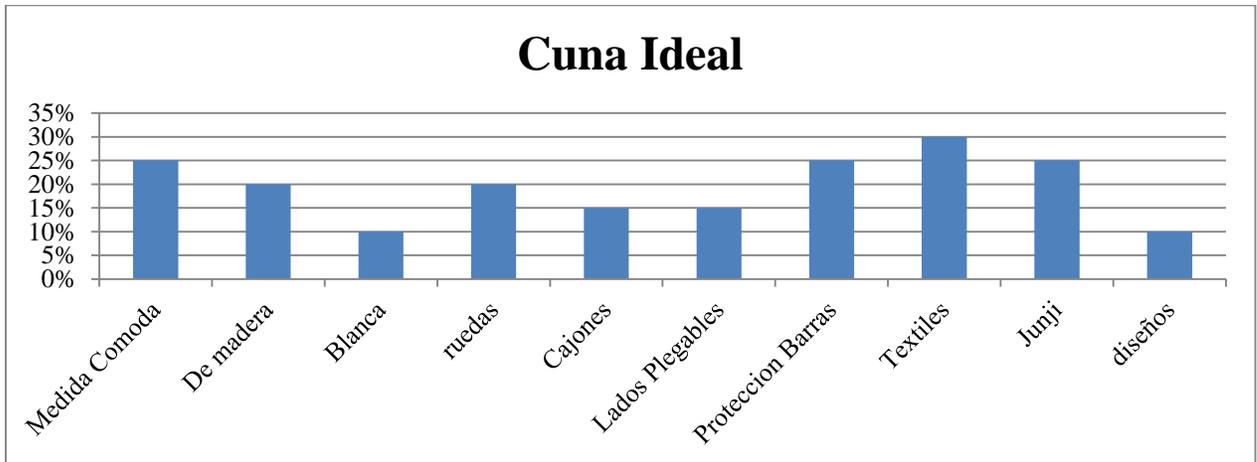
Gráfico 10: Atributos de una Sábana



Fuente: Elaboración Propia, 20 entrevistadas respondieron esta pregunta

Después de esto, se les pidió a cada entrevistada que describiera la cuna ideal. La mayoría de las respuestas hizo referencia a los textiles que esta tenía. También en gran medida señalaron la seguridad de esta y la protección de las barras de los niños, pues parece ser un problema los golpes que se hacen los niños con ellas. Otro factor con alta mención fueron las medidas según la norma JUNJI exigida, por lo que el cumplimiento de esto les parece importante. Idealmente desean cunas que les sean cómodas para acostar y levantar al bebé. En este ítem, el de la cuna, la empresa puede mostrar soluciones atractivas para el jardín, ya sea con los textiles que se tienen además de la protección de las barras que algunos clientes ya han solicitado. A continuación, se muestran las respuestas señaladas.

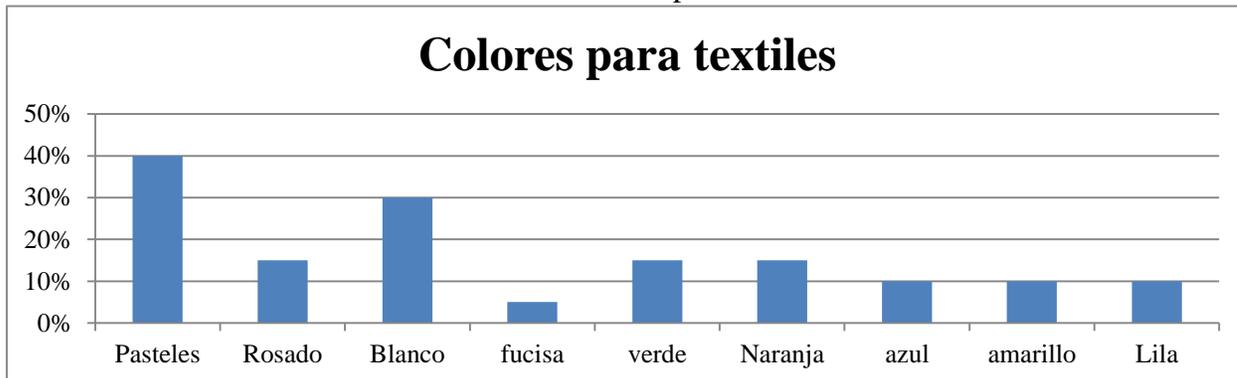
Gráfico 11: Cuna Ideal



Fuente: Elaboración Propia, 16 entrevistadas respondieron esta pregunta

Los colores para textiles señalados en mayor medida fueron los pasteles y el color blanco. Son colores que reflejan fácilmente la suciedad y además son relajantes e inducen el sueño. Las preferencias señaladas se muestran a continuación:

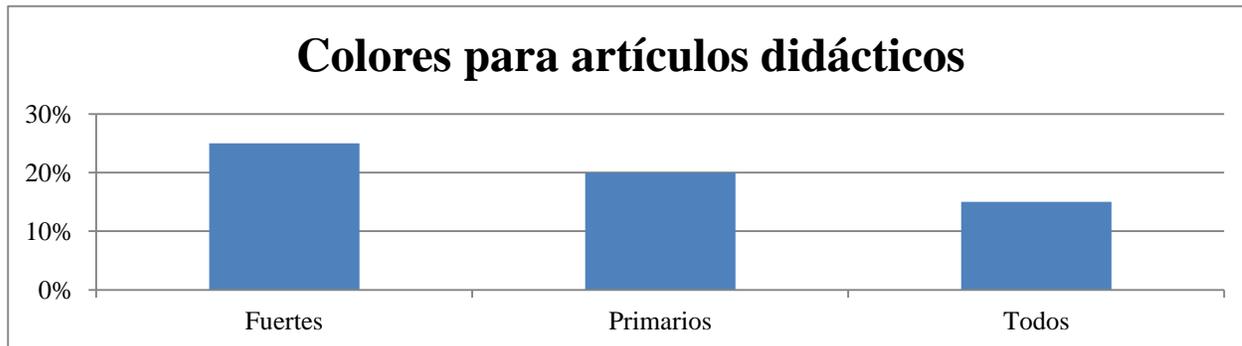
Gráfico 12: Colores para Textiles



Fuente: Elaboración Propia, 17 entrevistadas respondieron esta pregunta

Por su parte los colores de estimulación deseados son los colores fuertes, los primarios y también es valorada la variedad de estos, mediante la opción “todos” que representa a todos los colores.

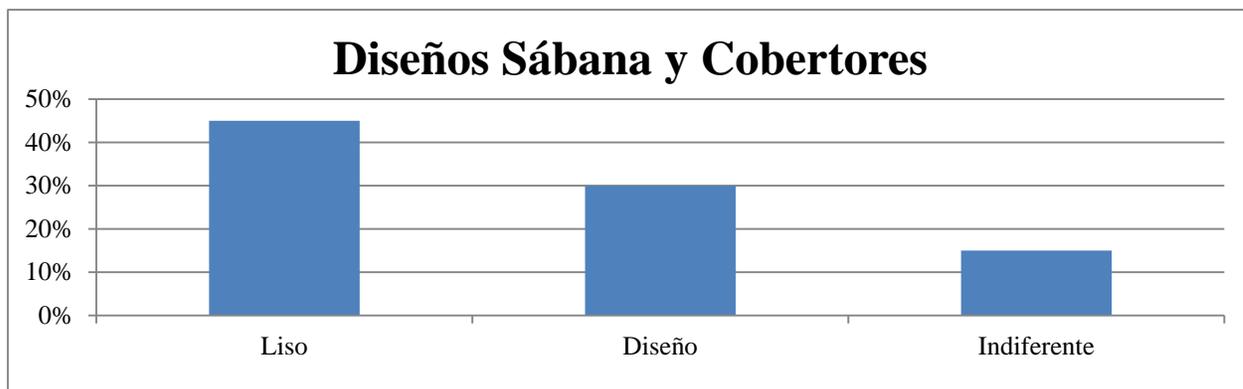
Gráfico 13: Colores Artículos Didácticos



Fuente: Elaboración Propia, 12 entrevistadas respondieron esta pregunta

Luego, se les preguntó por el diseño de sábanas y cobertores. La mayoría prefiere que estos sean lisos, hay un 30% que prefiere que sean con diseños y un 15% se encuentra indiferente entre estos. A continuación, se muestran las preferencias señaladas.

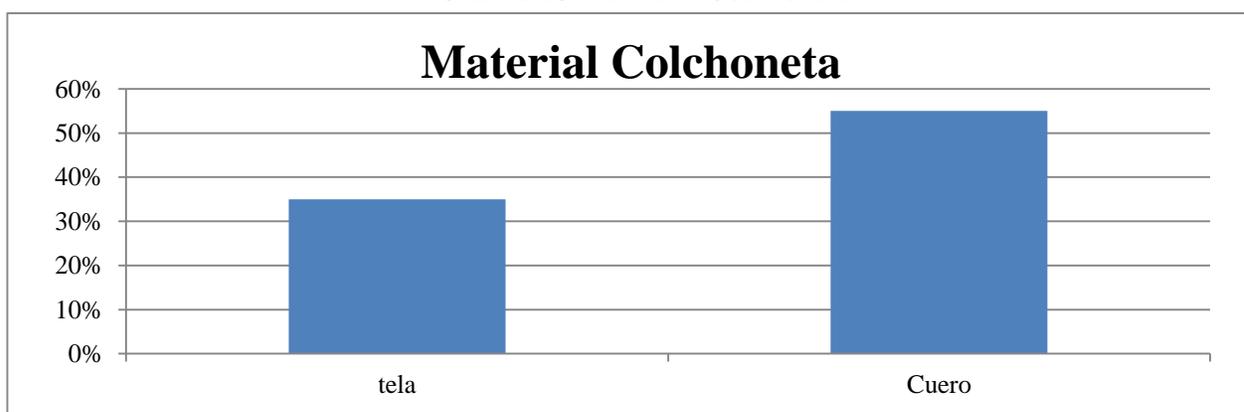
Gráfico 14: Diseño Sábanas y Cobertores



Fuente: Elaboración Propia, 17 entrevistadas respondieron esta pregunta

Al ser preguntados por la preferencia en el material de las colchonetas, la opción preferida fue el cuero sintético. Esto se explica principalmente por el carácter lavable que posee. A continuación, se muestran los porcentajes de cada opción.

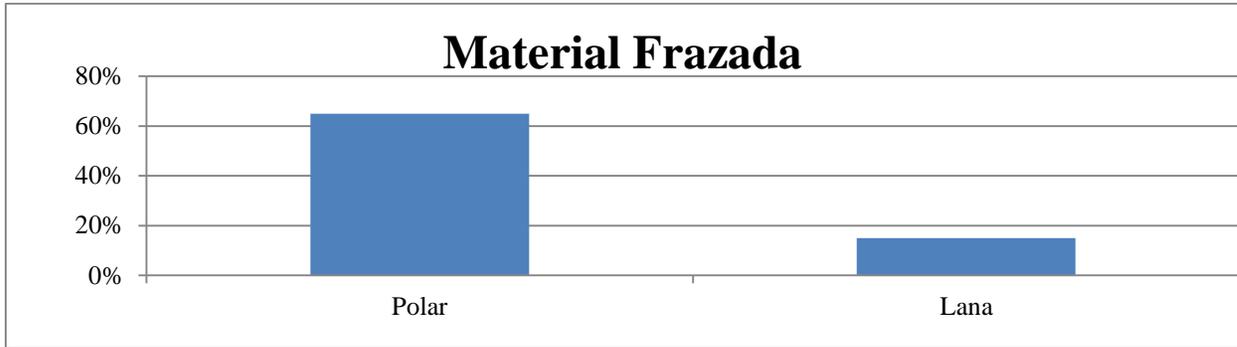
Gráfico 15: Material Colchoneta



Fuente: Elaboración Propia, 18 entrevistadas respondieron esta encuesta

Por su parte el material preferido para las frazadas es el polar. A pesar de tener una menor vida útil es más fácil de lavar y esto parece determinar su preferencia.

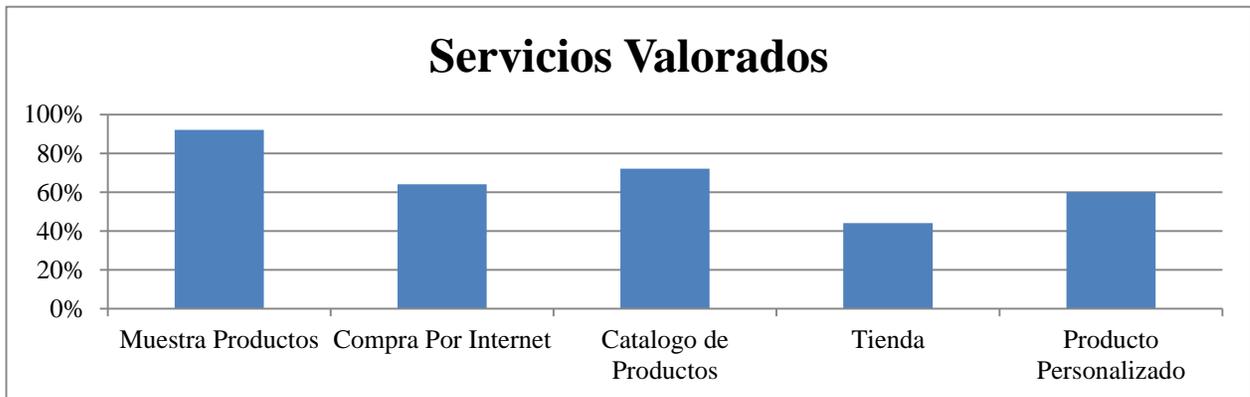
Gráfico 16: Material Frazada



Fuente: Elaboración Propia, 17 entrevistadas respondieron esta pregunta

Finalmente, se les preguntó cuáles servicios eran valorados por las empresas textiles. Las muestras de productos junto al catálogo de productos fueron los servicios con más solicitados. Ambos servicios requieren la visita de una persona a las inmediaciones del jardín. En segunda instancia, la página web con el servicio de compra por internet también fue valorado. A continuación, se muestran los porcentajes de cada servicio.

Gráfico 17: Servicios Valorados



Fuente: Elaboración Propia, 27 entrevistadas respondieron esta pregunta

Precios

A continuación, se muestran los promedios y la desviación estándar de los precios que las entrevistadas señalaron,

Tabla 15: Precios Promedio de Productos Textiles

Producto	Precio Promedio	Varianza(+/-)
Colchoneta	\$11.900	\$ 6.600
Cubre Colchón	\$ 7.500	\$ 4.750
Juego Sábana	\$ 6.800	\$ 3.300
Frazada	\$ 4.700	\$ 2.900
Cobertor	\$ 9.100	\$ 4.060
Cubo Espuma	\$14.700	\$ 9.500
Puff	\$15.700	\$ 6.500

Fuente: Elaboración Propia basado en entrevistas realizadas

Consumo de Bolsas de Basura

Además, se preguntó por el consumo de bolsas de basura, puesto que la empresa se dedica también a la comercialización de estos productos. En promedio los jardines consumen ocho bolsas de basura diaria con una varianza de 9,7 bolsas

Localización de los Jardines

55% de los Jardines pertenecen a la comuna de Las Condes, 30% a Ñuñoa ,15% La Reina y 15% a otra.

Números promedios que caracterizan a un Jardín

Un jardín particular en promedio tiene:

Tabla 16: Números Jardín Tipo

Ítem	Cantidad Promedio	Varianza
Profesoras	4,6	2,7
Asistentes	6,7	7,1
Alumnos Jardín	64,1	58,8
Alumnos Sala Cuna	24,7	17,9
Salas	4,1	1,4
Cursos	4,2	2,9
Niños por Sala	15,9	6,9
Sillas	69,8	51,3
Mesas	15,5	9,09
Cunas	7,7	4,8
Colchonetas	23,9	17,0
Valor Matrícula	\$159.500	49.800
Valor Mensualidad	\$194.950	79.181

Fuente: Elaboración Propia, basada en entrevistas realizadas

Conclusiones

De la información recolectada en las entrevistas se concluye que:

Los jardines infantiles se informan por visitas de proveedores y búsqueda web, para finalmente elegir a sus proveedores principalmente por el precio. Incal es la empresa mejor posicionada, aunque el 80% declara no conocer una empresa textil.

Hacen sus compras a principio de cada semestre y ante eventualidades, como el desgato imprevisto de los insumos. Lo que más compran son sábanas, donde buscan calidad y suavidad. Los colores preferidos son los pasteles por la limpieza y la inducción hacia el sueño, los colores fuertes y primarios para estimular los sentidos de los niños. En cuanto al diseño prefieren que los productos sean lisos e iguales entre sí.

Valoran las muestras, catálogos de productos y compra por internet.

Además se infieren los siguientes 4 puntos de las entrevistas:

- La proporción entre entrevistas realizadas y cantidad de visitas, 1 es a 2, hace referencia al poco tiempo que tienen las directoras para atender solicitudes extras. A medida que más niños

tiene un jardín, mayor cantidad de actividades deben ser manejadas. Los horarios con menor disponibilidad son los horarios de almuerzo, entrada y salidas de los niños, es decir de 09:00, 13:00 y 17:00 horas.

- Dado que los productos textiles tienen una vida útil finita, deben ser renovados con frecuencia. Esto afecta directamente a la calidad del servicio prestado por cada establecimiento y es motivo de sanción por la JUNJI.
- La valoración de las directoras por los servicios de muestras y catálogos de productos, indica que tienen el gusto por ver y tocar los productos, además de preferir la comodidad de hacerlo en el mismo jardín. Este servicio se presenta como una oportunidad para detectar necesidades dentro del jardín mediante la observación y el dialogo directo, y ser transformadas en venta.
- Finalmente, un tema obvio aunque no menor es el de la calidad y la confección de los productos. La manufactura de los productos debe ser prolija.

Estimación Tamaño Mercado

A continuación, se realiza la estimación del tamaño del mercado. Se utilizan tres conceptos unidades del mercado, porcentaje de unidades que utiliza el producto y frecuencia de uso o adquisición del producto.

Las unidades del mercado son los niños que asisten a los jardines infantiles. Para esto se utilizan dos aproximaciones. La primera son los promedios de niños que asiste a los jardines entrevistados, multiplicado por la cantidad de jardines particulares en Chile. La segunda serán las matrículas de los jardines particulares y particulares subvencionados existentes según los datos del Ministerio de Educación.

Unidades del Mercado

- Promedios³³: 64,1 Niños Jardín y 24,7 Niños Sala Cuna, da un total de 88,8 niños, multiplicados por los 1.898³⁴jardines infantiles particulares, da un total de 168.542 niños a nivel nacional. Este resultado es inferior por 70.000 niños a los registros del Ministerio de Educación.

³³ Tabla 16, página 33

³⁴ Ranking General JUNJI de fiscalizaciones 2012

- Matrículas³⁵: La educación parvularia tradicional registra un total de 240.323 matrículas, sumando las del sector particular y del particular subvencionado. Al dividir por los 1.898 jardines particulares da un promedio de 126 niños por jardín infantil.

Se utilizará la segunda aproximación por ser consistente con el total de niños matriculados en el país.

A continuación, se muestra la distribución de las matriculas particulares según el nivel de educación:

Tabla 17: Matriculas Particulares de Educación Parvularia

Nivel	Particular Subvencionado	Particular	Total Particulares
Sala Cuna Menor	24	32	56
Sala Cuna Mayor	94	407	591
Medio Menor	640	2.296	2.936
Medio Mayor	1.345	5.990	7.335
Nivel Transición 1	84.977	14.440	99.417
Nivel Transición 2	113.178	16.900	130.078
Total	200.258	40.065	240.323

Fuente: Mineduc, Educación en una Mirada 2013

Para continuar con la estimación del tamaño del mercado, será necesario precisar los productos que serán considerados en el abastecimiento básico para cada nivel del jardín infantil. Para esto, se utiliza la información de los productos y las cantidades que exige JUNJI³⁶ para el funcionamiento de los establecimientos. En el anexo 2, se encuentra el detalle que considera cantidad de productos, precios y vida útil.

Porcentaje de unidades que utiliza el producto: Dado que cada producto es exigido para el normal funcionamiento de los jardines, el porcentaje de unidades (alumnos) que utilizan los productos es un 100%.

Frecuencia de Adquisición: la frecuencia de compra viene dada por la vida útil de los productos, la cual es estimada en base a la experiencia del gerente general de la empresa. Esta también se encuentra en el anexo 2.

El tamaño del mercado, para cada producto, viene dado por la multiplicación de los tres factores: tamaño, porcentaje de uso y frecuencia de adquisición. Por lo tanto, el tamaño total del mercado viene dado por la suma de los mercados de cada producto. Más claramente,

³⁵ Documento Educación en una Mirada, Mineduc 2013

³⁶ Guía de Empadronamiento y Funcionamiento para Salas Cunas y Jardines Infantiles Particulares, Junji

$$\text{Tamaño Mercado} = \sum_{k=0}^n \text{Mercado}_k$$

$$\text{Mercado}_k = \sum_{k=0}^n u_k \cdot p_k \cdot f_k$$

Donde u_k son las unidades que requiere del producto k en el mercado, p_k el porcentaje de unidades que utiliza el producto k y f_k la frecuencia de compra de k, en este caso la vida útil del producto. A modo de ejemplo, el colchón cuna, que es el primer producto del listado del anexo 2, se tiene que los valores de las variables u_k , p_k y f_k son los siguientes:

$$u_{\text{colchon cuna}} = 56 \cdot \$9.116 = \$ 510.496$$

$$p_{\text{colchon cuna}} = 100\%$$

$$f_k = 1/4$$

$$\text{Mercado}_{\text{Colchon Cuna}} = \$ 510.496 \cdot 100\% \cdot \frac{1}{4} = \$127.624$$

Luego, para cada producto se realiza el mismo procedimiento y se llega a que el tamaño del mercado es:

$$\text{Tamaño Mercado} = \$ 1.040.694.863$$

$$\text{Consumo Anual Jardin} = \$ 1.040.694.863 / 1.898 = \$548.311$$

En el anexo 2, se encuentran los cálculos de los resultados aquí mostrados. Se incluye el cálculo del consumo anual promedio para un jardín particular, que describe las cantidades de cada producto consumidas.

Decisión del mercado

La decisión del mercado es de carácter estratégico y se fundamenta en lo postulado por Lawrence Friedman, en su libro “Go to Marketing Strategy”. En él se señala que: “la mayoría de las empresas tienen más potencial de negocio de lo que nunca podría manejar, en un territorio familiar donde entienden el mercado y pueden fácilmente competir y ganar”³⁷

En el caso de Rehue el territorio más familiar son los jardines infantiles, por las siguientes razones:

El rendimiento que ha tenido la firma en el portal ChileCompra, con hospitales alcanza ventas de \$16,5 millones de pesos en los últimos cuatro años. En cambio con los jardines infantiles, en el mismo periodo de tiempo, alcanza los \$112 millones de pesos. Esto responde a una especialización de la firma en la producción y comercialización de productos para jardines infantiles. Los resultados económicos le han dado a la empresa, además, la posibilidad de desarrollar sus habilidades y de obtener una experiencia y conocimientos necesarios para ser competitivos en dicho mercado.

La competencia es por excelencia el factor limitador del precio³⁸, y por ende del margen que manejan las empresas del rubro. Se observa una mayor competencia en el mercado de la salud, pues todos los entrevistados señalaron identificar claramente al menos cuatro proveedores textiles. Esto a diferencia de los jardines, donde un 80% declara no conocer un proveedor textil. Esta situación, se presenta como una excelente oportunidad de entrada al mercado y de posicionamiento de la marca, pues hay un potencial mayor margen y participación debido a la menor competencia.

Otro punto decisivo, es que el mercado de la salud posee mayores volúmenes de venta, por lo que requiere ser competitivos en costos y tener la capacidad para abastecerlo. Es decir, es necesario reducir los costos de los insumos (vía importación) y tener una mayor capacidad instalada, pues actualmente se podría proveer sólo a un gran hospital privado. En este caso, no se cumpliría el objetivo principal de rentar mediante la diversificación de clientes y se comprometería el nivel de entregas, que es uno de los pilares distintivos de la firma.

Es por esto, que junto al gerente general de Rehue, con vasta experiencia en el rubro, se ha decidido desarrollar una propuesta para la entrada al mercado de los jardines infantiles. Hay un mayor conocimiento del rubro, menor competencia y la capacidad de diversificar la cartera de clientes. Los colegios serán incluidos dentro de la oferta y promoción que se realice, sin embargo, la propuesta de valor y cálculos están enfocados especialmente en los jardines, pues la información recolectada es de este mercado.

³⁷ Go To Market Strategy, Lawrence Friedman Página 82

³⁸ Marketing internacional para la expansión de la empresa. José Luis Jerez Riesco y Álvaro García Mendoza

VI. Análisis Estratégico

Análisis PEST

a) *Político:*

Tratados de Libre comercio

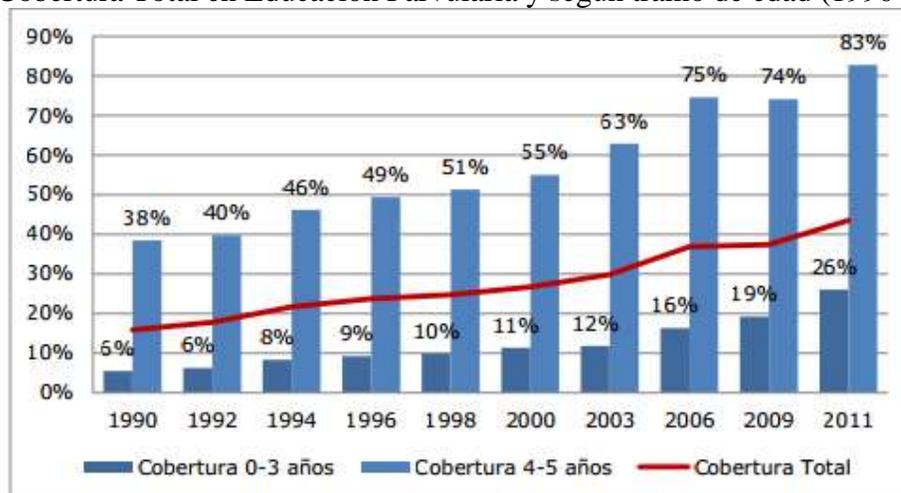
Los tratados de libre comercio han dado un nuevo escenario para la industria manufacturera, en las últimas décadas, han desaparecido varias empresas latinoamericanas por los bajos precios, tanto de insumos como de productos acabados, que han llegado de China y Asia principalmente. Por lo que muchas empresas se han transformado netamente en importadores.³⁹

Gobierno de Turno

El gobierno de turno define la cantidad de recursos que se destinan a Salud y Educación, para el abastecimiento e inversión en nuevas instalaciones. Esta inversión afecta directamente a la cobertura; es decir, a la cantidad de cupos disponibles en salas cuna y jardines infantiles.

A continuación, se muestra la evolución de las matriculas de la educación parvularia.

Gráfico 18: Cobertura Total en Educación Parvularia y según tramo de edad (1990-2011)



Fuente: Encuesta Casen

³⁹http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3676

Es de esperar que la cobertura de salas cunas aumente, pues en el país solo el 10% de los niños asisten a salas cuna⁴⁰. En el actual programa de gobierno⁴¹, se señala la construcción de 4.500 nuevas salas cuna.

JUNJI (Junta Nacional de Jardines Infantiles)

La JUNJI está encargada de supervisar la Educación Parvularia en todos sus ámbitos, La institución define las cantidades y características básicas de los productos.

b) Económico

Las ventas para el 2012 de los productores textiles ascienden a 2,1 billones de pesos y a 3 billones de pesos el comercio de textiles.⁴² Cifras globales de consumo, indican que el 67% corresponden a vestuario, 29% a calzado y un 5% a textil para el hogar. En promedio, cada chileno gasta \$216.000 en vestuario, \$94.499 en calzado y \$14.529 en textiles para el hogar al año⁴³.

La ocupación industrial ha disminuido en un 30% en la última década según datos de la SOFOFA, y tanto ventas internas como producción han disminuido un 50% en el mismo periodo.

c) Social

El sector textil chileno tiene 23.511 empresas productoras que dan trabajo a 118.522 personas, y 26.851 empresas comerciales que dan trabajo a 99.342 personas, en su mayoría mujeres⁴⁴

d) Tecnológico

En cuanto a la tecnología para la producción textil se encuentran impresoras plotter que permiten imprimir infinitos diseños sobre cualquier tela. Estos avances hacen las cosas más fáciles, más rápidas y más intuitivas para todos los usuarios⁴⁵. Destaca aquí la robótica desarrollada para máquinas de coser, que permiten trabajar las 24 horas con costuras prolijas e iguales entre sí. Otra

⁴⁰ Encuesta CASEN, infancia, 2011

⁴¹ <http://www.minsepres.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/ProgramaMB.pdf>

⁴² Servicio de Impuestos Internos, www.sii.cl

⁴³ Euromonitor

⁴⁴ <http://www.voltairenet.org/article176323.html>

⁴⁵ <http://online.wsj.com/article/SB130592873712517699.html?dsk=y>

tecnología utilizada en el sector textil son las máquinas tendedoras, las cuales “realizan la operación preparatoria para el cortado, que consiste en colocar los pliegos de tela uno encima de otro en una dirección predeterminada”⁴⁶. Estas pueden reemplazar la labor realizada por dos trabajadores.

Respecto a la tecnología en telas destacan las micro fibras con orificios para que la piel se oxigene, tejidos con memoria, sensores de temperatura, absorbe líquidos, absorbe sonidos, tejidos luminiscentes, pantallas de altos pixeles, entre otros, que le otorgan una versatilidad y aplicación específica a la originalidad del diseñador y necesidad del consumidor.

La inserción de partículas para la salud es algo que también se ha utilizado bastante, se han desarrollado telas anti malaria, sábanas antibacterianas y fungicidas con aplicaciones de cobre y otros materiales.

Análisis Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos entrantes

Los nuevos entrantes que podría tener el sector textil son de dos tipos, productores o importadores. Los primeros requiere una inversión en máquinas de coser, insumos y mano de obra. Ninguno de ellos es difícil de conseguir en el mercado. Los segundos requieren invertir en inventario; y ambos en la construcción de marca y relaciones comerciales. En primera instancia no hay grandes barreras para la entrada en este mercado.

Si el análisis es llevado al retail, la amenaza de entrada de un nuevo proveedor es baja, pues Rehuca cuenta con una relación de años y excelencia en fill-rate. Sin embargo, dada la capacidad financiera del retail, podrían *ellos* realizar la importación y “saltarse” al proveedor de los productos, tal como lo hacen grandes cadenas del retail. El inconveniente de esta opción, es el monto que se requiere en inventario para hacer frente a la demanda, lo que representaría activos no circulantes mientras estos no sean vendidos. Esto, a diferencia de la situación actual, donde solamente manejan la venta y distribución de un inventario semanal, que es una opción cómoda y de poco riesgo. Por lo tanto se concluye que la amenaza de nuevos entrantes en este canal es baja.

En ChileCompra no hay barreras de entrada. Es más, mientras mayor competencia y transparencia exista, mejor para la institución, por lo que la amenaza de entrada en este canal es alta, dado que se requiere sólo la capacidad financiera para solventar los gastos de operación inicial y los primeros años de conocer del rubro y la competencia.

⁴⁶<http://www.contactopyme.gob.mx/tecnologias/maquinaria.asp?cveramo=2&cveproceso=3>

Para el caso del mercado privado, ya sea de clínicas o jardines, existen marcas posicionadas y relaciones de años con clientes, por lo que la entrada de nuevos clientes requiere hacer frente a la competencia.

Se concluye que la amenaza de entrada para los canales es media-alta

Poder de negociación con proveedores

Dado que existe un gran número de proveedores, el poder de negociación de ellos es bajo. Existe competencia en costos con los proveedores asiáticos y no hay una organización que les permita regular directamente los precios. En el caso de los proveedores nacionales de relleno de los productos, hay varios productores locales, la mayoría en Santiago, lo que confiere la posibilidad de buscar el más económico. Además, el volumen de venta de los últimos años hace que Rehue sea un cliente atractivo para los proveedores. Es por esto que, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Poder de negociación con compradores

Easy tiene un elevado poder de negociación dado el volumen de venta que representa para la firma. Es el retail quien define las cláusulas del contrato y tiene la facultad para desactivar los códigos de los productos que tengan bajas ventas.

En el canal ChileCompra no existe negociación directa con el cliente, sino que este acepta la mejor oferta que se le presenta en la licitación que el realiza. Es por esto que no existe poder de negociación, si no que una elevada competencia y transparencia entre proveedores que funciona como ente negociador indirecto.

En el mercado privado hay un poder de negociación inferior que al caso de Easy y ChileCompra. La negociación se lleva a cabo por teléfono, vía mail o al momento de la visita. El trato es personal y suelen solicitar descuentos y diferentes calidades. Aquí los principales factores que determinan que una negociación sea exitosa, y se lleve a cabo el negocio, son el tiempo y la oportunidad. En el caso de que el cliente cuente con más proveedores, negociará con todos hasta dar con el más conveniente.

Se concluye que el poder de negociación es medio, pues este aumenta a medida que la cantidad comprada aumenta. Cabe destacar que hay varias empresas o costureras que pueden realizar el trabajo, por lo que precios elevados no serán apreciados por los compradores.

Amenazas de sustitutos

Los productos sustitutos podrían venir de la mano de una nueva tecnología textil que hiciera nuevas texturas y calidades que dejara obsoleta a las actuales. Por el momento no se aprecia una clara amenaza pues el grado de sustitución es bajo. El mismo argumento es aplicable a la industria de las bolsas plásticas, por lo que se concluye que se trata de un bajo nivel de amenaza

Rivalidad entre competidores.

En Easy no se compite directamente con los otros proveedores de textiles, pues el precio y calidad han sido determinados anteriormente. La publicidad dentro y fuera de la tienda es manejada por el mismo retail. Para cada grupo de productos han sido determinados un proveedor y se trata de que no compitan entre sí, sino que todos sean comercializados. Una propuesta interesante para aumentar la participación de la empresa sería la inversión en diseño y desarrollo de nuevos productos.

En ChileCompra la competencia se da por precios una vez que se cumplen los requerimientos de las ofertas. Hay veces que se solicitan muestras de los productos en el periodo de adjudicación y esas exigencias pueden determinar, el grado de interés de una firma por participar. En todo caso, no se observa una clara rivalidad entre las firmas pues se trata de un portal que exige transparencia e igualdad de oportunidades.

En el mercado privado de jardines no hay grandes rivalidades, es decir, dado el tamaño no hay grandes gastos en publicidad ni una fuerte competencias en precios. La competencia viene dada más por la red contacto que el cliente tiene y la oportunidad de realizar la venta en cada visita.

Se concluye que la rivalidad en el mercado de los jardines es baja.

Análisis FODA

Fortalezas

- La empresa ha desarrollado una *excelencia en servicio de entrega* tras años de operar con el retail EASY. Actualmente se cuenta con un 100% de fill-rate
- El tamaño de la empresa le otorga *flexibilidad* operacional, además que con un mismo material se pueden hacer varios productos
- Cercanía y precios preferenciales con proveedores
- Marca posicionada en ChileCompra. Hay clientes que confían y vuelven a comprar, en el último año se comerció con 53 instituciones. Además 5 Clientes de ChileCompra compran todos los años
- Alianzas comerciales con productores de muebles para jardines, *Juegos Mágicos* y *Sotozambón*. Se han transformado en clientes y a la vez en proveedores, pues complementan la oferta de productos, tanto Rehuce a Juegos Mágicos y Sotozambón; y viceversa.
- Los productos para jardines cumplen la norma JUNJI
- Conocimiento de los precios y costos del sector, pues 52 % de las licitaciones postuladas son adjudicadas a Rehuce

Oportunidades

- Automatizar producción con maquinaria para tareas repetitivas como por ejemplo el tirado de telas o el relleno de productos
- Subcontratación de procesos a través de empresas satélites
- Importar productos de mayor venta, especialmente los que solicita EASY
- Importar insumos textiles y abaratar costos
- Aumentar a cantidad de licitaciones en las que se participa a través del portal ChileCompra
- Desarrollo de propuesta para entrar a mercados privados de jardines, clínicas, hoteles, hogares y/o alojamiento
- Estrategia de diferenciación por diseño, calidad y servicio
- Espacio para la proactividad y la iniciativa sobre nuevos diseños para Easy

Debilidades

- Baja estandarización de los procesos, los tiempos de producción son estimados en base a la experiencia
- Poco espacio en taller
- Marca desconocida fuera de ChileCompra, no hay gastos en promoción ni publicidad
- Costureras independientes a la empresa, no poseen seguro o previsión laboral
- Nula capacitación de los trabajadores
- Poca profesionalización de la empresa
- Deficiencia en el desarrollo de recursos humanos
- Ausencia de Plan estratégico a largo plazo
- No hay control ni contacto con los fabricantes de los textiles
- Postulación menor al 1% de las licitaciones en las que se puede participar
- No hay control sobre la producción de bolsas, sólo se distribuyen

Amenazas

- Los bajos precios de China pueden hacer desaparecer la industria textil nacional
- Competencia local se presenta siempre como una amenaza en la captación de clientes, tanto de productores como importadores
- La demanda es sensible a los precios de los productos extranjeros
- Easy puede terminar el contrato a final de cada año
- Aparición de un importador de China o Asia, con menores precios que los de Rehuce
- Ausencia de oferta de materia prima local, hay una alta dependencia del extranjero para la provisión de fibras sintéticas.

Síntesis FODA

La empresa posee una reputación de excelencia en entregas y un alto índice de adjudicación en ChileCompra, lo que habla de un potente know how en la producción. Las oportunidades de aumentar los niveles de venta vienen dadas por el aumento de la oferta en los canales actuales y en el desarrollo de alguno de los potenciales negocios detectados. Es importante que la firma reduzca sus costos mediante la automatización de procesos y la importación directa de los insumos. La estructura organizacional es su principal debilidad, que requerirá una estructura más sólida para sostener el crecimiento de la firma. Finalmente, la principal amenaza es el mercado asiático con los bajos precios y la concentración de proveedores de insumos.

Análisis interno de recursos, competencias y capacidades

Amenazas: Imitación de las innovaciones de Rehue por parte de la competencia y bajos precios de importadores de productos asiáticos

Habilidades: Hacer productos textiles de manera masiva, más de 800 semanales para Easy.

Deficiencias: Espacio, costureras de distinta calidad, baja profesionalización de los trabajadores.

Activos Físicos:

- Taller con patente comercial
- 2 camionetas
- 3 computadores
- 1 selladora
- 3 máquinas de coser
- Inventario de productos acabados y sin relleno,
- inventario de bolsas e insumos
- Mobiliario, cocina y calefacción
- Página web y usuario en portal ChileCompra

Humanos: Trabajadores con conocimiento de las operaciones, en donde hay una relación de respeto y compromiso con el trabajo realizado.

Intangibles: Relación estable de años entre trabajadores. Relación con proveedores y distribuidores de años. Marca en el portal ChileCompra.

Capacidad Competitiva: Estrategia en costos, que han permitido comerciar y tener un índice 50% de adjudicación en ChileCompra. Excelencia en entregas y calidad, No hay registros de reclamo en el portal del estado y se posee un fill-rate de 100% con el retail.

Alianzas Cooperativas: Sotozambón⁴⁷ y Juegos Mágicos⁴⁸, son proveedores de mobiliario en educación que complementan la oferta Rehue y viceversa. Se pretende contar con productos textiles exhibidos en sus fábricas, para que los clientes que los visitan puedan verlos y comprarlos.

⁴⁷www.sotozambon.cl/Empresa familiar con 60 años de trayectoria en la fabricación de mobiliario tanto en madera nativa y metal-madera para: salas cuna, jardín infantil, mobiliario

⁴⁸<http://www.juegosmagicos.cl>/empresa con 30 años de experiencia en el mercado del Mobiliario Escolar

VII. Estrategia

Lean Canvas⁴⁹

El modelo Lean Canvas es una metodología que se utiliza para proyectos que están comenzando. Permite medir el rendimiento de las primeras propuestas de valor y modificarlas sobre los aprendizajes que se adquieren durante el transcurso del tiempo. Describe de manera breve y completa el proyecto en el que se está trabajando.

Se comienza de la problemática de alguien, el cliente, seguida de una solución ideada por la empresa. Esta no debe ser muy compleja sino que de fácil implementación, lo que se traduce en una propuesta de valor única. Esta debe ser coherente, simple, clara y valorada por el cliente.

La siguiente casilla es la del segmento objetivo, la cual hace referencia al grupo de clientes que requieren la solución que se propone, los que no deben ser necesariamente todo el mercado, pues la solución está definida a los que realmente tienen ese problema o necesidad. También se define un grupo de clientes que serán los primeros en adoptar la propuesta, los que no necesariamente serán los clientes finales, sino que serán los primeros en aportar información sobre la idea y darán las pautas a seguir en el proyecto.

Luego debe definirse cuál será el canal por los que el cliente será efectivamente contactado.

Una vez que se concrete el negocio, será necesario definir de qué manera la empresa obtendrá los ingresos y cuáles serán los costos de dicha implementación, los que deberán generar un flujo de caja positivo para hacer del proyecto un negocio atractivo

Para evaluar la evolución del proyecto y la propuesta, es necesario definir ciertas métricas clave de fácil medición, que sean indicadores del rendimiento de la propuesta.

Luego se declara o busca una ventaja competitiva con los competidores, esta debe ser distintiva respecto de las alternativas existentes y ojalá difícil de comprar o imitar.

Principalmente se requiere un segmento objetivo suficientemente grande, que esté dispuesto a pagar por la propuesta y genere un negocio en torno a ella.

⁴⁹ Descripción realizada en base al documento que se encuentra en <https://leanstack.com/LeanCanvas.pdf>

A continuación, se describe el modelo Lean Canvas para el Proyecto de Diversificación de Rehue:

Tabla 18: Lean Canvas Proyecto Diversificación

Problema	Solución	Propuesta de Valor Única	Ventaja Injusta	Segmento de Clientes
Las directoras de jardines infantiles tienen poco tiempo para cotizar y salir a comprar productos textiles, compran la primera opción, siendo cara y de poco valor	Servicio de venta personalizado de equipamiento textil con alto contenido educacional para jardines infantiles	Llevar marca y productos con mayor valor agregado, a la puerta de los jardines infantiles	<ul style="list-style-type: none"> •Aporte pedagógico de los productos •Nivel de servicio •Capacidad de crear y modificar los productos didácticos 	Directoras de Jardines infantiles con ingresos fijos. Hay 1.003 establecimientos en Santiago y 1898 en Chile. Compra semestral promedio \$274.167 Mercado estimado \$ 1.040.694.863 Early Adopters
Alternativas Existentes	Métricas Claves N° visitas mensuales/N° presupuestos entregados N° presupuestos /Número de ventas Visitas pagina/Ventas contactadas por pagina web		Canales <ul style="list-style-type: none"> •Teléfono •Web •Catálogo •Carro de Compra •Camioneta •Visita •Show-Room 	Jardines Particulares que se encuentren lejos de los proveedores textiles de la Región Metropolitana
Estructura de Costos Mano de Obras 6,3 a 12,7 Insumos: 17 a 35 M Transporte: 0,4 M Creación Marca: 1,5 M Vendedor 5,3 a 10,6 M Diseño 1 M		Fuente de Ingresos Margen de la venta a domicilio de productos textiles(30%), pago en efectivo, transferencia o cheque. 14 a 30,1 M Fidelización mediante el contacto frecuente con los clientes		

Fuente: Elaboración Propia

Problema: Como no existe un canal de información de proveedores, una directora de jardín infantil tiene poco tiempo para salir a comprar insumos textiles. Por lo general, se quedan con la primera opción de compra, que puede ser de alto costo, tanto de tiempo como de dinero, y de bajo valor pedagógico.

Se añade, una sección del análisis FODA del estudio de detección de necesidades de JUNJI⁵⁰, que reporta la siguiente observación: “El material didáctico es escaso y no está actualizado de acuerdo al crecimiento de los niños/lactantes”. Además, las directoras sugieren a la JUNJI renovación de normas de materiales didácticos y de aseo.

Con esto, se detecta una deficiencia de calidad en los productos didácticos y falta de tiempo por parte de las directoras.

⁵⁰Proyecto piloto presupuestos participativos: Detección de necesidades de la comunidad educativa JUNJI. Mayo 2010

Solución: Servicio de venta personalizado de alto valor pedagógico. Constará de tres vendedores que visitarán cada jardín cada seis meses, generando un servicio de venta y post venta único en el mercado.

Propuesta de valor única: Productos con mayor valor agregado a la puerta de los jardines infantiles. Los productos estarán basados en los programas educativos de la educación parvularia, de manera que potencien y permitan medir el aprendizaje de los niños.

Segmento Objetivo: Directoras de jardines infantiles particulares de educación tradicional, un total de 1.003 clientas ubicadas en la Región Metropolitana. En segunda etapa del proyecto, se incluyen los 895 jardines de regiones.

Primeros en adoptar: jardines particulares de Santiago de educación tradicional que se encuentren lejos de los proveedores.

Canal: Llamadas por teléfono para concertar visitas con muestras de los productos a los establecimientos, con apoyo de catálogo virtual y compra por internet. En el anexo 3 se encuentra un prototipo de la página web entregada por la productora Moob.

Fuente de ingresos: Margen de la venta de productos textiles para el equipamiento del jardín infantil a la puerta del cliente

Fuente de Costos: Insumos, mano de obra de confección, transporte, página web y vendedores

Métricas:

- Número de llamadas mensuales/Número de visitas agendadas
- Número de visitas mensuales vendedor/Número de presupuestos entregados por vendedor
- Número de presupuestos entregados/Número de ventas realizadas por vendedor
- Visitas mensuales a la página/Ventas realizadas por la página web

Ventaja Injusta: Aporte pedagógico de los productos y nivel de servicio único en el mercado. Se contará con entregas oportunas y un contacto frecuente con los clientes. Como la empresa confecciona los productos, tiene la posibilidad de crear y modificar los productos, a diferencia de una empresa importadora de productos finales.

Elementos de la Estrategia

A continuación, se desarrolla la estrategia para la nueva marca, creada especialmente para atender a los jardines infantiles particulares y satisfacer las necesidades encontradas en la investigación de mercado.

Visión

Ser la marca infantil dedicada al equipamiento de jardines infantiles responsable del cuidado y desarrollo de los niños para su inserción en la sociedad.

Misión

Ofrecer excelentes condiciones en jardines infantiles para brindar sueños cómodos y estimular el aprendizaje de los niños con un servicio de calidad y precios al alcance de todos.

Valores

A continuación, se muestran los pilares fundamentales de los años de trabajo de la firma, los que ya han dado resultado y se espera que continúen siéndolo en el futuro

Eficiencia - Compromiso - Orientación y Servicio al Cliente

Objetivos Estratégicos

- Posicionarse como una empresa especialista en el mercado de jardines infantiles
- Ser reconocidos por la atención personalizada
- Comprender las necesidades específicas del cliente
- Ofrecer soluciones valoradas por las educadoras, que propicien el aprendizaje de los niños
- Diferenciarse de la competencia a través de los beneficios o intrínsecos e intangibles de los productos

Definición Estrategia

Para posicionarse como especialistas en el mercado de los jardines infantiles se requiere un trabajo de largo plazo, donde es necesario conocer a los clientes, darse a conocer y ofrecer productos atractivos para posicionarse en la mente del cliente. El objetivo de la propuesta es desarrollar una relación confianza y de servicio, la cual constará de visitas de manera frecuente por la Región Metropolitana, donde se mostrarán los productos de la empresa y se identificarán sus necesidades. Habrá un apoyo publicitario de una agencia, que se contratará para la creación del logo, página web, diseño sobre la camionetas y las tarjetas de presentación. Para el año dos, una vez consolidado el proyecto, se implementará la difusión web de la marca para regiones a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos y el apoyo de redes sociales.

Los vendedores serán los principales responsables del éxito del proyecto, pues serán la cara visible de la empresa y quienes visitarán cada seis meses a los jardines con el propósito de atender a las directoras y levantar los requerimientos clientes y los productos. Para esto se contará con un documento de evaluación de la visita, para hacer un registro de los clientes y del aprendizaje del vendedor. Es necesaria la capacitación de los vendedores, y de toda la empresa, en los temas curriculares de la pedagogía parvularia y la normativa Junji exigida a los jardines. Además se utilizarán libro y videos para el estudio y practica de tácticas de venta, de manera que se cree una relación cercana con los clientes.

Los productos o soluciones requieren de un trabajo continuo de prueba y error. De manera que se desarrollen hasta encontrar productos posibles de estandarizar y comerciar con todos los jardines. El precio es un factor determinante en la elección del proveedor, por lo que no se debería cobrar más que lo que hay en el mercado. La imitación será el punto de partida para la innovación y se buscará un enfoque pedagógico en los diseños.

Finalmente, como parte de la estrategia se contará con una oportuna entrega de las cotizaciones y productos, con lo que se espera generar un excelente servicio de venta y post venta.

Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas de la firma a desarrollar son:

- Capacidad de construir relaciones de confianza, transmitir credibilidad y respuestas a oportunas
- Generación de soluciones innovadoras y a la medida que se transformen en tendencias del mercado

Para el primer punto se creará una relación con los clientes, que vendrá determinada por las visitas cada seis meses a sus establecimientos y por el vínculo que se desarrolle a través de las entregas oportunas y el nivel de servicio, que funcionarán como principales barreras de entrada a nuevos competidores. Además, se les entregará información por la página web, correo y redes sociales. La idea es crear una comunidad virtual de jardines, educadoras, padres y apoderados para difundir las nuevas implementaciones que la empresa esté realizando en los jardines, consejos sobre la educación de los niños y ejemplos de estímulos y casos de usos de los productos para potenciar el aprendizaje. Se realizarán publicaciones mensuales que pretendan dar un sello de especialistas la firma, en temas de educación parvularia y de esta forma la marca será una barrera de entrada dado el posicionamiento que se creará en el mercado y en la mente de los clientes.

Para el segundo punto se tomarán en consideración los programas educativos del Ministerio de Educación, donde se detallan cada uno de los aprendizajes esperados para cada nivel. Es por esto que se crearán productos que potencien y permitan medir el aprendizaje de los niños y así hacer más fácil el trabajo para las educadoras. Se testeará en terreno con las educadoras los diseños de los productos y se realizarán mejoras en la medida que las sugieran. Aquí se tomarán como ejemplo los productos existentes en internet, que serán la base para el diseño de los productos.

Se espera ser los preferidos por los jardines infantiles por el concepto creado en torno a la marca, el que estará basado en el valor de los productos y un excelente servicio a domicilio, que serán los elementos diferenciadores de la marca.

VIII. Plan de Marketing

En esta sección se describe el plan de marketing para la venta de artículos textiles a jardines infantiles particulares.

Estratégico

Se define la palabra *Tuta* como el nombre de la marca, el cual es un elemento central y estratégico para del negocio. Será la marca de Rehuca dedicada exclusivamente a los jardines particulares. Significa noche en la lengua quechua⁵¹ y es de donde proviene la palabra u expresión *tuto*. Fue escogida por ser fácil de pronunciar, escribir, recordar; breve y por estar asociada al sueño. La empresa ya cuenta con el dominio www.tuta.cl y el sitio se encuentra en construcción.

A continuación, se muestra el primer prototipo logo de la marca tuta:

Ilustración 1: Logo Tuta



Creado por Allison Trench

⁵¹ <http://www.folkloredelnorte.com.ar/diccionario.htm>

Diagnóstico Mercado

La investigación de mercado arrojó una serie de competidores directos. Para cada uno se indica su segmento objetivo, posicionamiento y la acción futura esperada.

Tabla 19: Mercado Ropa de Cama para Jardines

Empresa	Segmento Objetivo	Posicionamiento	Acción Esperada
Retail(Homecenter, Easy, Lider, Jumbo, Casa e Ideas)	B, C y D	Variedad de categorías de productos y cercanía al hogar, económico, stock medio	Aumentar la variedad del mix textil , nuevas tiendas
Incal	C y D	Especialistas en estimulación, sueño y ortopédicos, variedad dentro de cada categoría. Económico y alto stock	Desarrollo de nuevos productos, mantener tienda, importar insumos. Potenciar canal web
Bracace	C y D	Especialista en textiles para Jardines, Económico	Desarrollo de nuevos productos, atención formato vendedores, importar insumos y productos. Potenciar canal web
Distribuidor(Importador)	A,B,C	Intensidad categoría, precio , cercanía, stock	Aumentar variedad del mix
Costurera-Barrio Comercial Meiggs/Patronato	B, C y D	Cercanía al jardín, económico	Maquinaria moderna, nuevos diseños

Fuente: Elaboración Propia

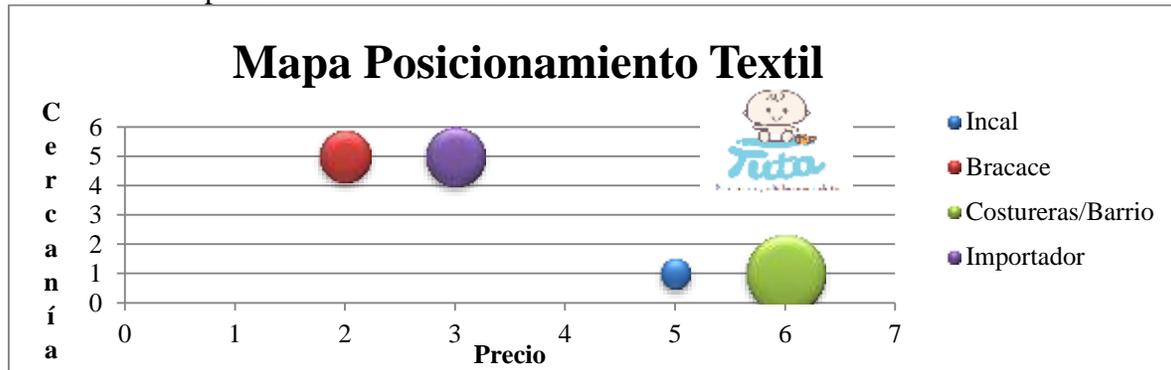
Tabla 20: Mercado Estimulación y Colchonetas para Jardines

Empresa	Segmento Objetivo	Posicionamiento	Acción Esperada
Incal		Ver tabla anterior	
Bracace		Ver tabla anterior	
Aukinko	ABC1	Especialistas en Juguetes, Precios Altos 1 tienda	Importar nuevos diseños, potenciar canal web
Caramba	ABC1	Especialistas en Juguetes, Precios Altos, varias tiendas	Aumentar cobertura tiendas, importar nuevos diseños, potenciar canal web
Didácticos Chile	ABC1	Especialistas en Material Didáctico, Precios Altos , varias tiendas	Aumentar cobertura tiendas, importar nuevos diseños, potenciar canal web

Fuente: Elaboración Propia

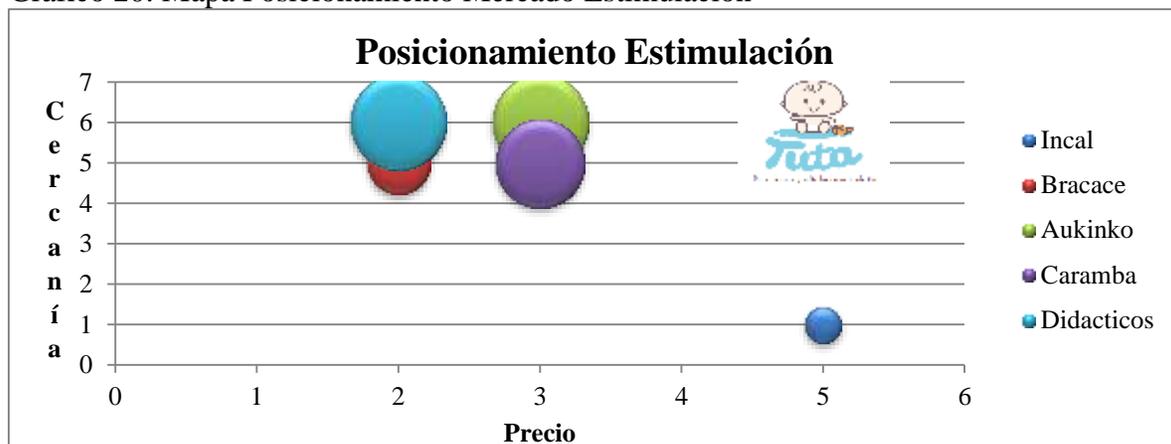
Basado en los dos cuadros anteriores se ha creado un mapa de posicionamiento de ambos mercados, que indican la oportunidad en cada uno de ellos.

Gráfico 19: Mapa Posicionamiento Marcas Textil



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 20: Mapa Posicionamiento Mercado Estimulación



Fuente: Elaboración Propia

Estrategia de Posicionamiento

Dada las figuras anteriores y el conocimiento del gerente general, una posición ventajosa respecto a la competencia sería tener productos al precio de Incal (el más económico) y con la cercanía que otorga el servicio de visitas y entregas a la puerta del jardín. La estructura de costos y personal de la empresa le permite ocupar dicha estrategia en el mercado. La estrategia según la tabla 8 de la página 14, sería “más por lo mismo”, que pretende ser la estrategia en la competencia directa con otras empresas por los clientes.

Posicionamiento (basado en Insigth de la investigación de mercado)

*“Para las Directoras de Jardines Particulares, que tienen poco tiempo para renovar los textiles de sus jardines, **Tuta** es la marca textil que les otorga calidad y comodidad, porque les ofrece productos de valor, con un excelente nivel de servicio a precios de mercado”*

Marketing Mix

Producto

Para el mercado de los jardines Tuta ofrecerá tres tipos de productos: ropa de cama, artículos de estimulación y muebles. Además se ofrecerá la reparación de colchonetas, artículos de estimulación o textiles que permitan la reutilización del relleno. A continuación, se describen cada uno de ellos.

Ropa de Cama

Los productos son: sábanas, frazadas, almohadas, cobertor impermeable, cubrecama, colchonetas, colchones, saco de dormir, cojines, silla nido. Su propósito es el sueño cómodo y abrigado de los niños del jardín.

La característica principal que diferencia a uno de buena calidad de uno de mediana calidad, es el porcentaje de algodón que la tela posee. Un 50% de algodón es mediana calidad, porcentajes superiores son de mejor calidad. Hay otros materiales también que tienen otras características como es el grosor o el diseño que también agregan valor. Cabe destacar, que estos productos son los exigidos por la Junji para el correcto funcionamiento de los jardines.

Figuras Geométricas de Estimulación

Los productos son: cubos, medias lunas, puentes, escaleras, triángulos y cilindros de distintas medidas, diseños y colores. Son figuras rellenas de espuma y forradas en cuero sintético, tela polyester u otro similar.

Su propósito es el estímulo sensorial a través del tacto, la vista y audición con distintas texturas, encajes brillantes, reflectores de luz, distintos colores fuertes y cascabeles. Además del desarrollo de habilidades motrices con la construcción y juego de las piezas geométricas.

Esta línea de productos se encuentra en desarrollo. Hasta el momento se han creado cinco nuevos productos. Estos poseen excelente margen comercial y se espera producirlos masivamente para todos los jardines. Han tenido buena respuesta en los jardines mostrados y se espera seguir introduciendo modificaciones, con tal de que faciliten el aprendizaje e ingenio de los niños.

A continuación, se muestran los ejes pedagógicos con sus respectivos núcleos de aprendizaje descritos en los programas de educación parvularia⁵²:

- Formación Personal y Social
 - Autonomía: Motricidad, Cuidado De Sí Mismo, Independencia
 - Identidad: Reconocimiento y Aprecio de sí mismo, Reconocimiento y Expresión de Sentimientos
 - Convivencia: Interacción Social, Formación Valórica
- Comunicación
 - Lenguaje Verbal: Comunicación Oral, Iniciación a la Lectura, Iniciación a la Escritura
 - Lenguajes Artísticos: Expresión Creativa, Apreciación Estética
- Ámbito Relación con el Medio Natural y Cultural
 - Seres vivos y su entorno: Descubrimiento del Mundo Natural
 - Grupos humanos, sus formas de vida y acontecimientos relevantes: Conocimiento del Entorno Social
 - Relaciones lógico-matemáticas y cuantificación: Razonamiento Lógico-Matemático, Cuantificación.

Se realizarán dos innovaciones para esta línea de productos, la primera de ella se trata de implementar la técnica de serigrafía⁵³ en los productos. Se imprimirán siluetas de imágenes que correspondan a unidades pedagógicas, para que sean asociadas las caras de las figuras entre sí. Por ejemplo animales en las caras de un cubo y los alimentos u objetos que les correspondan en el otro. La segunda innovación se trata de una solución química que se adhiere a la espuma para quedar con una textura gruesa y similar al cuero. El beneficio que genera esta solución, es que se puede realizar cualquier figura en la espuma y no hay límites en su confección. Brindando así una mayor versatilidad a los productos.

⁵²Cuadernillos de Orientaciones Pedagógicas Educación Parvularia – Ministerio de Educación 2011

⁵³ Definición RAE: Procedimiento de estampación mediante estarcido a través de un tejido, en principio seda, por la que un rodillo hace pasar la tinta o pintura. Se imprime sobre cualquier material, como papel, tela, metal, cerámica, etc. Link: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=serigraf%EDa>

Muebles

Los productos clasificados en esta categoría son: sillas, mesas, pufs, cartabón, mueble modular, cuna y balanzas, para niños y adultos del jardín. Están destinados para trabajar, descansar y organizar las actividades en el jardín.

Esta línea de productos son sólo comerciados por la firma, la empresa no los produce y su función es ampliar el mix de productos. Para así ofrecerle al jardín una mayor cantidad de insumos.

Actualmente, se tiene stock de las colchonetas, frazadas, sábanas y cobertores, que son los productos con mayor demanda en el portal ChileCompra. Se espera identificar los productos más solicitados a medida que se comercia con los jardines, y luego tener stock semanal para las ventas que se vayan realizando. Una vez identificado la empresa espera visitar a los jardines con stock de los productos más solicitados de manera que la venta se concrete en el mismo momento de la visita.

Precio

La mayoría de los productos de la firma no tienen una radical diferencia con los de la competencia por el momento, algo que se espera lograr con los artículos de estimulación y la aplicación de serigrafía, que permitan cobrar un valor extra por la especialización. Sin embargo por el momento los productos no poseen ese valor agregado y se requiere ser competitivos en costos en una de las líneas.

Dado que, según los resultados de la investigación de mercado expuesta anteriormente, el segmento es muy sensible al precio, es necesario que el nivel de precios sea similar al de la competencia. Los actuales productos tienen un entre un 30% y 40% de margen sobre los costos (incluido transporte para despacho) y logran tener un precio bajo el de la competencia. Se espera destinar un 10% de comisión para las actividades de venta de los productos que la firma produce y 2% para aquellos que solo distribuye.

Los precios serán ajustados según la inflación anual (IPC) presente en cada año del proyecto. Se realizarán descuentos de hasta un 10% a quienes compren al comprar por mayor o por internet.

En el anexo 4 se encuentra el detalle de los precios de cada uno de los productos.

Venta y Distribución

De la investigación de mercado se tiene que las formas más utilizadas para comprar productos textiles por los jardines, son la visita de los proveedores y la búsqueda web, por la comodidad que esto les genera. Es por esto que ambos canales serán desarrollados por la firma, además de Facebook por la fácil y rápida comunicación que posee.

Habrán tres vendedores que realizarán visitas a un sector con un mínimo de tres visitas por día, por lo que será necesario entregarle la ruta al comienzo de cada jornada. Se le asignará un vehículo con muestras de todos los productos textiles y se espera que semanalmente venda al menos en un jardín.

Por otro lado, el gerente comercial estará encargado de las compras por página web, la página de Facebook y difusión por YouTube. Se encargará de actualizar las fotos, responder las solicitudes y gestionar los comunicados en las redes sociales.

Una vez solicitado un producto, se realizará el despacho y la concreción de la venta. La forma de pago será mediante depósito, transferencia, cheque o efectivo. Es valorado por la firma despachar los productos al establecimiento, pues de esta forma se transmite cercanía y se da el espacio para captar nuevas ventas o necesidades del cliente.

Promoción

Se realizarán visitas a jardines de martes a jueves, por ser días más comerciales, pues los días lunes es la transición del fin de semana y los viernes hay actividades festivas en los jardines.

En un plazo de seis meses se espera completar la promoción de la marca para todos los jardines de la Región Metropolitana. Esto es por el menor costo de implementación que tiene para la firma realizarlo en esta zona, dada la concentración de los jardines y la ubicación de la empresa en Santiago. Se pretende establecer un vínculo comercial a través de los productos, las visitas a domicilio y el servicio de entrega, para que cuando necesiten productos, coticen a través de Tuta e idealmente se concrete una venta. Es necesario transmitir un concepto de economía y comodidad para ser preferidos por los jardines. Para las regiones se realizará mediante llamadas y correos, pues los jardines se encuentran a mayor distancia de la firma y esta forma es más económica para hacerlo.

Para realizar la promoción se contratará una agencia de publicidad que realizará el diseño de la marca, camioneta y página web. En cada visita se mostrará la camioneta con la variedad de

productos que la empresa posee y se hará entrega de una tarjeta con el nombre de la marca, teléfonos de contacto, correo electrónico y la página web.

Estimación de Ventas

A continuación, se describen las ventas esperadas para la marca Tuta.

- **Vendedores y Visitas**

El proyecto tendrá 3 vendedores que visitarán a 15 jardines semanales. Lo que generará un promedio de 180 visitas mensuales. Con esta cantidad de visitas, todos los jardines de la región metropolitana serán visitados cada 6 meses.

- **Tasa de Conversión**

Luego, de las visitas realizadas se espera tener un número jardines que compre y se transforme en un cliente frecuente de la firma. Para tener una estimación de la cantidad de ellos, se utiliza la información de las entrevistas realizadas.⁵⁴

Se encontraron las relaciones de compra/visitas de 1/7 y 1/5, la cuales han sido utilizadas para estimar los escenarios Realistas y Optimistas respectivamente. Se ha añadido una tercera tasa de 1/10 para estimar el escenario Pesimista. Es decir, se espera vender a 36, 25 y 18 jardines mensuales para cada respectivo escenario.

Finalmente, para incluir el efecto de la fidelización de cliente y aprendizaje de los vendedores, cada seis meses la tasa de conversión crece un 15%. Con esto, en cada nueva ronda de visitas semestrales, se pretende capturar al cliente antiguo y además conseguir nuevos clientes frecuentes. A continuación, se muestra la evolución de las tasas de conversión a lo largo del transcurso del proyecto:

⁵⁴Página 24 del presente informe

Tabla 21: Evolución de las tasas de Conversión de Clientes

Escenario	Tasa hasta el mes 6	Tasa hasta el mes 12	Tasa hasta el mes 18	Tasa hasta el mes 24	Tasa hasta el mes 30	Tasa hasta el mes 36
Optimista	0,20	0,23	0,26	0,30	0,35	0,40
Realista	0,15	0,17	0,20	0,23	0,26	0,30
Pesimista	0,10	0,12	0,13	0,15	0,17	0,20

Fuente: Elaboración Propia

- **Monto Venta**

Para estimar las ventas, se considera que cada seis meses, el jardín invierte en la mitad del equipamiento anual⁵⁵ del jardín. Cabe destacar, que el abastecimiento se podría hacer cada 3 meses con un menor monto u otro monto y frecuencia, pero por simplicidad se han considerado solo dos flujos de carácter semestral. Es decir, cada seis meses un jardín en promedio gasta \$274.167 en artículos textiles.

A continuación, se muestra una tabla que resume las visitas realizadas, jardines fidelizados y nivel de venta conseguido cada seis meses para cada escenario:

Tabla 22: Ingresos Escenario Optimista

Semestre	1	2	3	4	5	6
N° de Visitas de Vendedor	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
N° de Ventas	216	246	288	330	378	432
Venta(millones de pesos)	\$ 59.2	\$ 67.4	\$ 78.9	\$ 90.4	\$ 103.6	\$ 118.4

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Ingresos Escenario Realista

Semestre	1	2	3	4	5	6
N° de Visitas de Vendedor	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
N° de Ventas	162	186	216	246	282	324
Venta(millones de pesos)	\$ 44.4	\$ 51	\$ 59.2	\$ 67.4	\$ 77.3	\$ 88.8

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24: Ingresos Escenario Pesimista

Semestre	1	2	3	4	5	6
N° de Visitas de vendedor	1080	1080	1080	1080	1.080	1080
N° de Ventas	108	126	144	162	186	216
Venta(millones de pesos)	\$ 29.6	\$ 34.5	\$ 39.5	\$ 44.4	\$ 51	\$ 59.2

Fuente: Elaboración Propia

⁵⁵ \$548.334,8, página 34 del presente documento, en la sección “Estimación Tamaño del Mercado”

- **Llamadas a Regiones**

Durante el segundo año del proyecto se realizará difusión a jardines regionales. Cada día, se llamará a cuatro jardines de regiones para dar a conocer la marcas, productos y pagina web. Con esto, se tendrá un total de 80 jardines llamados a fin de cada mes. Se espera que un 5% de los jardines llamados se conviertan en clientes habituales para la firma y compren dos veces al año para abastecerse anualmente. Con esto supuestos se tendrían los siguientes ingresos semestrales:

Tabla 25: Ventas obtenidas por llamadas a regiones

Semestre	1	2	3	4	5	6
Llamadas	-	-	480	480	-	-
Nuevos Clientes	-	-	24	24	-	-
Antiguos Clientes	-	-		24	48	48
Venta	-	-	6.580.018	13.160.035	13.160.035	13.160.035

Fuente: Elaboración Propia

Ventas por Internet

Según www.similarweb.com Incal posee 5.000 visitas promedio mensual en su página en el último semestre. Por su parte Didácticos Chile presenta un nivel de visitas de 4.000 por mes, en el mismo periodo de tiempo. Son empresas posicionadas en el mercado nacional, por lo que un promedio de visitas para Tuta de 1.000 por mes sería exitoso.

Dado que al cabo de seis meses todos los jardines particulares de Santiago conocerán la marca y página de Tuta, se espera alcanzar las 500 visitas mensuales al cabo de este tiempo. Al final del segundo año, todos los jardines particulares del país conocerán la marca y página de Tuta, para ese entonces se espera alcanzar las 1.000 visitas mensuales.

El monto y la conversión en ventas por internet, según las visitas es incierto. Se considerará un 1% de conversión en venta con un monto de \$50.000 por compra. Esto representaría solo el 18% del abastecimiento semestral. Para volúmenes más grandes se espera que el cliente negocie por teléfono o correo.

A continuación, se muestran las ventas esperadas por el canal de internet.

Tabla 26: Ventas Semestrales por canal de Internet

Semestre	1	2	3	4	5	6
Visitas Semestrales	\$ 1.764	3.612	4.620	5.628	6.048	6.048
Ventas Semestrales	\$ 882.000	\$ 1.806.000	\$ 2.310.000	\$ 2.814.000	\$ 3.024.000	\$ 3.024.000

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que el porcentaje nacional de ventas por internet⁵⁶, es el 2,7% de las ventas totales. Para el escenario Pesimista, Realista y Optimista, las ventas por internet representarían en promedio el 4%, 2,8% y 2,2% de las ventas totales respectivas.

Finalmente, se crea una tabla que resume el nivel de ventas para cada período:

Tabla 27: Resumen de Ventas Esperadas Semestrales a 3 años (millones de pesos)⁵⁷

Semestre	1	2	3	4	5	6
Optimista	\$ 60.1	\$ 69.3	\$ 87.9	\$ 106.4	\$ 119.8	\$ 134.6
Realista	\$ 45.3	\$ 52.8	\$ 68.1	\$ 83.4	\$ 93.5	\$ 105
Pesimista	\$ 30.5	\$ 36.3	\$ 48.4	\$ 60.4	\$ 67.2	\$ 75.4

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se señalan las participaciones de mercado⁵⁸ para cada semestre y escenario:

Tabla 28: Participación de Mercado Semestrales a 3 años

Semestre	1	2	3	4	5	6
Optimista	5,8%	6,7%	8,4%	10,2%	11,5%	12,9%
Realista	4,4%	5,1%	6,5%	8,0%	9,0%	10,1%
Pesimista	2,9%	3,5%	4,6%	5,8%	6,5%	7,2%

Fuente: Elaboración Propia

⁵⁶ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=109418>

⁵⁷ La tabla resumen no coincide exactamente con las tablas anteriores porque poseen aproximación de un decimal decima

⁵⁸ Se considera la participación del total del mercado, calculado en la sección Estimación Tamaño del Mercado, página 34 del presente documento

IX. Plan de Operaciones

El plan de operaciones describe las actividades realizadas por la empresa y que son divididos en procesos de producción y venta.

Procesos de Producción

Para describir los procesos de producción de un artículo textil, se utiliza la metodología descrita en “Manual práctico de diseño de sistemas productivos”⁵⁹, que posee la siguiente simbología:

Tabla 29: Símbolos para los procesos Productivos

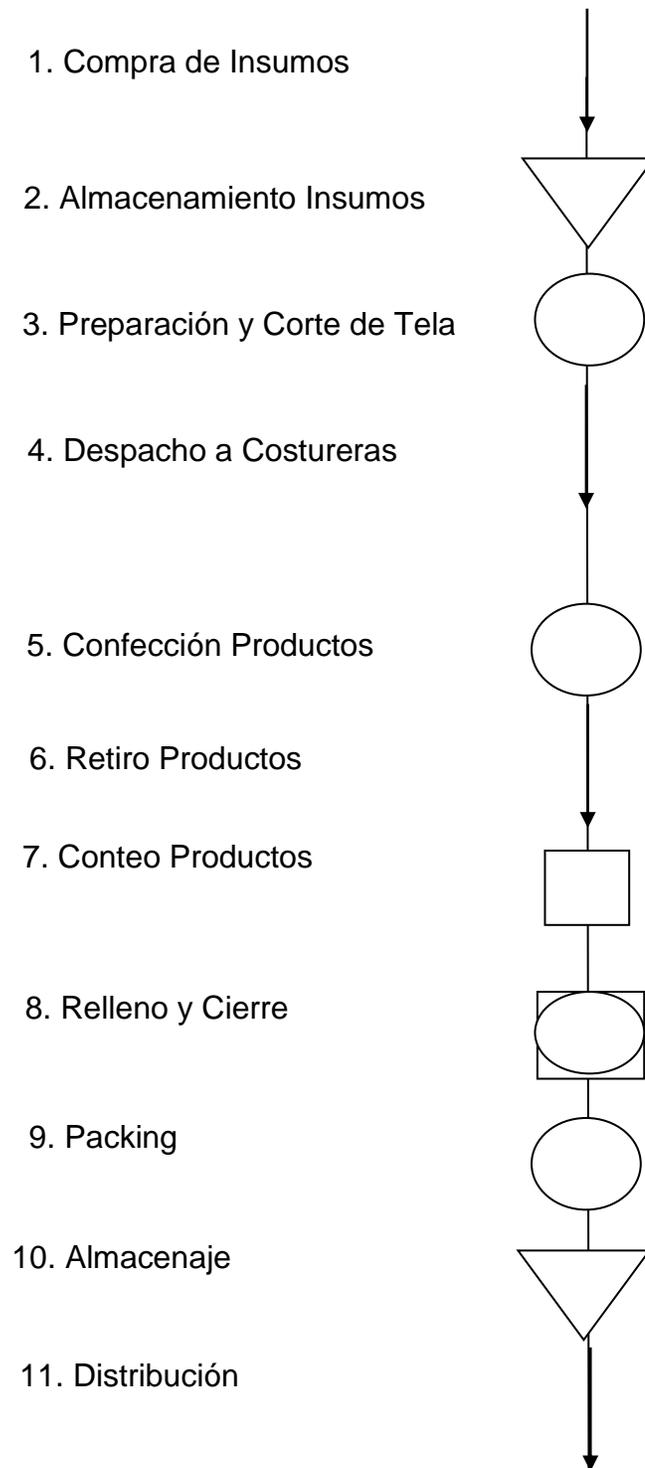
	Transporte: cualquier operación que implique el desplazamiento del producto de un lugar a otro.
	Almacenaje (o stock): depósito del producto en un lugar fijo durante un periodo de tiempo en general largo
	Espera (parecido al stock): el producto espera un tiempo (en general no muy largo) entre una operación y otra.
	Control: el producto sufre una inspección de cualquier tipo. En general se asocia con comprobaciones de calidad.
	Valor añadido: el producto sufre una transformación que le añade valor.
	Operación combinada. Se utilizan símbolos combinados para indicar operaciones simultáneas

Fuente: Manual práctico de diseño de sistemas productivos

⁵⁹ Manual práctico de diseño de sistemas productivos, Ediciones Díaz de Santos, 10-04-2010, Albert Ibert Suñe Torrents, Francisco Gil Vilda, Ignasi Arcusa Postils Suñe

La confección de un artículo textil sigue el siguiente diagrama:

Ilustración 2: Diagrama de Flujo de Procesos de un Producto Textil en Rehue



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se da una breve descripción de cada uno de ellos.

Compra de Insumos: La compra de insumos textiles, ya sea tela, cuero sintético o hilos se realiza los días martes cuando aún no se tiene la demanda semanal de Easy. Se revisa el stock y deciden las cantidades del pedido. Existe cercanía física con los proveedores, por lo que tiene asociada un tiempo de 1 hora para realizar la compra. Los insumos de relleno son distribuidos al taller y se demoran un día en despacharlos. Esta tarea la realizan dos personas y se realiza con frecuencia mensual.

Almacenamiento de Insumos: Una vez comprados los insumos son guardados hasta que son utilizados.

Preparación y Corte Tela: Esta sección considera tres etapas que se describen a continuación,

Estirar Tela: Una vez que se tiene el pedido semanal y se revisa el nivel de inventario, se estiran capas de telas en un mesón, donde cada capa de tela tiene asociado un número de productos. Por lo general se estiran todos los colores para cada producto, para aprovechar el corte que se realiza. Se considera un tiempo de dos minutos para seleccionar la tela y ponerla en el rodillo, y 40 segundos para cada capa estirada. Para cada estirada se necesitan dos personas y para el corte sólo una.

Dibujo Corte: Luego de estirar la tela, sobre la capa superior se realiza un dibujo de la pieza que se cortará. Esta tarea toma 20 minutos y la realiza una sola persona

Corte de Piezas: Con una máquina cortadora se realiza el corte de las piezas. Esta actividad toma 20 minutos y la realiza una sola persona.

Despacho Costureras: Se realiza el despacho a costureras que confeccionan los productos en sus casas. El despacho lo realiza una persona, tiene un tiempo asociado de dos horas y lo realiza una vez a la semana.

Confección Productos: Las costureras reciben las piezas de los productos y ellas se encargan de unirlos con las máquinas de coser. Se demoran aproximadamente dos días en realizar los productos solicitados. Se cuenta con cuatro costureras.

Retiro Productos: Se realiza el retiro a costureras de los productos confeccionados en sus casas para ser llevado al taller. El retiro lo realiza una persona, tiene un tiempo asociado de dos horas y se realiza una vez a la semana.

Conteo Productos: Se revisan las cantidades de productos entregadas por las costureras para luego ser almacenados

Relleno y Cierre, considera dos procesos que se describen a continuación:

Relleno: El relleno es lo que va dentro de los productos y le confiere la forma al producto. Este puede ser espuma, pluma, perlado u hollofil, y lo realizan tres personas. Cada producto demora entre uno a tres minutos en ser relleno.

Cierre: Una vez rellenos los productos es necesario coserlos para ser cerrados y terminados. Esta tarea la realiza una persona, cada cierre demora aproximadamente un minuto.

Packing, que considera cuatro procesos que se describen a continuación:

Etiquetado (solo productos Easy): Poner cartones con código a los productos con una máquina que introduce un plástico para que el código cuelgue del producto. Esta tarea la realiza una persona y demora 10 segundos por producto.

Embolsado Unitario (solo productos Easy): Cubrir y cerrar con una bolsa para proteger al producto. Esta tarea la realizan dos personas y demora 30 segundos por producto, a excepción de los faldones que toma alrededor de tres minutos.

Embolsado Pack: Se embolsa el grupo de productos en una gran bolsa para realizar el despacho de manera más cómoda. Esta tarea la realizan tres personas y demora aproximadamente dos minutos por grupo de productos.

Reducción Tamaño (Almohadas y cojines): Como política de bajar costos, se aplastan o aspiran los productos para que ocupen menos espacio. Esta tarea la realiza una persona y toma tres minutos por pack de productos.

Almacenaje: Los productos son almacenados una vez listos para el Despacho

Distribución: Considera tres procesos que se describen a continuación:

Generación de Documentos: Se generan e imprimen la Factura y Guía de Despacho. Esta tarea la realiza una persona y demora 10 minutos.

Cargar camioneta: Con documento en mano se va cargando el o los vehículos para realizar correctamente el pedido. Para Easy esta tarea demora 30 minutos y lo realizan 4 personas. Cuando son despachos de menor volumen lo realizan 2 personas y demoran 10 minutos.

Distribución: Una vez cargados los productos se realiza el despacho. Los productos de Easy se despachan el día lunes y demoran tres horas aproximadamente. Los demás

despachos dependen de la distancia y es relativa. Cuando se realizan a través de un tercero, como Pulman Cargo, el despacho demora 30 minutos.

Tiempos de Producción

En esta sección se evalúa la capacidad de la firma para abastecer a los nuevos clientes, según los niveles de demanda esperados y la capacidad instalada de la firma.

La demanda esperada para los canales de Easy y ChileCompra es posible estimarla en base a los datos históricos. A continuación, se muestran las ventas semanales promedios del 2013:

Tabla 30: Venta Semanal a Easy 2013(N° de Unidades)

EASY	Demanda Semanal
Almohada 70x70cm Pluma	32
Cojín 45x45cm Hollofil	261
Faldón 1 1/2 Plaza	43
Faldón 2 Plazas	59
Almohada 50x70cm Hollofil	126
Puff Pera Eco Cuero	35
Cojín Jacquard Plus 40x40cm	216

Fuente: Elaboración Propia, basado en datos Portal B2B Cencosud

Tabla 31: Venta Semanal a ChileCompra 2013(N° de Unidades)

ChileCompra	Demanda Semanal
Colchones	15
Almohadas	12
Frazada	17
Sábanas	27
Cubre Colchón	6
Cubrecama	4
Cojín	1

Fuente: Elaboración Propia, basado en datos Portal ChileCompra

Para la demanda de los jardines infantiles, se utiliza la tabla 26 que resume los niveles de venta para cada semestre. Cada valor es dividido por el monto de abastecimiento semestral⁶⁰, la cantidad de meses⁶¹ y semanas⁶² para así obtener la cantidad de clientes semanales. A continuación, se muestra la tabla que resume la cantidad de clientes por semana en cada semestre:

⁶⁰\$271.167,

⁶¹ 6 meses equivalen a un semestre

Tabla 32: Clientes Semanales por Semestre

Semestre	1	2	3	4	5	6
Optimista	9	10	13	16	18	20
Realista	7	8	10	13	14	16
Pesimista	5	5	7	9	10	11

Fuente: Elaboración Propia

Con estos números de clientes se obtiene el consumo de cada producto para cada semana. En el anexo 6 se encuentra la tabla que muestra las cantidades demandadas de cada producto para cada escenario y cada semestre.

Luego con las demandas conocidas de cada negocio y producto se procede a calcular los tiempos de producción. A continuación, se muestran las variables consideradas para los productos;

Tabla 33: Variables de tiempos de producción

Variable	Descripción Variable
Productos por mt de tela	Número de productos que caben en cada metro de tela
Productos por tirada(3m)	Número de productos que caben en 3 de tela
Productos por tirada Entero	Misma variable anterior redondeada hacia abajo
Demanda Semanal	Demanda semanal del producto
Numero de Tiradas Semanal	División de la Demanda Semanal por Productos por Tirada
Tiempo Tiradas	Valor asignado a tirar tela
Tiempo Seteo	Tiempo asignado al cambio de rollo de tela
Dibujo Corte	Tiempo destinado a dibujar el corte del producto
Corte	Tiempo destinado a cortar la tela
Tiempo Relleno	Tiempo destinado a rellenar el producto
Cierre	Tiempo destinado a cerrar el producto
Etiquetado	Tiempo destinado a poner etiquetas a los productos
Embolsado unitario	Tiempo destinado a embolsar productos
Cierre Bolsa	Tiempo destinado a cerrar la bolsa del producto
Embolsado pack	Tiempo destinado a embolsar varios productos
Reducción	Tiempo Destinado a reducir el tamaño de los productos embolsados

Fuente: Elaboración Propia

⁶² Se utilizan 4 semanas por mes

En el anexo 6 se encuentra una tabla para cada negocio que muestra el tiempo destinado a cada tarea. A continuación, se muestra la tabla 33, que resume cada uno de los procesos con el tiempo asociado para cada negocio:

Tabla 34: Tiempo de procesos productivos en Horas (O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista)

Semestre	1			2			3			4			5			6		
	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P
Jardines	33	25	19	36	28	21	43	36	26	52	42	33	57	46	35	63	51	39
Easy	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ChileCompra	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Horas Totales	137	129	123	140	132	125	147	140	130	156	146	137	161	150	139	167	155	143

Fuente: Elaboración Propia

Luego estos números de horas son divididos por el valor 40(para representar una hora ociosa en cada día trabajado) y con esto se tiene la cantidad de trabajadores para cada negocio en cada semestre del proyecto.

Tabla 35: Personas Necesarias para cada negocio (O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista)

Semestre	1			2			3			4			5			6		
	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P
Jardines	0,8	0,6	0,5	0,9	0,7	0,5	1,1	0,9	0,7	1,3	1,0	0,8	1,4	1,1	0,9	1,6	1,3	1,0
Easy	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
ChileCompra	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Total	3,4	3,2	3,1	3,5	3,3	3,1	3,7	3,5	3,3	3,9	3,6	3,4	4,0	3,7	3,5	4,2	3,9	3,6

Fuente: Elaboración Propia

Actualmente, la firma cuenta con dos personas que trabajan realizando estas labores, según el cuadro, se debería contratar a una persona extra al comienzo del proyecto y otra más a mitad del segundo año.

A continuación, se muestran los tiempos para las tareas semanales y comunes entre los negocios:

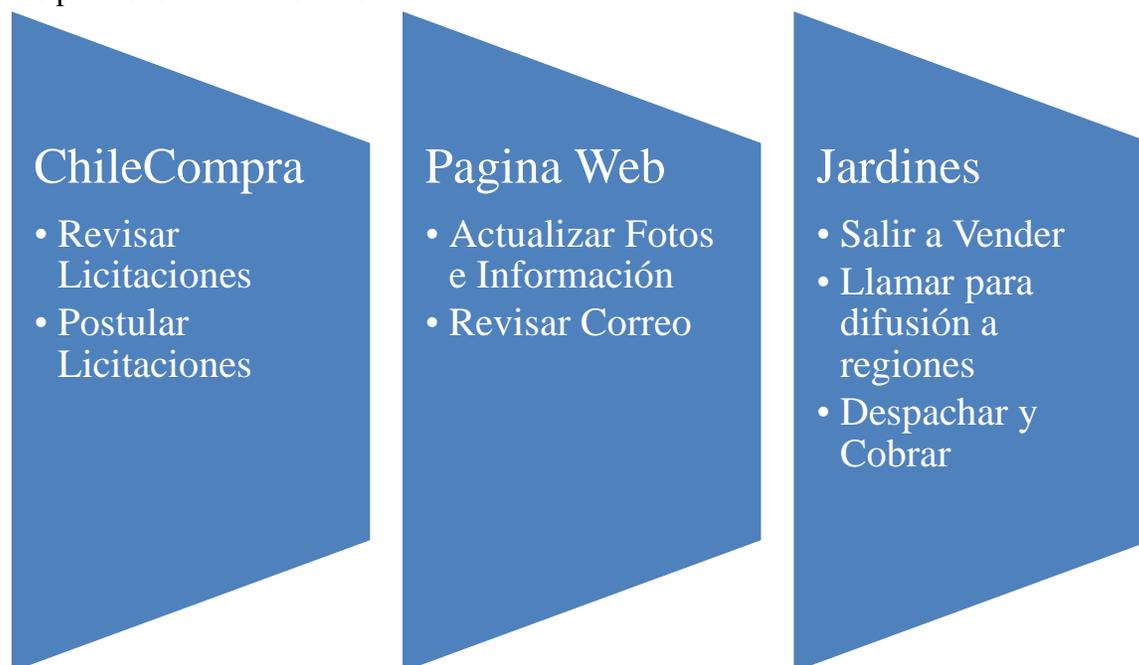
Tabla 36: Tiempo de Procesos Comunes

Actividad	Tiempo en Horas
Generar Documentos	5,0
Despacho Distribuidores	3,0
Despacho y Retiro Costureras	7
Despacho Easy	4,0
Compra Insumos	3,0
Recibir Insumos	3,0
Teléfono	8
Total	33

Fuente: Elaboración Propia

Procesos y Tiempos de Venta

Los procesos de venta se describen a continuación:



Revisar Licitaciones: Ingresar al portal para revisar las licitaciones de productos que hay. Esta actividad requiere una hora semanal, pues es posible descargar todas las licitaciones a Excel y luego con un filtro de palabras claves realizar la búsqueda de las licitaciones relevantes para la firma. Se definirá el día lunes para dicha tarea.

Postular Licitaciones: Una vez destacadas todas las licitaciones se realizará la postulación, para esta tarea se destinarán tres horas diarias.

Gestión Página web y correo: Esta actividad involucra revisar el estado de la página web y el correo, además de actualizar las fotos y ofertas que se realicen. Para esta tarea se destinarán 1,2 horas diarias.

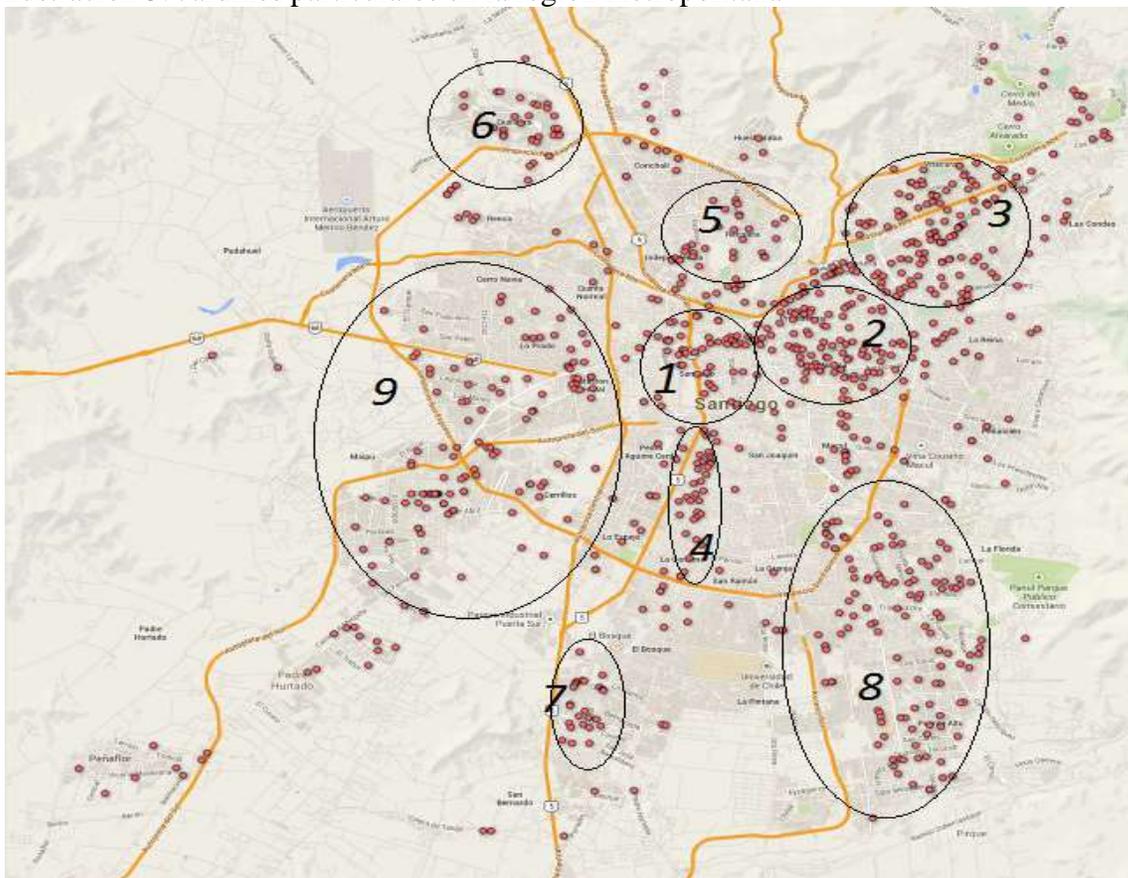
Salidas a Jardines: Para cada semana, se definirá un listado de 30 jardines a visitar. El día lunes se buscaran los teléfonos y se llamará para concertar una cita con la directora de cada uno, y se repetirá los llamados en las mañanas de los días siguientes con los jardines que no se tenga respuesta. Este método se ha mostrado ser más eficaz que llegar directamente sin previo aviso. Una vez fijados los días y horas de visita, se generará la ruta para los días martes, miércoles y jueves. El ideal es tener al menos cinco jardines por día para visitar. Se destinará cinco hora para definir los jardines y realizar las llamadas, el tiempo para realizar las visitas serán cuatro horas por vendedor en cada día.

Llamar para difusión a regiones: Al cabo del segundo año, se procederá a llamar a las directoras de jardines particulares regionales para dar a conocer la empresa, productos y pagina web. Se espera llamar a cuatro jardines diarios durante todo el año. De esta forma todo el mercado regional, es decir los 895 jardines⁶³, conocerán la marca a fin de año. Se destinaran 30 minutos diarios para buscar los números y realizar las llamadas

A continuación, se muestra el mapa de Santiago con los jardines particulares, en el cual se han marcado nueve zonas con mayor densidad de jardines. La enumeración de las zonas corresponde a las zonas más pobladas y cercanas a la firma. Se recomienda seguir este orden para abarcar a la mayor cantidad de clientes en los primeros meses. Las zonas uno, dos y tres, que son las más densas, deberán demorar tres meses cada una en ser visitadas y las menos densas alrededor de un mes para cada vendedor. Se asignará una zona densa y dos menos densas a cada vendedor. Para el final se dejaran los jardines más alejados a los centros urbanos. Se utilizará la sección de “Fusion Tables” de Google para llevar el registro de los jardines visitados y poder determinar cuáles son los siguientes jardines en cada semana.

⁶³ Tabla 14, página 20

Ilustración 3: Jardines particulares en la región metropolitana



Fuente: Elaboración Google Maps

Despacho y Cobranza: Una vez que las directoras de los jardines soliciten los productos, se generara la orden de producción. Una vez confeccionados los productos se realizará el despacho. Esta tarea tiene un tiempo de incertidumbre pero se estima que serán tres despachos semanales a los cuales se les destinará un tiempo de dos horas, donde se realizará la cobranza de los productos.

Según lo explicitado en la sección anterior, se tiene:

Tabla 37: Tiempo de Actividades de Venta

Actividad	Horas Semanales
Página web y correo	6
Portal ChileCompra	16
Salidas Jardines(3 vendedores)	40
Despacho y Cobranza Jardines	6
Llamados a Regiones	2,5
Total	68

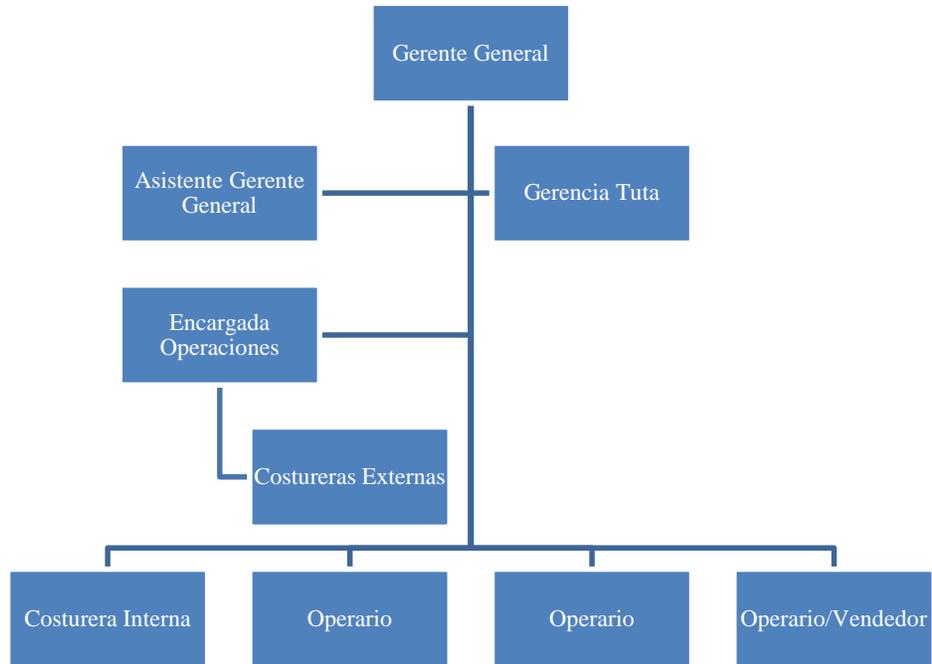
Fuente: Elaboración Propia

Luego, las actividades comunes entre negocios y las actividades de venta que no consideran las salidas de los vendedores (36 horas), como por ejemplo las actividades del Portal ChileCompra, serán realizadas por el gerente general, encargada de operaciones y gerente comercial de Tuta, con esto se tiene un total de 61 horas semanales que deberán ser repartidos entre estos tres cargos.

X. Plan Recursos Humanos

A continuación, se describe el plan de recursos humanos para la empresa Rehue, la cual tendrá el siguiente organigrama:

Gráfico 21: Organigrama Rehue



Descripción de los Cargos

Se describen cada uno de los cargos dentro de la empresa:

Gerente general: Director de la empresa, es el encargado contable y operacional de la firma. Realiza pagos a proveedores y trabajadores. Además se encarga de despachos y retiros a costureras, pues realiza negociación sobre los costos con ellas. Junto a la encargada de operaciones definen la cantidad a producir semanalmente. Además realiza postulación a ChileCompra por el conocimiento de los precios de la competencia y el de los costos operacionales.

Gerente comercial Tuta: Encargado del nuevo negocio a nivel comercial y operacional. Deberá planifica ruta con los clientes diarios y crear productos junto a ellos. Debe realizar actividades de venta para las redes de jardines y hacer seguimiento de los nuevos clientes, además de los requerimientos web. Será responsable de la creación de la marca con apoyo de la agencia de publicidad. Trabajará media jornada en este nuevo proyecto y la otra mitad en postulaciones a ChileCompra.

Encargada de Operaciones: Planifica la producción semanal, realiza compras junto a gerente general, realiza cortes de productos y gestiona los documentos entre proveedores y clientes. El principal requerimiento de este cargo es la eficiencia operacional, con capacidad de planificar los tiempos de producción de la firma. Debe ser una persona ordenada y con capacidad de delegar funciones.

Operario: Encargados de realizar el relleno, etiquetado, embolsado de los productos y carga de los vehículos para el despacho. Su trabajo está basado a la experiencia.

Vendedor: está encargado de salir a buscar venta a los establecimientos de los clientes. Posee comisión del 10% de las ventas realizadas. Se requiere de una personalidad carismática y con gran capacidad de escucha y negociación.

A continuación, se muestra la tabla de remuneraciones que incluye los salarios de los cargos y el tiempo que estarán dedicados a los jardines particulares.

Tabla 38: Tabla de Remuneraciones

Tabla Remuneraciones		% de la Jornada Laboral
Gerencia Comercial Tuta	\$ 500.000	50%
Encargada Operaciones	\$ 600.000	30%
Operario	\$ 400.000	100%
Vendedor	\$ 166.000 + Comisión (10%)	100%

Fuente: Elaboración Propia

Calidad de Servicio

Una de las propuestas diferenciadoras de Tuta es la calidad del servicio que se entrega. Para llevar esto a cabo, se desarrolla el modelo básico de expectativas clave⁶⁴.

Primero se describen las expectativas más importantes para los clientes⁶⁵(en orden decreciente por número de menciones) son el precio, especialización, cercanía, calidad y tiempo de entrega

Luego, para cumplir con dichas expectativas, se transforman en atributos del modelo y se explicita como se concretan:

⁶⁴ ISMI – International Service Marketing Institute, https://portal.uah.es/portal/page/portal/GP_EPD/PG-MA-ASIG/PG-ASIG-34322/TAB42351/CS.5.%20Las%20expectativas%20claves%20de%20los%20clientes.pdf

⁶⁵ Gráfico 5, página 25

- Precio: dado que es un modelo de servicio no hay una variable asociada a esta expectativa. La manera de hacer concreto este aspecto es tener precios iguales o inferiores a los que la competencia ofrece. De esta forma, el cliente escogerá a Tuta por precio y servicio
- Especialización: la especialización de la empresa está determinado por las siguientes variables:
 - Profesionalidad: Conocer en profundidad los productos que tiene la empresa y a la unidad pedagógica a la cual están enfocados. Saber los requerimientos que JUNJI le hace a los jardines y a los productos, para estar en condiciones de hacer recomendaciones a las directoras. Responder de manera eficaz ante fallas de productos o malos entendidos de los requerimientos; afrontar con decisión y voluntad de ayuda los problemas que se presenten
 - Credibilidad: los vendedores deben de ser sinceros con los clientes y no realizar “ventas a presión”, deben velar por los intereses de los clientes.
 - Elementos Tangibles: Los elementos de apoyo del vendedor, como lo es el automóvil, muestras de productos, tarjetas de presentación, vestimenta y apariencia del vendedor deben estar impecables.
- Calidad: Se asocia con la variable “seguridad” y corresponde a la durabilidad de los productos y a la preocupación física de los niños que utilizarán los artículos. Esto es, evitando elementos corto punzantes o que generen asfixia o estrangulamiento
- Tiempo de Entrega: se asocia a la variable “capacidad de respuesta” y requiere cumplir en lo siguiente; responder rápidamente las llamadas de los clientes, flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los clientes, enviar de inmediato la información solicitada por los clientes, conceder entrevistas en el plazo más breve posible. Actualmente, la empresa posee un tiempo de entrega con sus clientes de 5 días hábiles, el cual se mantendrá como política para cumplir con las expectativas del cliente.

Ventas

Para hacer eficaz las visitas de los vendedores se les entregará una copia del manual de ventas “La Biblia del Vendedor⁶⁶” que describe todo el proceso de ventas y las técnicas para realizarlas. Además se les mostrará videos de ventas de manera que se vuelvan expertos en su profesión además de la capacitación en temas curriculares de la JUNJI ya mencionados.

Los aspectos principales del libro son:

- Preparación de la venta: elementos físicos y psicológicos a tener antes de realizar la venta

⁶⁶ Alex Dey

- Presentación: método para introducir al vendedor, productos y empresa
- Palabras a utilizar: listado de palabras a utilizar por el vendedor y cuales nunca utilizar
- Objeciones: serie de técnicas para enfrentar las objeciones que el cliente realice
- Cierres de Venta a utilizar: serie de técnicas utilizadas para cerrar y realizar las ventas
- Planeación: plan de trabajo a realizar por el vendedor.

XI. Evaluación Financiera

A continuación, se muestran los ingresos, egresos e inversión que tiene el proyecto de diversificación.

Ingresos

Los ingresos vienen dado por la venta por concepto de visitas, llamados a regiones y compras por internet. El monto generado por visitas se obtiene como combinación de cuatro factores: número de vendedores, número de visitas, tasa de conversión y tamaño de la venta. Para el canal de internet se considera un proporcional a las visitas estimadas de la página web y para las llamadas se considera un porcentaje de conversión en clientes.

Se copia la tabla 27 de la página 57:

Tabla 39: Resumen de Ventas Esperadas Semestrales a 3 años (millones de pesos)

Semestre	1	2	3	4	5	6
Optimista	\$ 60.1	\$ 69.3	\$ 87.9	\$ 106.4	\$ 119.8	\$ 134.6
Realista	\$ 45.3	\$ 52.8	\$ 68.1	\$ 83.4	\$ 93.5	\$ 105
Pesimista	\$ 30.5	\$ 36.3	\$ 48.4	\$ 60.4	\$ 67.2	\$ 75.4

Fuente: Elaboración Propia

Egresos

Insumos y Confección

El precio de cada producto se calcula proporcional al costo que poseen los insumos y la mano de obra dedicada a la confección de cada producto. La estimación de ventas realizada⁶⁷ posee en promedio un costo proporcional al 0,424%⁶⁸ del precio del producto. A continuación, se muestran los costos en insumos y confección en relación a las ventas de cada semestre para cada escenario:

Tabla 40: Insumos y Confección (millones de pesos)

Semestre	1	2	3	4	5	6
Optimista	\$ 25,5	\$ 29,4	\$ 37,3	\$ 45,1	\$ 50,8	\$ 57,1
Realista	\$ 19,2	\$ 22,4	\$ 28,9	\$ 35,4	\$ 39,6	\$ 44,5
Pesimista	\$ 12,9	\$ 15,4	\$ 20,5	\$ 25,6	\$ 28,5	\$ 32,0

Fuente: Elaboración Propia

⁶⁷Tabla 23, página 61

⁶⁸Datos de la Empresa

Salarios Fijos

Los salarios de basan según la tabla 36 de la página 69 de remuneraciones, los cuales consideran al gerente comercial de tuta, encargada de operaciones y vendedores. A continuación, se muestra el resumen semestral de los sueldos:

Tabla 41: Salarios Fijos de Producción (millones de pesos)

Semestre	1	2	3	4	5	6
Gerencia Tuta	3	3	3	3	3	3
Vendedores	3	3	3	3	3	3
Encargada Operaciones	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2

Fuente: Elaboración Propia

Salarios Variables

La cantidad de operarios está basada en la información de la tabla 34 pagina 64, y el valor del salario tabla 36 pagina 69.

Tabla 42: Salarios Operarios (millones de pesos)

Escenario/Semestre	1	2	3	4	5	6
Optimista	2,4	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Realista	2,4	2,4	4,8	4,8	4,8	4,8
Pesimista	2,4	2,4	2,4	2,4	4,8	4,8

Fuente: Elaboración Propia

Comisión Vendedor

La comisión de los vendedores está calculada como el 10% de las ventas de las visitas a jardines, para esto se utilizan las tablas 22, 23 y 24 del presente documento, página 57:

Tabla 43: Comisión Vendedores Semestrales a 3 años (millones de pesos)

Semestre	1	2	3	4	5	6
Optimista	\$ 5,9	\$ 6,7	\$ 7,9	\$ 9	\$ 10,4	\$ 11,8
Realista	\$ 4,4	\$ 5,1	\$ 5,9	\$ 6,7	\$ 7,7	\$ 8,9
Pesimista	\$ 3	\$ 3,5	\$ 3,9	\$ 4,4	\$ 5,1	\$ 5,9

Fuente: Elaboración Propia

Gastos Fijos

Los gastos fijos son compartidos con los otros negocios de la empresa, por lo que su valor es dividido por 3 en el flujo de caja.

Tabla 44: Gastos Fijos Mensuales Empresa

Ítem	Valor Mensual	Valor Semestral
Luz	\$ 30.000/3	\$ 60.000
Agua	\$ 20.000/3	\$ 40.000
Gas	\$ 20.000/3	\$ 40.000
Internet + Teléfono	\$ 28.000/3	\$ 56.000
Total	\$ 98.000/3	\$ 196.000

Fuente: Elaboración Propia

Oficina

Para los artículos de oficina se destinan \$10.000 mensual representado por la variable *oficina*, que considera *tóner para impresora, papel de impresión y lápices*.

Bencina

Para las visitas a jardines se consideran 50 km diarios para cada vendedor y un precio de bencina de \$ 9000, lo que tiene un costo mensual de \$ 108.000 mediante la variable *bencina*.

Inversión

Como se trata de una empresa que está operando, la inversión solamente considera los gastos de publicidad, creación de marca y costo de capital para partir el negocio. A continuación, se muestra presupuesto realizado por la agencia BBDO Social Media y un diseñador particular:

Tabla 45: Presupuesto Publicidad

Ítem Publicidad	Valor(pesos)
Programación y Diseño Web**	\$ 80.000
Plot Camioneta*	\$ 200.000
Creación Marca(papelería, logo, imágenes)**	\$ 120.000
Total	\$ 400.000

Fuente: BBDO Social Media* y Diseñador Particular**

El gasto en publicidad es de carácter único para el proyecto.

A continuación, se realiza el cálculo del costo del capital, donde se utiliza el método del Periodo de Recuperación⁶⁹. En este caso se consideran los gastos para poner en operación el negocio durante 30 días, que considera:

- Salarios⁷⁰ del Gerente Comercial, un tercio de la Encargada Operaciones, 1 Operario y 3 vendedores,
- Gastos de Bencina⁷¹
- Insumos de Producción: Insumos para abastecer un mes del escenario realista

Tabla 46: Costo de Capital

Ítem Costo Capital	Valor(pesos)
Insumos+ Mano de Obra Fija	\$ 3.200.000
Salarios	\$ 1.598.000
Bencina	\$ 108.000
Total	\$ 4.906.000

Fuente: Elaboración Propia

Depreciación

Se consideran \$ 100.000 para la depreciación mensual del automóvil que será compartido con los otros negocios de la empresa, el cual será utilizado por un vendedor. Los otros dos vendedores deberán contar con su propio automóvil.

Tasa de Descuento

Para cada uno de los escenarios se utiliza *una tasa de descuento* del Banco Central de Chile del año 2011, que tiene un valor de 5,89%⁷².

⁶⁹N. Sappag C y R. Sappag C. Preparación y evaluación de proyectos. México: McGraw Hill, 2003.

⁷⁰ Valores en Página 69 del presente documento

⁷¹ \$108.000

⁷² <http://www.bcentral.cl/acerca/estados-financieros/pdf/estadosfinancieros2011.pdf>

Flujo de Caja (Millones de Pesos)

A continuación, se muestra el flujo de caja semestral para el escenario Realista. En el anexo 7, se encuentran flujos semestrales para los escenarios Optimista y Pesimista:

Tabla 47: Flujo de Caja Anual Escenario Realista

Semestre	0 ⁷³	1	2	3	4	5	6
Venta Total ⁷⁴	0,0	45,3	52,8	68,1	83,4	93,5	105,0
Insumos+ Confección ⁷⁵	(3,2)	(19,2)	(22,4)	(28,9)	(35,4)	(39,6)	(44,5)
Gerencia Tita ⁷⁶	(0,5)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)
Vendedores ⁶⁸	(0,5)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)
Encargada Operaciones ⁶⁸	(0,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)
Operarios ⁷⁷	(0,4)	(2,4)	(2,4)	(4,8)	(4,8)	(4,8)	(4,8)
Comisión Vendedor ⁷⁸	0,0	(4,4)	(5,1)	(5,9)	(6,7)	(7,7)	(8,9)
Gastos fijos ⁷⁹	0,0	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)
Publicidad ⁸⁰	(0,4)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oficina ⁸¹	0,0	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Bencina ⁸²	(0,1)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)
EBIDTA	(5,3)	11,2	14,8	20,4	28,4	33,2	38,7
Depreciación	(0,1)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)
Utilidad antes impuestos	(5,4)	10,6	14,2	19,8	27,8	32,6	38,1
Impuestos	0,0	(2,0)	(2,7)	(3,8)	(5,3)	(6,2)	(7,2)
Utilidad después de impuestos	(5,4)	8,6	11,5	16,1	22,5	26,4	30,9
Flujo de Caja Neto	(5,3)	9,2	12,1	16,7	23,1	27,0	31,5
Flujo de Caja Acumulado	(5,3)	3,8	16,0	32,6	55,7	82,8	114,2

Fuente: Elaboración Propia

⁷³ Los valores de inversión inicial son de la tabla 44, página 74

⁷⁴ Tabla 37, página 71

⁷⁵ Tabla 38, página 71

⁷⁶ Tabla 39, página 72

⁷⁷ Tabla 40, página 72

⁷⁸ Tabla 41, página 72

⁷⁹ Tabla 42, página 73

⁸⁰ Tabla 43, página 73

⁸¹ Subtitulo Oficina página 73

⁸² Subtitulo bencina página 73

Indicadores Económicos del Proyecto

Tabla 48: Indicadores Escenario Optimista

Indicador	Valor
Tasa de descuento	5,89%
Valor Presente Neto 3 años	\$ 47.257.499
TIR	47%
Periodo Recuperación Capital	3 meses

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49: Indicadores Escenario Realista

Indicador	Valor
Tasa de descuento	5,89%
Valor Presente Neto 3 años	\$ 31.376.644
TIR	31%
Periodo Recuperación Capital	4 meses

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50: Indicadores Escenario Pesimista

Indicador	Valor
Tasa de descuento	5,89%
Valor Presente Neto 3 años	\$ 15.723.448
TIR	17%
Periodo Recuperación Capital	8 meses

Fuente: Elaboración Propia

En los tres escenarios el valor del VAN es positivo, por lo que debería realizarse el proyecto según este criterio. Luego por el criterio de la TIR, en todos los escenarios el valor de la TIR es mayor a la tasa de descuento utilizada, por lo que también debería realizarse según este criterio. Los períodos de recuperación del capital se alcanzan al tercer, cuarto y séptimo mes respectivamente.

Análisis de Sensibilidad del VAN

Se realizan un análisis del VAN para el caso realista, es decir, cuando 1 de cada 7 jardines visitados se convierte en cliente.

Tabla 51: Valor del VAN al variar número de vendedores y número de visitas (millones de pesos)

Número de visitas Semanales por Vendedor	Vendedores				
	1	2	3	4	5
5	-\$ 8.6	-\$ 4.4	-\$ 0,7	\$ 2.9	\$ 6.3
7	-\$ 5.7	\$ 0,5	\$ 6.5	\$ 12.1	\$ 17.7
10	-\$ 1.8	\$ 7.7	\$ 16.6	\$ 25.9	\$ 34.6
15	\$ 4.2	\$ 18.9	\$ 33.6	\$ 48.3	\$ 63.2

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que 15 visitas semanales por vendedor siempre da un VAN positivo, en la medida que más visitas realiza cada vendedor mayor es el valor del VAN. Cabe destacar, que cuando un vendedor realiza 15 visitas semanales, realiza 720 visitas en el año. Con un mercado de 1.003 jardines, bastan tres vendedores para visitar a cada uno cada seis meses. En el caso de que se cuente con cuatro vendedores y con el nivel de 15 visitas semanales, los jardines serian visitados cada cuatro meses. Con cinco vendedores y el mismo nivel de visitas, cada 3 o 4 meses. Dado que los productos textiles son bienes con vida útil superior al año, no se justifica visitarlos de manera reiterada, pues será difícil repetir ventas de alto monto.

A continuación, se muestra el análisis del VAN considerando 15 visitas semanales y variando el número de vendedores y el monto de la venta:

Tabla 52: Valor del VAN al variar el número de vendedores y el tamaño de cada venta (millones de pesos)

Monto de la Venta	Numero de Vendedores			
	1	2	3	4
\$ 100.000	-\$ 11	-\$ 6,4	-\$ 2,1	\$ 1,9
\$ 150.000	-\$ 6.4	\$ 1.2	\$ 8.3	\$ 15.3
\$ 200.000	-\$ 2	\$ 8.4	\$ 18.5	\$ 28.6
\$ 250.000	\$ 2.2	\$ 15.5	\$ 28.7	\$ 41.8

Fuente: Elaboración Propia

De este cuadro, se observa que para un nivel de consumo de los clientes de \$100.000 no es rentable en la mayoría de los casos para la firma. Si bien, el consumo anual estimado para cada cliente está estimado por sobre los \$500.000, el valor de \$250.000 anual debe ser el objetivo mínimo para los vendedores de cada jardín.

XII. Conclusiones

El objetivo del trabajo fue realizar un plan de negocios que diversificara la cartera de clientes de la empresa. La oportunidad la firma venía determinada por su conocimiento en los mercados de retail, salud y educación. Principalmente, por los años de trabajo como proveedor de Easy para hogares y ChileCompra para jardines infantiles y hospitales estatales.

Se investigaron tanto jardines infantiles como hospitales privados, por presentar una potencial diversificación de clientes para la firma y no otra alta dependencia en ingresos como lo sería un nuevo retail. Se decidió realizar una propuesta para los jardines infantiles particulares por poseer mayor potencial de éxito, basado en el rendimiento de la empresa en el portal ChileCompra, la menor competencia detectada en jardines y la capacidad de realizar entregas a tiempo. Además, de las entrevistas realizadas, se infiere que existe un bajo conocimiento de empresas textiles que se dediquen a proveer de textiles a jardines infantiles, lo que representa una facilidad de entrada al mercado. Destaca el poco tiempo de las entrevistadas, que es coherente con la valoración por las visitas, catálogos, muestras de productos y compra por internet.

Del análisis interno se detectaron principales oportunidades de negocios de desarrollo y disminución de costos de los insumos y automatización de la producción. Hay una fuerte necesidad de la profesionalización de la firma y la captación de nuevos clientes para que la empresa crezca en el tiempo. Respecto de la industria textil hay una fuerte competencia en costos determinada por el bajo precio de la mano de obra asiática y su alta especialización, que amenaza con hacer desaparecer las empresas locales. Esto exige competitividad en costos, satisfacer a los clientes y estar innovando en productos constantemente.

Con estas consideraciones se crea Tuta, una marca dedicada específicamente a satisfacer las necesidades textiles de los jardines infantiles. Los principales encargados de dar a conocer la marca y los productos serán los vendedores, quienes visitarán a las directoras de los jardines infantiles para realizar un excelente servicio de venta y entrega a domicilio único en el mercado. Los productos tendrán un enfoque pedagógico que serán diferenciadores respecto a la competencia. El lineamiento estratégico de la empresa, con la nueva marca, es el posicionamiento de una empresa especialista en el abastecimiento de jardines infantiles con un excelente nivel de servicio.

Hasta el momento se han creado cinco nuevos productos ingeniosos y de carácter pedagógico, que pretenden ser el comienzo de la diferenciación con la competencia. Se requiere estar en continuo contacto y desarrollo con los jardines a través de los vendedores. Pues ellos serán los que podrán percibir la valoración de los productos creados y capturar nuevas ideas de las clientas. De esta forma se espera potenciar el aprendizaje de los niños, hacer más intuitivo el trabajo de las educadoras y más fácil la adquisición de insumos para las directoras. Así, a través de un excelente nivel de servicio y satisfacción al cliente, se espera liderar el mercado de los jardines infantiles.

Para llevar a cabo la nueva propuesta, la empresa requiere de la contratación de tres vendedores que sean especialistas en jardines y la contratación inicial de un operario más para no comprometer el nivel de entregas en los otros negocios que hoy tiene. En la medida que evolucione el negocio se requerirá de un trabajador más para realizar las labores operativas. El proyecto será administrado por un gerente comercial quién será el rostro visible para las redes más grandes de jardines y el responsable de los vendedores, deberá administrar las solicitudes web que el negocio tenga y desarrollar nuevos productos.

La evaluación económica del proyecto de diversificación de clientes tiene VAN positivo que oscila entre los \$15 y \$47 millones de pesos según el escenario. Las ventas acumuladas para el primer año proyecto tendrán valores entre \$66 y \$129 millones de pesos, lo que representa un crecimiento entre 41% y %84 de las actuales ventas de la empresa.

Se recomienda fuertemente la realización de esta propuesta, pues se utilizará el conocimiento que la firma posee para tomar una posición de especialista y líder en el mercado textil para jardines, el cual se encuentra en expansión según los anuncios de gobierno. Esta situación, brinda una excelente oportunidad de negocio para la empresa y la oportunidad de desarrollo para los trabajadores de la firma.

xiii. Bibliografía

- Apuntes del ramo IN4601 Marketing I, Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, Primavera 2011.
- “Plan de Negocios”, apuntes del ramo IN6004 Gestión Integral de Negocios, Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, Otoño 2013.
- Apunte apuntes del ramo IN3401-2 Estadística para la Economía y Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, Primavera 2010.
- Kotler& Armstrong. 2008 Fundamentos del Marketing. Estados Unidos: Prentice Hall,
- Muñoz V., I. 2013 Plan de Negocio para Empresa de Factoring basada en Cheques”, Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Castillo A., R. M. 2013 Diseño de un Modelo de Negocio para el crecimiento de una Empresa Familiar, Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Hoffman V., J. E. 2010 Plan de Negocios para una Empresa que Confecciona y Comercializa Productos de Decoración y Cubrimiento de Ventanas. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Compendio Estadísticas INE: estadísticas, educación, cultura y medios 2012
- Informe Educación en una Mirada, Mineduc 2013
- Encuesta CASEN, Infancia, 2011
- Ranking General JUNJI de fiscalizaciones 2012
- Proyecto piloto presupuestos participativos: Detección de necesidades de la comunidad educativa JUNJI. Mayo 2010
- Cuadernillos de Orientaciones Pedagógicas Educación Parvularia – Ministerio de Educación 2011
- Manual práctico de diseño de sistemas productivos, 2010 por Albert Suñe Torrents “Et Al” España, Ediciones Díaz de Santos
- Robert Kaden, 2006. Guerrilla Marketing Research: Marketing Research Techniques That Can Help Any Business Make More Money. Londres, Kogan Page,

- Russell W. McCalley, 1992. Marketing Channel Development and Management. Estados Unidos, Greenwood Publishing Group

Anexo 1

Entrevista a Jardines Infantiles y Salas Cuna

1. ¿Cómo se informan de proveedores, productos, precios y servicios?
2. ¿A quiénes le compran? ¿Por qué? ¿conoce alguna marca textil de jardines?
3. ¿Compran contra el tiempo o con planificación? ¿Cuándo?
4. ¿En que se fija al momento de escoger una sábana?
5. ¿Cuándo fue la última vez que compro un textil? ¿Qué compró?
6. ¿Podría describir una cuna ideal?
7. ¿Qué colores prefiere para los textiles y artículos didácticos?
8. Para el diseño de sábanas y cobertores, como los prefiere: Lisos o con Diseños
9. Uniformidad o Variedad en los diseños de las distintas camas
10. ¿Cuál es el material Preferido para las Colchonetas?
11. ¿Cuál es el material Preferido para frazadas?
12. ¿Cuál de los siguientes servicios valora el jardín
 - a) Muestra de Productos
 - b) Compra por Internet
 - c) Catálogo de Productos
 - d) Tienda
 - e) Producto Personalizado
13. ¿Cuál cree que es el precio de:
 - a) Colchoneta
 - b) Cubre Colchón
 - c) Sabana
 - d) Frazada
 - e) Cobertor
 - f) Cubo de Espuma
 - g) Puf
14. ¿Cuál es el consumo de bolsas diario del jardín?
15. Nombre Entrevistado
16. Cargo
17. Contacto
18. Nombre Jardín
19. Tipo Establecimiento
20. Dirección
21. Comuna
22. Número de Profesoras
23. Número de Asistentes
24. Alumnos Sala Cuna
25. Alumnos Jardín Infantil
26. Numero de Salas
27. Número de Cursos
28. Número de Sillas
29. Número de Mesas
30. Número de Cunas
31. Número de Colchonetas
32. Valor Matrícula
33. Valor Mensualidad

Anexo 2

Estimación Tamaño Mercado

El cálculo del tamaño del mercado, se realiza basándose en la cantidad de alumnos matriculados. Cada nivel posee determinados productos necesarios para el funcionamiento. A continuación, para cada producto, se detalla la cantidad que debe haber por alumno, número de matrículas respectivas a cada producto, precios de los productos de Rehue, vida útil de cada producto y el tamaño del mercado.

Tabla 53: Productos y Mercado Nivel Sala Cuna Menor

Producto	Cantidad	Total Mercado(56 matrículas)	Precio Rehue	Vida Útil	Tamaño Mercado
Colchón Cuna	1 por alumno	$56 \times 1 = 56$	\$9.116	5	\$ 102.099
Cobertor Colchón	1 por alumno	$56 \times 1 = 56$	\$2.959	2	\$ 82.852
Sabana Cuna	4 por alumno	$56 \times 4 = 224$	\$1.428	1	\$ 319.872
Frazada Cuna	2 por alumno	$56 \times 2 = 112$	\$5.480	3	\$ 204.587
Centro de Actividades	1 por jardín	1.898	\$250.000	5	\$ 94.900.000
Silla Nido	1 por cada 5 alumnos	$56/5 = 11,2$	\$25.552	3	\$ 95.394
Lona Repuesto Silla Nido	1 por cada 5 alumnos	$56/5 = 11,2$	\$5.052	3	\$ 18.861
Colchoneta Grande	1 por cada 10 alumnos	$56/10 = 5,6$	\$15.099	5	\$ 16.911

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54: Productos y Mercado para Nivel Sala Cuna Mayor

Producto	Cantidad	Total Mercado(591 matrículas)	Precio Rehuce	Vida Útil	Tamaño Mercado
Colchoneta de Reposo	1 por alumno	591x1=591	15.341	5	\$ 1.813.306
Cobertor Colchoneta Reposo	1 por alumno	591x1=591	\$4.386	2	\$ 1.296.063
Saco Dormir	1 por alumno	591x1=591	\$12.237	3	\$ 2.410.689
Frazada Colchoneta de Reposo	2 por alumno	591x2=1182	\$6.889	3	\$ 2.714.266
Sabana Elasticada	2 por alumno	591x2=1182	\$2.581	1	\$ 3.050.742
Sabana Lisa	2 por alumno	591x2=1182	\$2.352	1	\$ 2.780.064
Colchoneta Grande	1 por cada 10 alumnos	591/10=59,1	\$15.099	5	\$ 223.088

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 55: Productos y Mercado Nivel para Nivel Medio

Producto	Cantidad Nivel Medio	Total Mercado(10.271 matrículas)	Precio Rehuce	Vida Útil	Tamaño Mercado
Colchoneta Reposo	1 Por Alumno	10.271x1=10.271	\$15.341	5	\$ 31.513.482
Cobertor Colchoneta Reposo	1 Por Alumno	10.271x1=10.271	\$4.386	2	\$ 22.524.303
Saco Dormir	1 Por Alumno	10.271x1=10.271	\$12.237	3	\$ 41.895.409
Frazada Colchoneta Reposo	1 Por Alumno	10.271x1=10.271	\$6.889	3	\$ 23.585.640
Sabana Elasticada	1 Por Alumno	10.271x1=10.271	\$2.581	1	\$ 26.509.451
Sabana Lisa	1 Por Alumno	10.271x1=10.271	\$2.352	1	\$ 24.157.392

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56: Productos y Mercado Nivel para Nivel Transición

Producto	Cantidad Nivel Transición	Total Mercado(229.495 matrículas)	Precio Rehuce	Vida Útil	Tamaño Mercado
Colchoneta Reposo	1 por cada 5 alumnos	229.495/5=45.899	15.341	5	\$ 140.827.312
Cobertor Colchoneta Reposo	1 por cada 5 alumnos	22.495/5=45.899	\$4.386	2	\$ 100.656.507
Saco Dormir	1 por cada 5 alumnos	22.495/5=45.899	\$12.237	3	\$ 187.222.021
Frazada Colchoneta Reposo	1 por cada 5 alumnos	22.495/5=45.899	\$6.889	3	\$ 105.399.404
Sabana Elasticada	1 por cada 5 alumnos	22.495/5=45.899	\$2.581	1	\$ 118.465.319
Sabana Lisa	1 por cada 5 alumnos	22.495/5=45.899	\$2.352	1	\$ 107.954.448

Fuente: Elaboración Propia

A modo resumen, se agruparon las cantidades para cada producto:

Tabla 57: Tabla Resumen de Productos Mercado Jardines Particulares

Tabla Resumen	Cantidad Anual	Precio	Vida Útil	Consumo Anual
Colchón Cuna	56	\$ 9.116	5	\$ 102.099
Cobertor Colchón	56	\$ 2.959	2	\$ 82.852
Sabana Cuna	224	\$ 1.428	1	\$ 319.872
Frazada Cuna	112	\$ 5.480	3	\$ 204.587
Centro De Actividades	1898	\$ 250.000	5	\$ 94.900.000
Silla Nido	11,2	\$ 25.552	3	\$ 95.394
Lona Repuesto Silla Nido	11,2	\$ 5.052	3	\$ 18.861
Colchoneta Grande	64,7	\$ 15.099	5	\$ 195.381
Colchoneta De Reposo	56761	\$ 15.341	5	\$ 174.154.100
Cobertor Colchoneta Reposo	56761	\$ 4.386	2	\$ 124.476.873
Saco Dormir	56761	\$ 12.237	3	\$ 231.528.119
Frazada Colchoneta De Reposo	57352	\$ 6.889	3	\$ 131.699.309
Sabana Elasticada	57352	\$ 2.581	1	\$ 148.025.512
Sabana Lisa	57352	\$ 2.352	1	\$ 134.891.904
Total				\$ 1.040.694.863

Fuente: Elaboración Propia, basado en el número de matrículas de educación parvularia

Para continuar con la estimación del mercado, se realiza el cálculo del consumo anual promedio de un jardín infantil particular. El cual se obtiene al dividir el consumo anual del mercado por los 1.898 jardines particulares, obteniéndose así

Consumo Anual Promedio Jardín Infantil: $\$1.040.694.863/1.898 = \548.311

Luego, para obtener las cantidades promedio de cada producto consumido por cada jardín se utiliza la información de la tabla 22. En cada producto se divide por la vida útil y los 1.898 jardines particulares, resultando así la siguiente tabla:

Tabla 58: Consumo Anual Jardín Particular Promedio

Tabla Resumen	Cantidad Anual	Precio	Gasto Anual
Colchón Cuna	0,0	\$ 9.116	\$ 54
Cobertor Colchón	0,0	\$ 2.959	\$ 44
Sabana Cuna	0,1	\$ 1.428	\$ 169
Frazada Cuna	0,0	\$ 5.480	\$ 108
Centro De Actividades	0,2	\$ 250.000	\$ 50.000
Silla Nido	0,0	\$ 25.552	\$ 50
Lona Repuesto Silla Nido	0,0	\$ 5.052	\$ 10
Colchoneta Grande	0,0	\$ 15.099	\$ 103
Colchoneta De Reposo	6,0	\$ 15.341	\$ 91.757
Cobertor Colchoneta Reposo	15,0	\$ 4.386	\$ 65.583
Saco Dormir	10,0	\$ 12.237	\$ 121.985
Frazada Colchoneta De Reposo	10,1	\$ 6.889	\$ 69.388
Sabana Elasticada	30,2	\$ 2.581	\$ 77.990
Sabana Lisa	30,2	\$ 2.352	\$ 71.071
Colchoneta Grande	0,0	\$ 15.099	\$ 129
Total			\$ 548.311

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3

Prototipo página creado por agencia Moob

LOGO

[Catálogo](#) [Solicitar visita](#) [Quienes somos](#) [Contacto](#)

Llamanos **23542020**

PIDE TU VISITA

TUTAVAN
Movil Playroom

AQUÍ

Alameda 340, Santiago, Chile C.P.65113677 Fono(56-2) 23542020 Fax (56-2) 23542988

LOGO

Anexo 4

Tabla 59: Lista de Precios 2014

Reposo	Precios con IVA		
Sabana Inferior Reposo	\$ 2.581	Colchoneta Reposo 120x60x10 cm	\$ 15.341
Sabana Superior Reposo	\$ 2.352	Colchón Cuna 95x50x5 cm	\$ 5.736
Sabana Superior Elasticada Reposo	\$ 2.490	Colchón Cuna 95x50x10 cm	\$ 9.116
Juego Sabanas Reposo	\$ 4.933		
Cubrecama Reposo Infantil	\$ 9.875	Figuras Estimulación Colores	
Cubrecama Reposo Liso Reversible	\$ 9.875	Cubo 20 cms	\$ 5.281
Cobertor Lona Impermeable Reposo	\$ 4.386	Cubo 30 cms	\$ 10.846
Frazada Lana/Poliéster	\$ 6.889	Cubo 40 cms	\$ 18.680
Frazada Polar	\$ 4.423	Cubo 50 cms	\$ 33.293
		Cubo 60 cms	\$ 52.665
Cuna		Medio cubo 20 cms	\$ 4.025
Sabana Inferior Cuna	\$ 1.526	Medio cubo 30 cms	\$ 6.544
Sabana Superior Cuna	\$ 1.329	Medio cubo 40 cms	\$ 10.926
Sabana Superior Elasticada Cuna	\$ 1.483	Medio cubo 50 cms	\$ 17.757
Juego Sabanas Cuna	\$ 2.856	Medio cubo 60 cms	\$ 26.656
Cubrecama Infantil Cuna	\$ 8.549	Medio cubo 60 cms	\$ 26.656
Cubrecama Liso Cuna	\$ 8.549	Escalera 40 cms	\$ 23.978
Cobertor Lona Impermeable Cuna	\$ 2.959	Escalera 50 cms	\$ 33.620
Frazada Lana/Poliéster	\$ 5.480	Escalera 60 cms	\$ 45.556
Frazada Polar	\$ 3.439	Media luna 30	\$ 10.481
Almohada Cuna	\$ 1.533	Media luna 40	\$ 16.554
		Triangulo 20 cms	\$ 4.551
Cama apilable		Triangulo 30 cms	\$ 7.901
Cama apilable pvc base lona	\$ 33.259	Triangulo 40 cms	\$ 12.846
Juego Saco Sabana	\$ 7.900	Triangulo 50 cms	\$ 20.992
Frazada Cuna Apilable	\$ 8.363	Triangulo 60 cms	\$ 30.043
Almohada Cuna 20x40	\$ 1.533	Cilindro 40x10 cms	\$ 5.766
		Cilindro 40x20 cms	\$ 8.359
Colchonetas		Cilindro 40x30 cms	\$ 12.268
Colchoneta Mudador 80x80x6 cm	\$ 11.039	Cilindro 40x40 cms	\$ 14.861
Colchoneta Estimulación 130x130x2,5 cm	\$ 15.099	Cilindro 40x50 cms	\$ 17.454
Colchoneta Estimulación 130x130x5 cm	\$ 21.014	Cilindro 40x60 cms	\$ 23.803
Colchoneta Estimulación 130x130x10 cm	\$ 32.843	Rectángulo 30x30x50 cms	\$ 13.901
Colchoneta Reposo 120x60x5 cm	\$ 9.714	Rectángulo 40x40x60 cms	\$ 25.723
		Rectángulo 50x50x70 cms	\$ 42.303
		Rectángulo 60x60x80 cms	\$ 65.125
		Colchoneta de Equilibrio	\$ 36.538
		Puente Armable(3 piezas)	\$ 34.139

Cubo Ingenio	\$ 105.123
Cubo Motricidad Fina	\$ 21.898
Otros	
Saco de Dormir Infantil 120x60 cms	\$ 12.237
Saco de Dormir Infantil Tela infantil	\$ 10.414
Cojín lactancia	\$ 7.798
Repuesto Silla Nido	\$ 5.052
Cojín tv descanso	\$ 17.423
Pecheras de Hule 70x90 cms	\$ 3.364
Toallas de Mano 70x50 cms	\$ 1.775
Toallas de Baño 140x70 cms	\$ 4.750
Puff Pera Adulto	\$ 15.480
Puff Pera Infantil	\$ 9.098
Puff Plátano	\$ 15.000
Cojín Apoyo-Herradura	\$ 11.416
Bacina	\$ 1.512
Abeja Toma Cortinas	\$ 4.500
Muebles	
Mesa Lactante	\$ 49.710
Mesa Párvulo	\$ 37.608
Sillas Lactante	\$ 15.148
Silla Párvulo	\$ 13.840
Silla Bacinica	\$ 17.303
Silla Nido	\$ 24.688
Silla Adulto Baja	\$ 21.949
Cartabón	\$ 38.596
Mueble Modular 5 Divisiones	\$ 50.527
Mueble Modular 6 Divisiones	\$ 53.216
Cuna Madera	\$ 80.281
Cuna Apilable	\$ 33.918
Balanzas	
Balanza Párvulo Mecánica	\$ 146.971
Balanza Párvulo Digital	\$ 259.005
Balanza Digital Lactante	\$ 124.082

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5

En este anexo se muestran las variables utilizadas para determinar los tiempos totales de producción de cada negocio. El tiempo de cada proceso es estimado junto al gerente general en base al conocimiento de la producción. A continuación, se muestra la demanda para cada producto de los jardines en cada escenario:

Tabla 60: Demanda Semanal por Semestre(O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista)

Semestre	1			2			3			4			5		6			
Productos	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P
Colchón Cuna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobertor Colchón	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sabana Cuna	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frazada Cuna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro De Actividades	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1
Silla Nido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lona Repuesto Silla Nido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colchoneta Grande	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colchoneta De Reposo	27	21	14	31	24	16	40	31	22	48	38	27	54	42	31	61	48	34
Cobertor Colchoneta Reposo	68	51	35	78	60	41	99	77	55	121	95	68	136	106	76	153	119	86
Saco Dormir	46	34	23	52	40	27	66	51	36	81	63	46	91	71	51	102	80	57
Frazada Colchoneta De Reposo	46	35	23	53	40	28	67	52	37	81	64	46	92	72	51	103	80	58
Sabana Elasticada	138	104	70	158	121	83	201	156	110	244	191	138	275	215	154	309	241	173
Sabana Lisa	138	104	70	158	121	83	201	156	110	244	191	138	275	215	154	309	241	173

Fuente: Elaboración propia, basada en la mitad del consumo anual promedio y las ventas semestrales

Tabla 61: Número de Tiradas por Producto y escenario(O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista)

Semestre	1			2			3			4			5			6		
	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P
Colchón Cuna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobertor Colchón	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sabana Cuna	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frazada Cuna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro de Actividades	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1
Silla Nido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lona Repuesto Silla Nido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colchonet a Grande	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colchonet a de Reposo	14	10	7	16	12	8	20	15	11	24	19	14	27	21	15	31	24	17
Cobertor Colchonet a Reposo	23	17	12	26	20	14	33	26	18	40	32	23	45	35	25	51	40	29
Saco Dormir	46	34	23	52	40	27	66	51	36	81	63	46	91	71	51	102	80	57
Frazada Colchonet a de Reposo	23	17	12	26	20	14	33	26	18	41	32	23	46	36	26	52	40	29
Sabana Elasticada	69	52	35	79	60	41	100	78	55	122	96	69	138	107	77	155	121	87
Sabana Lisa	69	52	35	79	60	41	100	78	55	122	96	69	138	107	77	155	121	87

Fuente: Elaboración Propia, basada en la demanda de cada producto

Tabla 62: Tiempos de tirado Tela por Producto y escenario(O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista)

Semestre	1			2			3			4			5			6		
	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P
Colchón Cuna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobertor Colchón	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sabana Cuna	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1
Frazada Cuna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro de Actividades	2	1	1	2	2	1	3	2	1	3	3	2	4	3	2	4	3	2
Silla Nido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lona Repuesto Silla Nido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colchoneta Grande	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colchoneta de Reposo	27	21	14	31	24	16	40	31	22	48	38	27	54	42	31	61	48	34
Cobertor Colchoneta Reposo	46	34	23	52	40	27	66	51	36	81	63	46	91	71	51	102	80	57
Saco Dormir	91	69	46	104	80	55	133	103	73	161	126	91	182	142	102	204	159	114
Frazada Colchoneta de Reposo	46	35	23	53	40	28	67	52	37	81	64	46	92	72	51	103	80	58
Sabana Elasticada	138	104	70	158	121	83	201	156	110	244	191	138	275	215	154	309	241	173
Sabana Lisa	138	104	70	158	121	83	201	156	110	244	191	138	275	215	154	309	241	173

Fuente: Elaboración Propia, basado en el número de tirado de tela de cada producto

Tabla 63: Tiempo de Seteo Productos

Productos	Tiempo seteo rolo	Numero de Colores	Tiempo Seteo Total	Tiempo de Dibujo	Tiempo de Corte
Colchón Cuna	6	1	10	30	20
Cobertor Colchón	6	1	10	30	20
Sabana Cuna	6	1	10	30	20
Frazada Cuna	6	1	10	30	20
Centro De Actividades	6	6	60	30	20
Silla Nido	6	1	10	30	20
Lona Repuesto Silla Nido	6	1	10	30	20
Colchoneta Grande	6	6	60	30	20
Colchoneta De Reposo	6	6	60	30	20
Cobertor Colchoneta Reposo	6	1	10	30	20
Saco Dormir	6	1	10	30	20
Frazada Colchoneta De Reposo	6	1	10	30	20
Sabana Elasticada	6	2	20	30	20
Sabana Lisa	6	2	12	30	20

Fuente: Elaboración Propia, basado en experiencia del gerente general

Tabla 64: Tiempo Embolsado (O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista) (en Minutos)

Semestre	1			2			3			4			5			6		
	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P
Productos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colchón Cuna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobertor Colchón	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sabana Cuna	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1
Frazada Cuna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro De Actividades	2	1	1	2	2	1	3	2	1	3	3	2	4	3	2	4	3	2
Silla Nido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lona Repuesto Silla Nido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colchoneta Grande	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colchoneta De Reposo	55	41	28	63	48	33	80	62	44	97	76	55	109	85	61	122	95	69
Cobertor Colchoneta Reposo	137	103	69	157	119	82	199	154	109	242	189	137	272	212	153	306	239	171
Saco Dormir	91	69	46	104	80	55	133	103	73	161	126	91	182	142	102	204	159	114
Frazada Colchoneta De Reposo	92	69	47	106	80	55	134	104	73	163	128	92	183	143	103	206	161	115
Sabana Elasticada	276	208	140	317	241	166	402	311	220	488	383	277	550	429	309	618	482	346
Sabana Lisa	276	208	140	317	241	166	402	311	220	488	383	277	550	429	309	618	482	346

Fuente: Elaboración Propia, basado en la demanda semanal de cada producto

Tabla 65: Tiempo Total Semanal por Producto y Escenario (O: Optimista, R: Realista, P: Pesimista) (en Minutos)

Semestre	1			2			3			4			5			6		
Productos	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P
Colchón Cuna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobertor Colchón	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sabana Cuna	2	2	1	2	2	1	3	2	2	64	3	2	64	3	2	65	64	3
Frazada Cuna	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0
Centro De Actividades	114	3	2	114	3	2	115	114	3	116	115	114	117	116	114	118	116	115
Silla Nido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lona Repuesto Silla Nido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colchoneta Grande	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colchoneta De Reposo	192	172	152	204	182	159	229	202	175	255	224	192	273	237	202	294	253	213
Cobertor Colchoneta Reposo	242	197	152	269	219	169	325	265	205	382	312	243	423	343	264	468	378	288
Saco Dormir	242	197	152	269	219	169	325	265	205	382	312	243	423	343	264	468	378	288
Frazada Colchoneta De Reposo	198	164	130	218	181	143	261	216	170	304	251	198	335	275	214	369	301	233
Sabana Elasticada	484	382	280	545	432	318	673	537	401	803	644	485	895	714	533	997	793	589
Sabana Lisa	484	382	280	545	432	318	673	537	401	803	644	485	895	714	533	997	793	589
Tiempo Total (Minutos)	1.959	1.499	1.150	2.168	1.670	1.281	2.605	2.139	1.563	3.110	2.507	1.963	3.429	2.747	2.126	3.778	3.079	2.320
Tiempo Total (Horas)	33	25	19	36	28	21	43	36	26	52	42	33	57	46	35	63	51	39

Fuente: Elaboración Propia, basada en los tiempos estimado de producción de cada proceso

Tabla 66: Tiempos de Producción Easy

EASY	Almohada 70x70c	Cojín 45x45cm	Faldón 1 1/2 Plaza,	Faldón 2 Plazas,	Almohada 50x70cm ,	Puff Pera,	Cojín Jacquard	
Rendimiento mt	1	0	1	1	1	2	0	Tiempo Empleado
Productos por tirada	4	6	2	2	5	2	7	
Productos por tirada Entero	4	6	2	2	5	2	7	
Demanda Semanal	48	392	65	88	190	52	324	
Tiradas Semanal	12	65	32	44	38	26	46	
Tiempo Tiradas	10	52	26	35	30	21	37	211
Numero Colores	1	6	1	1	11	4	4	-
Seteo rollos	5	5	5	5	5	5	5	-
Tiempo Seteo	5	30	5	5	55	20	20	140
Dibujo Corte	15	15	15	15	15	15	15	105
Corte	15	15	15	15	15	15	15	105
Tiempo Relleno	190	784	0	0	379	311	648	2.312
Cierre	71	588				78	486	1.223
Etiquetado	8	65	11	15	32	9	54	193
Embolsado unitario	16	0	195	264	63	17	0	555
Cierre Bolsa	8	0	0	0	32	9	0	48
Embolsado pack	48	78	22	29	63	52	108	400
Reducción	119	33	0	0	32	0	39	222
Tiempo Total (Minutos)								5.514

Fuente: Elaboración Propia, basado en experiencia del gerente general y la demanda histórica de los productos

Tabla 67: Tiempos de Producción ChileCompra

ChileCompra	Colchón	Almohada	Frazada	Sabana	Cubre colchón	Cubrecama	Cojín	
Rendimiento mt	1,2	1	1	1,2	1,3	2	0,5	Tiempo Empleado
Productos por tirada	2,5	3	3	2,5	2,31	1,5	6	
Productos por tirada Entero	2	5	3	2	2	2	6	
Demanda Semanal	15	12	17	27	6	4	1	
Tiradas Semanal	7,5	2,4	5,7	13,5	3	2	0,17	
Tiempo Tiradas	22,5	7,2	17	40,5	9	6	0,5	103
Numero Colores	4	1	1	1	1	1	1	10
Seteo rollos	1	1	1	1	1	1	1	7
Tiempo Seteo	10	10	10	10	10	10	10	70
Dibujo Corte	30	30	30	30	30	30	30	210
Corte	20	20	20	20	20	20	20	140
Tiempo Relleno	59	23					2	84
Cierre	0	17	0	0	0	0	1	18
Etiquetado	0	0	0	0	0	0	0	0
Embolsado unitario	0	0	0	0	0	0	0	0
Cierre Bolsa	0	0	0	0	0	0	0	0
Embolsado pack	15	12	17	27	6	4	1	82
Tiempo Total(minutos)								724

Fuente: Elaboración Propia, basado en experiencia del gerente general y la demanda histórica de los productos

Anexo 6

Tabla 68: Flujo de Caja Pesimista

Semestre	0	1	2	3	4	5	6
Venta Total	0,0	30,5	36,4	48,4	60,4	67,2	75,4
Insumos+ Mano de Obra Fija	(3,2)	(12,9)	(15,4)	(20,5)	(25,6)	(28,5)	(32,0)
Gerencia Tita	(0,5)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)
Vendedores	(0,5)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)
Encargada Operaciones	(0,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)
Operarios	(0,4)	(2,4)	(2,4)	(2,4)	(2,4)	(4,8)	(4,8)
Comisión Vendedor	0,0	(3,0)	(3,5)	(3,9)	(4,4)	(5,1)	(5,9)
Gastos fijos	0,0	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)
Publicidad	(0,4)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oficina	0,0	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Bencina	(0,1)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)
EBIDTA	(5,3)	4,1	7,0	13,4	19,9	20,7	24,6
Depreciación	(0,1)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)
Utilidad antes impuestos	(5,4)	3,5	6,4	12,8	19,3	20,1	24,0
Impuestos	0,0	(0,7)	(1,2)	(2,4)	(3,7)	(3,8)	(4,6)
Utilidad después de impuestos	(5,4)	2,8	5,2	10,4	15,6	16,3	19,5
Flujo de Caja Neto	(5,3)	3,4	5,8	11,0	16,2	16,9	20,1
Flujo de Caja Acumulado	(5,3)	(1,9)	3,9	14,9	31,1	48,0	68,0

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 69: Flujo de Caja Optimista

	0	1	2	3	4	5	6
Venta Total	0,0	60,1	69,3	87,9	106,4	119,8	134,6
Insumos+ Mano de Obra Fija	(3,2)	(25,5)	(29,4)	(37,2)	(45,1)	(50,8)	(57,1)
Gerencia Tita	(0,5)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)
Vendedores	(0,5)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)
Encargada Operaciones	(0,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)
Operarios	(0,4)	(2,4)	(4,8)	(4,8)	(4,8)	(4,8)	(4,8)
Comisión Vendedor	0,0	(5,9)	(6,7)	(7,9)	(9,0)	(10,4)	(11,8)
Gastos fijos	0,0	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)
Publicidad	(0,4)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oficina	0,0	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Bencina	(0,1)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)
EBIDTA	(5,3)	18,2	20,3	29,8	39,4	45,8	52,8
Depreciación	(0,1)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)
Utilidad antes impuestos	(5,4)	17,6	19,7	29,2	38,8	45,2	52,2
Impuestos	0,0	(3,3)	(3,7)	(5,6)	(7,4)	(8,6)	(9,9)
Utilidad después de impuestos	(5,4)	14,3	15,9	23,7	31,4	36,6	42,3
Flujo de Caja Neto	(5,3)	14,9	16,5	24,3	32,0	37,2	42,9
Flujo de Caja Acumulado	(5,3)	9,6	26,1	50,3	82,3	119,5	162,4

Fuente: Elaboración Propia