



## **PLAN DE NEGOCIOS Parte II**

**“E-COMMERS BABY & KIDS STORE “**

**ACTIVIDAD FORMATIVA EQUIVALENTE (AFE) PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ALUMNOS:**

Anggela Armas Vicente

**Profesor Guía:** Soledad Etchebarne.

**Santiago, julio de 2019**

## Contenido

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	5
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTE, PROVEEDORES .....	6
3. MODELO DE NEGOCIOS.....	8
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
4. PLAN DE MARKETING .....	9
5. PLAN DE OPERACIONES.....	10
5.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LA OPERACIÓN.....	10
5.2. FLUJO DE OPERACIONES.....	11
5.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	14
5.4. DOTACIÓN.....	15
6. EQUIPO DEL PROYECTO:.....	16
6.1. EQUIPO GESTOR:.....	16
6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
6.3. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	18
7. PLAN FINANCIERO.....	19
7.1. PROYECCIÓN DE VENTAS: .....	19
7.2. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO:.....	20
7.3. CAPITAL DE TRABAJO O ESTRUCTURA DE COSTOS: .....	20
7.4. FLUJO DE CAJA .....	21
7.5. ESTADO DE RESULTADOS .....	23
7.6. BALANCE GENERAL .....	24
7.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD E INDICADORES FINANCIEROS. ....	24
8. RIESGOS CRÍTICOS .....	25
9. PROPUESTA INVERSIONISTA .....	26
10. CONCLUSIONES .....	28
BIBLIOGRAFÍA .....	29
ANEXO 20: MODELO DEL SISTEMA LOGÍSTICO.....	31
ANEXO 21: PLATAFORMA ONLINE_ MODELO DE INTEGRACIÓN.....	32
ANEXO 22: CARTA GANTT.....	33
ANEXO 23: HOJA DE VIDA EQUIPO FUNDADOR.....	33
ANEXO 24: COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS.....	36
ANEXO 25: RATIOS FINANCIEROS BABY & KIDS.....	39

#### Índice de Tablas:

Tabla 15:	Estimación de la Demanda en Valores y Denominada en CLP.....	19
Tabla 16:	Capital de Trabajo según Método de Desfase en Millones de Pesos. ....	21
Tabla 17:	Flujo de Caja Proyectada en M\$ de Pesos.....	22
Tabla 18:	Tasa de Descuento .....	23
Tabla 19:	Estado de Resultados 2020- 2024 en M\$ de pesos.....	23
Tabla 20:	Estado de Situación Financiera 2020- 2024 en miles de pesos .....	24
Tabla 21:	<i>Análisis de Sensibilidad - Escenarios</i> .....	24
Tabla 22:	Variación VAN.....	25
Tabla 23:	Propuesta al Inversionista .....	26
Tabla 24:	Cálculo Base de la Propuesta al Inversionista .....	27
Tabla 25:	Flujo de Caja del Inversionista.....	27

#### Índice de Ilustraciones:

Ilustración 3:	Flujo de abastecimiento de Productos. ....	13
Ilustración 4:	Flujo de Compra Clientes.....	13
Ilustración 5:	Flujo de Actividades de Reciclado. ....	13
Ilustración 6:	Diagrama de Estructura Organizacional .....	17
Ilustración 7:	Diagrama de Estructura Organizacional Evolución .....	18

## Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente trabajo es presentar un plan de negocio para la creación de una tienda Ecofriendly online para bebés y niños pequeños, lo que significa vender prendas con las condiciones sustentables y sociales involucradas en todo el ciclo de la vida del producto.

El producto es la línea de ropa de algodón Pima orgánico, importado desde Perú, debido a sus características principales de hipoalérgico, fibras fuertes, textura suave, y antisudoración, siendo el tejido perfecto para la delicada piel de bebés y niños de 0 a 36 meses.

Dentro de la línea de ropa se incluye: una línea de básicos (bodys, chambritas, pantis, ajuar de recién nacido), una línea de complementos (conjuntos, pantalones, vestidos, poleras), una línea de ropa interior (camisetas, pijamas), una línea de dormitorio y baño (mantas, toallas, colchas, sábanas, salida de baño).

A través del Ecommerce existe una gran oportunidad para formar parte de la comunidad *Ecofriendly* y muchas empresas a nivel mundial están ya uniéndose creando formas innovadoras para que el sector del Retail aminore su mancha ecológica. La tendencia a la sustentabilidad y el uso de ropa de calidad nos permite aprovechar esta ventana de oportunidad, generando una cultura que sea difícil de reproducir.

El mercado de ropa de algodón orgánico es de \$ 25 millones de dólares anuales, con una proyección de ventas en un horizonte de 5 años, de M\$1.680 miles de pesos chilenos en el quinto año, una rentabilidad del 48% y un VAN de M \$202.140, este último calculado con una tasa de descuento de 20,2% y un retorno de inversión de 3 años.

## 1. Oportunidad de Negocio

Se incluyen más detalles sobre oportunidad de negocio en la otra parte del Plan de negocios Parte I.

Baby & Kids una tienda online Ecofriendly, que busca a través del cuidado de la piel del bebé y niños pequeños, ofrecer una línea de ropa de algodón Pima orgánico<sup>1</sup>. El desarrollo del concepto Ecofriendly está inspirado en las tendencias mundiales de moda ecológica, a través del desarrollo un producto sustentable, mantener un equilibrio entre el medio ambiente, en lo social y lo económico.

De acuerdo con la encuesta desarrollada uno de los puntos importantes es la preocupación de las madres de adquirir productos de buena calidad, con propiedad hipoalérgicas, textura suave y durables, son los atributos más valorados, que representan el 56,3% de los encuestados. En la validación del producto, el 69,2% de las encuestadas indica que desconoce las propiedades del algodón Pima orgánico, un 67,5% le interesaría consumir productos de algodón orgánico.

Sumando a la oportunidad del negocio está la tendencia de la compra vía online, de acuerdo con los resultados presentados en la encuesta, las preferencias de comprar por internet para ropa de sus hijos con un 44%, y se sustenta básicamente por el ahorro de tiempo, y por encontrar productos que no se encuentran en el mercado. Según estudio de mercado de GFK Adimark finalizado en diciembre 2017.

Como fuentes secundarias, estudios de investigación validan la necesidad del uso de ropa de material orgánico. Podemos evidenciar en el estudio de la Dermatitis Atópica, enfermedad que está en aumento y hoy en día afecta a un 20% de los niños nacidos, como afirma el investigador del Instituto Milenio de Inmunología e Inmunoterapia de Chile, es una de las razones de adquirir prendas para bebés y niños con materiales hipoalérgico. (Mostrador, Agenda Vida, 2018).

---

<sup>1</sup> Algodón Pima Orgánico, es originario del Perú con características de alta resistencia, confort, hipoalérgico, longitud y pureza.

El tamaño de mercado potencial para la ropa de algodón Pima orgánico es de USD \$ 25 millones de dólares anuales en Chile, segmentados según población económica ABC1 y C2.

## **2. Análisis de la Industria, Competidores, Cliente, Proveedores**

Se incluyen más detalles sobre el análisis de la industria, competidores, clientes y proveedores en la en la otra parte del Plan de negocios Parte I.

Del análisis de la industria, podemos indicar según el análisis del macroentorno que en lo político se destaca la relación comercial que existe entre Chile y Perú, esto favorece el desarrollo de un socio comercial, para el desarrollo de un proceso de importación a un proveedor de Perú de prendas de algodón Pima orgánica. Desde el punto de vista económico y social, el fortalecimiento de la economía de Chile favorece el consumo interno, con ello se puede considerar los productos con un mayor valor, que sería el caso del algodón Pima orgánico. La adopción de los medios digitales por parte del consumidor tradicional otorga una oportunidad al desarrollar una página web.

A nivel microentorno, se puede concluir que la industria de venta de ropa de algodón tiene un atractivo de intensidad alta, esto debido básicamente a la amenaza de competidores y productos sustitutos.

La estrategia para superar las fuerzas de esta industria será la diferenciación, ya que el desarrollo de una página online Ecofriendly, con un concepto de moda sustentable, con un producto diferenciador como es el algodón Pima orgánico, además del desarrollo de campañas de difusión en este sentido, de empresa responsable medio ambiental, y social.

De acuerdo con el resultado de la encuesta y Focos Group detallados en la parte I del plan de negocios, se detallan las principales marcas preferidas por los consumidores, con las características de los productos, su modelo de negocio, las cuales sirvieron de base para el análisis de competidores directos, de algodón Pima orgánica, y competidores indirectos de algodón convencional.

El plan de negocio está dirigida principalmente a las madres, de niños pequeños de 0 a 36 meses, enfocado al segmento ABC1 y C2.

El análisis para definir el rango de edad de las madres se realizó con la estadística de nacimientos del año 2016 del INE, en este resumen refleja que hay un mayor número de nacimientos en el rango de edad de mujeres entre 20 - 34 años, y como segundo grupo el rango de edad de 35 a más años.

De acuerdo con la segmentación por nivel socioeconómico, se ha identificado las siguientes comunas de la Región Metropolitana para la obtención del mercado objetivo, tales como: Santiago, Huechuraba, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, San Miguel, Vitacura y Colina. En una segunda etapa del proyecto, se expande a toda la Región Metropolitana y posteriormente a las Regiones de Valparaíso y Bio-Bio.

Los proveedores de algodón Pima peruanos, tienen interés en incursionar en el mercado chileno, gremios como ADEX, líder del comercio exterior, invita a los emprendedores a buscar oportunidades haciéndose énfasis en el mercado potencial chileno.

Este interés nos permite obtener información rápida de un catálogo de productos para poder obtener los precios y poder realizar comparaciones para poder escoger a los mejores proveedores. Entre ellos, se revisaron cotizaciones de los proveedores Textiles Iberoamericanas SAC, Chiuchi Organic S.A.C. y Cotton Perú, de acuerdo con una evaluación de factores críticos de éxito realizada a 6 proveedores.

### **3. Modelo de negocios**

Se incluyen más detalles sobre el modelo de negocios en la en la otra parte del Plan de negocios Parte I.

Baby & Kids es el desarrollo de una tienda online Ecofriendly enfocada en la venta de ropa para bebés y niños entre 0 – 36 meses, de prendas de vestir de algodón Pima orgánico, importado desde Perú, se importará el producto terminado, que serán prendas comercializadas de uno o más fabricantes peruanos, con certificación GOTS.

En el modelo de negocios se integra, el desarrollo de un blog de contenido, en donde se enseñará sobre el uso de la ropa orgánica, sus características y beneficios para los niños que presentan alergias a la piel, las tendencias de la moda ecológica, el fomento a la reutilización de las prendas, a través de actividades de reciclado, y la donación de ropa usada.

El foco será la venta online, pero se sumará una tienda física, para otorgar una experiencia a los clientes, conocimiento del producto, y un lugar de encuentro para padres, para el desarrollo de actividades para fomentar el reciclado, y reutilización de ropa. El proceso de entrega de Delivery por venta online, será a través de un socio estratégico como Shipit, proveedor especialista en la distribución de productos del canal online. Este proceso estará integrado con nuestra solicitud de compra en la plataforma online.

Desarrollar alianzas con canales especializados de ventas para bebés y niños como BabyTuto, The Mama Store, y otros Retail.



#### 4. Plan de Marketing

Se incluyen más detalles sobre el Plan de Marketing en la en la otra parte del Plan de negocios Parte I.

A partir del análisis de la industria, clientes y competidores, se ha identificado las siguientes metas y objetivos que constituirán la base para realizar la transición y lanzar Baby & Kids al mercado.

- Dar a conocer el concepto de la tienda online Ecofriendly de Baby & Kids como un producto de calidad, confort, salud y que se preocupa por el medio ambiente.
- Aumentar de la venta y recurrencia en el canal online.
- Recolección de prendas para reutilización o reciclado.

La estrategia que se propone es la **Estrategia de Segmentación por Nichos**, y personalización del esfuerzo de marketing al grupo concreto de público objetivo. Por lo que, en este caso los esfuerzos estarían centrados en los consumidores de ropa de calidad, accesible, de mayor poder adquisitivo. Asu vez, la estrategia de producto será la de **Posicionamiento de Marca**, que implicará asignarle atributos y beneficios que sean relevantes para los consumidores del mercado objetivo. La estrategia de comunicación será a través de la aplicación de distintas técnicas integradas de marketing, donde se atrae y se dirige a un usuario hacia una página web con información útil para conocer y entender su necesidad y la estrategia general de distribución abarca múltiples tácticas, por lo que, los esfuerzos para la estructura del canal de marketing estarán focalizadas en la estrategia de **Distribución selectiva**.

Detalle de cantidad demandada y presupuesto de marketing detallado se encuentran en la parte I del plan de negocios.

## 5. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de la operación.

Baby & Kids es una tienda Ecofriendly, que comercializará una línea de ropa para bebés y niños de algodón Pima orgánico. Dentro de los objetivos de operación, es mantener altos estándares de calidad de los productos, la mantención de stock en Chile, entregar a tiempo, desarrollar un sistema de garantía y devolución, para el desarrollo de estos objetivos es necesario tomar las siguientes decisiones para dar base a la operación.



**Abastecimiento de productos:** Se ha decidido importar prendas confeccionadas de algodón Pima orgánico desde Perú, dado la ventaja que otorga la cercanía y la preferencia arancelaria. Los proveedores serán Textiles Iberoamericanas SAC, Chiuchi Organic S.A.C. y Cotton Perú. La primera compra se proyecta para 3 meses de acuerdo con las proyecciones de venta. Las importaciones serán con condición de compra FOB, donde el proveedor entrega en puerto, luego una compañía de transporte internacional realizará la importación hasta Chile.

**Almacenamiento, inventario y comercialización:** Se estima mantener un stock de 3.985 unidades equivalente a M\$ 39.740 para el comienzo del negocio, y la mantención del inventario será de acuerdo con las ventas, y sus proyecciones.

**Esfuerzos de marketing:** Los esfuerzos de marketing, conocimiento de marca, estarán orientados a dar conocer la página web, la mantención de los contenidos, además de desarrollar campañas de difusión, fomento para el reciclado y reutilización de prendas.

**Distribución:** Contratar servicio de proveedor de almacenamiento, preparación de pedidos y despacho. Tenemos en evaluación el siguiente proveedor, **Shipit**, cuyo esquema de proceso se puede revisar en el anexo N°20.

Las operaciones de Baby & Kids, se desarrolla en una primera etapa en la Región Metropolitana, abarcando de forma inicial las comunas seleccionadas de acuerdo con el segmento de mercado dirigido a las mencionadas en el capítulo 4. Para una segunda etapa de las operaciones se extenderá a toda la Región Metropolitana, y como una tercera etapa a la Región de Valparaíso y Concepción.

## **5.2. Flujo de operaciones**

El flujo de la operación de la tienda online, se deben considerar las siguientes actividades a nivel interno de la empresa, como los procesos externos de cara al cliente final.

### **5.2.1. Procesos Internos:**

**Gestión de ventas:** El foco debe ser el desarrollo de una página web atractiva, para ello se debe mantener los productos actualizados, fotografía, con sus descripciones, precios, y stock disponible.

**Gestión de compras:** Como se planteó la importancia de la fidelización de los proveedores de prendas de algodón Pima importado desde el Perú, así como hacer el seguimiento de la calidad de las prendas, proceso de fabricación y la proyección de las importaciones.

**Gestión de inventario:** Para el lanzamiento de la marca se plantea comprar 3 meses de inventario, esta proyección se ha realizado de acuerdo con las proyecciones de venta para el primer año.

**Gestión de Marketing:** proceso interno para asegurar las estrategias de marketing definidas para el posicionamiento de la marca, comunicación y distribución. Dentro de las actividades de marketing, está el diseño de los empaques, y las actividades para el lanzamiento y para dar a conocer la marca de ropa Baby & Kids.

**Gestión de Reciclado:** Como se ha planteado, se desarrollarán actividades de reciclado, como de reutilización de prendas. Para estas actividades es necesario considerar recursos para esta actividad clave de recolección y coordinación con las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro que recibirán las prendas recolectadas.

**Gestión de devoluciones y/o garantía del producto:** Para ello, se debe desarrollar en la misma página web, el mecanismo para que las personas que compren puedan hacer la devolución de sus productos, en el caso de que allá un error en la talla, o en la decisión de compra.

### **5.2.2. Procesos Externos:**

Dentro de los procesos externos, están los siguientes:

**Operador Logístico 3PL:** Se decide tercerizar el servicio de almacenaje, preparación de pedidos y distribución, este proceso necesita supervisión ya que es una empresa externa que otorgará el servicio, por lo tanto, de la empresa se necesita supervisión y coordinación de los procesos que debe desarrollar el operador, para que este en línea con los requerimientos, y lo que ofrecemos en el servicio. Como es la entrega a tiempo, y productos en buenas condiciones, la mantención del stock en línea, y de las mermas.

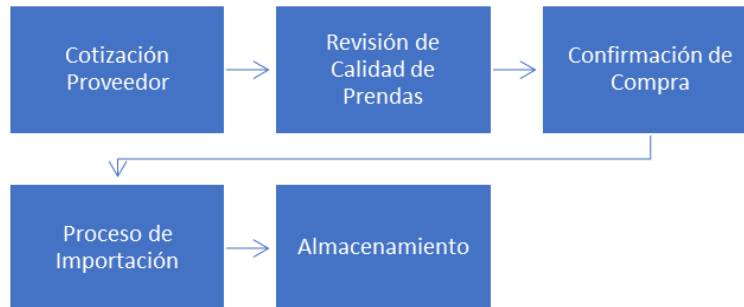
**Soporte Tecnológico:** Contratar una empresa que nos proporcione soporte IT, para la oficina, además de contratar el servicio de la plataforma online, que integrará todo el modelo de negocio. Bigcommerce, tiene el modelo que sincroniza los puntos de información de pedidos, clientes, inventarios, hasta el envío; y se sincroniza con los ERP del proveedor de bodega y distribución. El modelo de la integración de esta plataforma se puede revisar en el anexo No 21.

**Formas de Pago:** La contratación de empresas de pago en línea con certificaciones de seguridad, son acciones que se deben desarrollar para el buen funcionamiento de la página web, y la protección de los clientes potenciales.

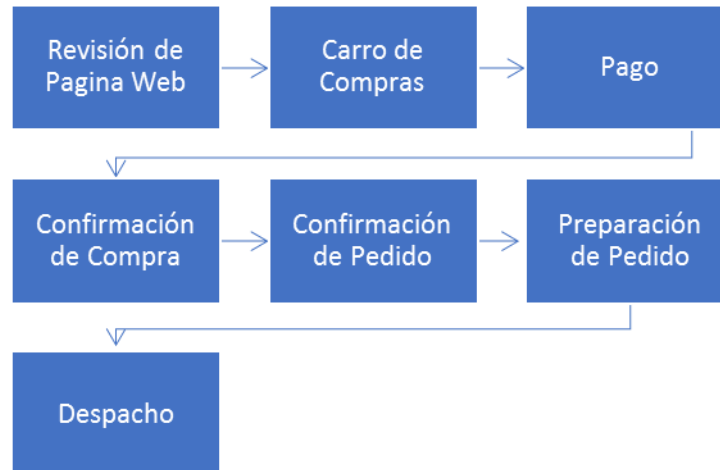
**Proceso de Reciclado:** Una vez que comencemos con el reciclado de prendas, se necesita desarrollar un flujo de esta operación, no solo el acopio del producto, sino darle un uso. Se considera realizar asociaciones con centros de madres a nivel nacional, para transformar las prendas que no puedan ser donadas a instituciones de protección infantil, puedan ser transformadas en tela reutilizable, para realizar otro tipo de productos, como es la técnica del Patchwork, que se utilizan retazos de telas.

Este es flujograma del proceso de compra del inventario para Baby & Kids.

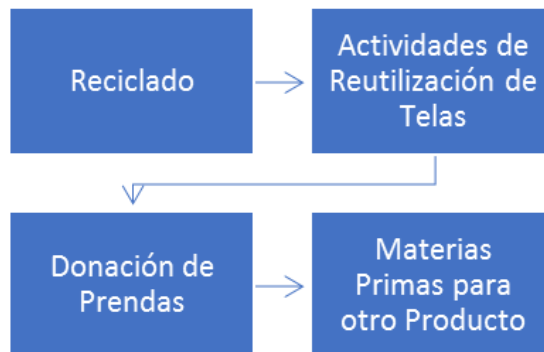
*Ilustración 1: Flujo de abastecimiento de Productos.*



*Ilustración 2: Flujo de Compra Clientes.*



*Ilustración 3: Flujo de Actividades de Reciclado.*



Fuente: Preparación Propia.

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación**

Dentro del plan de desarrollo e implementación se han separado en tres etapas presentadas en carta Gantt en el anexo No. 22.

#### **5.3.1. Actividades.**

**Etapas 1:** Antes del comienzo de las actividades de Baby & Kids, es necesario realizar actividades en los siguientes ámbitos, cotizaciones para el desarrollo de la página web, junto con su diseño, buscar el proveedor que de ese soporte. Cotizaciones de la línea de ropa de algodón Pima orgánico, pruebas de producto, de calidad, para confirmar el proveedor que posteriormente hacer la compra y por último las cotizaciones de los proveedores de soporte, como son el operador logístico, y soporte técnico de la página web.

**Etapas 2:** En la etapa de iniciación de actividades de la empresa, se desarrolla la inscripción del nombre Baby & Kids, del dominio de página web, el desarrollo del blog de información de crianza, para obtener una base de clientes, y se cierra el proceso de compra con proveedores de algodón Pima. Por el lado, de la infraestructura de la empresa es la habilitación de la oficina comercial, la contratación de la dotación de personal, cerrar la negociación con el operador logístico, y de soporte técnico.

**Etapas 3:** En esta etapa se plantea el lanzamiento de la página web, y las actividades de marketing para el conocimiento de la página web.

#### **5.3.2. Recursos.**

Para la puesta en marcha del plan de negocios de Baby & Kids, es necesario contar con siguientes recursos, de acuerdo con las actividades a desarrollar en las siguientes etapas.

**Etapas 1:** Se considera un capital inicial de **M\$59.310**, esto es en base a los costos proyectados para el inicio de la operación, en la búsqueda de obtener seguidores, el desarrollo del blog de crianza, en conjunto con el desarrollo de la página web, y la incorporación a través de las redes sociales de Influencer de crianza o de moda sustentable para el conocimiento de la marca, además de la compra de inventario, la publicidad de

lanzamiento, además de la contratación de personal necesarios para el inicio de la actividad.

**Etapa 2:** La implementación de la oficina comercial, está proyectado una tienda física en el mismo lugar, ubicado en Pueblito Inglés en Vitacura, para dar una experiencia de showroom, y para fomentar el retiro en tienda. Soporte técnico, al ser el principal canal de venta, es necesario contar con un soporte tecnológico de punta, para la mantención y soporte de la página web.

#### **5.4. Dotación**

De acuerdo con las necesidades del plan de negocios, se plantean la siguiente dotación de personal, desde comienzo de las operaciones.

##### **Equipo Fundador:**

- Estará conformado por las dos fundadoras, y tendrán la responsabilidad de como una etapa pre-Inicio de actividades, de llevar la parte negociadora con los proveedores tanto de algodón Pima, como los proveedores de desarrollo de la página web, y proveedores para la puesta en marcha de la oficina física.

##### **Equipo de Marketing y Ventas:**

- En la etapa de iniciación de las actividades, se compone el equipo de marketing y ventas, que estará por un coordinador de ventas, que incluirá a dos asistentes de ventas, una para la compra online, y otra para el showroom. El soporte de marketing, lo desarrollaran el equipo fundador.

##### **Equipo de Administración y Finanzas:**

- En la etapa de iniciación de las actividades, se subcontrata los servicios administrativos de secretaria, junior, y asistente contable que tendrán la tarea de dar soporte administrativo a la operación, pero que reportara al equipo fundador.

### **Equipo de Operaciones:**

- En la etapa de implementación se contrata al equipo que dará apoyo en la parte logística a la operación, un asistente de comercio exterior, y un coordinador logístico, para la comunicación con el operador logístico, que dependerán del equipo fundador.

## **6. Equipo del Proyecto:**

Para el modelo de negocio se definió un modelo “Integrated” donde las variables de control sobre negocio online se mantienen en la compañía que lo aplica y se subcontrata diversos aspectos de la gestión de un Ecommerce.

### **6.1. Equipo Gestor:**

El equipo fundador está formado por 2 mujeres emprendedoras y profesionales, de cuya hoja de vida en anexo 23 se extrae en resumen lo siguiente:

Experiencia profesional más de 10 años en empresas de comercialización, con conocimientos en áreas operativas y de logística, además de tener conocimientos financieros y administrativos, así como en gestión de relaciones con terceros para poder negociar con actores claves.

Mezcla de dos nacionalidades, peruana y chilena, permite agrupar el conocimiento de los actores claves del plan de negocio. Como el manejo de contactos y antecedentes base de donde poder obtener información del mercado peruano, sirvió para el desarrollo de la información de los proveedores de ropa de algodón orgánica. Por otro lado, la información del mercado chileno, base de datos de contactos especializada en temas de marketing digital, Big data y logística.

Dado los roles gerenciales que cada una desempeña en su vida laboral ha permitido y fortalecido el desarrollo de diversas habilidades y conocimientos para dar un buen curso al negocio. Por lo que, ocuparán los cargos principales que implican toma de decisiones estratégicas dentro de la organización.



**6.2. Estructura organizacional.**

La estructura organizacional de Baby & Kids, se fundamenta en el grupo fundador, y las áreas de desarrollo de la operación, como marketing - ventas, administración - finanzas, y área de operaciones, de acuerdo con lo presentado en el capítulo 5.4 para la dotación de personal necesario para la operación.

**Etapa 1: Iniciación de actividades (1er año).**

De acuerdo con lo desarrollado en el apartado de dotación, en la primera etapa del negocio se contarán con tres áreas, que se detalla en el Ilustración N°6.

**Etapa 2: Actividades (2do y 3er año).**

El escalamiento del negocio para el segundo año y tercer año es aumentar la cobertura a toda la región metropolitana. Por lo tanto, se considera aumentar dotación en el área de ventas, con una asistente de ventas.

*Ilustración 4: Diagrama de Estructura Organizacional*



Fuente Propia año 2019.

### Etapa 3: Crecimiento (4to y 5to año).

El escalamiento del negocio en el 4to año es la cobertura en la región de Valparaíso y Concepción, se sumará dos asistentes de ventas. Además, es la incorporación de una diseñadora, para desarrollar diseños propios, y así mandar a fabricar una línea propia de ropa de algodón Pima, esto mostrado en el diagrama N°7.

Ilustración 5: Diagrama de Estructura Organizacional Evolución



Fuente Propia año 2019

### 6.3. Incentivos y compensaciones.

Los niveles de compensación para los empleados serán mediante una renta fija mensual. Al final de cada año, las utilidades podrían ser reinvertidas o repartidas por el equipo fundador, se espera poder repartir parte de esas utilidades a los empleados en el mes de marzo de cada año, una vez cerrado los estados de resultado.

La información relacionada a promedios de renta fija, fueron consideradas según guía salarial Chile, 2019 de Robert Half aplicando el mínimo rango para el tamaño de una pequeña empresa. (Half, 2019)

## 7. Plan Financiero

Este capítulo contiene la evaluación financiera del proyecto y busca dar consistencia al plan y sustentabilidad respecto de los objetivos y estrategias planteados.

### 7.1. Proyección de ventas:

Para la proyección de ventas se utilizó las unidades estimadas en el capítulo 4. de la tabla N°13 de la estimación de la demanda en unidades, y se multiplicó por el precio estimado de cada producto, según cotización de referencia obtenida de competidor Lucky Baby, incluidas en el anexo N°19. Con base a las referencias mencionadas, se presenta la tabla N°15 con las ventas proyectadas de M\$ 2.585 millones al 5 año.

Tabla 1: *Estimación de la Demanda en Valores y Denominada en CLP*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Línea de básicos</b>	<b>95.534.835</b>	<b>155.390.058</b>	<b>273.725.105</b>	<b>372.921.422</b>	<b>468.948.688</b>
Body's	15.407.827	25.061.258	44.146.280	60.144.644	75.631.890
Chambritas	14.720.854	23.943.877	42.177.975	57.463.036	72.259.768
Pantys	12.144.704	19.753.698	34.796.829	47.407.005	59.614.308
Ajuares	53.261.451	83.631.226	152.603.930	207.906.737	261.442.722
<b>Línea de complementos</b>	<b>75.654.673</b>	<b>123.054.423</b>	<b>216.764.664</b>	<b>295.318.960</b>	<b>371.363.592</b>
Conjuntos	26.865.558	43.697.575	76.974.804	104.870.041	131.874.076
Pantalones	16.298.088	26.509.292	46.697.044	63.619.790	80.001.886
Poleras	12.617.875	20.523.323	36.152.550	49.254.031	61.936.944
Vestidos	19.873.152	32.324.233	56.940.266	77.575.099	97.550.687
<b>Línea de ropa interior</b>	<b>54.484.683</b>	<b>88.620.848</b>	<b>156.108.719</b>	<b>212.681.642</b>	<b>267.447.164</b>
Pijamas	27.321.203	44.438.695	78.280.313	106.648.659	134.110.688
Camisetas	27.163.480	44.182.153	77.828.406	106.032.983	133.336.476
<b>Línea de dormitorio y baño</b>	<b>116.715.340</b>	<b>189.840.736</b>	<b>334.411.087</b>	<b>455.599.786</b>	<b>572.916.730</b>
Mantas	17.437.202	28.362.092	49.960.816	68.066.334	85.593.415
Toallas	16.473.336	26.794.338	47.199.162	64.303.874	80.862.121
Colchas	30.580.821	49.740.553	87.619.722	119.372.616	150.111.065
sábanas	34.874.403	56.724.184	99.921.631	136.132.669	171.186.831
Salida de baño	17.349.578	28.219.569	49.709.756	67.724.292	85.163.298
<b>TOTAL</b>	<b>342.389.532</b>	<b>556.906.066</b>	<b>981.009.487</b>	<b>1.336.521.809</b>	<b>1.680.676.175</b>

Fuente: elaboración propia

## **7.2. Inversiones y financiamiento:**

### **7.2.1. Inversiones:**

Para poder desarrollar la implementación, y el desarrollo del primer año de funcionamiento se requiere realizar una inversión acorde al plan de negocios. Esta inversión incluye la inversión fija por un monto de \$500.000, principalmente en mobiliarios y equipo de oficina, ya que, las demás instalaciones se manejarán a través de alquiler. Además, está la inversión del inicio de operaciones por un monto de **M\$59.310** mencionada en el capítulo 5 del plan de desarrollo e implementación, donde lo principal será la importación de los productos.

### **7.2.2. Financiamiento:**

La inversión inicial estará financiada de la siguiente manera y considera los recursos para la puesta en marcha del primer año:

**FFF (Friends, Fools & Family):** compuesto por 2 personas con un aporte total de US\$10.000 en conjunto. Cabe destacar que, bajo esta figura de apoyo al proyecto, no se asigna participación en la empresa, no genera costos financieros.

**Capital propio:** por un monto de US\$ 7.500 resultante de ahorros. En este caso somos 2 gestores. Con base a lo anterior, tenemos un total disponible para la ejecución del proyecto de aproximadamente US\$15.000 equivalente a CLP 10.200.000. Por tanto, para cubrir la inversión requerida del proyecto se requiere un aporte de inversionista de M\$49.111.

## **7.3. Capital de trabajo o estructura de costos:**

La estructura de costos está dividida en los costos fijos y los costos variables de la operación, detalles de los costos se encuentra en el anexo N°24. Con base en la información anterior, se presenta el **capital de trabajo** requerido para el proyecto para cubrir el máximo déficit acumulado en el primer año el cual equivale a **M\$129.954** de pesos chilenos calculado bajo el **método del desfase**.

Algunas consideraciones para mencionar son: Los ingresos se reciben al contado, la compra de la ropa de algodón Pima orgánico, importada se paga 30 días después de colocada la OC, pero la primera compra es pago 100% al contado, otras compras de inicio de operaciones se pagan de contado. El detalle para el primer año se detalla en la siguiente tabla:

*Tabla 2: Capital de Trabajo según Método de Desfase en Millones de Pesos.*

Concepto	Mes 0	2020											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ingresos	-	41	18	37	61	42	30	31	34	59	16	29	26
Inventario	(47)			(65)			(60)			(35)			(77)
Comercialización y Ventas	(8)	(9)	(4)	(7)	(9)	(7)	(7)	(8)	(5)	(7)	(10)	(5)	(6)
Administración y Dirección	-	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)
Impuestos	-		(3)	4	(11)		4	(5)		(5)	(2)		8
Ingresos-Egresos	(55)	19	(3)	(45)	27	21	(47)	3	15	(2)	(10)	10	(63)
Ingresos-Egresos (acumulados)	(55)	(36)	(39)	(85)	(57)	(36)	(83)	(79)	(64)	(67)	(77)	(67)	(130)

#### 7.4. Flujo de caja

Se presenta el siguiente flujo de acuerdo con las proyecciones de venta, en función de la demanda proyectada en la tabla N°15. Los demás costos que forman parte de la estructura de costos mencionada en el capítulo anterior, tales como costos variables, de comercialización y administrativos se encuentran detallados en el anexo N°24 y el capital de trabajo se detalla en anexo N°16. Inversión en activo fijo y recupero detallados en el punto 7.2.1. Tasa de impuesto aplicada según Tributación simplificada (Art. 14 Ter Letra A) de 25%.

Tabla 3: Flujo de Caja Proyectada en M\$ de Pesos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		342.390	556.906	981.009	1.336.522	1.680.676
Costos variables asociados al producto		(186.135)	(304.525)	(534.257)	(746.882)	(938.468)
Comercialización y Ventas		(69.987)	(83.001)	(85.069)	(162.799)	(177.157)
Administración y Dirección		(135.034)	(147.255)	(155.343)	(165.919)	(173.194)
Depreciación de activo fijo		(50)	(50)	(50)	(50)	(100)
Resultado antes de impuestos		(48.815)	22.075	206.291	260.872	391.757
Impuestos 25%		12.204	(5.519)	(51.573)	(65.218)	(97.939)
Resultado después de impuestos		(36.212)	(16.556)	154.718	195.654	293.818
Depreciación y amortización		50	50	50	50	100
Activo fijo	(500)				(500)	(250)
Capital de trabajo	(129.954)					129.954
Valor desecho venta de activos						138
<b>Flujo de caja del proyecto</b>	<b>(130.454)</b>	<b>(36.562)</b>	<b>16.606</b>	<b>154.768</b>	<b>195.204</b>	<b>423.759</b>

A través de la ecuación de CAPM se descuenta los flujos del proyecto a una tasa de **20,2%** y se obtiene un VAN positivo de aproximadamente **M\$ 202.140**, lo que significa que el proyecto genera un beneficio real para la empresa más allá del retorno del capital invertido en el proyecto, con una rentabilidad del **48%** y un periodo de PayBack de 3 años.

La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN esperado fue calculada usara el método CAPM<sup>2</sup> a través de la siguiente ecuación:  $E(R_i) = R_f + \beta_i * [R_m - R_f] + LD+SU$ .

<sup>2</sup> Modelo Capital Asset Pricing Model.

Tabla 4: Tasa de Descuento

<b>Rf</b>	4,07%	Tasa libre riesgo y se ha tomado el valor desde bonos del banco central, de las tasas de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años. Base del último periodo publicado 2018.
<b><math>\beta</math></b>	1,31	El Beta de la industria se obtiene datos de Damodaran desde la página <a href="http://www.stern.nyu.edu">www.stern.nyu.edu</a> , la cual provee información financiera de Estados Unidos, donde se utilizó el “Averaged Unlevered Beta” dado que no hay deuda en la estructura de capital. Para el sector de “Retail online)”
<b><math>E(Rm) - E(Rf)</math></b>	6,96%	Premio por riesgo por país que se obtiene en la misma página web <a href="http://www.stern.nyu.edu">www.stern.nyu.edu</a> el “Country Default Spreads and Risk Premium”, que para Chile equivale a un Total “Equity Risk Premium”. Base enero 2019.
<b>LD</b>	3%	Premio por iliquidez, premio por riesgo de incapacidad de vender participación a plazo inmediato vs en bolsa de valores. Información según Practicioners.
<b>SU</b>	4%	Premio Start up, premio por incertidumbre de los flujos de empresas en etapas tempranas. Información según datos FEN.

## 7.5. Estado de Resultados

Se muestra el estado de resultados para Baby & Kids store correspondiente a los primeros cinco años:

Tabla 5: Estado de Resultados 2020- 2024 en M\$ de pesos

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ventas Netas</b>					
Total Ventas	342.390	556.906	981.009	1.336.522	1.680.676
<b>Costos Variables</b>					
Costo de las Mercaderías Vendidas	174.690	285.910	501.466	682.159	857.080
Costos Variables de Distribución	11.445	18.615	32.791	64.723	81.389
<b>Total Costos Variables</b>	<b>186.135</b>	<b>304.525</b>	<b>534.257</b>	<b>746.882</b>	<b>938.468</b>
<b>Contribución Variable</b>					
<b>Margen de Contribución</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>
<b>Costos Fijos</b>					
Comercialización y Ventas	69.987	83.001	85.069	162.799	177.157
Administración y Dirección	141.754	147.255	155.343	165.919	173.194
Depreciación	50	50	50	50	100
Total Costos Fijos	211.791	230.306	240.462	328.769	350.451
Total Costos Fijos / Ventas	<b>62%</b>	<b>35%</b>	<b>31%</b>	<b>24%</b>	<b>20%</b>
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>(55.535)</b>	<b>22.075</b>	<b>206.291</b>	<b>260.872</b>	<b>391.757</b>
Impuesto a las Ganancias	0	5.519	51.573	65.218	97.939
<b>Resultado Neto</b>	<b>(55.535)</b>	<b>16.556</b>	<b>154.718</b>	<b>195.654</b>	<b>293.818</b>
<b>Resultado Neto / Ventas</b>	<b>-16,22%</b>	<b>2,97%</b>	<b>15,77%</b>	<b>14,64%</b>	<b>17,48%</b>

## 7.6. Balance General

Se muestra el estado de situación financiera para Baby & Kids correspondiente a los primeros cinco años. Además, se contabiliza un activo por impuesto diferido correspondiente al beneficio tributario futuro por la existencia de la pérdida del primer año.

Tabla 6: Estado de Situación Financiera 2020- 2024 en miles de pesos

		2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIVOS</b>						
	Disponibilidades	2.031	6.535	104.943	272.972	572.461
	Créditos por Ventas	3.834	10.829	19.075	25.988	32.680
	Inventarios	64.650	62.867	102.872	142.474	142.669
	<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>70.515</b>	<b>80.230</b>	<b>226.891</b>	<b>441.435</b>	<b>747.810</b>
	Activo diferido	13.884	13.884	0	0	0
	Activos Fijos	0	0	0	500	750
	Depreciación Acumulada	(50)	(100)	(150)	(200)	(300)
	Activos Fijos Netos	450	400	350	800	950
	<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>84.848</b>	<b>94.514</b>	<b>227.241</b>	<b>442.235</b>	<b>748.760</b>
<b>PASIVOS</b>						
	Proveedores	81.073	74.183	52.191	71.531	84.240
	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>81.073</b>	<b>74.183</b>	<b>52.191</b>	<b>71.531</b>	<b>84.240</b>
	Capital Social	59.311	59.311	59.311	59.311	59.311
	Resultados Acumulados		(55.535)	(38.979)	115.739	311.392
	Resultados del Ejercicio	(55.535)	16.556	154.718	195.654	293.818
	<b>TOTAL PASIVO Y PATR NETO</b>	<b>84.848</b>	<b>94.514</b>	<b>227.241</b>	<b>442.235</b>	<b>748.760</b>

## 7.7. Análisis de sensibilidad e indicadores financieros.

### 7.7.1. Análisis de sensibilidad

En este apartado se definen algunos escenarios posibles, ante cambios de variables consideradas como críticas para el desempeño financiero del proyecto. Los factores para sensibilizar son: volumen de ventas y costos de las mercaderías. Se considera un 20% menos sobre la base para el caso pesimista y 30% más sobre la base para el muy pesimista.

Tabla 7: Análisis de Sensibilidad - Escenarios

<b>Venta en unidades</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Pesimista	14.020	22.804	40.169	54.727	68.819
Caso Base	17.525	28.505	50.212	68.408	86.024
Muy pesimista	12.267	19.953	35.148	47.886	60.216
<b>Costo Mercadería</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Pesimista	139.218.899	226.443.398	398.887.955	543.442.708	683.379.205
Caso Base	174.023.623	283.054.248	498.609.944	679.303.385	854.224.006
Muy pesimista	121.816.536	198.137.973	349.026.961	475.512.369	597.956.804



Se calcula el VAN del proyecto bajo las hipótesis pesimista y optimista planteadas:

Tabla 8: Variación VAN

	<b>Pesimista</b>	<b>Muy Pesimista</b>
VAN	\$62.712.688	-\$7.001.258
TIR	30%	19%

Con el escenario pesimista, el proyecto sigue obteniendo un VAN positivo y un TIR sobre lo esperado del 10%. Sin embargo, considerando el otro escenario, si bien tiene un VAN negativo, la rentabilidad estaría en línea con lo mínimo esperado.

### 7.7.2. Indicadores Financieros

Se calcula el punto de equilibrio para el primer año de funcionamiento:

Punto de equilibrio =  $\text{Costos Fijos Total} / 1 - (\text{Costos Variables Totales} / \text{Ventas Totales})$

Costos Totales Fijos = \$205.070.507

Costos Variables = \$186.134.507

Ventas Totales = \$342.389.532

**Punto de equilibrio = \$205.070.507**

Esto indica que Baby & Kids debe vender M\$205.070 millones de pesos el primer año de funcionamiento para poder operar sin pérdidas ni ganancias. Las demás ratios financieros se encuentran en el anexo N°25.

## 8. Riesgos críticos

De acuerdo con el análisis que se ha desarrollado, identificamos los siguientes riesgos:

- **Riesgos de tipo de cambio:** La sociedad desarrollará sus operaciones de compra en moneda extranjera, dólar estadounidense, con lo cual se observa un riesgo de tipo de cambio, que puede afectar a sus operaciones. Para controlar este factor la sociedad tendrá que convenir contratos con proveedores fijando precios sin efecto cambiario.
- **Riesgos de Competencia:** Este tipo de riesgo de carácter estratégico originado en factores externos e internos de la sociedad, por el nivel de competencia, se podría ver afectado las fluctuaciones de la demanda y los cambios en la regulación. Esto podrá ser mitigado a través de una estrategia de marketing sostenida en el tiempo.

- **Riesgos de Liquidez:** Este riesgo se generaría en la medida que la sociedad no pudiese cumplir con sus obligaciones como resultado de liquidez insuficiente, por eventuales disminuciones en el flujo operacional o por la imposibilidad de obtener créditos. La sociedad, administrará estos riesgos mediante una apropiada política comercial y financiera, adecuada distribución de riesgos, extensión de plazos y limitación del monto de su deuda, así como el mantenimiento de una adecuada reserva de liquidez.

## 9. Propuesta Inversionista

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere un aumento de capital de M\$59.311, considerando el cubrir el déficit del primer año de operación, según se muestra en el flujo de caja del punto 7.4. La Propuesta para el Inversionista contempla un aporte de Capital por M\$ 49.110. Por su parte los socios Fundadores ofrecen un 30% en la Propiedad de la Empresa, con un TIR del 49% para el Inversionista. Esto significa una rentabilidad para el Inversionista de 29% por sobre el WACC de 20%. A continuación, se describe la Propuesta al Inversionista en detalle:

*Tabla 9: Propuesta al Inversionista*

Aumento de capital	59.310.641
Aporte de inversionista	49.110.641
Aporte socios	10.200.000
Uso de los fondos	Déficit proyectado 12 meses
Propiedad del inversionista	30%
Propiedad fundadores	70%
Valorización Pre-Money	265.716.745
Acciones inversionista	300 acciones seria A preferentes, hurdle rate 8%
Acciones fundadoras	500 acciones seria A preferentes, hurdle rate 8%
	200 acciones serie B comunes
Representación	1 a 3 directores con quórum calificado
Estrategia de salida	Cláusulas preferentes en eventos de venta de la empresa
TIR inversionista	49%

Respecto al valor de Baby & Kids, se ha realizado una estimación conservadora de múltiplo EBITDA X 2,91 al Año 5. La valorización Pre y Post Money, fueron calculadas en base al aporte de capital del Inversionista, los Fundadores y las respectivas participaciones en la empresa.

A continuación, se describen los puntos mencionados:

**Tabla 10: Cálculo Base de la Propuesta al Inversionista**

Tasa de Descuento **20%** Crecimiento Perpetuo **3%**

Flujos descontados	CLP	%
Valor Presente Flujos (2019-2023)	\$202.140.582	17%
Valor Presente Perpetuidad (2024-)	\$983.118.087	83%
<b>Valor empresa CLP</b>	<b>\$1.185.258.669</b>	<b>100%</b>

Valor empresa (EV)	1.185.258.669
EBITDA	391.856.820
Múltiplo EBITDA (EV/EBITDA)	3,02
Valor terminal	983.118.087 <sup>3</sup>
Valor aporte inversionista	355.577.601
Valorización Pre-Money	265.716.745
Valorización Post-Money	325.027.387

Por último, respecto al Flujo de Caja del Inversionista, hemos considerado la siguiente estructura a 5 años:

**Tabla 11: Flujo de Caja del Inversionista**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo del accionista						547.042.463
Impuesto global complementario						(191.464.862)
Aporte de capital	(49.110.641)					
<b>Flujo del proyecto</b>	<b>(49.110.641)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>355.577.601</b>
Tasa descuento	20%					
VAN	92.676.250					
TIR	49%					

<sup>3</sup> El valor terminal se calcula considerando el valor presente de los flujos a perpetuidad de la empresa y supone que el proyecto continúa funcionando en similares condiciones por algunos años más.

## **10. Conclusiones**

El plan de negocio presentado contempla la definición de un modelo de negocio sustentable para la comercialización de ropa orgánica Pima, con características de un producto hipoalergénico, calidad y durabilidad, con certificación GOAT, dirigido para bebés y niños de 0-36 meses.

La tendencia de las tiendas online, por la facilidad de compra, la accesibilidad de productos, y el ahorro del tiempo invertido, considerando el proceso de crianza de nuestros consumidores, que deciden preferir una compra online, en vez de una compra física.

La tendencia en cuanto a la moda sustentable, estudios médicos que indican que la fibra sintética es dañina, el algodón convencional es tóxico para el medio ambiente, y una serie de patógenos que han surgido a través de los años en relación con las consecuencias del impacto ambiental, es que las personas se ven cada vez más involucradas en buscar productos de calidad y sustentables, empezando por los más pequeños, que son los más delicados. Chile, no deja de ser ajeno a la tendencia de moda sustentable, practicando en cumbres de Latinoamérica y foros de cuidado de medio ambiente.

Considerando lo ante expuesto, es que encontramos que la propuesta de valor está enmarcada en esta tendencia, y segmentando de preferencia GSE ABC1 y C2, con un mercado potencial de US \$ 25 millones algodón Pima orgánico.

Es un proyecto viable a nivel financiero, reportando rentabilidad del 48% y un retorno de corto plazo de una VAN de M \$ 202.140, con un retorno de la inversión en 3 años. Por lo tanto, consideramos que el negocio es atractivo y factible, por lo que, decidimos invertir en este proyecto.

## Bibliografía

- Adimark. (2017). *Estudio GFK - Mercado Libre*. Santiago.
- Ambiente, E. N. (2018). Obtenido de <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Final-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente-2018.pdf>
- Ambiente, M. d. (2019). *Política ambiental para el desarrollo sustentable*. Obtenido de <http://portal.mma.gob.cl>
- America, R. (2013). *Estudio de Consumidores en Chile*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/estudio-consumidores/chilenos-son.los.segundos-en-gasto-per-capita-en-ropa-de-bebes/>
- Baby, L. (2019). *LuckyBaby*. Obtenido de [www.luckybaby.cl](http://www.luckybaby.cl)
- Cancer, A. f. (2015). *Evaluation of five organophosphate insecticides and herbicides*. Obtenido de <http://iarc.fr>
- Carter's. (2019). *Carter's*.
- Chile, B. C. (2018). *Balanza de pagos*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl>
- Chile, B. C. (2018). *Informe de cuentas nacionales de Chile*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl>
- Colloky. (2019). *Colloky*. Obtenido de [www.colloky.cl](http://www.colloky.cl)
- Deloitte. (2018). *Proyecto de Ley modernización Tributaria*. Obtenido de <https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/taxF/ReformaTributaria/cl-modernizaci%C3%B3n-reforma-tributaria.pdf>
- Direcon. (2017). *Acuerdo Libre Comercio Chile - Perú*. Obtenido de <https://www.direcon.gob.cl/2017/06/acuerdo-de-libre-comercio-chile-peru>
- Energy, J. (2016). *Ropa Ecológica Tendencias*. Obtenido de <https://www.joya.life/blog/ropa-tendencias-en-la-moda/>
- Falabella. (2019). Obtenido de <https://investors.falabella.com/Spanish/quienes-somos/default.aspx>
- Foundation, E. M. (2017). *Principios de la economía circular*. Obtenido de <http://www.wellenmacarthurfoundation.org>
- GeaOrganika. (2019). *GeaOrganika*. Obtenido de [www.geaorganika.cl](http://www.geaorganika.cl)
- H&M. (2019). *H&M*. Obtenido de [www.h&m.com](http://www.h&m.com)
- Half, R. (2019). *Robert Half*. Obtenido de <https://www.roberthalf.cl>
- Macarthur, E. (2017). *Fibres Initiative*. Obtenido de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org>
- MOLA. (2019). *Moda Sostenible Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.universomola.com>
- Moonwear. (2019). *Moonwear*. Obtenido de [www.moonwear.cl](http://www.moonwear.cl)
- Mostrador, E. (7 de Enero de 2017). *Diseño chileno en tiempos del retail*. Obtenido de <http://www.elmostrador.cl/>
- Mostrador, E. (8 de Enero de 2018). *Agenda Vida*. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl>
- Nielsen. (2017). *Disposición a Pagar Productos Premium*. Obtenido de <https://www.nielsen.com>
- Patagonia. (2019). Obtenido de <https://www.patagonia.com>

Perú, A. S. (2018). *AMSPERU*. Obtenido de <http://www.amsperu.org>

R, S. (8 de Marzo de 2018). *Descubriendo el Hilo verde*. Obtenido de <http://www.pressreader.com>

Rangel, S. J. (Marzo de 2018). *Bioteología*. Obtenido de [www.pressreader.com](http://www.pressreader.com)

Rankia. (2019). *10 Tendencias de la Industria de la Moda*. Obtenido de <https://www.rankia.com/blog>

Retail, A. (2019). *Chile: Ripley se vuelca también en el canal online y prevé crecer 40% en 2019*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/chile/chile-ripley-se-vuelca-tambien-en-el-canal-online-y-preve-crecer-40-en-2019/>

Slow, M. t. (2019). Obtenido de <http://www.movestoslow.com/mts-recicla>

## Anexo 20: Modelo del Sistema Logístico.



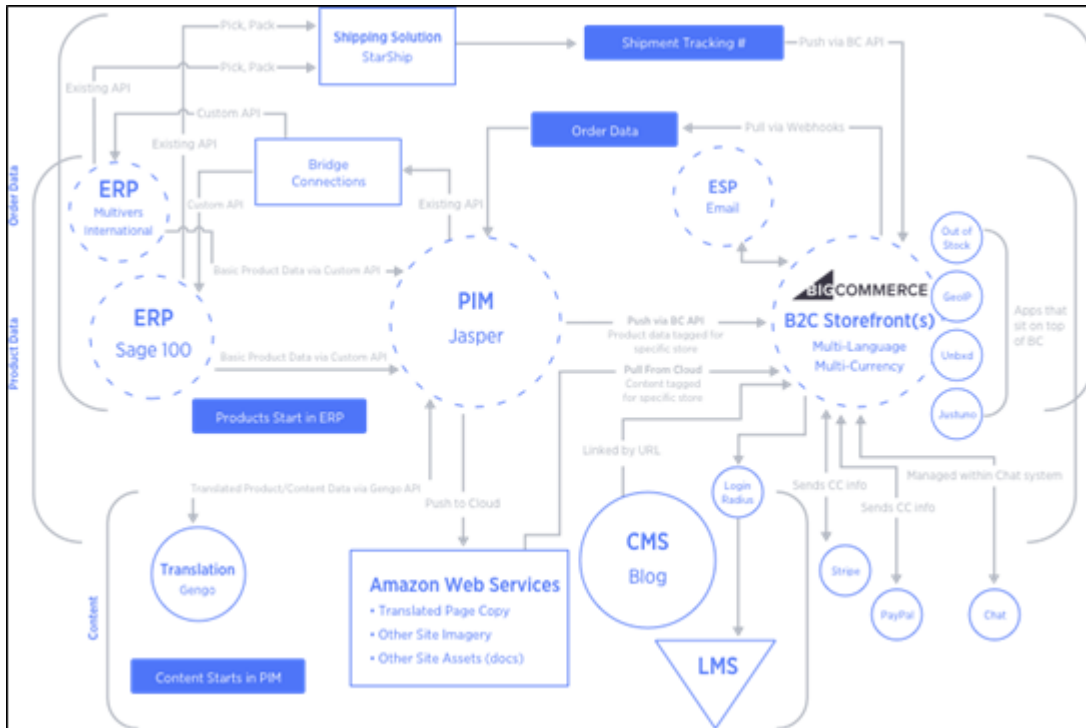
**Pick & Pack**

Retiramos tus productos en tienda o bodega para despachar el mismo día. Olvidate de llevar las cosas al correo, en Shipit te ayudamos con el proceso logístico, para que tú te dediques a hacer crecer tu negocio. Fácil y rápido, sin mínimos ni contratos.

**Fulfillment/Bodegaje**

Almacenamos tus productos en nuestra bodega para que, cada vez que vendas, nosotros nos hagamos cargo de que el producto llegue a las manos de tu cliente. La idea es que no te tengas que mover de tu puesto de trabajo para que tu negocio funcione.

**Anexo 21: Plataforma Online\_ Modelo de integración.**







## **EXPERIENCIA LABORAL**

### **IXOM CHILE S.A.**

*Compañía australiana del grupo IXOM, dedicada a la comercialización de productos químicos para la minería y químicos industriales. Opera en países como Nueva Zelanda, Reino Unido, Estados Unidos, China, Hong Kong, Fiji, Indonesia, Tailandia, Malasia, Singapur, Chile, Perú, Colombia, Argentina y Brasil.*

**Puesto: Contadora Regional** (Chile, Perú, Colombia, Brasil y Argentina)

Periodo: Ene. 2016 a la actualidad.

Funciones:

- Encargada de cada contador de las entidades que nos reportan.
- Superviso los cierres de mes.
- Revisión de controles internos.
- Apoyo con los temas críticos a nivel tributario o contables.
- Encargada de coordinar las propuestas regionales de las auditorías.
- Revisión y elaboración de contratos Inter compañía.
- Elaboración de los lineamientos de procedimientos regionales, a fin de tener estandarizados los países.
- Supervisión de los análisis de cuenta.
- Responsable del informe al directorio de la consolidación de las variaciones de gastos a nivel regional y del capital de trabajo.
- Coordinación del presupuesto anual.
- Coordinación con Australia para reportar temas críticos.
- Elaboración del Balance sheet review para presentación a Head Office (Australia)
- Logros: Cierre de proyecto de carga automática de SAP BO a Hyperion y cierre de proyecto de análisis de cuentas llevadas en sistema Blackline. Establecimiento de procedimientos de asientos manuales, activos fijos y calendario de cierre.

**Olivia Andrea Puentes Galarce.**

Ingeniero en Comercio Internacional estudiante de MBA Administración de la Universidad de Chile, con 13 años de experiencia en área de comercio exterior, y logístico, con estudio de Diplomado de Gestión y Estrategia en operaciones de Universidad De Chile en el 2017.

Actualmente, se desempeña como subgerente de departamento de logística de Brother International de Chile, empresa comercializadora de Impresoras y Multifuncional, Bordadoras y Máquinas de Coser con su filial en Chile.

Importante desarrollo de relaciones humanas tanto con personas externas como personal interno dentro de la organización, la ha conducido a liderar el equipo de facturación que es parte del departamento de la compañía que actualmente trabaja. Logrando el fortalecimiento del área y mejoramiento de procesos internos, y desarrollo de estrategias de crecimiento dentro del equipo.

## Anexo 24: Costos Variables y Costos Fijos

### a) Costo mercadería vendida

Tipos	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Línea de básicos</b>					
Bodys	17.111.420	27.832.198	46.043.114	60.115.176	75.594.834
Chambritas	13.211.023	21.488.094	35.547.992	46.412.452	58.363.659
Pantys	9.688.083	15.757.936	26.068.528	34.035.798	42.800.016
Ajuares	52.038.847	84.462.627	140.025.234	182.820.859	229.897.230
<b>Línea de complementos</b>					
Conjuntos	25.312.319	41.171.189	68.109.953	88.926.258	111.824.770
Pantalones	14.626.489	23.790.390	39.356.706	51.385.215	64.616.908
Poleras	11.323.734	18.418.367	30.469.708	39.782.102	50.025.993
Vestidos	17.834.880	29.008.927	47.989.790	62.656.810	78.790.939
<b>Línea de ropa interior</b>					
Pijamas	24.519.029	39.880.880	65.975.381	86.139.301	108.320.171
Camisetas	24.377.482	39.650.650	65.594.510	85.642.025	107.694.846
<b>Línea de dormitorio y baño</b>					
Mantas	15.648.771	25.453.159	42.107.443	54.976.655	69.133.143
Toallas	14.783.763	24.046.201	39.779.896	51.937.744	65.311.713
Colchas	29.882.075	48.604.023	80.406.173	104.980.547	132.013.037
sábanas	26.422.045	42.976.189	71.095.985	92.824.904	116.727.317
Salida de baño	15.570.134	25.325.254	41.895.848	54.700.390	68.785.740
<b>TOTAL</b>	<b>312.350.093</b>	<b>508.046.086</b>	<b>840.466.260</b>	<b>1.097.336.237</b>	<b>1.379.900.318</b>


b) Costeo de la importación y distribución del producto hasta el almacén.

Información base según referencia obtenida de PROM Perú, perfil logístico 2014.

Tarifario

Promedio Contenedor 20' USD

Transporte Terres origen	300
Gastos portuarios promedio	350
Agente de aduanas Perú	190
Certificado de origen	20
THC origen	150
Emisión de B/L	55
Flete Valparaíso	600
Transmisión destino	30
DTHC en destino	10
Otros	65
<b>Total USD</b>	<b>1.770</b>
Peso de carga ( TM)	22
Volumen (m3)	33,3



TARIFARIO LOGISTICA

Valido hasta el 30 de Junio

TRANSPORTE PARA DISTRIBUCIÓN METROPOLITANA EXCLUSIVA-B2B

TIPO UNIDAD	CARGA MAX	VOL MAX	TARIFA BASE	HRIS INCL	PTO ADICIONAL	HRIS INCL	SOBRESTADIA X HR
MOTO	25 Kg	0,25 M3	30.000	1	5.000	0,5	2.000
CAMIONETA/VAN	1.000 Kg	3 M3	35.000	3	10.000	1,0	3.000
CAMION CHICO- 5 MT	5.000 Kg	20 M3	60.000	3	15.000	1,0	5.000
CAMION 3/4 7 MT	8.000 Kg	30 M3	80.000	3	20.000	1,0	10.000
RAMPLA 13 MT	23.000 Kg	65 M3	180.000	3	35.000	1,0	20.000
FURGON 14 MT	23.000 Kg	80 M3	180.000	3	35.000	1,0	20.000
CAMA BAJA	25.000 Kg		250.000	4	75.000	1,0	40.000

Solicitud de Peonetas 24 Hrs, valor \$40.000, servicio solicitado el mismo día valores x2

c) Costo total del personal

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>SUELDOS Y JORN c/C. SOCIALES (\$)</b>					
<b>Comercial</b>					
Asistente de ventas	21.600.000	43.200.000	43.200.000	86.400.000	86.400.000
Community manager	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000
Jefe de ventas	33.120.000	33.120.000	37.440.000	37.440.000	37.440.000
Diseñadora	-	-	-	37.440.000	37.440.000
<b>Administración y Finanzas</b>					
Coordinador logístico	64.800.000	21.600.000	21.600.000	21.600.000	21.600.000
Compras-Comerdo exterior	21.600.000	21.600.000	24.480.000	24.480.000	24.480.000
Equipo fundador	120.960.000	120.960.000	135.360.000	135.360.000	135.360.000
<b>SUELDOS Y JORNALES c/C. SOCIALES</b>	<b>276.480.000</b>	<b>254.880.000</b>	<b>276.480.000</b>	<b>357.120.000</b>	<b>357.120.000</b>

## d) Gastos de comercialización y de ventas

En \$	2020	2021	2022	2023	2024
<b>OTROS COSTOS FIJOS DE COMERCIALIZACION Y V</b>					
<b>Comunicaciones</b>					
Pack empresa ( internet , wifi, telefono fijo)	439.080	439.080	439.080	439.080	439.080
Internet	312.000	312.000	312.000	312.000	312.000
Moviles a vendedores	624.000	936.000	936.000	1.872.000	1.872.000
<b>Total Comunicaciones</b>	<b>1.375.080</b>	<b>1.687.080</b>	<b>1.687.080</b>	<b>2.623.080</b>	<b>2.623.080</b>
<b>Presupuesto de marketing</b>					
Etiquetas de ropa con la marca	10.640.000	17.343.200	17.343.200	17.343.200	21.852.432
Volantes	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Impresión en adhesivos	4.190	4.190	12.570	12.570	12.570
Participación en ferias	3.159.000	3.159.000	3.159.000	3.159.000	3.159.000
Pendon roller en papelsintético	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000
Capacitaciones ( talleres de reciclaje)	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Facebook	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000
Website	2.304.800	2.304.800	2.304.800	2.304.800	2.304.800
Pay-Per-Click Marketing	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000
Surveys	-	1.980.000	-	1.980.000	-
Campaña navideña	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Campaña reciclaje	3.000.000	3.000.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Campaña cambio de estación	3.000.000	3.000.000	1.500.000	750.000	750.000
Campaña día del niño	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
<b>Total Publicidad</b>	<b>27.676.990</b>	<b>36.360.190</b>	<b>31.388.570</b>	<b>32.618.570</b>	<b>35.147.802</b>
<b>Otros gastos</b>					
Alquiler de tiendas de ventas	8.160.000	8.160.000	8.160.000	24.480.000	24.480.000
Alquiler de equipos de computo	278.640	417.960	417.960	835.920	835.920
Alquiler de tiendas de ventas	8.438.640	8.577.960	8.577.960	25.315.920	25.315.920
<b>Total Otros Gastos de Comercialización y Ventas</b>	<b>42.626.553</b>	<b>54.978.821</b>	<b>56.368.752</b>	<b>100.653.224</b>	<b>113.507.087</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS COMERC. Y VENTAS</b>	<b>69.986.553</b>	<b>83.000.933</b>	<b>85.068.999</b>	<b>162.798.961</b>	<b>177.156.751</b>

## e) Gastos de administración

En \$	2020	2021	2022	2023	2024
<b>OTROS GASTOS DE ADMINISTR. Y DIRECCIÓN (\$)</b>					
<b>Comunicaciones</b>					
Teléfono / Celular	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000
<b>Total Comunicaciones</b>	<b>1.248.000</b>	<b>1.248.000</b>	<b>1.248.000</b>	<b>1.248.000</b>	<b>1,248.000</b>
<b>Servicios Generales</b>					
Soporte TI	3.240.000	3.240.000	3.240.000	4.860.000	4.860.000
Motorboy-Junior	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000
Estudio Contable	3.240.000	3.240.000	3.240.000	4.860.000	4.860.000
Otros	-	-	-	-	-
<b>Total Servicios Generales</b>	<b>8.100.000</b>	<b>8.100.000</b>	<b>8.100.000</b>	<b>11.340.000</b>	<b>11.340.000</b>
<b>Otros Gastos</b>					
Alquiere de computadoras	557.280	557.280	557.280	557.280	557.280
Alquileres de tienda	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000
-	-	-	-	-	-
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>8.957.280</b>	<b>8.957.280</b>	<b>8.957.280</b>	<b>8.957.280</b>	<b>8.957.280</b>
<b>Impuestos y Tasas</b>					
Impto a los Deb/Cred Bancarios %	-	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
Impto a los Deb/Cred Bancarios	7.023.375	11.423.714	18.898.377	24.674.249	31.027.868
-	-	-	-	-	-
<b>Total Impuestos</b>	<b>7.023.375</b>	<b>11.423.714</b>	<b>18.898.377</b>	<b>24.674.249</b>	<b>31.027.868</b>
<b>Total Otros Gastos de Administración y Direcci</b>	<b>25.328.655</b>	<b>29.728.994</b>	<b>37.203.657</b>	<b>46.219.529</b>	<b>52.573.148</b>

## Anexo 25: Ratios Financieros Baby & Kids.

Indicadores financieros		2020	2021	2022	2023	2024
Razones de Liquidez						
Capital de trabajo	Ac-Pc					
Razón corriente	Ac/pc	1,03	1,70	2,30	3,10	3,89
Endeudamiento						
Razón deuda Pat (Leverage)	Deuda / Pat	32,37	1,43	0,77	0,47	0,35
Razón deuda activo	deuda / activo	0,97	0,59	0,43	0,32	0,26
Rentabilidad						
margen de venta a venta	Ganancia Bruta/ ventas	47,17%	46,89%	47,07%	47,13%	47,17%
margen operacional ventas	Ebit/ ventas	-1,10%	13,48%	24,87%	28,71%	32,18%
ROA rentabilidad sobre activos	R. operacional (Ebit)/ activos	-3%	51%	56%	48%	42%
ROE rentabilidad sobre patrimonio	Utilidad del ejercicio / Patrimonio	-99%	94%	74%	53%	43%
<b>Indicadores financieros</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Razones de Liquidez						
capital de trabajo	Ac-Pc	-\$ 47.257	-\$ 30.651	\$ 124.117	\$ 319.321	\$ 612.989
razón corriente	Ac/pc	0,71	0,73	1,67	2,26	2,91
Endeudamiento						
Razón deuda Pat (Leverage)	deuda / Pat	-3,51	-3,79	1,49	0,79	0,52
Razón deuda activo	deuda / activo	1,40	1,36	0,60	0,44	0,34
Rentabilidad						
Margen de venta a venta	ganancia bruta/ ventas	45,64%	45,32%	45,54%	44,12%	44,16%
Margen operacional ventas	Ebit/ ventas	-14,26%	3,96%	21,03%	19,52%	23,31%
ROA rentabilidad sobre activos	Resultado Operacional (Ebit)/ activos	-42%	26%	67%	46%	42%
ROE rentabilidad sobre patrimonio	Utilidad del ejercicio / Patrimonio	104%	-55%	124%	61%	48%