



BTS CHILE SPA

(Baby travel service Chile)

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Rafael Riquelme
Profesor Guía: Rodrigo Fuentes

Santiago, Septiembre 2018

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	2
1. Resumen ejecutivo	5
2. Oportunidad de negocio.....	6
3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	9
3.1. Industria	9
3.1.1. Retail Tradicional:.....	9
3.1.2. Tiendas Especialistas:.....	10
3.1.3. Tiendas Propias:.....	10
3.1.4. Ventas Especiales:	10
3.1.5. Venta Online No Tradicional:	11
3.2. Competidores.....	12
3.3. Clientes	14
3.4. Análisis de Porter	14
4. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	16
4.1. Objetivos a corto plazo.....	17
4.2. Objetivos a mediano plazo	17
4.3. Factores claves del éxito.....	18
4.3.1. Know-how.....	18
4.3.2. Capital	19
4.4. Modelo de negocio	19
4.5. Descripción de la empresa	22
4.5.1. Misión	22
4.5.2. Visión.....	22
4.5.3. Objetivos	22
4.5.4. Valores	23
4.6. Estrategia de crecimiento o escalamiento.	23
4.7. RSE y sustentabilidad	24
5. Plan de Marketing.....	25
5.1. Objetivos de Marketing.....	25
5.2. Estrategia de Segmentación	25
5.3. Estrategia de Producto.....	27
5.4. Estrategia de Precio.....	30
5.5. Estrategia de Distribución	31
5.6. Estrategia de Comunicación y Ventas.....	32

5.7.	Estrategia de Posicionamiento	34
5.8.	Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	36
5.9.	Presupuesto de Marketing y Cronograma	40
5.9.1.	Inversión.....	41
6.	Plan de Operaciones	44
7.	Equipo del proyecto	45
8.	Plan Financiero.....	46
9.	Riesgos críticos	47
10.	Propuesta Inversionista.....	48
11.	Conclusiones.....	49
12.	Anexos	50
12.1.	Anexo 01 – Extracto encuesta “Entendiendo al Consumidor Consciente”	50
12.2.	Anexo 02 – Encuesta “Conducta y preferencia en la compra y uso de SRI”	50
12.3.	Anexo 03 – Dimensiones contenedores marítimos	54
12.4.	Anexo 04 – Modelo Canvas.....	55
12.5.	Anexo 05 – Ficha de productos	56
12.6.	Anexo 06 – Tipo de sensores de impacto	59
12.7.	Anexo 07 – Detalle constitución SPA.....	61

Índice De Tablas

Tabla 1:	Detalle de empresas importadoras de SRI	12
Tabla 2:	Volumen de importación 1er y 2do semestre	17
Tabla 3:	Volumen de importación del 3er al 10mo semestre.....	18
Tabla 4:	Precios de productos por segmento.....	30
Tabla 5:	Comparación de precios BTS Chile vs Competencia	31
Tabla 6:	Evaluación de atributos entre los competidores	35
Tabla 7:	Evaluación de atributos 2	36
Tabla 8:	Cantidad de niños vivos en Chile entre 0 y 9 años	37
Tabla 9:	Distribución de la población por grupo socioeconómico (GSE)	37
Tabla 10:	Estimación captura de consumidores responsables entre 2018 y 2022	38
Tabla 11:	Distribución del grupo 0+ por GSE	38
Tabla 12:	mercado potencial GSE D y E	38
Tabla 13:	Estimación demanda GSE D y E.....	39
Tabla 14:	Estimación demanda Grupo 1/2/3	39
Tabla 15:	Resumen de estimación de demanda por GSE.....	40

Tabla 16: Estimación de la participación de mercado entre 2018 y 2022	40
Tabla 17: Cronograma de inversiones en publicidad	42
Tabla 18: Amortización de inversiones en publicidad.....	42
Tabla 19: Estimación gasto anual en marketing y publicidad	42
Tabla 20: Resumen de inversiones y gastos en marketing y publicidad.....	43

Índice De Ilustraciones

Ilustración 1: Pilares de la propuesta de valor.....	16
Ilustración 2: Esquema logística de abastecimiento (de 1 a 4).....	20
Ilustración 3: Esquema logística de abastecimiento (desde 5).....	21
Ilustración 4: Logo BTS CHILE	22
Ilustración 5: Atributos diferenciadores BTS CHILE	24

Índice De Gráficos

Gráfico 1: Evaluación de atributos 1	35
Gráfico 2: Mapa de posicionamiento.....	36

1. Resumen ejecutivo

En la actualidad, Chile posee un parque automotriz cercano a los 5 millones de automóviles y sólo cerca de un 75% de los conductores utilizan el cinturón de seguridad de manera habitual. Para el caso del uso de sistemas de retención infantil (conocidos como sillas de seguridad) la tasa de uso baja a un 49% a pesar de ser un mecanismo de seguridad pasivo altamente efectivo. Esto deja en evidencia los rasgos conductuales de los chilenos que no están alineados con aspectos de seguridad.

De acuerdo a la investigación realizada, la tasa de uso de sillas de seguridad tiene una alta correlación con los grupos socioeconómicos (GSE) teniendo una alta adhesión en los grupos altos y baja adhesión en los grupos más vulnerables. Con este antecedente, BTS Chile identificó que tanto los rasgos culturales como económicos son las principales causantes de la baja tasa de uso por lo cual se presenta con una propuesta de valor socioambiental que busca satisfacer las necesidades tanto de los consumidores conscientes como de los consumidores con poder adquisitivo más limitado.

En base a lo anterior, BTS propone un modelo de negocio con foco en servicios que viene a desmarcarse en un mercado caracterizado por la venta directa a través del retail o de canales propios (tiendas especializadas). Lo anterior siendo factible gracias a la integración de un dispositivo de detección y registro de impactos en las sillas de seguridad que permite garantizar la integridad de productos usados en el caso que no hayan pasado por algún siniestro. Esta innovación permite comercializar de manera cíclica productos reacondicionados hasta cumplir el periodo de vigencia de las sillas (10 años aproximadamente) obteniendo beneficios significativos al promover la eliminación del mercado negro y llegar a los grupos económicos vulnerables con productos de primera calidad a bajos precios. Adicionalmente, las sillas que hayan pasado por algún siniestro se recuperarán para ser recicladas para contribuir al cuidado medioambiental.

El modelo planteado por BTS Chile considera marginar principalmente por la venta de productos nuevos a los GSE altos (ABC1 principalmente) y de esta manera subvencionar fuertemente los precios de venta a GSE vulnerables, así como las campañas de ayuda social (entrega gratuita)

La componente social y ambiental con la cual BTS Chile plantea su modelo de negocio permite que esté certificada como empresa B y potencia de esta manera su estrategia de posicionamiento dentro de los consumidores conscientes.

2. Oportunidad de negocio

Desde el año 1985, el uso de cinturón de seguridad en las plazas delanteras de los vehículos particulares ha sido obligatorio, con el afán de resguardar la seguridad de los ocupantes en caso de accidentes. Recién 17 años después, esta exigencia fue extensible a las plazas traseras junto con la obligatoriedad de los fabricantes de automóviles por contar con cinturones en los asientos traseros desde el año 2002 en adelante.

Si bien es evidente que los cinturones como medida pasiva de seguridad no tienen correlación con la ocurrencia de accidentes, está comprobado que es una medida que en la práctica salva vidas.

A partir del 16 de marzo de 2016, la ley de tránsito 20.904 obliga a todo niño(a) menor de 12 años a ser transportado en el asiento trasero del vehículo, utilizando el respectivo cinturón de seguridad o algún sistema de retención adecuado. Sin embargo, el 17 de marzo de 2017 entró en vigencia una modificación a la ley, haciéndola mucho más estricta, determinando que todo menor hasta cumplir los 9 años de edad (o 135cm de estatura y 33 kg de peso), debe obligatoriamente utilizar un sistema de retención acorde a su edad, talla y peso. Con esta medida, a partir de dicha fecha, cualquier vehículo particular que transporte a un menor de hasta 12 años en el asiento delantero y/o un menor de hasta 9 años sin un sistema de retención, será sancionado como falta gravísima, siendo multado con hasta 3 UTM y la suspensión de la licencia de hasta 45 días.

Durante el año 2015, se registraron 73 accidentes fatales de menores en un rango entre 0 y 12 años, de los cuales 37 fallecimientos se debieron al no uso de sistemas de retención (51%). Dos años más tarde (2017), ya en plena vigencia de la ley, las fatalidades en este rango de edad llegó a 50, siendo 17 de ellos a causa del no uso del sistema de retención (34%)¹.

Este antecedente nos entrega una clara señal, de que a pesar de las rigurosas multas asociadas y a la alta correlación de fatalidad con el no uso del sistema de retención, existe una brecha enorme por acabar con esta desviación.

De acuerdo a los registros oficiales², el parque automotriz de Chile al año 2016 alcanzó las 4.960.945 unidades motorizadas, habiéndose registrado 91.711 siniestros lo que representa una tasa de siniestralidad de 185 eventos por cada 10.000 vehículos. En

¹ <https://www.conaset.cl/ninos-fallecidos-en-vehiculos-particulares-disminuyen-en-54-en-2017-tras-nueva-norma-sobre-uso-de-silla-infantil/>

² Evolución_siniestros_transito_Chile1972_2016. CONASET

palabras simples, existieron en promedio 251 accidentes automovilísticos por día, teniendo 5 de ellos consecuencias fatales.

Lo anterior contextualiza la exposición que tienen los automovilistas en Chile antes los accidentes de tránsito, existiendo factores propios de la infraestructura vial del país y rasgos culturales de los conductores, como causas más recurrentes de tales hechos.

De acuerdo a un estudio realizado por CONASET en diciembre de 2017³ respecto al uso del cinturón de seguridad y sistemas de retención infantil (SRI), el 75,2% de los conductores utilizan el cinturón de seguridad, el 64% de los copilotos, y tan solo un 16,9% de los pasajeros ubicados en las plazas traseras. Respecto a los SRI, tan solo el 49,3% de los menores de hasta 9 años ubicados en las plazas traseras utilizaron un SRI, y un impactante 3,1% lo utilizaban cuando se encontraban sentados en el asiento delantero.

De acuerdo a lo expuesto, si bien la entrada en vigencia de la ley ha evidenciado una disminución en las fatalidades asociadas al no uso de un SRI (de un 51% a un 34%), mantiene un bajo nivel de adherencia por parte de los conductores a la utilización de sistemas de retención para el traslado de los menores.

Respecto a la oferta que existe en el mercado de SRI, existen una amplia gama de marcas y modelos al alcance del consumidor a través de diversos canales de comercialización como el retail, tiendas especializadas y canal online. Respecto a los precios, estos están directamente correlacionados con la calidad del modelo y fuertemente impactados por los altos costos logísticos y de infraestructura asociados a los canales tradicionales de venta.

De acuerdo a la normativa internacional de fabricación, existen categorías de SRI en función de la talla y peso del menor que permiten garantizar su óptimo funcionamiento. Esto se traduce a que el mercado ofrezca sillas para menores de hasta 1 año, entre 1 y 4, y entre 4 y 9 años⁴. (ECE R044⁵ vigente en Chile).

Por otro lado, la normativa internacional indica que cada silla tienen una vida útil de 10 años (varía entre 6 y 10 años dependiendo del fabricante), pero en el caso de verse involucrada en algún accidente de tránsito, están quedando automáticamente inutilizables y el fabricante no garantiza su efectividad en el caso de enfrentar un nuevo evento.

³ Estudio de observación del uso de Sistemas de Retención, casco y distracciones presentes en la conducción de vehículos livianos y motocicletas, CONASET, diciembre 2017.

⁴ También existen modelos que cubren rangos de edad más amplios (entre 1 y 9 años por ejemplo).

⁵ Normativa internacional de estándar de seguridad europeo.

De acuerdo a todo lo anterior, la oportunidad de negocio surge gracias a la factibilidad técnica de incorporar en los SRI un dispositivo de registro⁶ que permita determinar si alguna silla estuvo involucrada en algún accidente automovilístico. Esta nueva aplicabilidad de la tecnología ya utilizada en otras industrias, si bien no es una innovación propiamente tal, permitirá recomercializar aquellas sillas que quedan obsoletas cuando el menor pasa a otra categoría (por peso o talla), y que no han estado expuestas a siniestros automovilísticos.

De esta manera, una silla que debió ser comercializada por una única vez (para el caso del modelo 0 a 1 año), podrá ser comercializada hasta 10 veces, al ser complementada con un nuevo modelo de negocio de servicio que permita fidelizar y crear un vínculo con el cliente. De esta manera, la actual figura de cliente anónimo que compra una silla en algún canal tradicional, pasará a ser un socio al cual se busque fidelizar y satisfacer.

Otro foco importante del modelo planteado es la posibilidad de darle acceso a los grupos socioeconómicos más vulnerables a sillas de primera calidad (pero a precios bajos) gracias a la venta de sillas de segunda mano garantizadas.

La última arista del modelo planteado es respecto a incorporar dentro de los servicios el reciclaje de aquellas sillas que hayan pasado por algún siniestro, y por consiguiente no puedan ser comercializadas. De esta manera se realiza una contribución directa al cuidado medioambiental e indirectamente al disminuir la fabricación de productos nuevos.

En resumen, el modelo de negocio planteado busca cubrir dimensiones sociales y medioambientales, propios de una empresa certificada B, como estrategia para aumentar el uso de Sistemas de Retención Infantil y transferirle al cliente la mayor cantidad de beneficios propios de una membresía, cautelando los márgenes por medio de una optimización de los canales de abastecimiento disminuyendo los intermediarios entre el fabricante y el cliente final.

⁶ Similar a la caja negra incorporada en los aviones.

3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

3.1. Industria

La industria de Sistemas de Retención Infantil (en adelante SRI) se ha visto afectada en los últimos años por leyes que se han decretado para asegurar un estándar mínimo de seguridad al usuario (bebés y niños) al momento de ir en un automóvil en movimiento. Debido a eso, los competidores de esta industria se han tenido que adecuar a las nuevas leyes y estándares que exige el estado chileno para comercializar los SRI.

Hace algunos años prácticamente cualquier empresa, legalmente creada, podía importar y comercializar SRI, esto incluía incluso a tiendas tipo Outlets que importaban contenedores llenos con saldos de stocks de tiendas de US o Europa y que vendían en sus tiendas propias. Desde el año 2016 y con la entrada en vigencia de la ley actual (ver e incluir # de Ley), cualquier empresa también puede realizar la importación y comercialización de SRI, pero estos sistemas se deben acreditar o certificar ante el organismo CONASET respecto de parámetros mínimos que deben cumplir estos SRI. Este proceso de acreditación es lento y consiste entregar una muestra física más la demostración vía documentación oficial de organismos certificadores (Europeos o de Estados Unidos) que muestren que el sistema ha superado todos los requisitos de seguridad para poder utilizarse en esas áreas geográficas. Con este nuevo requisito para los importadores, disminuyó considerablemente el número de competidores de la industria, quedando concentrada en 8 grandes importadores.

Básicamente la Industria consiste en un conjunto de importadores que, luego de acreditar los SRI, realizan importaciones bajo sus marcas propias o marcas que internacionalmente tienen un alto grado de reconocimiento. Estos competidores distribuyen los SRI en los siguientes canales:

3.1.1. Retail Tradicional:

Son básicamente las grandes tiendas en las que lideran Falabella, París y Ripley. El modelo se divide en:

- **Tiendas Físicas:** Los competidores realizan despachos a las tiendas donde tienen asignado un espacio por el retailer. La tendencia del retail indica que estos espacios se están reduciendo y deberían llegar a desaparecer ya que la rentabilidad del metro cuadrado de la tienda para este tipo de productos es muy baja.

- **Tienda Online:** Los competidores negocian con el retail ofrecer sus productos en las tiendas online, por ejemplo Falabella.com, una vez que el producto es subido al portal el retail puede comprar vía dos modos al competidor, Venta en Verde (VeV), es decir, por cada producto que se vende en la página web el retail emite una Orden de Compra (OC) al proveedor; otro formato es comprar para mantener stock de algún producto (SKU), pero esto se realiza con productos probados.

Ambas opciones incluyen costos asociados a despacho centralizado (Crossdocking), descuentos por volumen, aportes de marketing y uso administrativo y estadísticas del portal B2B de cada retailer.

3.1.2. Tiendas Especialistas:

Son tiendas físicas que se especializan en la venta de artículos para bebés y niños, estas son multimarca o multi proveedor, por lo general realizan órdenes pequeñas y sus márgenes son en promedio más bajos que las del retail tradicional por los volúmenes que manejan. Al ser especialistas, tienen un gran conocimiento y variedad de su oferta y este es un gran factor para el consumidor ya que siente que su compra está bien asesorada, especialmente para padres primerizos que buscan la mejor opción para su primer bebé.

3.1.3. Tiendas Propias:

Algunos competidores cuentan con tiendas propias, la mayoría bien ubicadas en lugares de alto tráfico como centros comerciales. La tienda propia es una gran vitrina de toda la oferta que puede manejar el competidor y los márgenes son mayores a tener un cliente intermedio como los casos anteriores ya que se le vende directamente al cliente final, pero estas ventas se ven afectadas por el alcance de demanda que puedan tener según la ubicación. Además, a diferencia de las tiendas especialistas, solo venden las marcas que ellos manejan en exclusiva por lo que la variedad de soluciones que puede encontrar un cliente no se compara con las especialistas.

3.1.4. Ventas Especiales:

Algunos clubs de fidelización cada cierto tiempo lanzan ventas especiales de productos, por lo general asociadas a ciertas marcas, esta es una buena oportunidad de venta para los competidores (Por ejemplo Venta Especial para Socios de El Mercurio), pero no constituye una venta continua de productos sino que una oportunidad puntual que muchas veces se usa para liquidar sobre-stocks. Estas ventas pueden ser online (donde

nuevamente se emite OC por lo vendido efectivamente) o en ferias físicas o carpas donde el proveedor decora y lleva stock de productos para mostrar a los clientes.

3.1.5. Venta Online No Tradicional:

Otro canal muy utilizado también para liquidar stocks son las páginas de descuento estilo *Groupon*, donde los competidores publican sus ofertas con un descuento muy agresivo por un tiempo definido. Las páginas de descuentos no acuerdan compra de stock, la venta también es en verde y finalmente colocan una Orden de Compra por las unidades logradas en el período definido.

Los clientes definen donde quieren comprar, dependiendo de la disponibilidad de tiempo que tengan o grado de conocimiento que quieren adquirir de las distintas soluciones antes de tomar una decisión. Sin embargo, una tendencia clara es que la venta en el Retail tradicional online es la que lidera los volúmenes de venta y no participar en este canal es perder una parte muy grande del mercado. Otra tendencia clara es que la competencia que se da entre marcas/competidores en las páginas online del retail tradicional es muy fuerte en precio, el Precio Full o Precio de Venta a Público normal (PVP) casi nunca está publicado ya que los descuentos que exige cada retailer a los distribuidores casi siempre deben estar activos. Además existen las fechas clave donde los mismos competidores se ponen muy agresivos, por ejemplo: Cyber Day (dos al año), Día del Niño, Navidad y para el caso de los SRI se suma el mes de Enero, donde muchas familias están planificando sus vacaciones y deciden comprar algún SRI para ese momento.

La industria se caracteriza además por:

- a) Tamaño: 110.000 unidades importadas al año.
- b) Crecimiento: Si bien la tasa de nacimiento en Chile es negativa y tenemos cada vez menos nacidos vivos cada año, esta industria se encuentra en pleno crecimiento ya que según estudios de Conaset, tan solo el 49% de los bebés o niños menores de 9 años transportados en vehículos motorizados lo hacen en algún SRI, es decir, un 51% no usa o no tiene sistemas de retención. A medida que los clientes (padres, familiares de bebés o niños) se concienticen acerca de la importancia de la seguridad que aporta un SRI, la tasa de uso de estos sistemas será cada vez mayor, aumentando así la demanda potencial.
- c) Rentabilidad: Al ser una industria donde los costos de producción son relativamente parecidos entre los competidores, es conocido un margen aproximado de

contribución para la línea de productos SRI y el resultado final promedio, estos rondan entre 35% de margen + 12% de utilidad. Aunque se ve bastante guerra de precios entre competidores los márgenes aún siguen siendo atractivos y llaman a nuevos participante a entrar a competir.

3.2. Competidores

Un competidor se define como el Importador, de marcas propias o internacionales, que previamente acreditados ante CONASET, ofrece en los distintos canales explicados en el punto anterior un mix de Sistemas de Retención. Por lo general los competidores son multimarca e importan una o más marcas propias, pudiendo también en algunos casos importar marcas internacionales.

Los competidores acostumbran a viajar a ferias internacionales, donde los fabricantes ofrecen sus nuevos diseños o avances. Estas ferias se realizan en China, Alemania y Estados Unidos. Basta con visitar alguna de las ferias de China para encontrarse con más de 500 fabricantes de SRI, se pone énfasis el número disponible de fabricantes para dejar claro que actualmente no existen barreras de entrada a la contratación o acuerdo de trabajo con algún nuevo proveedor/fabricante. Es común, además, ver que los competidores trabajan con más de un fabricante y siempre intentan cerrar algún acuerdo de exclusividad con estos para bloquear a la competencia en la utilización del mismo modelo, la idea central es que si bien existe una guerra de precios no violenta, sería un peor escenario compartir en la cadena de abastecimiento al mismo fabricante y costos para un mismo modelo de SRI.

Actualmente en Chile se comercializan 40 marcas de SRI, estas marcas están repartidas en 12 importadores y 224 modelos distintos, donde predominan sistemas del grupo 0+ y grupos 123. Los competidores ordenados por cantidad de modelos que comercializan son:

Tabla 1: Detalle de empresas importadoras de SRI

Importador	Número de Modelos
COMERCIAL SILFA	100
FERDEL	38
COMERCIAL STROLLER	33
RSG	12
COMERCIAL ATLANTIC	11
TODOPRODUCTOS	9
BABYCENTER	9
TRESPRO	7
MUNDOKIDS	1
ESSIAN	1

Importador	Número de Modelos
RODA	1
MAQUI TRADING	1
MBT COMPANY	1
TOTAL	224

En total son 13 importadores donde el 75% de los modelos que compiten se concentran en los primeros tres competidores. Justamente ellos dominan la oferta y cuentan con contratos a gran escala con sus fabricantes, de manera de disminuir costos de producción y ser más competitivos en el mercado local.

El claro líder de la industria, Comercial e Industrial Silfa, cuenta además con una amplia red de tiendas propias, alcanzando 54 a nivel nacional. Esta cadena es una gran ventaja para ellos ya que no se comercializan marcas que no sean exclusivas, por lo que hay una gran parte del canal apoderada por Silfa. Otra gran ventaja es que el año 2011 fue adquirida por la compañía internacional Dorel Industries (70%, el resto se mantiene en manos de su familia controladora fundadora). Dorel es un gigante a nivel mundial en la industria Juvenil (bebés y niños) y bicicletas, manejando un gran portafolio de marcas conocidas a nivel mundial como Maxi-Cosi, Safety 1st, Bebé Confort, Quinny, Cannondale, Schwinn, Mongoose, GT, entre otras. Esto ha permitido a Silfa no solo dominar el mercado local con una atractiva propuesta al consumidor, sino que además le ha permitido avanzar geográficamente con su marca propia Infantil llevándola primero a Latino América y próximamente a Europa.

A pesar que la industria cuenta con competidores bien desarrollados, que entienden el negocio incluso a nivel global, el modelo de negocio de estos es muy parecido entre sí: Definir Fabricante/Modelo – Importar – Colocar Productos en el Retail. Si bien este proceso es muy resumido, es un común denominador que ha tenido como resultado que los competidores se diferencien solo en modelo físico del SRI, cayendo inevitablemente en guerras de precio constantes en el retail tradicional y agresivas publicaciones de descuentos en páginas especializadas como Groupon.

Otra característica que se da en los competidores actuales es que por lo general los fabricantes revisan sus contratos exclusivos cada año y si es necesario se cambian de distribuidor local con el fin de aumentar sus ventas y rotaciones de stock. Es interesante la demanda ocurrida por un competidor pequeño (que ya no existe) contra Silfa, donde se le acusó de monopolio al controlar muchas marcas y gran parte del canal.

3.3. Clientes

Los competidores ofrecen un gran rango de productos, los precios pueden variar entre los 39.990 hasta los 499.990, de esta forma atacan todos los segmentos o perfiles socioeconómicos, sin embargo la alta tasa de utilización de SRI en Chile (51%) nos muestra que –sobre todo en los sectores menos acomodados como el D y E- el factor precio no es relevante.

Una breve descripción del cliente actual se puede definir como padres/madres/familiares que tengan un bebé recién nacido, por nacer o un niño menor a nueve años. Considerando que el cliente final es la persona que compra el SRI, los bebés y niños son los usuarios de los sistemas, por lo que las acciones comunicacionales y de marketing están dirigidas a los adultos. Estos clientes buscan los productos en los canales descritos en la sección de la industria y al ser productos de compra más bien planificada, el factor tiempo con el que cuentan para escoger juega totalmente a su favor, por lo que los competidores están constantemente publicando promociones y ofertas. Los clientes cuentan además con una propuesta de valor no demasiado diferenciada por parte de los competidores, así eventos como Cyber Day, cuentan con una alta importancia para el cliente, posponiendo su decisión de compra en temporadas normales de venta.

Actualmente en Chile tenemos aproximadamente 200.000 nuevos nacidos vivos que requieren de algún SRI

El modelo de negocio propuesto en cambio intenta no solo entregar un SRI al cliente final al mejor precio como ocurre actualmente, sino que agregar valor y sentido con una propuesta social y ecológica, que irá acompañada de una experiencia de uso. Con esto, nuestros clientes serán personas de 18 años o más, que busquen para sus bebés o niños SRI's de alta calidad y seguridad, pero que además valoren los atributos socioambientales.

3.4. Análisis de Porter

- Proveedores: Son un gran número y siempre compiten en precio, sus modelos de SRI son muy parecidos entre si y nuevas innovaciones son copiadas rápidamente por la competencia. La mayoría proviene de China. Su poder de negociación se califica como bajo debido además al bajo costo de cambio.
- Clientes: Venta prácticamente de un producto masivo, por lo que estamos ante un gran número de clientes que en el caso chileno casi no valora (y tampoco conoce demasiado) las propuestas de marcas internacionales, solo decide su compra por

precio y conveniencia, sobretodo en épocas claves del año. Su poder de negociación se califica como alto, poner un precio un poco fuera de mercado para un SRI sería casi imposible.

- Nuevos entrantes: La amenaza de nuevos entrantes es alta, si bien es costoso en tiempo iniciar un proceso de conocimiento de los fabricantes y del proceso de acreditación de SRI's en Chile, este costo lo podemos calificar como de solo una vez. Por otro lado para poder competir se necesita contar con economías de escalas (o capital) para poder negociar buenos costos con los fabricantes y además tener una posición de confianza en el más importante canal, el retail tradicional. No existen barreras a la entrada, en otras palabras, cualquier empresa puede participar en este negocio. Amenaza de nuevos entrantes se califica como Media.
- Sustitutos: Legislativamente no existen sustitutos para un sistema de retención infantil, solo compite lo que esté acreditado por CONASET, y en este caso son solo productos tipo Sillas de Auto que han superado las normas de seguridad europeas o norteamericanas. Amenaza de sustitutos no existe.
- Rivalidad entre las empresas: Si bien el mercado es dominado por 3 empresas, la rivalidad es muy alta y se ven constantes guerras de precio. Los competidores siempre están importando nuevas apuestas en términos de diseño y el crecimiento ha sido relativamente lento. Podría existir un mercado saturado por la cantidad de oferta de modelos/marcas. Sin embargo queda aún mucho espacio para crecer debido a la baja tasa de uso para un producto que por ley es obligatorio para los usuarios. Rivalidad Media Alta.

4. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Como se ha indicado en los distintos capítulos de este Plan de Negocio, la propuesta de valor de BTS Chile tiene como pilares fundamentales la conciencia social y medioambiental. Esto sumado a la innovación al incorporar dispositivos de registro a la línea de productos, se traduce en una propuesta de servicio que transgrede el tradicional modelo de venta directa en canales de retail y/o canales online, reuniendo las características para certificarse como empresa B⁷.

Como su nombre lo indica, BTS (baby travel services), es una empresa de servicio orientada a consumidores conscientes que privilegian las empresas que apoyen causas sociales y/o medioambientales.

Según un estudio realizado el año 2016 por la consultora VisionHumana⁸, en Chile se han identificado 5 tipos de consumidores:

- 1) Consumidor Apático: 15%
- 2) Consumidor Comunitario: 33%
- 3) Consumidor Preocupado por el País: 18%
- 4) Consumidor Consciente: 35%

El estudio concluyó que los consumidores chilenos más allá de centrarse en satisfacer características funcionales de los productos que compran, privilegian también atributos que contribuyan en la sustentabilidad medioambiental y social.

Ante la consulta: “Elijo marcas o productos que ayuden al cuidado del medio ambiente”, la preferencia varió de un 36% el año 2014, a un 41% el 2016. Por otro lado, ante la consulta “Elijo marcas o productos comprometidos con el desarrollo de las comunidades”, la preferencia pasó de un 39% a un 44%.

Ilustración 1: Pilares de la propuesta de valor



⁷ La Empresa B (o *B Corporation*) es un tipo de empresa que utiliza el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales

⁸ Ver detalle en anexo 01.

En una encuesta realizada (elaboración propia) durante el mes de julio de 2018 vía online, se pudo levantar información referente al consumidor consciente pero específicamente respecto a los sistemas de retención infantil (ver detalle en anexo 02).

De acuerdo a todo lo anterior, existen antecedentes que respaldan la propuesta de valor de BTS CHILE, y más allá de ser un modelo disruptivo respecto a lo visto tradicionalmente en el mercado, es una propuesta que se adapta a las nuevas tendencias y preferencias de los consumidores, y por sobre todo, el hecho de no entra al mercado a competir directamente con otras empresas (debido a los atributos adicionales que posee), la enmarca como una empresa con un estrategia de Océano azul⁹.

4.1. Objetivos a corto plazo

De acuerdo a lo indicado en el capítulo 6 (Plan de Operaciones), la entrada al mercado se realizará de manera parcializada gracias a la flexibilidad y capacidad de reacción que tiene la línea productiva (importación).

Los objetivos propuestos a corto plazo están relacionados principalmente a 2 hitos:

- a) Conseguir la certificación internacional y el permiso de comercializar en Chile
- b) Cumplir el volumen de fabricación, importación y venta.

Respecto al punto b), se ha definido comercializar el siguiente volumen de productos por semestre:

Tabla 2: Volumen de importación 1er y 2do semestre

	1er	2do
Número de contenedores (40HC y 20ST) ¹⁰	4	6
Total productos	1.720	2.090

4.2. Objetivos a mediano plazo

Por su parte, los objetivos a mediano plazo (entre 1 y 5 años) están condicionados al cumplimiento de los objetivos a corto plazo. Habiéndose cumplido, los objetivos son:

⁹ El concepto de Estrategia del Océano Azul fue creado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne y se basa en como una estrategia desafía el concepto usual de competencia por un cambio que implique crear un mercado totalmente nuevo, volviendo a los competidores irrelevantes.

¹⁰ Se considera la utilización de contenedores estándar de 20 pies (20ST) y contenedores High Cube de 40 pies (40HC). En anexo 03 se detallan las dimensiones de cada uno.

- c) Implementación y operación de oficina central
- d) Cumplir volumen de fabricación, importación y comercialización
- e) Comercialización de los primeros productos reacondicionados.

El detalle de lo indicado en el punto d) se muestra semestralmente en la siguiente tabla:

Tabla 3: Volumen de importación del 3er al 10mo semestre

	3er	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo
Número de contenedores (40HC y 20ST) ¹¹	14	14	17	20	19	25	19	23
Total productos	6.020	6.020	7.390	7.910	8.250	9.360	8.250	9.210

Un buen indicador para medir la complejidad del proceso de importación es en función del número de contenedores.

Según lo indicado, entre el primer y segundo año se triplica el volumen de importación, mientras que entre el segundo y cuarto año (año en el cual se estabiliza la producción), se duplica el volumen de importación.

4.3. Factores claves del éxito

4.3.1. Know-how

Del mismo modo que los grandes proyectos de construcción basan su éxito en una adecuada ejecución de las fases tempranas de estudio (ingeniería), para el caso de BTS CHILE su éxito radica en una etapa temprana asociada a la gestión de 2 aspectos principales:

- a) Selección del dispositivo de registro: Esta gestión es fundamental, ya que a pesar que existen una gran variedad y son utilizados con diversos fines, no existen antecedentes que indiquen su uso en SRI. Esta tarea estará a cargo del Gerente General, quien deberá contratar un asesor técnico¹² para validar las capacidades y características de las opciones que se encuentran en el mercado.
- b) Certificación nacional e internacional del producto: Una vez realizada la adaptación del dispositivo de registro al SRI, es fundamental gestionar ante

¹² Este rol está definido dentro del equipo del proyecto con carácter de temporal

los organismos internaciones la acreditación (e.g. RDW¹³), y posteriormente ante el organismo nacional (CONASET). Esta gestión será liderada por el Gerente General, por lo cual su conocimiento respecto al proceso y los requisitos será clave para lograr la acreditación.

4.3.2. Capital

De acuerdo a la estrategia de financiamiento indicada en el capítulo 10 (Propuesta al inversionista), el capital inicial requerido asciende a CLP 190 millones (USD 300.000), financiado por una parte por los co-fundadores (2), y el resto por accionistas (10) que deben ser cautivados para el proyectos. En el caso de no realizar gestiones efectivas para levantar el capital, el proyecto no podrá ser ejecutado.

4.4. Modelo de negocio

El modelo de negocio planteado se basa en una propuesta de servicio asociado a la venta de sistemas de retención infantil (SRI), conocidos coloquialmente como sillas de seguridad para bebés, contando con certificación de empresa B gracias a sus atributos respecto a conceptos sociales y medioambientales¹⁴. Adicionalmente, el modelo planteado se encasilla en una estrategia de Océano Azul.

Parte del modelo considera un proceso convencional de abastecimiento, desde la fabricación en algún país *low cost* (e.g. China), hasta el despacho a los clientes, ya sean finales o intermediarios como el retail.

Este proceso es ampliamente utilizado por el resto de los competidores y no representa una ventaja competitiva para BTS CHILE. Sin embargo, el modelo tradicional que ocupa mayoritariamente el canal retail, incrementa los costos entre un 20% y un 30%. Al establecer canales de venta propia, la ausencia de este intermediario dará la posibilidad de eliminar este costo adicional, y traducir la optimización en precios más competitivos, aumentando el acceso a un mayor número de consumidores.

Esta optimización en el proceso logístico no se considera una ventaja competitiva sustentable, ya que cualquier competidor podrá implementar un modelo similar y ofreciendo precios similares.

¹³ Organismo de certificación internacional ubicada en Holanda.

¹⁴ El resumen del modelo se describe en el modelo Canvas adjunto en el anexo 03.

Ilustración 2: Esquema logística de abastecimiento (de 1 a 4)



Fuente: Elaboración propia

Si bien en un principio BTS CHILE considera la utilización del canal tradicional de venta (retail) para aprovechar su vitrina de alcance nacional, en una etapa avanzada se considera la venta a través del canal propio (vitrina online) una vez la marca esté posicionada, y los principios valóricos de consciencia social y medioambiental estén ampliamente difundidos en el mercado.

La ventaja competitiva de BTS CHILE se alcanza a través de su modelo de servicio que soporta y le dan sentido a los atributos de consciencia social y medioambiental altamente valorada por los consumidores chilenos.

En la ilustración 3 se detalla el proceso que se genera una vez realizada la venta (4), el cual se inicia con la inscripción del producto en el portal de clientes (online). De esta manera se realiza un monitoreo constante, y cada cliente podrá canalizar cualquier requerimiento a través del portal, como por ejemplo ejecutar el seguro, solicitar alguna refacción, u otro servicio.

Una vez se cumpla el año de uso¹⁵, se notificará al usuario que se encuentra en fecha de cambio de categoría y se procederá con la etapa de rescate del producto (7), el cual será realizado una vez se despache el nuevo (ya sea por operador logístico o medios propios).

Teniendo los productos, se procede con la etapa de evaluación, en la cual se verificará las condiciones del dispositivo de registro. Es aquí donde se definirá si el producto puede ser reacondicionado, o bien, ir a reciclaje¹⁶.

En el caso de pasar la prueba de inspección, el SRI será reacondicionado por medio del cambio de todas sus fundas, e instalando un nuevo dispositivo de registro (de aplica).

¹⁵ Aplica para los productos del nivel 0, denominado “huevitos”.

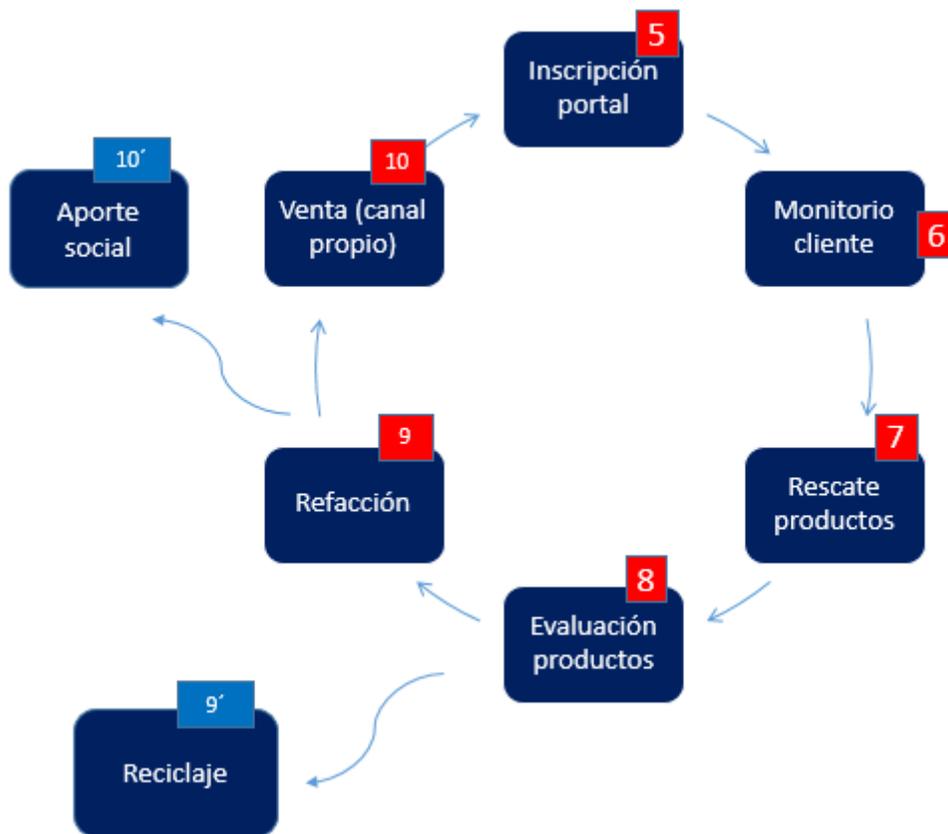
¹⁶ La recomendación de los fabricantes es eliminar el producto una vez haya estado expuesto a un accidente de tránsito.

La venta de productos reacondicionados está considerada a través del canal propio (página web). En el caso de los productos que serán entregados como aporte social, estos se materializarán a través de campañas solidarias en comunas vulnerables¹⁷.

Como se puede apreciar, los elementos diferenciadores no se encuentran en el producto en sí, sino más bien, en el vínculo generado entre la empresa y los clientes. Los clientes por medio del pago de membresía (o cuota mensual) podrán tener acceso a beneficios tales como:

- Seguro por 1 año (cambio del SRI en caso de accidente).
- Precio preferencial por la compra del SRI de categoría avanzada (contra entrega del SRI obsoleto).
- Acceso al portal web y aplicación móvil.
- Asesoría/capacitación para el correcto anclaje del SRI.

Ilustración 3: Esquema logística de abastecimiento (desde 5)



Fuente: elaboración propia

¹⁷ El proceso se detalla en el Plan de Operaciones.

4.5. Descripción de la empresa

Dada las características que tiene BTS CHILE, cae en la categoría de *startup*, es decir, es una empresa que está empezando desde cero y que sustenta su fórmula de éxito en un modelo innovador, enfocado en satisfacer una necesidad básica de seguridad, no dejando de lado la contribución social y medioambiental.

Bajo el eslogan “siéntate seguro”, BTS CHILE busca hacer un juego de palabras entre “sentarse” y “sentirse”, con lo cual busca vincular sus productos con altos estándares de calidad, transmitiendo la confianza para el cuidado de nuestros hijos.

Ilustración 4: Logo BTS CHILE



BTS CHILE está constituida como una Sociedad por Acciones (SpA), y su financiamiento proviene de capital de riesgo, fundada por sus accionistas principales, autores de este plan de negocios.

En su formación, la principal fuente de valor de BTS CHILE radica en el Know-how de su Gerente General (Patricio Moisan), quien con más de 10 años de experiencia en el negocio de importación y comercialización de SRI, posee el conocimiento para soportar las gestiones requeridas en una etapa temprana del proyecto. Adicionalmente, el otro socio fundador (Rafael Riquelme), posee vasta experiencia en el uso dispositivos de control logístico para el transporte de suministros principales para la gran minería.

Esta combinación de conocimiento ha permitido diseñar un plan de negocios innovador y atractivo para los inversionistas.

4.5.1. Misión

Poner a disposición de todo el mundo productos de primera calidad para la seguridad y cuidado del bebé, creando consciencia en los consumidores mediante la ayuda a grupos vulnerables y minimizando los impactos medioambientales.

4.5.2. Visión

Fomentar el desarrollo de consumidores conscientes con la seguridad, con la sociedad y el medioambiente.

4.5.3. Objetivos

- I. Identificar y cubrir la demanda de los grupos socios económicos más vulnerables.

- II. Ser una marca reconocida por su contribución social y medioambiental.
- III. Fidelizar a nuestros clientes a través de servicios de gran valor funcional.
- IV. Posicionar el modelo de servicio como un atributo valorado por los consumidores conscientes.
- V. Posicionar el sello socioambiental en el mercado chileno (beneficio social sin generar deterioro medioambiental).

4.5.4. Valores

Los lineamientos valóricos que guían el actuar de BTS CHILE son:

- **Consciencia social:** dar alcance a los grupos socioeconómicos más vulnerables.
- **Consciencia medioambiental:** respetar el planeta en donde vivimos.
- **Innovación:** estar en una constante búsqueda por soluciones innovadoras.
- **Calidad:** resguardar la calidad de los procesos a través de toda la cadena de valor.

4.6. Estrategia de crecimiento o escalamiento.

El periodo de evaluación de 5 años definido en el plan de negocios considera un alcance de comercialización a nivel nacional, y en base a una oferta rotativa de dos tipos de productos¹⁸.

En función de la recepción que tenga el mercado respecto a la propuesta de valor, la estrategia de crecimiento considera 2 dimensiones:

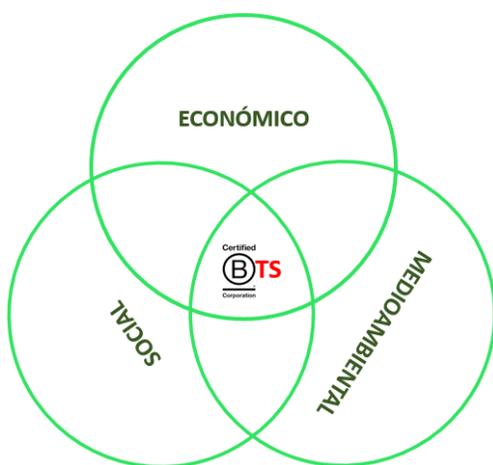
- I. Expansión internacional: ante un escenario en el cual se ha superado las proyecciones de venta, se evaluará la opción de realizar una expansión geográfica principalmente a países del cono sur como Perú y Argentina o principalmente a país que posean consumidores de similares características (en cuanto a preferencias) y que no posean políticas proteccionistas que complejicen el ingreso (e.g. Brasil).
- II. Ampliación portafolio de productos: en línea con la misión de la compañía, la operación no sólo se focaliza en SRI, por lo cual estará la opción de comercializar otros tipos de productos, incluso explorar la posibilidad de ofrecer productos de seguridad para el transporte de mascotas (mediante la creación de una filial canina).

¹⁸ El detalle del volumen de comercialización se detalla en el 4.1 y 4.2.

4.7. RSE y sustentabilidad

El habitat natural de BTS CHILE se encuentra entre el ámbito social, medioambiental y económico. Este último gracias a su carácter de empresa con fines de lucro.

Ilustración 5: Atributos diferenciadores BTS CHILE



Todos los procesos definidos dentro de su operación consideran elementos alineados con sus principios. El ambiente social se aborda mediante la entrega de productos gratuitos a grupos vulnerables y mediante la venta de productos de bajo costo (reacondicionados), ampliando el mercado llegando a grupos de similares características.

En línea con lo anterior, si analizamos la tasa oficial de uso de SRI¹⁹, y la comparamos con la encuesta elaborada en este trabajo²⁰, la cual está altamente sesgada por GSE acomodados, se aprecia una tasa de adhesión del 49% vs un 92% respectivamente, de lo cual permite inferir que la tasa oficial está altamente impactado por los bajos índices de uso que tiene los GSE vulnerables. Aquí queda en manifiesto el enorme potencial que tiene BTS para ayudar al alza de estos indicadores, y por sobre todo reforzar sus principios de ayuda social.

Por otra parte, la arista medioambiente se cubre por medio del reciclaje de productos inutilizables que está incluido dentro de los servicios de la empresa. Esta combinación de procesos definidos como claves, sustentan la propuesta de valor, los elementos de diferenciación con la competencia, y en definitiva la ventaja competitiva sustentable de la empresa, que a su vez permite reunir las condiciones para certificarla como empresa B. La certificación de empresa B permite por su parte reforzar la identificación con los consumidores conscientes ya que es una garantía de responsabilidad social y/o medioambiental.

¹⁹ Estudio de observación del uso de Sistemas de Retención, casco y distracciones presentes en la conducción de vehículos livianos y motocicletas, CONASET, diciembre 2017.

²⁰ Ver anexo 2.

5. Plan de Marketing

5.1. Objetivos de Marketing

1. Lograr comunicar y que el cliente o segmento objetivo entienda el mensaje y propuesta de valor.
2. Ser una marca reconocida en el mercado, tanto para nuestros clientes mayoristas (retail tradicional) como para nuestros clientes finales. Logrando introducir los conceptos de comercialización Social, Responsable y Ecológico.
3. Lograr una participación de mercado de 3,56% en el primer año de comercialización, aumentando a un 15,90% en el quinto año.
4. Participar activamente en campañas de posicionamiento en los más importantes retailers, estando siempre como marca visible.
5. Ser un actor activo en redes sociales, con un universo de seguidores sobre 30.000 personas el primer año, llegando a la suma 50.000 al quinto año. Se considera participación en Facebook, Twitter e Instagram.
6. Captar o tener una tasa de captura de promedio 16% de cada red social.
7. Tener un eficiente plan de Google Adwords, que permita dirigir la búsqueda de SRI a nuestra página web el segundo año, obteniendo más de 5.000 visitas mensuales.
8. Lograr una tasa de conversión de 1,5% de cada lead mensual, para compras directas en la página web.
9. Aumentar la tasa de uno nacional de SRI desde un 49% actual a al menos un 55%.
10. Lograr que el cliente sea un usuario activo de la Aplicación para teléfonos móviles "One", que permite establecer un vínculo y experiencia con el cliente al informar hitos clave del crecimiento del bebé.

5.2. Estrategia de Segmentación

Todas las actividades y esfuerzos que se realicen de marketing deben estar bien dirigidos para optimizar el presupuesto de Marketing, por lo que el mensaje a cada grupo debe ser claro y diferenciado. Se identifican de forma primaria dos grupos de clientes, en que se consideran sus estilos de vida y factores psicológicos. Luego se mostrará una nueva segmentación que considerará el nivel socioeconómico, resultando así 4 grupos de clientes bien definidos y con una clara propuesta de valor:

Segmentación Primaria – Caracterización de cada grupo

1. Adultos, hombres o mujeres, que viven en el territorio nacional, con trabajo estables o ingresos permanentes, que quieran regalar a un bebé recién nacido o por nacer un SRI, con sentido social, que se sienten recompensados al saber que la compra del SRI servirá en el futuro para un bebé de una familia de escasos recursos, además con sentido ecológico, valoran que la empresa distribuidora de SRI se haga cargo del desecho plástico de cada SRI a su vencimiento o cuando ya no puede ser utilizada por algún siniestro ocurrido
2. Adultos, hombres o mujeres, que viven en el territorio nacional, que quieran regalar a un bebé recién nacido o por nacer un SRI, no les importa el origen o marca del producto, tampoco les importa adquirir estos en el mercado negro.

Segmentación Secundaria

1. Para el grupo primario I, la estrategia es dividirlo en dos sub-grupos según nivel de ingresos o por nivel socio-económico:
 - a. ABC1: Reúnen todas las características descritas en el primario I, pero además se destina un producto premium, muy diferenciado de la oferta actual
 - b. C2C3: Además de reunir las características del primario I, su nivel de ingreso indica que consideran bastante la variable precio, por lo que se destina un producto de alta calidad, pero no-premium.
2. Para el grupo primario II, la estrategia es dividirlo también en dos sub-grupos, nuevamente por nivel socio-económico:
 - a. D: Reúnen las características del grupo primario II, pero su nivel de ingresos no le permite acceder a productos de calidad y muchas veces terminan adquiriendo productos nuevos de mala calidad o usados en el mercado negro que ponen en peligro la vida del bebé. A este grupo se destina un producto de calidad, Reacondicionado y Certificado.
 - b. E: También cuenta con las características de grupo primario II, sin embargo casi no cuentan con SRI, y los pocos cuentan con un SRI es por herencia de alguna familia cercana o adquisición a un precio demasiado bajo en ferias o persas. A este grupo también se le destina un producto de calidad Reacondicionado y Certificado.

Propuesta de Valor

Se construye para cada segmento objetivo, en función de sus gustos, preferencias y estilos de vida:

1. ABC1: Entregar máxima seguridad al bebé en sus desplazamientos terrestres y otorgando a los padres bienestar social y ecológico al permitir ayudar a sectores socioeconómicos menos afortunados gracias a la venta de SRI reacondicionados, garantizados y el reciclaje de productos no aptos para comercialización, a través de productos visualmente atractivos y de alta calidad en sus materiales. Adicionalmente se transfiere un beneficio económico al cliente al establecer un vínculo comercial a largo plazo.
2. C2C3: Entregar máxima seguridad al bebé en sus desplazamientos terrestres y otorgando a los padres bienestar social y ecológico al permitir ayudar a sectores socioeconómicos menos afortunados gracias a la venta de SRI reacondicionados, garantizados y el reciclaje de productos no aptos para comercialización, a través de productos de alta calidad, pero usando materiales no premium que permiten un nivel de precios apto para el nivel de ingresos. Adicionalmente se transfiere un beneficio económico al cliente al establecer un vínculo comercial a largo plazo.
3. D: Entregar máxima seguridad al bebé en sus desplazamientos terrestres, a través de productos de alta calidad reacondicionados y a mejor precio que el estándar del mercado, eliminando la probabilidad de accidentes graves en caso de siniestro al reemplazar la compra en mercado negro por un producto certificado.
4. E: Entregar máxima seguridad al bebé en sus desplazamientos terrestres con un producto reacondicionado y gratuito, que va en directo beneficio de la seguridad del bebé, eliminando la probabilidad de accidentes graves por uso de sistemas heredados, vencidos o adquiridos en el mercado negro.

5.3. Estrategia de Producto

Independiente del segmento al que se dirijan, los SRI se caracterizan por tener una media de calidad mayor al estándar que ofrece la oferta actual. La idea central siempre es entregar máxima seguridad a cada bebé o niño que use nuestros sistemas de retención, pero a la vez comodidad y facilidad a los padres para instalar estos SRI.

Para describir de mejor forma los productos destinados a cada segmento es necesario realizar la diferencia entre los dos grandes grupos de producto que existen dependiendo de

la edad del bebé. Según la norma internacional se definen los siguientes grupos de usuario dependiendo del peso del bebé, esta norma es la ECE R44/04*:

1. Grupo 0+: Su uso es desde recién nacido hasta que el bebé pesa 13 kilos (aproximadamente unos 14 meses). Estas sillas se usan en sentido contrario a la marcha para proteger mejor la cabeza, cuello y columna, se utiliza con arnés de 5 puntas y en el asiento trasero.
2. Grupo 1: Para todos los bebés que pesan desde 9 a 18 kilos (aproximadamente entre 1 y 4 años). Esta silla debe estar anclada al vehículo vía cinturón de seguridad o sistema IsoFix*. El bebé se sujeta a la silla con arnés de 5 puntas.
3. Grupo 2 y 3: Es el grupo más amplio e incluye a niños que pesan entre 15 y 36 kilos (aproximadamente entre 4 y 12 años). Estos se apoyan en asientos o cojines elevadores en que el niño se sujeta a la silla con el cinturón de seguridad del vehículo.

Es muy popular común encontrar entre los fabricantes modelos diferenciados en solo dos grandes grupos: 0+ (por su obligatoriedad de ir mirando a contra marcha) y un SRI de grupo casi completo que cubre los grupos 1, 2 y 3, por lo que la estrategia se basa en ofrecer estos dos grupos al mercado nacional:

- a. Grupo 0+: Para recién nacidos por lo general las familias adquieren un SRI y además un coche de paseo. Un producto muy popular es el denominado en el mercado nacional “*travel system*”, es un pack que incluye una silla de auto, un coche de paseo, los adaptadores para conectar la silla al coche y en algunos casos una base para conectar la silla de auto a esta y poder instalarla en el vehículo con mayor facilidad.
- b. Grupo 123: Para bebés desde aproximadamente 1 año, se utilizan butacas convertibles que se transforman para ser usadas en cada grupo descrito anteriormente de los 1, 2 y 3. En el mercado existen SRI que se anclan al vehículo solo con cinturón de seguridad y otras con sistema IsoFix.

Productos

Para el grupo 0+, dependiendo del segmento se definen:

ABC1: Se considera un coche ligero, pero amplio, de 4 ruedas, fácil plegado con una mano, sistema automático de frenos, con inclinación en 175 grados para que el

bebé pueda dormir cómodamente. Respecto de la silla de auto o SRI es un producto que cumple con la norma europea y ha superado todas las pruebas de seguridad a las que se someten, incluye una base IsoFix que aporta más seguridad. Las telas del coche y el SRI son tipo Oxford. Además, el SRI es el único del mercado que incluye el dispositivo acelerómetro que permitirá en su vida útil verificar si se puede acreditar su uso futuro por otras familias que cuentan con recursos para adquirir productos de esta alta calidad. Tiene una vida útil de 10 años.

C2C3: Se considera un coche menos ligero que el del grupo ABC1, pero de alta calidad, también de 4 ruedas y sistema de plegado en dos pasos, con inclinación en 175 grados para que el bebé pueda dormir cómodamente. El SRI grupo 0+ cumple con la norma europea y ha superado todas las pruebas de seguridad a las que se someten, incluye una base que se ancla al auto con el cinturón de seguridad de tres puntas, que aporta mayor seguridad a un SRI sin base y además facilita la entrada y salida del SRI del vehículo. Este SRI es el único del mercado que incluye el dispositivo acelerómetro que permitirá en su vida útil verificar si se puede acreditar su uso futuro por otras familias que cuentan con recursos para adquirir productos de esta alta calidad. Tiene una vida útil de 10 años.

D: Es cualquiera de los productos destinado a los segmentos ABC1 o C2C3 que luego de ser utilizados durante un año, se verifica que esté en óptimas condiciones y se reacondiciona para ser utilizado por un año más por una familia de este segmento. Se considera la limpieza de los plásticos y cambio total de las telas para dejar a este SRI en óptimas condiciones de uso para el nuevo bebé. Respecto del coche, se incluye una versión más económica a la que pueda acceder este cliente, de tres ruedas, tela básica 300D, plegado de 2 pasos y su estructura fabricada en acero.

E: Es cualquiera de los productos destinado a los segmentos ABC1 o C2C3 que luego de ser utilizados durante un año, se verifica que esté en óptimas condiciones y se reacondiciona para ser utilizado por un año más por una familia de este segmento. Se considera la limpieza de los plásticos y cambio total de las telas para dejar a este SRI en óptimas condiciones de uso para el nuevo bebé. Respecto del coche, no está incluido.

Para el grupo 1/2/3, dependiendo del segmento se definen:

ABC1: Butaca o silla que comprende los tres grupos descritos anteriormente. Es una silla de auto con sistema IsoFix, además de un anclaje superior denominado “top tether”, tiene un sistema de reclinado full para la comodidad del bebé, incluye sistema de protección lateral adicional que por lo general las sillas del mercado no incluyen. Su tela contiene tecnología “cuddle me” que hace sentir al bebé muy cómodo en toda ocasión.

C2C3: Butaca o silla que comprende los tres grupos descritos anteriormente. Es una silla de auto con sistema IsoFix, además de un anclaje superior denominado “top tether”, tiene un sistema de reclinado limitado y telas convencionales con sistema de anti-transpiración.

D/E: Se considera una butaca básica, sin sistema IsoFix, que se ancla al automóvil solo con cinturón de seguridad de tres puntas. Poseen un mínimo ángulo de reclinado y las telas utilizadas también son convencionales.

Consultar el anexo 05 para imágenes y ficha de los productos.

5.4. Estrategia de Precio

Disposición a pagar: La estrategia de precios está claramente relacionada con la diferenciación que ofrece el producto para los segmentos ABC1 y C2C3, sin embargo, la diferenciación que existe para estos segmentos no será utilizada para poner valores más elevados que la competencia, sino que se incluso BTS Chile será un poco más económico. La razón es que los competidores actuales tienen “inflados” sus precios debido a la ley de obligatoriedad que existe asociada al uso de SRI’s. BTS Chile utilizará ese margen para entrar de forma competitiva.

Los precios son los siguientes para distintos segmentos y productos:

Tabla 4: Precios de productos por segmento

Producto	Segmento	PVP Lista	PVP Oferta
Travel System High	ABC1	399.990	259.990
Travel System Mid	C2C3	209.990	135.990
Travel System Entry	D	99.990	64.990

Producto	Segmento	PVP Lista	PVP Oferta
Butaca 1/2/3 high	ABC1	235.990	149.990
Butaca 1/2/3 mid	C2C3	129.990	79.990
Butaca 1/2/3 low	D	59.990	39.990

Análisis de la competencia: La competencia ofrece gran número de marcas y modelos. De acuerdo al levantamiento realizado en los principales retailers nos muestra como competirán los productos de BTS con la competencia:

Tabla 5: Comparación de precios BTS Chile vs Competencia

Producto	Segmento	BTS Chile		COMPETENCIA (PROMEDIO)		
		PVP Lista	PVP Oferta	PVP Lista	PVP Oferta	PVP Mínimo
Travel System High	ABC1	399.990	259.990	473.323	357.990	289.990
Travel system Mid	C2C3	209.990	135.990	353.323	242.847	179.990
Travel System Entry	D	99.990	64.990	169.990	114.990	69.990
Butaca 1/2/3 high	ABC1	235.990	149.990	288.320	189.411	159.990
Butaca 1/2/3 mid	C2C3	129.990	79.990	151.040	98.572	89.990
Butaca 1/2/3 low	D	59.990	39.990	70.388	52.621	39.990

Se puede apreciar que para todos los productos y tipos de venta (lista u oferta) BTS es más competitivo, la estrategia no es competir en precio, sino que ofrecer buenos productos con márgenes razonables. En promedio para el producto “travel system” BTS es aproximadamente un 35% más económico, mientras que en los productos “butaca” BTS es más económico en promedio en un 18%. La razón de esta estrategia es, como se dijo anteriormente, no aprovechar el hecho de que los SRI son obligatorios para subir artificialmente su precio para quien lo pueda pagar, además la marca al ser nueva aún no es reconocida, por lo que la estrategia de entrada es mantenerse bajo los promedios de la industria.

Es importante mencionar que en la estrategia de precios se considera para el Grupo E vender los productos a PVP 0, es decir, regalar los productos a familias que no pueden acceder a estos. Dado este hecho, el margen promedio de BTS es de 40%.

5.5. Estrategia de Distribución

Dependiendo del canal de comercialización, se considera:

1. Venta directa: Venta a través de la página web. Vía contrato con empresas de Courier se realizará el despacho a todo Chile. Este costo lo paga adicional el cliente y BTS no margina por este concepto.
2. Venta Mayorista: Venta a través del retail tradicional. Vía contrato con cada retailer, se firma un contrato de distribución con sistema cross-docking, que permite al distribuidor realizar entregas en el Centro de Distribución de cada retailer, luego ellos se hacen cargo del despacho a todo Chile. Este costo es de 1,50% de las ventas netas realizadas al retail en el período de 1 mes y cada retailer lo factura a sus proveedores.

5.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Definido como uno de los puntos más importantes del plan de marketing, se considerarán distintos canales para llegar a los segmentos objetivos y comunicar así la propuesta de valor. La propuesta de comunicación no es solo atacar el mercado con mensajes o piezas gráficas, sino que además realizar acciones comerciales in situ donde se pueda mostrar a los clientes la propuesta de valor, intentando además crear un vínculo emocional con el cliente.

1. Google AdWords: Esta gestión y gasto mensual será parte fundamental para la generación de Leads y finalmente convertir estos en clientes que compran los SRI con las tasas de conversión definidas anteriormente. Para asegurar una buena gestión se realizará revisiones semanales y mensuales de los resultados y clicks obtenidos, realizando las modificaciones necesarias para optimizar el plan de AdWords. La campaña de AdWords busca generar Leads que lleven a la página web, donde se mostrarán los productos y mensajes comunicacionales y además buscará generar ventas directas a todo Chile.
2. Redes Sociales: Para posicionar en el mercado a BTS Chile se realizarán campañas de comunicaciones con los siguientes objetivos:
 - a. Concientizar a los clientes acerca del uso de sistemas de retención infantil, con datos estadísticos acerca de accidentes y sus resultados sobre bebés y niños.

- b. Comunicar la propuesta de valor, con mensajes y piezas gráficas simples que ayuden a los segmentos objetivos a entender la misión y beneficio que aporta adquirir un SRI en BTS Chile.
 - c. Mensajes misceláneos, que generen un vínculo divertido y emocional con el cliente y posibles prospectos. Pueden ser cualquier tipo de mensajes que sirvan como excusa para estar presentes en RRSS y en la mente del consumidor.
 - d. Comunicar acerca de las acciones sociales que se realizan en terreno, resaltando estadísticas e imágenes de familias del segmento socioeconómico “E” recibiendo sus SRI reacondicionados.
3. Acciones Sociales en Terreno: Se realizarán alianzas con distintas municipalidades para realizar entrega de los SRI al grupo socioeconómico “E”, la idea es poder agrupar a distintas personas que hayan postulado a obtener un SRI reacondicionado gratuito y realizar entregas masivas, donde se entregue además un instructivo de correcto uso del SRI. Todas estas acciones deben quedar grabadas y fotografiadas para informarlas a través email y redes sociales a los seguidores de la marca.
4. Aplicación One: Esta aplicación, disponible IOs y Android, es un canal directo de comunicación con clientes que hayan adquirido algún SRI, la idea central es que cuando un cliente adquiere el primer SRI (Grupo 0+), se registre en la aplicación e ingrese sus datos más los datos del bebé como nombre y fecha de nacimiento. Esta información nos permitirá:
 - a. Mantener informado al cliente acerca del momento ideal para cambiar al bebé desde el Grupo 0+ al Grupo 1/2/3.
 - b. Informar al cliente acerca de fechas importantes de su bebé en términos de salud, por ejemplo, llevará un calendario de vacunas que le recordará al cliente oportunamente cuando ir a vacunar a su bebé y que vacunas se le deben suministrar según la edad del recién nacido, pudiendo ingresar a la aplicación un escaneo de los certificados de vacuna en caso de pérdida
 - c. Mantener un control pediátrico ingresando las próximas fechas de control para una oportuna recordación, además se podrá ingresar datos evolutivos

como estatura, peso y tamaño del cráneo. Estos datos históricos le permitirán al cliente conocer la evolución de la salud de su bebé.

5.7. Estrategia de Posicionamiento

El conjunto de atributos por los que BTS Chile espera ser reconocida por los clientes y público en general es la de una Empresa B, preocupada por aspectos sociales y medioambientales y que a la vez entrega los mismos atributos de la competencia actual. La idea central de BTS es “Salvar Vidas” en todos los segmentos socioeconómicos y no solo en los que tienen la oportunidad y nivel de ingresos para adquirir algún SRI. Se definen los siguientes atributos de la oferta actual y de BTS Chile, mostrándose la tendencia a separarse del gran océano rojo en la que están compitiendo actualmente todos los actores por parte de la oferta, consiguiendo un océano azul donde no se tienen competidores directos.

Los atributos fueron evaluados en escala 1 a 10, se consideran los tres principales competidores de forma separada ya BTS Chile en la puntuación de cada atributo. La puntuación obtenida de cada competidor fue recogida del mercado, consultando acerca de la apreciación a distintos compradores de las tiendas: Falabella, Paris, Ripley y BabyTuto.

Atributos:

- a. Calidad constructiva: Considera los materiales utilizados, resistencia, comodidad, certificaciones del producto y de los proveedores.
- b. Precio: Es el nivel de precios donde se posiciona cada competidor.
- c. Cobertura Territorial: Busca evaluar cuál es la cobertura de ventas de cada competidor.
- d. Diseño: Considera colores que son tendencia y apariencia estética de los productos
- e. Vínculo con el Cliente: Evalúa cual es el vínculo que cada proveedor tiene con sus clientes.
- f. Responsabilidad Social: Evalúa el nivel de responsabilidad o acciones sociales que realiza cada competidor.
- g. Responsabilidad Ecológica: Evalúa el nivel de responsabilidad y compromiso con el medioambiente.

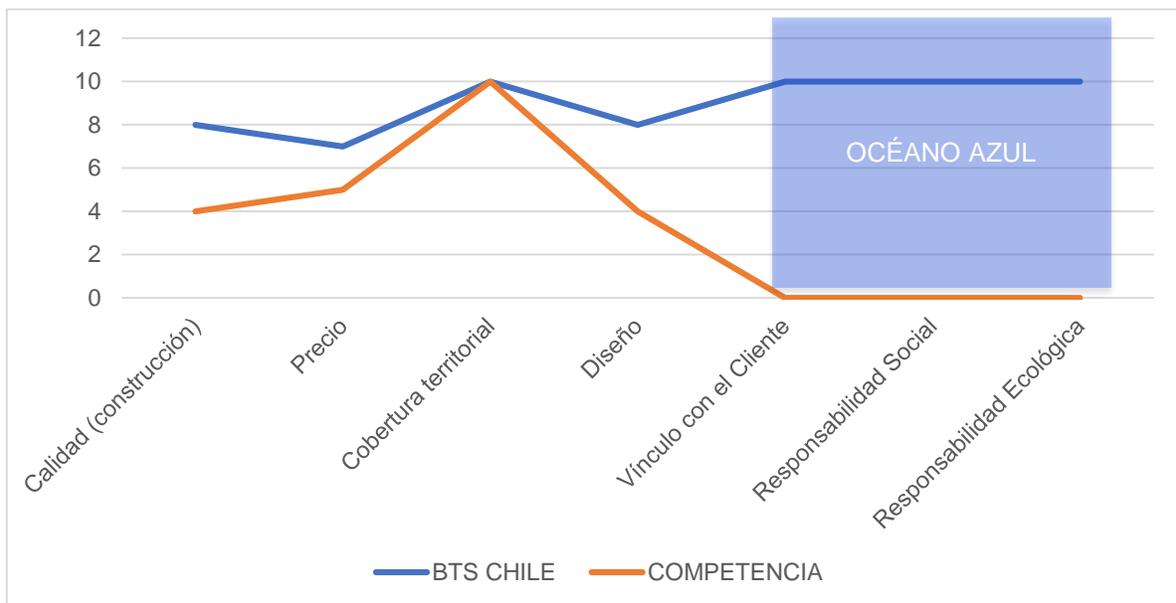
Resultados:

Tabla 6: Evaluación de atributos entre los competidores

Atributos	Silfa (1°)	Comercial Stroller (2°)	RSA (3°)	BTS Chile
Calidad (construcción)	8	6	5	8
Precio	8	7	7	7
Cobertura territorial	10	10	10	10
Diseño	8	8	6	8
Vínculo con el Cliente	3	1	1	10
Responsabilidad Social	0	0	0	10
Responsabilidad Ecológica	0	0	0	10

Cuando se promedian los resultados entre los competidores para cada atributo, se obtiene el siguiente gráfico que muestra como la estrategia de Océano Azul se hace tangible para el modelo de negocio propuesto por BTS Chile:

Gráfico 1: Evaluación de atributos 1



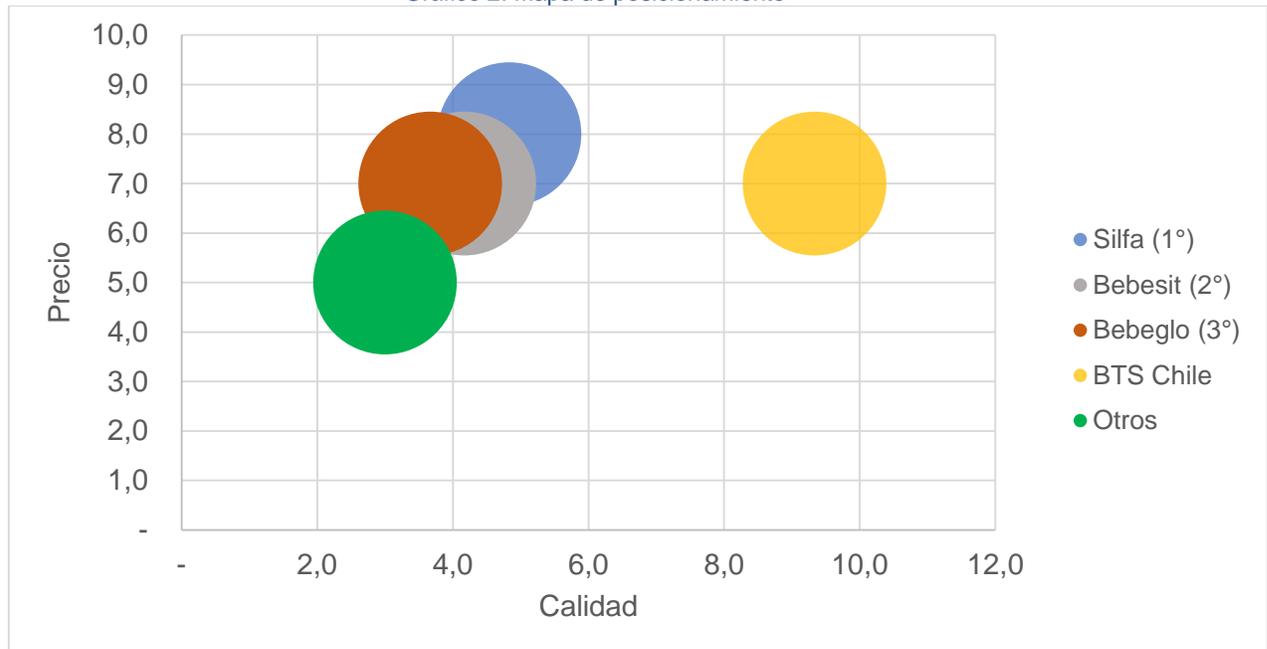
Ahora, si se considera el atributo general "Calidad" como el promedio de todos los atributos mencionados anteriormente exceptuando el precio, obtenemos los siguientes resultados para el posicionamiento de BTS Chile contra sus competidores:

Tabla 7: Evaluación de atributos 2

Atributo	Silfa (1°)	Bebesit (2°)	Bebeglo (3°)	BTS Chile	Otros
Calidad	4,8	4,2	3,7	9,3	3,0
Precio	8,0	7,0	7,0	7,0	5,0

En resumen, el posicionamiento de BTS Chile será la de un producto de alta calidad, separándose de la competencia en los aspectos sociales y ambientales, manteniendo los precios promedio de los grandes competidores:

Gráfico 2: Mapa de posicionamiento



5.8. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Según el plan de marketing, la construcción de la demanda es sustentada básicamente por la cantidad de niños nacidos vivos en el territorio nacional, además se considera el dato de la cantidad de niños por edades. En la tabla 8 se puede ver la cantidad de niños vivos por edades en todo Chile y además una proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas hasta el año 2020:

Tabla 8: Cantidad de niños vivos en Chile entre 0 y 9 años

Edad	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
0	248.757	247.753	246.560	245.194
1	249.979	249.181	248.189	246.996
2	249.731	250.496	249.694	248.709
3	247.943	250.264	251.033	250.230
4	245.836	248.486	250.808	251.583
5	246.986	246.341	248.994	251.312
6	251.119	247.458	246.809	249.467
7	253.768	251.591	247.935	247.285
8	252.012	254.245	252.069	248.415
9	246.464	252.484	254.713	252.542
Total general	2.492.595	2.498.299	2.496.804	2.491.733

Desde la tabla anterior se puede concluir que la tasa de crecimiento de recién nacidos (considerando un promedio móvil que asigna un peso mayor a los datos más recientes y un peso menor a los más lejanos) es de -0,49% (cada vez nacen menos niños).

Por otro lado, tenemos los distintos grupos socioeconómicos, su población estimada por cada uno (Censo 2017), el porcentaje de familias que tienen vehículo (INE), y además un supuesto fijo para todos los segmentos de que los consumidores responsables representan un 27%²¹ de la población tenemos:

Tabla 9: Distribución de la población por grupo socioeconómico (GSE)

Segmento	Población	Nº Integrantes x Familia	% familias Con Vehículo	Familias con vehículo	Supuesto 1 5%	Consumidor Responsable	Peso con Auto x Segmento
ABC1	2.779.813	3,7	93%	698.710	34.935	27%	15,0%
C2	3.109.916	4	76%	590.884	29.544	27%	13,7%
C3	5.055.785	4	48%	606.694	30.335	27%	14,1%
D	4.204.467	3,6	17%	198.544	9.927	27%	4,1%
E	2.084.860	3,3	100%	25.271	1.264	27%	12,1%

Considerando además que la tasa de uso de SRI's es de un 49,30% y una tasa de captura del universo de consumidores responsables por año de:

²¹ De acuerdo a lo indicado en el Capítulo 4, el porcentaje estimado de consumidores conscientes es de 35%. Sin embargo, no se cuenta con la segregación por GSE, por lo cual se definió tener una postura conservadora y fijar este factor en un 27% para todos los grupos.

Tabla 10: Estimación captura de consumidores responsables entre 2018 y 2022

Año	1	2	3	4	5
Captura Mdo Consumidor Resp.	8%	28%	48%	52%	52%

Tenemos para el Grupo 0+ por nivel socioeconómico:

Tabla 11: Distribución del grupo 0+ por GSE

Grupo 0+	1	2	3	4	5
Total	2.133	3.537	4.221	4.900	4.876
ABC1	748	1.240	1.480	1.717	1.709
C2/C3	1.385	2.297	2.742	3.183	3.167

Como ejemplo se explicará la demanda del grupo ABC1 para el año 2018, Esta se calcula como la cantidad de bebés nacidos vivos en el año 2018 multiplicado por el peso con Automóvil x Segmento, multiplicado por la tasa de uso de SRI, multiplicado por la tasa de consumidores responsables en Chile y por la captura de mercado de este universo de consumidores responsables para el año 2018, es decir:

$$\text{Demanda ABC1} - \text{Grupo 0+} - 2018 = 247.753 \times 15\% \times 49,30\% \times 27\% \times 15\% = 748$$

Para los grupos socioeconómicos D y E, se debe considerar demanda solo a partir del año siguiente al de inicio ya que está viene dada por los SRI que quedan disponibles de la compra realizada por clientes el año anterior, es decir, se reacondicionan las unidades que quedan disponibles para seguir transportando bebés.

El mercado potencial de los grupos D y E viene dado por:

Tabla 12: mercado potencial GSE D y E

Grupo 0+	1	2	3	4	5
Potencial D	207	343	409	475	473
Potencial E	603	1.000	1.193	1.385	1.378

Se calcula con la misma metodología anterior, pero se debe contrastar contra la cantidad disponibles para nuevo uso que sobraron del año anterior. Para el año 2018, como no existe venta para los grupos ABC1 y C2C3, no existen unidades disponibles para reacondicionar el año 2018, por lo que la demanda final para este año es cero. Desde el año 2019 tenemos unidades disponibles que dejaron de utilizar los segmentos ABC1 y

C2C3. Se dará prioridad a vender unidades reacondicionadas al grupo D hasta, en lo posible, completar su demanda potencial y el resto de SRI's se utilizarán para donaciones al grupo E.

El año 2018 se venden en total 2.133 unidades, asumiendo que un 20% de los clientes que adquirieron un SRI no devuelve su producto para reutilización, tenemos una disponibilidad de SRI's de $2.133 \times 80\%$ que corresponde a 1.706 unidades. Por otra parte, la tasa de siniestralidad de vehículos involucrados en choques es de un 0,52% mensual del parque total automotriz del país, considerando esta misma tasa para los SRI que quedan inhabilitados para seguir operando, el número final disponible para cubrir las demandas de los grupos D y E es de 1.695 unidades. Como se mencionó anteriormente, la prioridad la tiene la demanda potencial del grupo D (ya que estos se venden a este grupo dejando utilidad) y el resto se considera para donación.

Para el año 2019 la demanda potencial del grupo D es de 343 unidades, está totalmente cubierta por las unidades remanentes del período anterior. La demanda del grupo E es de 1.000 unidades que también queda cubierta por este saldo del período anterior, así la demanda de estos dos grupos se construye como:

Tabla 13: Estimación demanda GSE D y E

Grupo 0+	1	2	3	4	5
D	0	343	409	475	473
E	0	1.000	1.193	1.385	1.378

Realizando el mismo análisis para el grupo 1/2/3 se tiene:

Tabla 14: Estimación demanda Grupo 1/2/3

Grupo 1/2/3	1	2	3	4	5
Total	3.004	4.948	5.883	6.794	6.728
ABC1	960	1.581	1.880	2.171	2.150
C2C3	878	1.446	1.719	1.985	1.965
D	901	1.484	1.765	2.038	2.018
E	265	437	520	600	594

Por el lado de la venta de seguros asociados a los SRI, existirá demanda solo para los grupos socioeconómicos que compran productos nuevos (ABC1 y C2C3) y se estima en un 35% de las ventas en unidades totales.

Resumiendo, la demanda total y proyecciones hasta el quinto año de funcionamiento del negocio son:

Tabla 15: Resumen de estimación de demanda por GSE

Año	1	2	3	4	5	Total General
ABC1	1.280	3.566	4.247	4.920	4.885	18.898
C2C3	1.697	5.121	6.105	7.078	7.033	27.034
D	676	1.827	2.420	2.798	2.773	10.494
E	265	1.437	2.429	2.816	2.799	9.746
Total general	3.918	11.951	15.201	17.612	17.490	66.172

La participación de mercado es para cada año de:

Tabla 16: Estimación de la participación de mercado entre 2018 y 2022

Año	1	2	3	4	5
Market Share %	3,56%	10,86%	13,82%	16,01%	15,90%

Esto significa que al quinto año BTS Chile se transformará en el cuarto importador nacional, además se logrará al quinto año aumentar la tasa de uso de SRI pasando desde un 49,3% a un 54% solo gracias al objetivo principal que es salvar vidas en todos los segmentos y no solo en los que tienen poder adquisitivo para adquirir SRI's. El espacio para crecer en el mercado será aún de casi un 45%, así que, a pesar de la tasa negativa de nacimientos en Chile, aún queda un gran mercado donde BTS estará compitiendo prácticamente solo debido a la estrategia de Océano Azul, es decir, al quinto año se espera que el posicionamiento de BTS Chile le permita capturar una tasa de mercado ABC1 y C2C3 que le permita servir como insumo para los grupos D y E que reciben SRI's reacondicionados; esto le permite capturar una cuota de mercado general en todos los segmentos que le permitirá perfilarse a futuro como líder de la industria.

5.9. Presupuesto de Marketing y Cronograma

El presupuesto de Marketing se divide en dos tipos de acciones clasificadas en Inversión y Gasto. Ambas se enfocan en cumplir el plan de marketing descrito anteriormente, y representa un 5,61% de las ventas totales. El alto presupuesto de marketing se debe a que los SRI que se entregan al grupo "E" son gratuitos y este costo es parte del presupuesto de marketing, además este ítem es considerado bajo la ley de donaciones al "regalarse" al grupo socioeconómico E, esta idea refuerza la propuesta de valor dirigida a los grupos ABC1 y C2C3 que son los que finalmente subvencionan este costo y entregan el beneficio económico a BTS Chile y social a los grupos vulnerables (D y

E). Si no se consideran las entregas gratuitas a este segmento, el plan de marketing real es de un 2,86% de las ventas totales.

5.9.1. Inversión

Se considera una inversión de CLP 65MM, que se amortizará a tres años. Para dar a conocer fuertemente la marca y el mensaje de BTS Chile la mayor parte de este presupuesto se destinará en publicidad a través de la televisión. La inversión consiste en:

1. Participación en Ferias: Existen dos ferias de exposición de marcas y productos de bebés en Chile al año, BTS participará en ambas ferias durante los 5 períodos de análisis con un costo unitario por cada feria de CLP 1.737.600. Este costo incluye el arriendo del stand, la logística y personal de atención.
2. Pendones para eventos: Para los distintos eventos en que participe BTS se fabricarán 12 pendones con un costo unitario de CLP 160.000. Se utilizarán especialmente en las entregas de SRI que se realizarán junto a las municipalidades al grupo socioeconómico “E”.
3. Aviso Publicitario: Junto a una agencia de publicidad se destinarán CLP 5.576.000 para la realización de un aviso publicitario para TV, con duración de 30 segundos. Este aviso publicitario estará enfocado en transmitir el mensaje principal y propuesta de valor de BTS Chile, junto con mostrar los productos y facilidad de uso de estos.
4. Publicidad en TV: El aviso publicitario descrito anteriormente se lanzará durante un año, tres días a la semana, durante 44 semanas en el año (no se considerarán las semanas de los meses Junio y Julio ya que representan los meses más lentos en venta de SRI). El canal nacional seleccionado es MEGA por su alto nivel de audiencia y se considera lanzar en la franja de mañana en el programa “Mucho Gusto”, aprovechando además de realizar una alianza para mostrar el mensaje y productos de BTS en el mismo programa. El costo de 5 minutos al día (o diez apariciones de 30 segundos cada una) es de CLP 304.000 y el costo anual será de CLP 40.128.000.
5. Aplicación One: Descrita anteriormente en la estrategia de comunicación, su costo aproximado de desarrollo es de CLP 4.000.000.

Finalmente el cronograma de las inversiones se muestra continuación:

Tabla 17: Cronograma de inversiones en publicidad

Presupuesto de Marketing	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Inversión	36.500.000	22.750.000	9.750.000	0	0	0	69.000.000
Aplicación One cliente	4.000.000						4.000.000
Campaña marketing	32.500.000	22.750.000	9.750.000				65.000.000

Donde la inversión a amortizar se compone de:

Tabla 18: Amortización de inversiones en publicidad

Item	Costo Unitario	Cantidad	Total	Año
Pendones para Eventos	160.000	12	1.920.000	Año 0
Ferias	1.737.600	10	17.376.000	Año 1
Comercial Ag Pub	5.576.000	1	5.576.000	Año 0
Publicidad TV	304.000	132	40.128.000	Año 1

Respecto del gasto anual en marketing se considera:

1. Publicidad en la Web: CLP 12.000.000 anuales que se destinan a campañas de Facebook y Google AdWords. Este gasto es el encargado de llevar Leads a la empresa y transformarlos en ventas para el canal de venta directa.
2. Mantenimiento de página web y aplicación one: Se destinan CLP 4.800.000 anuales para actualización de página, aplicación y carga de nuevos mensajes y piezas gráficas.
3. Donaciones: Las entregas gratuitas al grupo "E" tienen un costo de CLP 148.731.761 para los 5 años evaluados, que se consideran dentro del presupuesto de marketing.
4. Desarrollo Página Web: Se estima un gasto de CLP 2.000.000 para la construcción de una página web que sea intuitiva, que comunique nuestro mensaje, que sea compatible (interface) con distintos dispositivos (Laptop, Móvil, Tablet) y que incluya un carro de compras con distintos medios de pago.

Este gasto anual se resume en:

Tabla 19: Estimación gasto anual en marketing y publicidad

Presupuesto de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Gasto Anual	24.546.517	35.347.106	54.391.155	60.363.257	60.083.725	234.731.761
publicidad web	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	60.000.000
Mantenimiento web	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	24.000.000

Presupuesto de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Donaciones	5.746.517	18.547.106	37.591.155	43.563.257	43.283.725	148.731.761
Desarrollo web site ²²	2.000.000					2.000.000

En total, el presupuesto se muestra a continuación:

Tabla 20: Resumen de inversiones y gastos en marketing y publicidad

Presupuesto de Marketing	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Inversión	36.500.000	22.750.000	9.750.000	0	0	0	69.000.000
Aplicación one cliente	4.000.000						4.000.000
Campaña marketing	32.500.000	22.750.000	9.750.000				65.000.000
Gasto Anual		24.546.517	35.347.106	54.391.155	60.363.257	60.083.725	234.731.761
publicidad web		12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	60.000.000
Mantención website		4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	24.000.000
Donaciones		5.746.517	18.547.106	37.591.155	43.563.257	43.283.725	148.731.761
Desarrollo website		2.000.000					2.000.000

²² No se considera la inversión en desarrollo de página web en el año 0, ya que las ventas consideradas en el año 1 son exclusivamente a través del canal retail tradicional en línea con la fase de prueba detallada en el Plan Operacional.

6. Plan de Operaciones

El plan de operaciones diseñado por BTS CHILE se caracteriza principalmente por considerar una etapa de prueba que busca validar el modelo de negocio (Etapa 2). Si consideramos que los productos comercializados no presentan mayores elementos diferenciadores respecto a la competencia, sólo el factor del cambio radical en el modelo de negocio podría presentar un rechazo por parte de los consumidores.

La fase 1 se denomina “Acondicionamiento y prueba” con una duración aproximada de 5 meses, y se caracteriza por definir el mecanismo de registro de impactos a ser utilizado, selección del fabricante chino con el cual fabricar el lote de prueba (u otro país *low cost country*), la realización de pruebas de desempeño y las certificaciones internacionales y nacionales.

La fase 2 se denomina “Importación y Venta de Lote de Prueba” con 9 meses aproximados de duración. Es aquí donde se firmará el acuerdo de fabricación con el proveedor, el acuerdo de comercialización con el canal de retail en Chile, la estrategia de bodegaje de los productos y se lanzará la campaña publicitaria que dará a conocer la entrada al mercado de BTS Chile (marketing de impacto).

La fase 3 se denomina “Régimen De Operación Inicial” y tendrá 9 meses de duración aproximadamente en el caso que se haya cumplido el plan de ventas de la etapa 2. De no cumplirse, se tiene planificado no activar la fabricación de nuevos lotes de producción y se terminará de vender los productos en stock para luego dejar de operar. En el caso de haber alcanzado las cuotas de venta, se renegociaran los contratos de fabricación con el o los proveedores, y se subcontratará los servicios de reciclaje y reacondicionamiento de productos usados.

La fase 4 se denomina “Régimen de Operación Normal” y se ejecutará hasta el término planificado de las operaciones al término del 5to año. Se contará con un régimen de abastecimiento continuo de productos, venta de productos usados, operación de reciclaje y campañas de aportes sociales en sectores vulnerables.

Para revisar en detalle el alcance del Plan de Operaciones revisar la **Parte II** del plan de negocios.

7. Equipo del proyecto

La estructura organización fue diseñada para soportar un volumen de ventas mensuales promedio de 1300 unidades aproximadamente desde el 2do al 5to año de operación.

Dependiendo de la etapa en la cual se encuentre, los roles definidos van teniendo distintos protagonistas en la operación. En un principio, el gerente general será relevante para gestionar todos lo relacionado a certificaciones y permisos, mientras que en la etapa de régimen de operación normal el equipo comercial (*Key Account Manager*) será fundamental para establecer buenas relaciones con el canal retail y así consolidarse como proveedores confiables.

El equipo completo de BTS Chile estará compuesto por: Gerente General, Director de Operaciones, Director Comercial, 2 especialistas de operaciones y 2 key account manager. Adicionalmente en las etapas tempranas se contratará de manera *part time* a un asesor técnico y un asesor de marketing. Respecto a los mecanismos de compensación, se ofrecerán rentas de mercado y una importante componente variable sujeto al cumplimiento de metas.

Como servicios contratados, BTS Chile considera externalizar los siguientes servicios: Asesoría legal, Contabilidad, bodegaje, logística, reacondicionamiento y reciclaje de productos, campañas publicitarias, soporte tecnológico/web, y los servicios de corretaje y acondicionamiento (para la oficina principal).

Para revisar en detalle el alcance del Equipo del Proyecto a la **Parte II** del plan de negocios.

8. Plan Financiero

En este capítulo se definen los supuestos y flujos financieros involucrados en el negocio, se detallan algunos supuestos y estimaciones como:

A) tasa de descuento de 17% (modelo CAPM) y otras variables como tasa de impuesto corporativo, tipo de cambio y tasas de recaptura de clientes y de siniestralidad.

B) tres fuentes de ingresos (Venta de SRI's Grupo 0+, Venta de SRI's Grupos 123 y Venta de seguros) construidas con la demanda y política de precios definida en el Plan de Marketing, obteniendo al año 5 de \$5.416MM.

C) Estructura de costos variables y fijos, estos suman al año 5 \$3.955MM, generándose una utilidad después de impuestos de \$1.003MM. Estos costos se componen de costos directos, almacenaje y logística, crossdocking, administración, mantención web y arriendos. Además de considerar Depreciación de Activos y Amortización de inversión en Plan de Marketing.

D) El capital de trabajo necesario para puesta en marcha y considerando reinversiones es de \$510MM, que se recuperan en los años 4 y 5, se considera un capital de trabajo de 6 meses de operación, debido a la velocidad del proceso de producción, transporte, venta y plazos de pago del Retail.

E) Se consideran además otros gastos e inversiones del período cero, con una inversión de partida de para los primeros tres años de \$150MM. De esta forma, BTS Chile tendrá un margen promedio directo de 32%.

Así, se obtiene un Valor Actual Neto de la empresa BTS Chile de \$304MM con una rentabilidad de un 36%, destacando la recuperación o payback se produce en el año 5. Este tiempo de recuperación no es extraño para proyectos de este tipo, que requieren demasiada inversión inicial por certificaciones internacionales y además de una fuerte inversión en marketing para dar a conocer la marca y su concepto.

Tasa Dcto. (r%)	17,01%
VAN liquidación	304.490.365
TIR	36,2%
Payback	5

Para mayor información acerca del Plan Financiero, consultar capítulo 8 de la **Parte II** del Plan de negocios.

9. Riesgos críticos

Los principales riesgos identificados abarcan desde aspectos tecnológicos hasta el cambio de preferencia de los consumidores:

Tecnología: No poder adaptar el dispositivo de registro de impacto al diseño de los sistemas de retención infantil.

Certificación: No poder certificar los sistemas de retención con la integración del dispositivo de registro. De ocurrir, no sería posible comercializar los productos en Chile.

Cultural: Existe el riesgo que los GSE más vulnerables no tengan consciencia de la importancia de usar sistemas de retención lo cual impactaría en la propuesta de valor al desestimar la componente de consciencia social (baja adhesión a las campañas de beneficencia).

Imitación: Modelo altamente imitable en el caso de ser exitoso, perdiendo la ventaja competitiva y dejando de lado la estrategia de océano azul.

Legislación: Cambio en la legislación vigente a raíz éxito del nuevo modelo de negocio. Se podrían establecer exigencias mayores en cuando al control de registro impactando en los costos y en la rentabilidad comprometida con los accionistas.

Preferencias GSE alto: potencial cambio en la preferencia por productos nuevos, implicando un aumento no considerado de la demanda por productos usados (impacto en márgenes y stock).

Publicidad: campañas publicitarias poco efectivas o de difusión limitada.

Influencia de la competencia: presiones indebidas antes la entidad reguladora (Conaset) para no validar el modelo de negocio.

Para revisar en detalle el alcance de los Riesgos Críticos revisar la **Parte II** del plan de negocios.

10. Propuesta Inversionista

Acorde a las características de BTS Chile (startup) la propuesta es constituirse como una sociedad por acciones.

En primera instancia, se emitirán 150.000 acciones, de las cuales dos tercios pertenecerán a los 2 co-fundadores, y el tercio restante estará compuesto por externos (socios fundadores). Con esta operación se pretende recaudar CLP 190 M, lo cual cubrirá las inversiones y gastos hasta la fabricación del lote de prueba (Etapa 2).

En el caso de continuar con las etapas siguientes (posterior a la etapa 2) se realizará un aumento de capital por CLP 240 M mediante la dilución y emisión de nuevas acciones. Con esta operación, los co-fundadores mantendrán la propiedad del 50% de la empresa, mientras que el 50% restante se repartirá dentro de los accionistas externos (20 aproximadamente).

Respecto a la rentabilidad ofrecida a los accionistas, esta se segmenta en 3 tipos: 533% a los co-fundadores, 216% a los socios fundadores y 25% a los nuevos socios.

Para revisar en detalle el alcance de la Propuesta Inversionista revisar la **Parte II** del plan de negocios.

11. Conclusiones

En base a lo expuesto en el documento, BTS Chile es pionero en la industria de comercialización de sistemas de retención infantil principalmente por su capacidad de certificarse como una empresa B y la factibilidad de implementar una estrategia de océano azul, no compitiendo directamente con los actores relevantes del mercado al tener atributos no imitables en el mediano plazo.

El hecho de tener un alcance transversal a todos los grupos socioeconómicos refuerza y apalanca aún más su posicionamiento frente a los consumidores conscientes al poder transmitir que la empresa tiene la misión de tener a todos los bebés y niños a salvo.

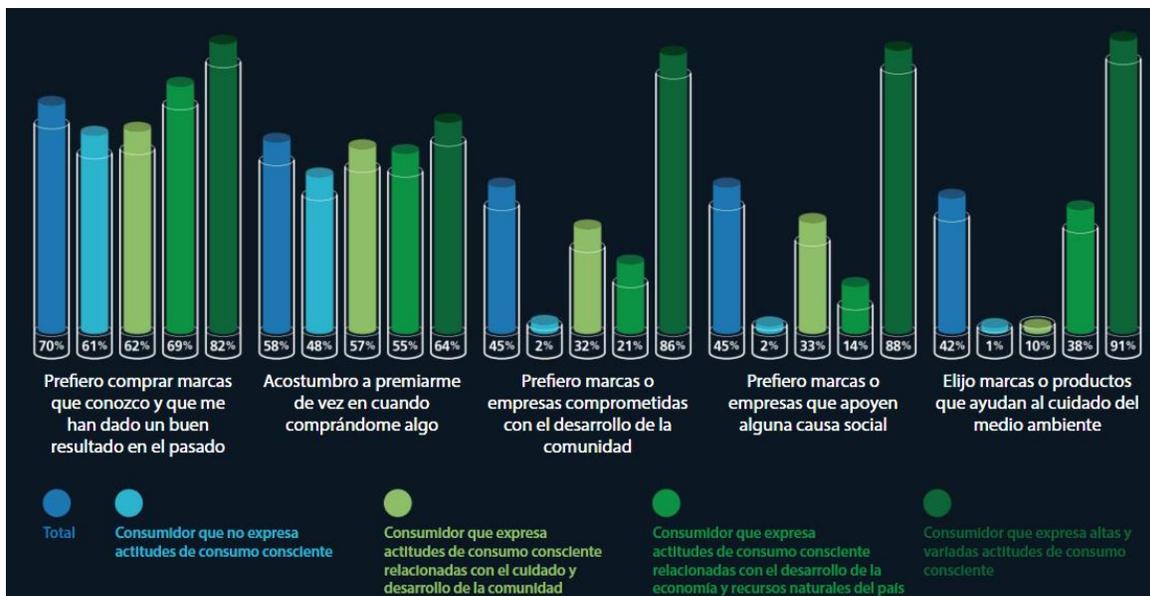
La participación de mercado que se proyecta alcanzar al quinto año de un 16% se considera conservadora ya que se plantea bajo un supuesto de mantener el índice de uso cercano al 50%, es decir, la partición de mercado se considera sobre quitarle participación a otros actores respecto a la venta de productos nuevos.

Considerando la comercialización de productos usados, se estima aumentar la tasa de uso de un 49% a un 54% en 5 años, y eliminar de raíz el mercado negro presente principalmente por la venta online (e.g. mercadolibre.cl y yapo.cl).

Desde el punto de vista financiero, BTS Chile posee un VAN de liquidación al quinto año de CLP 304 M y a perpetuidad de CLP 1.202 M, siendo descontado a una tasa de 17% que incluye un premio por ser startup. Además, la TIR obtenida es del 36,2% y el periodo de retorno calza con el periodo de evaluación base de 5 años, el cual se encuentra dentro del promedio de la industria.

12. Anexos

12.1. Anexo 01 – Extracto encuesta “Entendiendo al Consumidor Consciente”



Fuente: Visión Humana, Chilescoopio. Entendiendo al consumidor consciente, 2016.

Este estudio cuantitativo está basado en la encuesta presencial en hogares a 2.188 personas entre 15 y 80 años, residentes en el Gran Santiago, Gran Valparaíso, Gran Concepción y las 20 ciudades principales del país, de los NSE D,C3,C2 y C1. Error muestral +/- 2,09% bajo supuesto de varianza máxima y un 95% de confianza.

12.2. Anexo 02 – Encuesta “Conducta y preferencia en la compra y uso de SRI”

Base muestral: 117 encuestados.

Preguntas:

1	¿Tiene hijos menores de 12 años?
2	¿Utiliza vehículo particular para transportarse con su familia?
3	¿Utiliza un sistema de retención infantil (silla de seguridad) para el resguardo de su hijo?
4	¿Está en conocimiento que el NO uso de un sistema de retención infantil en menores de 12 años está tipificado como falta gravísima (3 UTM y hasta 45 días de suspensión de licencia)?
5	Favor indicar el ingreso per cápita de su grupo familiar

6	Preferiría una marca de silla de seguridad que apoye causas sociales y medioambientales por sobre una marca reconocida y posicionada en el mercado? (por el mismo precio)
7	¿Estaría dispuesto a comprar una silla de seguridad reacondicionada (usada), garantizada y aprobada por CONASET?
8	¿Valoraría que con la compra de una silla de seguridad pueda acceder a beneficios como seguros y descuentos por la compra de otras sillas de seguridad?
9	¿Considera como un atributo positivo que la comercialización de una silla de seguridad apoye causas sociales y medioambientales? (Donaciones y Reciclaje)
10	Favor indicar su preferencia respecto al canal de venta de una silla de seguridad

Principales resultados:

<p>Adhesión al uso de sistemas de retención infantil: 92% Por GSE:</p> <table border="1"> <tr> <td>Mayor a \$1.400.000</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$460.000 y \$800.000</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$135.000 y \$260.000</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Menor a \$ 135.000</td> <td>2%</td> </tr> </table> <p>Base: 59</p> <p>*personas con niños menores a 12 años que utilizan vehículo para su traslado habitual.</p>	Mayor a \$1.400.000	53%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	25%	Entre \$460.000 y \$800.000	19%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	2%	Entre \$135.000 y \$260.000	0%	Menor a \$ 135.000	2%	<p>No adhesión al uso de sistemas de retención infantil: 8% Por GSE:</p> <table border="1"> <tr> <td>Mayor a \$1.400.000</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$460.000 y \$800.000</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$135.000 y \$260.000</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Menor a \$ 135.000</td> <td>0%</td> </tr> </table> <p>Base: 5</p> <p>*personas con niños menores a 12 años que utilizan vehículo para su traslado habitual.</p>	Mayor a \$1.400.000	60%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	20%	Entre \$460.000 y \$800.000	0%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	0%	Entre \$135.000 y \$260.000	20%	Menor a \$ 135.000	0%
Mayor a \$1.400.000	53%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	25%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	19%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	2%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	0%																								
Menor a \$ 135.000	2%																								
Mayor a \$1.400.000	60%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	20%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	0%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	0%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	20%																								
Menor a \$ 135.000	0%																								

<p>Conocimiento de la normativa que sanciona el no uso de SRI en menores de 12 años: 89% Por GSE:</p> <table border="1"> <tr> <td>Mayor a \$1.400.000</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$460.000 y \$800.000</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$135.000 y \$260.000</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Menor a \$ 135.000</td> <td>3%</td> </tr> </table> <p>Base: 102</p>	Mayor a \$1.400.000	52%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	25%	Entre \$460.000 y \$800.000	16%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	4%	Entre \$135.000 y \$260.000	1%	Menor a \$ 135.000	3%	<p>Desconocimiento de la normativa que sanciona el no uso de SRI en menores de 12 años: 11% Por GSE:</p> <table border="1"> <tr> <td>Mayor a \$1.400.000</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$460.000 y \$800.000</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$135.000 y \$260.000</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Menor a \$ 135.000</td> <td>0%</td> </tr> </table> <p>Base: 14</p>	Mayor a \$1.400.000	64%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	14%	Entre \$460.000 y \$800.000	14%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	7%	Entre \$135.000 y \$260.000	0%	Menor a \$ 135.000	0%
Mayor a \$1.400.000	52%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	25%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	16%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	4%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	1%																								
Menor a \$ 135.000	3%																								
Mayor a \$1.400.000	64%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	14%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	14%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	7%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	0%																								
Menor a \$ 135.000	0%																								

Preferencia por SRI que apoye causas sociales y medioambientales por sobre marcas tradicionales: **80%**

Por GSE:

Mayor a \$1.400.000	51%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	24%
Entre \$460.000 y \$800.000	17%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	5%
Entre \$135.000 y \$260.000	1%
Menor a \$ 135.000	1%

Base: 102

No preferencia por SRI que apoye causas sociales y medioambientales por sobre marcas tradicionales: **20%**

Por GSE:

Mayor a \$1.400.000	68%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	18%
Entre \$460.000 y \$800.000	9%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	0%
Entre \$135.000 y \$260.000	0%
Menor a \$ 135.000	5%

Base: 14

Disposición a comprar sillas de seguridad reacondicionadas y certificadas: **68%**

Por GSE:

Mayor a \$1.400.000	50%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	23%
Entre \$460.000 y \$800.000	19%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	5%
Entre \$135.000 y \$260.000	1%
Menor a \$ 135.000	3%

Base: 80

Sin disposición por comprar sillas de seguridad reacondicionadas y certificadas: **32%**

Por GSE:

Mayor a \$1.400.000	62%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	24%
Entre \$460.000 y \$800.000	8%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	3%
Entre \$135.000 y \$260.000	0%
Menor a \$ 135.000	3%

Base: 14

Valora que la compra de la silla permita tener beneficios propios de una membresía: **85%**

Por GSE:

Mayor a \$1.400.000	53%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	24%
Entre \$460.000 y \$800.000	17%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	3%
Entre \$135.000 y \$260.000	1%
Menor a \$ 135.000	2%

Base: 100

No valora que la compra de la silla permita tener beneficios propios de una membresía: **15%**

Por GSE:

Mayor a \$1.400.000	59%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	18%
Entre \$460.000 y \$800.000	6%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	12%
Entre \$135.000 y \$260.000	0%
Menor a \$ 135.000	6%

Base: 17

<p>Valora positivamente que la venta de SRI apoyen causas sociales y medioambientales: 83%</p> <p>Por GSE:</p> <table border="1"> <tr><td>Mayor a \$1.400.000</td><td>55%</td></tr> <tr><td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td><td>25%</td></tr> <tr><td>Entre \$460.000 y \$800.000</td><td>14%</td></tr> <tr><td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Entre \$135.000 y \$260.000</td><td>1%</td></tr> <tr><td>Menor a \$ 135.000</td><td>1%</td></tr> </table> <p>Base: 97</p>	Mayor a \$1.400.000	55%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	25%	Entre \$460.000 y \$800.000	14%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	4%	Entre \$135.000 y \$260.000	1%	Menor a \$ 135.000	1%	<p>No valora positivamente que la venta de SRI apoyen causas sociales y medioambientales: 17%</p> <p>Por GSE:</p> <table border="1"> <tr><td>Mayor a \$1.400.000</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td><td>15%</td></tr> <tr><td>Entre \$460.000 y \$800.000</td><td>20%</td></tr> <tr><td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td><td>5%</td></tr> <tr><td>Entre \$135.000 y \$260.000</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Menor a \$ 135.000</td><td>10%</td></tr> </table> <p>Base: 20</p> <p>Nota: No se capturaron respuestas negativas, sólo indiferentes.</p>	Mayor a \$1.400.000	50%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	15%	Entre \$460.000 y \$800.000	20%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	5%	Entre \$135.000 y \$260.000	0%	Menor a \$ 135.000	10%
Mayor a \$1.400.000	55%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	25%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	14%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	4%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	1%																								
Menor a \$ 135.000	1%																								
Mayor a \$1.400.000	50%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	15%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	20%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	5%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	0%																								
Menor a \$ 135.000	10%																								

<p>Preferencia por uso de canal online: 47%</p> <p>Por GSE:</p> <table border="1"> <tr><td>Mayor a \$1.400.000</td><td>58%</td></tr> <tr><td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td><td>22%</td></tr> <tr><td>Entre \$460.000 y \$800.000</td><td>13%</td></tr> <tr><td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Entre \$135.000 y \$260.000</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Menor a \$ 135.000</td><td>2%</td></tr> </table> <p>Base: 55</p>	Mayor a \$1.400.000	58%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	22%	Entre \$460.000 y \$800.000	13%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	4%	Entre \$135.000 y \$260.000	0%	Menor a \$ 135.000	2%	<p>Preferencia por uso de canal tradicional: 53%</p> <p>Por GSE:</p> <table border="1"> <tr><td>Mayor a \$1.400.000</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td><td>24%</td></tr> <tr><td>Entre \$460.000 y \$800.000</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td><td>3%</td></tr> <tr><td>Entre \$135.000 y \$260.000</td><td>2%</td></tr> <tr><td>Menor a \$ 135.000</td><td>3%</td></tr> </table> <p>Base: 20</p>	Mayor a \$1.400.000	50%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	24%	Entre \$460.000 y \$800.000	18%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	3%	Entre \$135.000 y \$260.000	2%	Menor a \$ 135.000	3%
Mayor a \$1.400.000	58%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	22%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	13%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	4%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	0%																								
Menor a \$ 135.000	2%																								
Mayor a \$1.400.000	50%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	24%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	18%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	3%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	2%																								
Menor a \$ 135.000	3%																								

Distribución por GSE de la muestra total (117 encuestados)

Segmento	Cant.	%
Menor a \$ 135.000	3	3%
Entre \$135.000 y \$260.000	1	1%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	5	4%
Entre \$460.000 y \$800.000	18	15%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	27	23%
Mayor a \$1.400.000	63	54%

12.3. Anexo 03 – Dimensiones contenedores marítimos

20' Dry Freight Container

Payload: 38,600 lbs.
17,508 kgs.

Cubic Capacity: 1,164 cu. ft.
32.96 cbm.

Interior Specifications

Length: 19' 5"
Width: 7' 8 3/8"
Height: 7' 9 5/8"



40' High Cube Container

Payload: 45,200 lbs.
20,502 kgs.

Cubic Capacity: 2,700 cu. ft.
76.46 cbm.

Interior Specifications

Length: 39' 3/8"
Width: 7' 8 3/8"
Height: 8' 8"



12.4. Anexo 04 – Modelo Canvas.

<p>Partners Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fabricantes serios y eficientes en países Low cost (SRI). • Operador logístico de entrada y salida • Empresa de reciclaje de materiales (principalmente plástico) • Estado a través de su institución CONASET • Instituciones bancarias como herramienta de acceso al crédito. • Fabricantes de dispositivos electrónicos. • Agencias de publicidad. 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing y Publicidad para comunicar la nueva PdV a cada segmento • Establecer vínculo con entidad gubernamental (fiscalizador) para reflejar transparencia y seguridad al consumidor. • Establecer contratos de producción (LCC) de largo plazo para lograr economías de escala. • Desarrollo y patente de prototipo y dispositivo de registro de impactos autónomos. • Campañas de educación y concientización sobre el uso de Sistema de Retención Infantil (SRI) • Promover cultura organizacional enfocada en la atención al cliente. 	<p>Propuestas de valor</p> <p>Entregar máxima seguridad al bebé en sus desplazamientos terrestres, y otorgando a los padres bienestar social y ecológico al permitir ayudar a sector socioeconómicos menos afortunados gracias a la venta de productos de segunda mano garantizados y el reciclaje de productos no aptos para comercialización. Adicionalmente se le transferirá un beneficio económico al cliente al establecer un vínculo a largo plazo.</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principio de responsabilidad eco-social para fidelizar al segmento social alto. Evidenciando resultados en reciclaje y reventa a segmentos bajos). • Seguimiento personalizado a cada cliente a través de aplicación (app) que permita hacer seguimiento a hitos principales. • Seguimiento personalizado a segmento social bajo por canales de telemarketing (teléfono + whatsapp). • Adaptar/personalizar la venta tipo cara-cara al segmento que no tiene acceso a los canales tradicionales (internet, retail, etc). 	<p>Segmentos de mercado</p> <p>Se consideran padres de hijos de hasta 9 años o futuros padres, dueños de al menos un automóvil, de todos los grupos socioeconómicos. Adicionalmente se considerarán a todas las personas que no tengan hijos, pero que indirectamente requieran transportarlos (e.g. abuelos).</p> <p>*Detalle en punto 2.</p>
<p>Estructuras de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico (registro siniestro y plataforma web). • Costo en servicio de atención al cliente. • Costos variables en publicidad. • Capital de trabajo y costos de bodegaje. 		<p>Flujos de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobro por venta de productos nuevos y usados. • Cobro por membresía (seguro reposición siniestro y mantención). • Cobro por venta de material de reciclaje. • Cobro por productos complementarios de bebés (cunas, andadores, etc.) 		

12.5. Anexo 05 – Ficha de productos

FICHA DE PRODUCTO - TRAVEL SYSTEM HIGH

Producto	Travel System High
Fabricante	Bair Kids Necessities Co., Ltd
Origen	China - Shanghai
Costo FOB (USD)	\$127,00
Certificaciones	EN1888 + R144
Precio Lista (CLP)	\$399.990
Segmento Objetivo	ABC1

Características

- Respaldo ajustable hasta 185°
- A prueba de golpes, ruedas delanteras giran en 360°
- Sistema de doble freno que se activa solo con un toque
- Estructura construida en Aluminio
- Sistema de cierre fácil, rápido y con una sola mano



FICHA DE PRODUCTO - TRAVEL SYSTEM MID

Producto	Travel System Mid
Fabricante	Bair Kids Necessities Co., Ltd
Origen	China - Shanghai
Costo FOB (USD)	\$70,00
Certificaciones	EN1888 + R144
Precio Lista (CLP)	\$209.990
Segmento Objetivo	C2C3

Características

- Respaldo ajustable hasta 185°
- A prueba de golpes, ruedas delanteras giran en 360°
- Sistema de doble freno que se activa solo con un toque
- Estructura construida en Aluminio



FICHA DE PRODUCTO - TRAVEL SYSTEM ENTRY

Producto	Travel System Entry
Fabricante	Bair Kids Necessities Co., Ltd
Origen	China - Shanghai
Costo FOB (USD)	\$45,00
Certificaciones	EN1888 + R144
Precio Lista (CLP)	\$99.990
Segmento Objetivo	D

Características

- Respaldo ajustable hasta 185°
- A prueba de golpes, ruedas delanteras giran en 360°
- Sistema de doble freno que se activa solo con un toque
- Estructura construida en Acero



FICHA DE PRODUCTO - BUTACA HIGH

Producto	Butaca High
Fabricante	Bair Kids Necessities Co., Ltd
Origen	China - Shanghai
Costo FOB (USD)	\$70,00
Certificaciones	R144
Precio Lista (CLP)	\$235.990
Segmento Objetivo	ABC1

Características

- 9 posiciones de altura para el apoyo cabezas
- Protector lateral adicional
- Sistema CuddleMe que consiste en una esponja que absorbe el impacto mientras el bebé se siente cómo abrazado por mamá
- Sistema Isofix y Top Tether de anclaje
- 5 Posiciones de reclinado



FICHA DE PRODUCTO - BUTACA MID

Producto	Travel System High
Fabricante	Bair Kids Necessities Co., Ltd
Origen	China - Shanghai
Costo FOB (USD)	\$48,00
Certificaciones	R144
Precio Lista (CLP)	\$129.990
Segmento Objetivo	C2C3

Características

- Botón rápido para reclinado
- Sistema Isofix y Top Tether para anclaje al vehículo
- 10 posiciones de altura para el reposa cabezas
- Incluye posavasos



FICHA DE PRODUCTO - BUTACA ENTRY

Producto	Travel System High
Fabricante	Bair Kids Necessities Co., Ltd
Origen	China - Shanghai
Costo FOB (USD)	\$28,00
Certificaciones	R144
Precio Lista (CLP)	\$59.990
Segmento Objetivo	D

Características

- Butaca para grupos 1/2/3
- Respaldo desmontable para transformar la butaca en alzador
- Sistema de anclaje al vehículo IsoFix



12.6. Anexo 06 – Tipo de sensores de impacto

Sensores de impacto comúnmente utilizado para el transporte de suministros embalados.



Data Logger para impacto y vibración. Cuenta con un sensor acelerómetro que registra en 3 ejes con alta precisión.



SHOCK 101 y SHOCK 101 EB. Registrador de impacto de aceleración máxima en los 3 ejes (-50G a + 50G).



Sensor MAG 2000. Usado comúnmente para la medición de impactos en el transporte terrestre (camiones).



ShockWhatch Clip. Indicadores de impacto usados para alertar en caso que productos hayan sido expuestos inapropiadamente a golpes.



12.7. Anexo 07 – Detalle constitución SPA

Capital Inicial **\$ 190.000.000**

	Capital	Precio acción	# acciones	Participación (original)	Participación (final)
co-fundador 1	\$ 47.500.000	\$ 950	50.000	33%	
co-fundador 2	\$ 47.500.000	\$ 950	50.000	33%	
socios fundadores	\$ 95.000.000	\$ 1.900	50.000	33%	
TOTAL	\$ 190.000.000		\$ 150.000	100%	

Aumento de Capital **\$ 240.000.000**

	Capital	Precio acción	# acciones	Participación (original)	Participación (final)
co-fundador 1	\$ 47.500.000	\$ 950	50.000	33,3%	25,0%
co-fundador 2	\$ 47.500.000	\$ 950	50.000	33,3%	25,0%
socio fundador 1	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 2	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 3	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 4	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 5	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 6	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 7	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 8	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 9	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 10	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
nuevo socio 1	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 2	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 3	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 4	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 5	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 6	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 7	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 8	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 9	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 10	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
TOTAL	\$ 430.000.000		200.000		100%