



PLAN DE NEGOCIOS Parte I

“E-COMMERS BABY & KIDS STORE “

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

ALUMNOS:

Olivia Puentes Galarce

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	7
2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y TENDENCIAS.....	7
2.2. COMPETIDORES.....	14
2.3. CLIENTES.....	17
2.4. PROVEEDORES.....	18
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	20
3.1. MODELO DE NEGOCIOS.....	20
3.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	23
3.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO.	24
3.4. RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	25
4. PLAN DE MARKETING	26
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING.....	26
4.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	27
4.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO.....	28
4.4. ESTRATEGIA DE PRECIO.....	29
4.5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	29
4.6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	30
4.7. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL.	32
4.8. PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA.	36
5. PLAN DE OPERACIONES.....	37
6. EQUIPO DEL PROYECTO:.....	38
7. PLAN FINANCIERO.....	39
8. RIESGOS CRÍTICOS	40
9. PROPUESTA INVERSIONISTA	40
10. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS:.....	44
ANEXO 1: ENCUESTA N°1 - “TENDENCIAS EN EL MERCADO INFANTIL”	44
ANEXO 2: FOCUS GROUP.....	46
ANEXO 3: ENCUESTA N°2 - “ENCUESTA ROPA BEBE Y NIÑO”	50
ANEXO 4: BASE DE PUNTUACIÓN PARA MATRIZ DE FACTORES CRÍTICOS.	58
ANEXO 5: CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES.....	59
ANEXO 6: EXTRACTO DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO GLOBAL DE PREMIUMIZACIÓN.....	61
ANEXO 7: LEYES QUE PROTEGEN AL CONSUMIDOR EN CHILE.....	61
ANEXO 8: RESUMEN DE NACIMIENTOS INSCRITOS SEGÚN EDAD DE LA MADRE.	62
ANEXO 9: ESTUDIO DE ADIMARK 2017 SEGÚN DISTRIBUCIÓN A NIVEL DE COMUNAS DE GSE.	63
ANEXO 10: CARACTERÍSTICAS GRUPO SOCIOECONÓMICO EN CHILE. CHILE - FEB. 2018. INFORMACIÓN OBTENIDA SEGÚN ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIONES DE MERCADO (AIM).....	64
ANEXO 11: DETALLE DE LÍNEA DE PRODUCTOS/PRECIO MARCAS EN CHILE DE ALGODÓN PIMA.	65
ANEXO 12: ESTUDIO GFK ADIMARK-MERCADO LIBRE.....	65
ANEXO 13: ESTUDIO DE COMPARACIÓN DE PRECIOS DE CARTER’S CHILE VS CARTER’S USA.....	66
ANEXO 14: CANVAS.....	67

ANEXO 15:	LOGO DE LA EMPRESA.....	68
ANEXO 16:	PORTADA DE LA PÁGINA WEB.....	68
ANEXO 17:	INFORMACIÓN DE BASE DE PRESUPUESTO DE MARKETING.	70
ANEXO 18:	TENDENCIA DE BÚSQUEDA DE ROPA INFANTIL GOOGLE TRENDS.	71

Índice de Tablas:

Tabla 1:	Fortaleza y Debilidades de Competidores Directos.	15
Tabla 2:	Fortaleza y Debilidades de Competidores Indirectos.	16
Tabla 3:	Cuadro de Segmentos Según Variables de Conducta.....	18
Tabla 4:	Evaluación Factores Críticos a Nivel de Proveedores.....	19
Tabla 5:	Análisis VRIO	23
Tabla 6:	Objetivos de Sustentabilidad	25
Tabla 7:	Cálculo Segmento Objetivo en Chile	32
Tabla 8:	Cálculo Segmento Objetivo en Chile Según Preferencias	33
Tabla 9:	Base de Cálculo para Considerar el Mercado Objetivo.....	33
Tabla 10:	Estimación Mercado Objetivo Anual.....	34
Tabla 11:	Estimación Mercado Objetivo Mensual - Primer año.....	34
Tabla 12:	Estimación de la Demanda en Cantidades	35
Tabla 13:	Presupuesto de Marketing en Miles de Pesos	36
Tabla 14:	Cronograma de Actividades de Marketing	36
Tabla 23:	Propuesta al Inversionista.....	40

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1:	Análisis de la Industria Fuerzas Competitivas de Porter.....	12
Ilustración 2:	Mapa de Posicionamiento	27

Resumen Ejecutivo

El desarrollo del plan de negocios demuestra la oportunidad de la tendencia de la moda sustentable, junto con las características de la ropa de algodón Pima orgánico. Las principales ventajas competitivas del producto estarán basadas en el uso del material orgánico, que se caracteriza por la finura, la suavidad en sus fibras, sus atributos de durabilidad, fibras hipoalérgicas, que no irrita la piel, por lo que beneficia en especial el cuidado de la piel de bebés y niños con dermatitis atópica, que hoy afecta al 20% de los niños nacidos en Chile y las cifras siguen en aumento. (Mostrador, 2018). Esta característica otorga una ventaja superior frente a los competidores que venden ropa de algodón convencional, los cuales carecen de estos atributos.

El interés de los consumidores de buscar nuevas alternativas de productos, en la comodidad de su casa, forma parte de los principales atributos del comercio electrónico que mencionan los chilenos de acuerdo con estudios de Adimark 2017, dentro de las cifras se destaca: comodidad de los encuestados (71%), el acceso a mejores precios (50,1%) y el ahorro de tiempo (44,5%). Considerando dicha tendencia, se desarrolla el concepto de la tienda online Ecofriendly, a través de una marca de ropa infantil llamada Baby & Kids, para bebés de 0 a 36 meses, de venta principal por tienda online desarrollada en Chile.

El desarrollo del concepto de marca Ecofriendly, que ofrece una alternativa de productos con materiales orgánicos, que cumplan las condiciones de ser sustentables, cumpliendo con un comercio justo, e involucrado en todo el ciclo de la vida del producto, para decidir el destino de ella, considerando tres ejes fundamentales: reaprovechar, reutilizar y reciclar.

Este concepto engloba y enlaza las necesidades de las personas y el medio ambiente, y permite la diferenciación frente al concepto de “sólo moda”. En el 2018, según encuesta Nacional de Medio Ambiente realizada en Chile, un 31% de los encuestados posiciona al medio ambiente en un tercer lugar de importancia, después de la salud y educación.

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

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 orgánico¹. 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. Ejemplos a nivel mundial de moda sostenible, es MOLA, movimiento que promueve el desarrollo y el reconocimiento de diseñadores, emprendimientos y productores de la cadena de valor de la industria textil y de moda sostenible de latinoamericana. (MOLA, 2019). Esta tendencia da una oportunidad de desarrollar un negocio, con características no solo de una línea de producto con material sustentable como el algodón Pima orgánico, sino la oportunidad de dar una reutilización de las prendas, y/o reciclado de ellas para utilizar con fines sociales.

Cada año en el mundo unos 13 millones de toneladas de textiles son desechados. Unos \$ 500 mil millones de dólares que van directo a los incineradores. Sólo el 15%, se recupera y recicla, toda esa tela representa una importante fuente de materiales que podrían volver a ser aprovechados. De la misma manera, buscar nuevos insumos que reemplacen los actuales, para reducir el impacto de la ropa en el planeta. (Rangel, 2018)

Entre las fuentes primarias se realizó un estudio de mercado, con encuestas y Focus Group dirigida a madres de niños entre 0 a 36 meses, en Santiago de Chile dirigida al segmento ABC1 y C2, detallados en los anexos del N°1 a la N°3. Uno de los puntos importantes de la encuesta es la preocupación de las madres de adquirir productos de buena calidad, con propiedad hipoalergénicas, 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, y que no lo consumen porque es difícil de conseguir en comparación con el algodón convencional. Existe una oportunidad de dar a conocer las propiedades del algodón pima orgánico, ya que, las madres tienen interés de compra.

¹ Algodón Pima Orgánico, es originario del Perú con características de alta resistencia, confort, hipoalergénico, longitud y pureza.

Por otro lado, 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, a través de 1.127 encuestas web a personas que compraron en los últimos 6 meses en internet, concluyeron que hay un incremento de la compra online a más del 35% en comparación hace un año atrás.

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 hipoalergénico. (Mostrador, Agenda Vida, 2018). Además, un informe de la Agencia Internacional para la Investigación del Cáncer en la OMS, el algodón no orgánico presenta resistencia al glisofato y otros químicos, por lo que se clasificaron como probablemente carcinogénicos para los humanos. (Cancer, 2015).

La apropiabilidad de la idea de negocio del equipo de emprendedores es por la búsqueda de productos sustentables. Baby & Kids, pretende incorporar en todo su proceso de venta y logístico la reducción de elementos contaminantes.

Esto implica, comprar prendas de algodón orgánico certificado que, a diferencia del algodón convencional o clásico, no se produce con el uso de productos químicos (pesticidas, herbicidas, fertilizantes), bajo un criterio de un comercio justo. Desarrollar una educación de reciclar o reutilizar las prendas. Comprar a países el producto terminado de prendas de ropa de algodón orgánico para niños de 0-36 meses dentro de la región, como es el caso de Perú, para limitar los viajes de compras reduciendo el impacto ambiental en las emisiones de dióxido de carbono. De igual modo, está la venta online, que reduce el transporte de las personas.

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

2.1. Análisis de la Industria y Tendencias

El desarrollo del análisis de la Industria de la ropa para bebés y niños de algodón Pima, considerando el macroentorno, el microentorno y sus tendencias.

2.1.1. Tendencias de la Industria

De acuerdo con la investigación de ejemplos de empresas que desarrollan el concepto de una tienda Ecofriendly a nivel mundial, se obtuvieron las siguientes empresas.

Move to Slow, es una tienda online de Barcelona que cree que la moda no debe ser indiferente con el compromiso social, la sustentabilidad y las producciones en serie. Es por ello, por lo que usan su página donde además de reunir a diseñadores sostenibles, promueven el reciclaje de la ropa usada. (Slow, 2019)

Patagonia, es una compañía estadounidense, socialmente responsable, coherente con sus principios y valores de marca desde sus comienzos. En la actualidad, está trabajando con alrededor de 100 granjeros de pequeño tamaño en la India que practican la agricultura regenerativa en plantaciones de algodón. (Patagonia, 2019)

Respecto a los elementos de la moda sustentable que se han recabado, se desarrollan los siguientes conceptos dentro de la industria.

Economía circular, Se presenta como un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción, la reutilización y el reciclaje de los elementos. En mayo 2017, Make Fashion Circular se lanzó originalmente como Circular Fibers Initiative, en la cumbre de moda de Copenhague, esta iniciativa reúne a líderes de la industria de la moda, incluidas marcas, ONGs e innovadores, cuyo objetivo es crear una nueva economía textil, alineada con los principios de la economía circular. (Foundation, 2017)

Consumidores más exigentes, Esto aumenta la demanda de productos originales y exclusivos, y productos de mayor calidad, con mejores precios. Las marcas deben apostar por ofrecer experiencias personalizadas a sus clientes. (Rankia, 2019)

Plataforma online: Los consumidores confían cada vez en este canal de venta, se realizan las primeras búsquedas de sus productos de moda, atraídos por la conveniencia, la relevancia y la amplia variedad de oferta. Como podemos validar en el último estudio de Adimark de diciembre 2017, indica un 74% de los consumidores online chilenos aumentaron sus compras. (Rankia, 2019)

Responsabilidad Social Corporativa: Formar parte de un sistema integral, y planificado en el que prioriza la economía circular, la transparencia y la ética empresarial. Cada vez más marcas planifican su producción de artículos aportando a la reutilización y el reciclaje, gracias en gran medida a los avances tecnológicos desarrollados en los últimos años en esta materia. Ultima Feria PEFC de sustentabilidad, evento que convoca a distintas marcas, para ver los nuevos desafíos y las tendencias. (Rankia, 2019)

Tendencia de la ropa con materiales naturales: Científicos e investigadores han emprendido una cruzada a favor de crear textiles sustentables para la vestimenta del futuro, estudios de Biotecnología que buscan desarrollar BioPigmentos para textiles a través de bacterias, por ejemplo, estudios actuales realizados por la fundadora de estudio Faber Futures, Natsai Audrey. Según investigadores del Instituto Tecnológico de Massachussets, en EUA, en su reporte de “Sustainable Apparel Materials” (2015) muestra cifras de lo que implica fabricar la ropa, una sola camiseta de algodón producen una emisión de CO2 de 2.1 kg, esto es igual a 1.43 kg de carbón quemado o a 1.600 kilómetros manejados en automóvil, si lo escalamos a nivel mundial genera en conjunto una huella ambiental de hasta 107 millones de toneladas de CO2.

2.1.2. Análisis Macroentorno

El análisis del macroentorno de la industria se analizará con el método PESTEL.

Político: Las relaciones comerciales entre Chile y Perú, se ven favorecidas, mediante el Acuerdo de Complementación Económica (ACE No 38) entre Chile y Perú, ambos países acordaron eliminar los aranceles y las medidas no arancelarias que afectaran el comercio bilateral de bienes. Este Acuerdo, que se negoció por cuatro años, entró en vigor el 1º de julio de 1998. (Direcon, 2017). El Proyecto de modernización tributaria incluye impuesto a las empresas extranjeras que desarrollen negocios en el territorio nacional de servicios digitales, esto favorecería a la competencia leal. (Deloitte, 2018)

Económico: El comportamiento de la balanza comercial chilena del 2018, alcanzó un superávit de \$ 5.378 millones de dólares, saldo menor que el año anterior en 32%, esta disminución se debe básicamente a un crecimiento menor en exportaciones que sólo creció un 9%, sin embargo, hubo un mayor crecimiento en las importaciones con un 14%, ambos respecto al año anterior. (Chile B. C., 2018). El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de 4% en el 2018, la tendencia al alza tendrá implicancias en el desarrollo del país, y en PIB Per cápita, favoreciendo al consumo interno (Chile, Informe de cuentas nacionales de Chile, 2018).

Social: La adopción digital por parte del consumidor convencional y ventas en línea de ropa está creciendo. Las nuevas tecnologías facilitan el proceso de compra al consumidor, ofreciéndoles más información, comodidad, rapidez, y la facilidad de comparación, esto provoca que los consumidores se vuelven menos leales a la marca y más exigentes. La gran parte de las decisiones de compra están influenciadas por las redes sociales. (Adimark, 2017)

Tecnológico: Las posibilidades en el sector de la moda derivadas de la aplicación de la inteligencia artificial (IA) son inmensas, aumentando el valor de las empresas. La sofisticación de esta tecnología va más allá de las áreas tradicionales y permite una nueva interacción más creativa entre cliente y marca. La inteligencia artificial proporciona importantes mejoras de velocidad, coste y flexibilidad en toda la cadena de suministro de moda. (Rankia, 2019)

Ecológico: La conciencia del daño al medio ambiente, búsqueda por nuevos materiales, reutilizables, o sustentables. Así mismo el proceso productivo, con ayuda de los avances tecnológicos, disminuyen su contaminación. En Chile, existe la política ambiental para el desarrollo sustentable cuyo objetivo general es promover la sustentabilidad ambiental del proceso de desarrollo, con miras a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. (Ambiente M. d., 2019)

Legal: En términos legales existen leyes que respaldan tanto al consumidor, como es la protección de los derechos de los consumidores la Ley 19.496 en Chile. En el tema del comercio electrónico esta la ley de protección de datos, la ley 19.628, además de la ley de medios de pagos electrónicos, regulada por el Banco Central, detalladas en el anexo N°7.

2.1.3. Análisis Microentorno

A continuación, se realiza un análisis de las cinco fuerzas de Porter, más las barreras de entrada y salida para determinar la influencia de cada fuerza dentro de esta industria.

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores de la Industria de algodón Pima orgánico, es bajo ya que no hay una concentración de ellos, existen proveedores disponibles en Latinoamérica como en Brasil, Argentina y Perú.

Poder de negociación de los clientes. Los clientes B2B como el Retail, frente a los proveedores de ropa orgánica, son poderosos porque compran grandes volúmenes, buscando bajar precios. Sin embargo, clientes B2C, su poder de negociación es bajo, ya que sus concentraciones de compra no son elevadas y buscan satisfacer una necesidad específica. Por tanto, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes en general es medio.

Amenaza de productos sustitutos. La industria de ropa de algodón Pima, se enfrenta a la amenaza de los productos sustituto, existe una gran variedad de ropa para bebés y niños, en lo particular el material de las prendas, es de poliéster o algodón convencional. Desde la perspectiva del algodón Pima orgánico, es un material que en Chile se está conociendo por la tendencia de la moda sustentable, pero aún son pocas las marcas que lo están desarrollando, por lo tanto, las amenazas de productos sustitutos son altas.

Amenaza de nuevos competidores: En la industria de ropa de bebés y niños, han ingresado empresas transnacionales como Carter's, H&M, además el ingreso de supermercados como Jumbo y Walmart, que han desarrollado una línea de ropa para niños a bajos precios. Las importaciones de ropa china representan una facturación del 70% de las prendas de consumo chileno. (Mostrador, Diseño chileno en tiempos del retail, 2017). Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es alta.

Rivalidad de la industria: La rivalidad de la industria de la ropa de algodón para niños, es poderosa, hay mayor número de competidores, empresas multinacionales, con economías de escala, que hacen bajar los precios a otras empresas comercializadoras de ropa de bebés y niños. Por lo tanto, es difícil competir en esta industria, sino es tomando alguna estrategia de diferenciación del producto o de nicho. Para la ropa de algodón Pima orgánico, no existe rivalidad poderosa, son pocas marcas que participan dentro de este nicho de mercado, y potencial para el desarrollo de la moda ecológica ligado al cuidado del medio ambiente. Por tanto, se define una intensidad alta.

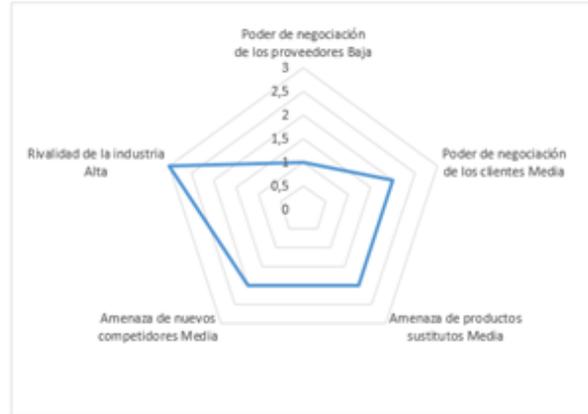
Barreras de entrada: Desde punto de vista de la industria de ropa de bebés y niños, las barreras de entrada son bajas, ya que existen una gran variedad de marcas en la industria. De igual forma para la industria de ropa de algodón Pima orgánico, debido a que pueden entrar otros emprendedores, e importar productos terminados o bien importar el algodón y fabricar en Chile. Sin embargo, esta barrera se eleva al utilizar productos con certificaciones como certificación GOTS (Global Organic Textile Standard)², porque se invierte en productos de mayores estándares, porque lo que requerirá un capital mucho mayor para las compras.

Barreras de salida: Las barreras de salidas son bajas, para la industria de ropa de niños y bebés, al existir gran oferta y marcas que ofrecen variedad de productos, es fácil la salida. En lo específico de la confección puede realizarse por medio de terceros, no se requiere una alta inversión en equipos especializados, lo cual facilita la salida del negocio.

² Certificado reconocido a nivel mundial que asegura que la materia prima y el proceso de fabricación de las telas cumplan con ciertos requisitos.

Ilustración 1: Análisis de la Industria Fuerzas Competitivas de Porter.

Fuerza	Intensidad
Poder de negociación de los proveedores	Baja
Poder de negociación de los clientes	Media
Amenaza de productos sustitutos	Media
Amenaza de nuevos competidores	Media
Rivalidad de la industria	Alta



Fuente: Elaboración Propia.

Concluyendo este capítulo 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.

También el desarrollo de una estrategia de la innovación al realizar actividades de reutilización y reciclado de prendas, tanto para el consumo personal, como para ir en ayuda de centros tanto de madres como niños bajo nivel socioeconómico.

2.1.4. Tamaño de Mercado

Para determinar el tamaño de mercado potencial de algodón Pima orgánico se ha considerado:

- Número de nacimientos en el año en Chile, de acuerdo con el estudio del INE del 2016, nacieron 250.640 niños. Acotándolo al segmento de nivel socioeconómico a ABC1 y C2, según % de hogares de cada GSE 2018, informada por la Asociación Nacional de Avisadores (ANANDA) y la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) aproximadamente se obtiene un total de 54.084 nacimientos al año en Chile de este segmento.
- USD 197,4 es el gasto promedio mensual que las familias en Chile invierten en vestir un niño menor a tres años, posicionando al país como el segundo en Latinoamérica en gasto per cápita en ropa para bebés. Por tanto, un gasto anual promedio de USD 2.368,80, de acuerdo al estudio de comportamiento desarrollado el 2013 por América Retail. (America, 2013)
- El % de preferencia a comprar ropa orgánica de algodón, según encuesta realizada en anexo N°3, representa una participación del 65%. Sin embargo, se reducirá al 30%, para sensibilizar el dato, considerando el rango de importancia que se le da a los productos que protegen el medio ambiente, según última encuesta realizada por el Ministerio de Medio Ambiente en Chile en el año 2018. (Ambiente E. N., 2018)
- El 65% acceso a tarjetas de crédito de la población adulta en Chile, según cifras del 2018 de uso de las tarjetas de crédito de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).
- **54.084** niños nacidos en Chile segmentados en ABC1-C2 x **USD 2.368,80** (promedio de gasto anual) x 30% preferencia de compra ropa orgánica de bebe x 65% acceso a tarjeta de crédito = **USD \$ 24.982.264.**
- Por tanto, la venta anual en el mercado de ropa de algodón orgánica de bebes es de **USD \$ 25 millones de dólares.**

2.2. Competidores

De acuerdo con el resultado de la encuesta y Focos Group, las madres prefieren prendas de algodón disponible en el mercado, en el anexo No 5, se detallan las principales marcas preferidas por las encuestas, con las características de los productos, su modelo de negocio, las cuales sirvieron de base para el siguiente análisis, se ha separado en competidores directos e indirectos.

2.2.1. Competidores Directos

El estudio de los competidores directo es en base a la información disponible en sus páginas web, así como la revisión en sus tiendas físicas, dentro el anexo N°11, se identifican el comparativo de sus productos, junto con los precios de las prendas disponibles para la venta en sus páginas web.

Moonwear, Son fabricantes de ropa de bebe y niños hasta 8 años, fomenta el cuidado de la piel de los bebes, con materia prima de algodón Pima peruano. Su canal de venta es su tienda online, con una tienda física. En su página web da consejos de maternidad y crianza. Su línea de productos contempla (bodies, conjuntos, panties, camisetas y ajuares para recién nacido). (Moonwear, 2019)

Lucky Baby, es una marca especializada en el diseño clásico de ropa de algodón Pima peruano, desde bebes prematuros a 36 meses. Son importadores de ropa de algodón Pima, con sus propios diseños. Desarrolla su canal de venta a través de alianzas con páginas de emprendedores de regiones a nivel nacional, desarrollando una red de distribuidores. La venta online la desarrolla a través de su página web, además de alianzas con BabyTuto, página dedicada a la venta de todo lo necesario para un bebe. (Baby, 2019)

Gea Orgánika, su concepto es de vida responsable, es fabricante de ropa de algodón Pima, desarrolla sus propios diseños, tiene una línea especializada en vestidos para pajes para matrimonio, su canal de venta lo desarrolla a través de la página web, además de puntos de venta, de otras tiendas físicas de ropa para bebes y niños. Desarrolla alianzas con tiendas online como The Mama Store, BabyTuto. (GeaOrganika, 2019)

Tabla 1: Fortalezas y Debilidades de Competidores Directos.

Marcas	Fortalezas	Debilidades
Moonwear	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de algodón orgánico Pima. • Know How de tienda online, • Proveedores de algodón orgánico Pima. • Blog de consejos de crianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendas con precios altos. • No hay concepto de sustentabilidad. • Algodón Pima sin certificado GOTS. • Estrategia de posicionamiento.
LuckyBaby	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de algodón Pima. • Alianzas, con Tiendas Falabella, Paris. • Alianzas con clínicas RM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendas con precios altos. • No hay concepto sustentabilidad. • Algodón Pima sin certificado GOTS.
GeaOrganika	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de algodón Pima orgánico. • Alianzas con tiendas online de venta especializada en niños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendas con precios altos. • No hay concepto sustentabilidad. • Algodón Pima sin certificado GOTS.

Fuente: Información obtenida según páginas web referenciadas. Elaboración Propia Año 2019.

2.2.2. Competidores Indirectos

El análisis de los competidores indirectos, fueron seleccionados de acuerdo con las preferencias obtenidas en las encuestas y Focus Group realizadas.

Colloky: Es una marca especializada en bebés, niños y futuras mamás, cuentan con una línea de zapatos y ropa de 0 a 12 años, además de todas las líneas complementarias, ropa maternal, accesorios, colonias, etc., De acuerdo con el estudio de competidor, visitamos sus tiendas, en relación con la línea de ropa para bebés, encontramos que sus prendas son de algodón fabricado en India y China. Su canal de venta es a través de tiendas propias a lo largo de Chile, y alianzas con tiendas de departamento como Falabella, Paris, Ripley, entre otras. (Colloky, 2019)

Carter's: Marca norteamericana especialista en bebés y niños que llegó a Chile en 2015, su principal tienda se encuentra en Costanera Center, ha desarrollado alianzas con la tienda de departamentos Paris, su venta online lo hace desde este canal, y alianzas con páginas online como BabyTuto, The mama Store. Su línea de productos es de algodón fabricado en China. En relación con sus precios, en el anexo N°13 hay un estudio de comparación de precio de comprar en EE. UU., y las tiendas que llegaron a Chile, que representa un 80% más caro que si lo compras en EE. UU. (Carter's, 2019)

H&M: Cadena de ropa y accesorios para la mujer, hombres y niños, destaca estar a la vanguardia de la moda y a convenientes precios. Su línea de ropa para bebés y niños se hecha de algodón fabricado en China e India. Su principal tienda es la del Costanera Center, la venta online no está desarrollada aún en Chile. (H&M, 2019)

Falabella: Su marca propia YAMP, incorpora ropa interior de bebés y niños de algodón, prendas fabricadas en China. Sus principales características es bajos precios y variedad de diseños. Su canal de venta es las tiendas físicas a lo largo de Chile, comenzó su transformación digital para consolidarse como uno de los jugadores de comercio electrónico más importantes de la región. Las ventas online alcanzaron US\$ 823 MM en los últimos doce meses. (Falabella, 2019)

Walmart: Su marca de ropa infantil es Boulevard, principalmente la ropa interior y ajueres para bebé, se desarrolla en algodón fabricado en China. De acuerdo, a la encuesta, Focus Group realizado, las madres buscan alternativas más económicas y de fácil acceso, por lo tanto, utilizan la ocasión de las compras del supermercado para comprar la ropa para sus hijos.

Tabla 2: Fortaleza y Debilidades de Competidores Indirectos.

Marcas	Fortaleza	Debilidades
Colloky	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia gama de línea de productos. • Venta online. • Alianzas como tiendas de departamento. • 40 años mercado chileno. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una línea de ropa de algodón orgánica. • Deficiencias en la distribución del canal online. Reclamos presentados en SERNAC incrementados en 60% en el 2017.
Carter's	<ul style="list-style-type: none"> • Marca Norteamérica. • Variedad de diseños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados en Chile. • No hay una línea de ropa de algodón orgánica.
H&M	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de diseños. • Precios bajos. • Desarrollo de moda ecológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay líneas 100% de ropa de algodón orgánica. • No hay venta online. • No hay alianzas con otros canales online.
Falabella	<ul style="list-style-type: none"> • Precios Bajos • Fuerte canal online 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay venta de ropa algodón orgánico. • Sin atención personalizada. • Menor calidad de algodón.
Walmart	<ul style="list-style-type: none"> • Precios Bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay venta de ropa algodón orgánico

Fuente: Información obtenida según páginas web referenciadas. Elaboración Propia Año 2019.

De acuerdo con el análisis de los competidores podemos determinar las siguientes ventajas que podemos desarrollar.

- Desarrollo de la tienda Ecofriendly, fomentar el uso de la ropa de algodón Pima orgánica certificada, a través de la educación del uso y característica de un producto hipoalergénico, junto con el concepto de un producto sustentable con el medio ambiente, y responsabilidad social.
- Página web, venta online junto con alianzas con otros canales online, como BabyTuto, The Mama Store, y otras grandes tiendas de Retail.
- El desarrollo en un proceso logístico integrado, procurando tener una plataforma online integrada desde la solicitud del pedido hasta la entrega del producto al cliente, que haga la diferencia de los competidores directos de algodón Pima orgánico.

2.3. Clientes

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

2.3.1. Segmentación de Mercados B2C según Segmento

2.3.1.1. Segmento Demográfico

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, detalles adicionales se encuentran en la estadística presentada en el anexo No. 8. En una segunda etapa del proyecto, se expande a toda la Región Metropolitana y posteriormente a las Regiones de Valparaíso y Bio-Bio.

2.3.1.2. Segmento Socioeconómico

El segmento por grupo socioeconómico es el grupo ABC1 y C2, elegido en base a las características de ingreso promedio del hogar, educación, ocupación, acceso a tarjeta de crédito y servicio de telefonía móvil, según detalles cuantificables presentados en el anexo N°10. Esta selección por el nivel socioeconómico se hace con el objetivo de que la línea de ropa orgánica Pima, se dirige a un público con un mayor poder adquisitivo.

2.3.1.3. Segmento de acuerdo con variables conductuales

Además, conforme los estudios de mercado realizados según encuesta N°2 del anexo 3, detallado de forma específica y analizada en la pregunta N°8, podemos definir la siguiente segmentación por beneficios del mercado de ropa de algodón.

Tabla 3: Cuadro de Segmentos Según Variables de Conducta.

Variables Conductuales	Consumidores de ropa económica	Consumidores de ropa de calidad	Consumidores de ropa accesible
Beneficios buscados	<ul style="list-style-type: none">• Precios bajos.• Preocupados de la salud.• No siempre buscan calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Productos con atributos diferenciados.• Preocupados de la salud y cuidado del medio ambiente.• Sin importar el precio.	<ul style="list-style-type: none">• Preocupados en la salud y medio ambiente.• No necesariamente buscan atributos diferenciados.

Fuente: Elaboración propia

2.4. Proveedores

De acuerdo con los proveedores que intervienen dentro del plan de negocio de forma directa e indirecta, podemos identificar los siguientes:

2.4.1. Proveedores de venta de ropa de algodón orgánica

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 (los pesos fueron determinados en la encuesta inicial, base de cálculo referenciada en anexo N°4).

Tabla 4: Evaluación Factores Críticos a Nivel de Proveedores

Factores Críticos de Éxito	Peso	Textiles Iberoamericana		Chiuchi		Cotton Peru		3B AMERICAN STYLE S.A.C.		LIMA TEXT EXPORT		NIKO INTERNATIONAL SAC	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Precio	0,18	4	0,72	3	0,54	4	0,72	2	0,36	2	0,36	2	0,36
Calidad del producto	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Reputación de la marca	0,21	3	0,63	3	0,63	4	0,84	3	0,63	3	0,63	3	0,63
Servicio post-venta	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	2	0,26	2	0,26	2	0,26
Promociones	0,21	3	0,63	4	0,84	3	0,63	3	0,63	3	0,63	3	0,63
Canales de distribución	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Total	1,00	-	2,73	-	2,81	-	2,81	-	2,33	-	2,33	-	2,19

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2. Proveedores de algodón orgánico

La materia prima es fundamental para la generación de un producto de excelente calidad, para el caso del algodón orgánico, éste debe ser certificado. Algunas empresas promovidas por la AMSP, Asociación de Moda Sostenible del Perú son las siguientes:

Bergman Rivera: empresa peruana-sueca que ofrece una variedad de productos de 100% algodón orgánico certificado, cuidando el medio ambiente, la salud de sus clientes y mejorando las condiciones de trabajo para los agricultores.

Qaytu: marca de moda sostenible nacida en el 2003 que trabaja con diversas telas de materiales orgánicos de alta calidad como el algodón orgánico, algodón Pima, Tanguis y lana de alpaca. Además, genera empleo local y capacita a tejedores de comunidades de Cajamarca y Huaraz.

Existen más de 70 marcas peruanas de que cuidan el medio ambiente y respetan los derechos a sus trabajadores, estas marcas forman parte del primer directorio de moda sostenible, un documento digital y de acceso gratuito para empresas y consumidores, que promueve la Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP).

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de valor.

3.1. Modelo de negocios

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.

Línea de productos: El desarrollo de una línea de algodón Pima orgánico, con dos temporadas primavera - verano y otoño - invierno. El diseño de la ropa será con las principales características de durabilidad, fáciles usos, y la resistencia a los lavados que otorga el algodón Pima, respondiendo a las necesidades de las madres, que son las principales consumidoras.

Dentro de los productos seleccionados en cada temporada, se encuentran:

- Ropa de básicos o ropa interior, bodies, piluchos, panties, pijamas.
- Ropa de vestir, como enteros, pantalones, vestidos, polerones.
- Ropa de cama, sábanas, cubrecamas.
- Ropa de baño, batitas, toallas.

3.1.1. Canvas

Segmento de Clientes: De acuerdo con la información del INE 2016, los nacimientos se centran en madres de 20 a más. Madres interesadas en productos de buena calidad, variados diseños y dispuestas a privilegiar la calidad, versus el precio. De preferencia se dirigirá por grupo socioeconómico ABC1 y C2, que se encuentran en las siguientes comunas seleccionadas en una primera etapa: Vitacura, Providencia, Los condes, Ñuñoa, Lo Barnechea, La Dehesa, Santiago, La Reina, San Miguel, Colina, Huechuraba. Los usuarios de las prendas serán los bebés de 0-36 meses.

Propuesta de Valor: Es a través de una tienda Ecofriendly, con desarrollo de un blog de crianza, entre ellos como afrontar temas de cuidado de la piel del bebé en relación al tejido sintético o ropa de algodón convencional, además de enseñar el concepto y la diferenciación de la ropa de algodón convencional frente a la orgánica, tendencias de moda ecológica, y educación sobre la reutilización, y reciclaje de prendas, a través de actividades de donación de ropa a entidades, o intermediación con canales de venta de ropa usada. La comercialización de una línea de prendas de algodón Pima orgánico, asegurando productos de calidad, durabilidad, hipoalergénicos y de materia prima sustentable con el medio ambiente.

Canales: Los canales de comunicación será la página web, tienda física, redes sociales, Blogs de crianzas, de moda ecológica, ferias a nivel nacional, Clínicas, entre otros. También, a través de los blogs y canales de YouTube, se difundirá el mensaje de la propuesta de valor con invitados de un panel profesional de expertos en la materia, así como otros Influencer de crianza.

Relaciones con los Clientes: La relación con los clientes es a través de página web, con el desarrollo de blog de crianza, campañas de difusión a través de redes sociales, participación en Ferias, el desarrollo de talleres de reciclaje.

Fuentes de Ingreso: La principal fuente de ingreso es la venta de ropa de algodón Pima orgánico, las actividades de reciclado de prendas, no buscan tener un ingreso, sino serán donadas a organizaciones sin fines de lucro, para niños con escasos recursos.

Recursos claves: Diseño de la página web, y el soporte técnico, la importación del inventario para disponer para la venta, la estructura física del negocio, oficina, mobiliarios, equipos de computación, servicio contratado de almacenaje y distribución, personal administrativo y de venta, base de datos de clientes.

Actividades claves: Campañas de Marketing, para el lanzamiento y conocimiento de la marca Baby & Kids, importación de línea de productos desde Perú, cierre de acuerdo de contrato con los proveedores claves para la distribución, gestión de la plataforma online. Acuerdo con las entidades sin fines de lucro a las cuales se realizará la donación, o desarrollará talleres con la ropa reciclada, a fin de generar conciencia sustentable a través de campañas de reciclado, y reutilización de prendas de vestir.

Asociaciones Claves: Proveedores de ropa de algodón Pima en Perú, Clínicas de maternidad, jardines infantiles, fundaciones de infancia, municipalidades en campañas de reciclado, alianzas con canales online como BabyTuto, The Mama Store, Retail.

Estructura de costos: Costos variables tales como costo del producto y sus costos asociados a la importación, almacén y transporte. Gastos tales como: gastos de marketing, el arriendo de oficinas físicas, más la tercerización de almacén, preparación de despacho, proveedor en la mantención de servidores para la página web, servicios de soporte tecnológico, remuneraciones y otros incentivos del personal.

El detalle del Canvas se encuentra en el anexo N°14.

3.2. Descripción de la empresa

Baby & Kids es una empresa que busca a través de la comercialización de algodón Pima orgánico, dar una alternativa al mercado con prendas para bebés y niños de 0 a 36 meses, con materiales hipoalergénico, de altos estándares de calidad, y durabilidad.

Misión, educar y fomentar en la comunidad una cultura de respeto al medio ambiente, con una línea de productos sustentables y de calidad para el cuidado de la piel de los bebés y niños.

Visión, ser uno de los pioneros en Chile de fomentar a los potenciales clientes el uso de algodón Pima orgánico. El desarrollo de una cultura corporativa con el principio de que el cliente es lo primero, ya que, el objetivo es ser una marca confiable para los clientes.

Los valores, Compromiso con el medio ambiente, con los clientes, socios comerciales y con el equipo de trabajo.

A continuación, se describe el análisis de las capacidades de la empresa para llevar a cabo su propuesta de valor:

Tabla 5: Análisis VRIO

Recursos	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Ventaja competitiva
Fuerza de ventas	Si	Si, 100% de fuerza de venta del canal online, personas con discapacidad física.	Puede ser imitable por algún competidor.	Fuerza de ventas motivada por la oportunidad de Inclusión en el mercado laboral.	Puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible.
Líneas de productos	Sí, es valioso en la industria por la segmentación y preferencias del consumidor.	La mayoría de los competidores están tratando de entrar en los segmentos lucrativos	Puede ser imitable por algún competidor.	Si, existe capacidad de explotar esos recursos.	Proporcionar ventaja competitiva a corto plazo, pero requiere innovación constante en los esfuerzos de marketing.
Iniciativa de sostenibilidad. Estrategia Corporativa.	Si	No	Cada una de las firmas tiene su propia estrategia.	Sí, la empresa tiene habilidades organizativas para extraer el máximo de ella.	Existe potencial para seguir construyendo.
Distribución y costos de logística. Competitividad.	Sí, ya que ayuda en la entrega de menores costos.	No	Puede ser imitado por competidores, pero, es difícil.	Si, existe capacidad de explotar esos recursos, debido a la experiencia de la plana gerencial.	Ventaja competitiva a medio y largo plazo
Tecnológico	Si, es valioso en la industria por la facilidad de compra.	No	Puede ser imitado por competidores, pero, es difícil, por la inversión en tecnología.	Si, hay capacidad de explotar los recursos.	Ventaja competitiva a medio y largo plazo

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.

Los proyectos estratégicos de crecimiento estarán focalizados en asegurar la estabilidad a corto plazo, buscar excelencia en el mediano plazo, desarrollar ventajas sostenibles a largo plazo. Todos estos proyectos se realizarán considerando el mantener una sostenibilidad de ingresos en el tiempo, con un crecimiento de 23% de utilidades sobre ventas. Y una inversión de capital que asegure las herramientas tecnológicas enfocadas en el mejor servicio al cliente. Y enlazado a los proyectos estratégicos, la empresa pretende hacer crecer el negocio en base a las siguientes estrategias:

3.3.1. Internas

- **Estrategia de penetración en el mercado:** Se busca obtener una mayor proporción del mercado objetivo, quitando a la competencia parte de su contribución. La estrategia es poder tomar un 10 – 15 % del tamaño de mercado del algodón Pima orgánico en Chile. Para ello, se recurre a actividades como publicidad, promociones, eventos, muestreo, campañas, entre otros.
- **Expansión geográfica:** El primer año el foco será las comunas seleccionadas de acuerdo con el segmento de preferencia que dirigiremos el negocio dentro de la R.M., en el segundo año, ampliar la cobertura en la Gran Santiago, y en el siguiente año en toda la Región Metropolitana. A partir del cuarto año, expandir a otras Regiones tales como Valparaíso y Biobío. La expansión no solo será nivel del canal online, y envíos sino, a través de puntos de venta como tiendas físicas propias en cada región mencionada, como showroom experimental.

3.3.2. Externas

- **Alianzas Estratégicas:** Alianzas con los canales de ventas como los mejores startups de ropa de bebe tales como BabyTuto, The Mama Store, como de Retail.

3.4. RSE y sustentabilidad

El análisis se realizará en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Naciones Unidas (ODS), para ir minimizando los impactos negativos, maximizando los positivos de la actividad, y la cadena de valor sobre las personas y el planeta, a fin de colaborar con el acuerdo alcanzado por los Estados Miembros de las Naciones Unidas.

Tabla 6: *Objetivos de Sustentabilidad*

ODS involucrada	Objetivo estratégico	Actividad	Target
Salud y Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción y gestión de riesgos para la salud nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover activamente el uso de la ropa de algodón orgánico, a través de campañas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participación del 10% en el mercado de ropa infantil de algodón orgánico.
Agua limpia y saneamiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua. ● Reducir la contaminación, minimizando la emisión de productos químicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de empaques ecológicos. ● Apoyar directamente con el reciclado de la ropa, recolectando lo usado por los clientes, y dándoles un incentivo, como descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 0% de uso de fibras sintéticas. ● Reducir las emisiones de CO2.
Trabajo decente y crecimiento económico	<ul style="list-style-type: none"> ● Otorgar trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprar sólo materia prima de algodón orgánico certificado, para asegurar el cumplimiento de los derechos sociales de los trabajadores que la cultivan. ● Inclusión laboral con la contratación, en las actividades de venta de personal con discapacidad física. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 100% importaciones de material orgánico. ● 2 vendedores con discapacidad, contratados en el año.
Producción y consumo responsable	<ul style="list-style-type: none"> ● Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales. ● Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Asociarnos con ONG o fundaciones para poder realizar el reciclado. ● Potenciar la venta de ropa reusada, con proveedores especialista en el rubro. ● Darles un uso secundario a las prendas a través de donaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recolectar 1.000 toneladas de textiles para su reutilización y reciclaje en el año.

Fuente: Elaboración Propia

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

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.

Meta 1:

- 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.

Objetivos:

- Obtener márgenes de contribución por más de 40% en el horizonte de 5 años.
- Alcanzar un crecimiento en ventas del 60% dentro del año siguiente al lanzamiento.
- Alcanzar un ROI del 30% para el segundo año, en relación con las campañas de publicidad realizadas el primer año.
- Participación en mercado de ropa de algodón orgánica de bebe de 15%.

Meta 2:

- Aumentar de la venta y recurrencia en el canal online.

Objetivos:

- Aumento de Ticket promedio en 20% más en el segundo año.
- Aumento de tasa de conversión a 30%.
- Recurrencia de compra 60% en el segundo año.
- Incrementar presencia online en Facebook e Instagram en un 30%.

Meta 3:

- Recolección de prendas para reutilización o reciclado.

Objetivos:

- A partir del segundo año, hacer 2 donaciones anuales, para el día del niño y navidad para fundaciones de infancias vulnerables.

4.2. Estrategia de segmentación.

El proceso de segmentación realizado en el apartado de clientes del capítulo 2, incluye la segmentación para identificar clientes en base a sus necesidades específicas, detallando los beneficios buscados, según variables de conducta, además de segmentación demográfica y socioeconómica. Considerando lo expuesto, se da la oportunidad para que la empresa adopte una **Estrategia de Segmentación por Nichos**, y personalice su 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. Considerando lo anteriormente expuesto, se identifica una posición única de enfoque en los beneficios de los clientes. Por tanto, se puede posicionar el producto en el mapa perceptual, de acuerdo con los beneficios buscados por el consumidor, que muestra un mapa del mercado de ropa de algodón orgánico para bebés y niños de 0-36 meses, según las marcas similares que participan en dicho mercado. Los ejes representan las dimensiones subyacentes, beneficios buscados, que los clientes podrían considerar para formar sus percepciones y preferencias ante una marca.

Ilustración 2: Mapa de Posicionamiento



Fuente: Elaboración Propia.

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

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, para ello, se generará atributos para el conocimiento general de la marca tales como:

- Alianzas estratégicas o asociaciones (Clínicas, asociaciones de alergia).
- Actividades de difusión (Ferias de Bebés, Ferias de productos moda sustentable)
- Canales de venta (Página web propia, ventas por medio de Retail, E-Commerce más conocidos en el mundo de línea de bebé)

Y para que el comprador pueda identificar la marca de la empresa y lo anime a comprar el producto, la estrategia debe considerar lo relacionado a:

Producto:

- La línea de ropa de algodón Pima orgánica, se desarrollarán dos temporadas primavera – verano, otoño invierno.
- La línea de ropa será con colores más suaves para bebés, con diseños funcionales para las madres, de fácil manejo.
- La línea de ropa de cama, con el principal concepto de durabilidad de las telas, y el diseño para que se mantenga en el tiempo, y se mantenga luego de muchos lavados, de la misma forma la ropa de baño.
- Para la venta online, las prendas serán presentadas en una caja de cartón reciclado, envueltas en papel, con una etiqueta con el logo, indicado en el anexo N°15.
- Las etiquetas de las prendas son diseñadas en materiales orgánicos, indicando su precio, que es un algodón certificado, y donde fue fabricada la prenda.

Página web:

- Se desarrolla una página web amigable, de fácil uso, donde se incorporan las fotografías de los productos, con sus descripciones, tallas, colores y disponibilidad de stock.
- Se muestra el ejemplo de la página web, en el anexo N°16.

4.4. Estrategia de Precio

La sensibilidad de precios del mercado determina la estrategia inicial de fijación de precios. En este caso, dado que, el mercado es relativamente insensible al precio, considerando que han demostrado que el precio no es el principal factor que consideran en la percepción de lo que son productos de alta calidad, *según investigación de mercado de Adimark 2017 de Premiumización, según encuesta de mercado detallada en anexo N°2, donde se evidencia una disposición a pagar entre un 10% y 20% adicional por la ropa pima orgánica, sobre precios base promedio.*

En base a ello, podemos concluir que se usará una **estrategia basada en factores distintos al precio**, para la etapa del precio inicial o introducción, y será la base para los posibles movimientos a lo largo del ciclo de vida del producto.

Esta estrategia nos permitirá construir un programa de marketing donde se enfatice la calidad, los beneficios y las funciones únicas del producto, así como el servicio al cliente, la promoción y empaque. El ajuste de precios base será en base a las técnicas de descuento promocional.

4.5. Estrategia de Distribución.

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**. Para ello se realizarán las siguientes actividades:

4.5.1. Incorporar canal de ventas Digital:

Incorporar la plataforma de comercio electrónico, esto significa tener un Partner estratégico, que acompañe la estrategia operativa de entrega a tiempo. BigCommerce tiene un modelo que sincroniza varios puntos de información pedidos, clientes, productos, inventario y el envío. Además, puede sincronizarse con otros ERP, incluidos sistema de pagos, seguimiento de clientes, gestión de inventario. Esta plataforma se enlazará con la plataforma del proveedor logístico **Shipit** para la entrega del producto al cliente final.

4.5.2. Showroom experiencial:

Desarrollar una tienda física, donde las consumidoras puedan conocer la línea de productos. Así, como asistir a los talleres de reutilización de las telas, en la confección de productos con las telas, como actividad de reciclado. Además, se potencia el retiro en tienda, que favorece la reducción de costos en despacho.

4.5.3. Venta canal Retail:

Realizar asociaciones con los principales Retail a nivel nacional, Falabella, Ripley, Paris entre otros, para distribuir la línea de ropa Baby & Kids. Además, otras asociaciones con empresas especialistas en productos infantiles como BabyTuto, The Mama Store, Mercado Libre, entre otras, para aprovechar su cobertura nacional del canal online.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

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, con las siguientes actividades:

- **SEO:** El contenido y esfuerzos de Blogging van a buscar ranquear competitivamente para palabras clave como “ropa infantil orgánica”, “algodón orgánico” y “ropa Ecofriendly”.
- **Búsqueda pagada:** Vamos a invertir en Google AdWords y Facebook ADS, para tomar ventaja de sus servicios PPC, con Landing Pages optimizadas para generar conversiones.
- **Instagram:** Vamos a lanzar campañas y concursos para impulsar el contenido generado por el usuario en esta red social, el cual después podremos utilizar en las páginas de productos, impulsando la construcción de una comunidad alrededor de la marca y los valores que defendemos, aumentar el número de seguidores a través de un Influencer, que realice historias con los productos.
- **Ubicación showroom experiencial:** Ubicadas en lugares estratégicos de comunas populares y cerca de clínicas. Estará ubicada frente a Clínica Alemana en el Pueblito Inglés.

- **Otros medios sociales:** La contratación un Community Manager que pueda manejar las comunidades construidas en Facebook, Twitter y Pinterest.
- **Desarrollo de Blogs:** Trasmitir los valores, desarrollar contenido a través de información de crianza y sobre moda sustentables, esto nos ayuda a captar base de datos de clientes.
- **Imprimir anuncios:** En revistas enfatizando que las prendas son hechas con un pensamiento ético y amigables al medio ambiente

Ya con una base de datos de clientes, trabajar en su segmentación. Manejar la información de cuántas páginas ha visitado, el número de emails que ha abierto, las descargas realizadas, etc. Esto se puede saber por las herramientas digitales, que nos ayudan a ver todo el proceso de interacción del usuario. Una vez clara la segmentación, se debe conseguir que las personas conozcan la empresa y dar a conocer las diferentes fases del ciclo de compra. Dentro de esta etapa lo que se pretende es despertar la necesidad del usuario para que entre en un proceso de compra. Con ello, se podrá generar una base de datos de contactos que encajan con el perfil que se busca. Estos contactos son a los que pondrán en contacto el equipo de ventas.

Otras actividades como exhibiciones de los productos en stands de ferias, en la propia tienda de showroom, cupones de descuentos y paquetes de regalo, serán utilizadas para impulsar a los clientes hacia el acto final de la compra.

Las actividades realizadas se basan en la estrategia de llevar al cliente, ya que, los esfuerzos promocionales se enfocarán en estimular la demanda del cliente final. La etapa de las actividades promocionales se mantendrá en el largo plazo, hasta llegar a una etapa de madurez, donde podrían reducirse los gastos promocionales. Cada elemento será evaluado conforme los objetivos del marketing establecidos.

Otras acciones específicas para fidelizar clientes:

- Paquetes de compra, como Baby Shower, ajuar de bebe recién nacido, lista de regalos.
- Club de bebes, donde las madres reciban información de crecimiento sostenible, productos que pueden usar para promover la protección del medio ambiente,

además de cómo educar a su hijo en relación con estos aspectos. Información vendrá de expertos en dichas áreas.

- Canje de puntos acumulados. Se premiará la fidelidad de los clientes, con descuentos especiales por compras al por mayor, o por la frecuencia de compra, así como por las recomendaciones realizadas.
- Campañas para promover el uso responsable de productos para la preservación del medio ambiente como talleres de reciclaje para hacer juguetes, que luego podrán ser donados a organizaciones de ayuda para niños, o promoviendo la reutilización de ropa.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

4.7.1 Mercado objetivo de Baby & Kids.

Partimos de la base general del tamaño de mercado referenciado en el capítulo 2, cuyo número total de nacimientos en Chile del segmento ABC1 y C2 representa 54.084 nacimientos y cuya preferencia de ropa orgánica se acota a un porcentaje de 30%, y se aplica un 65% por accesibilidad a tarjeta de crédito, que identifica el mercado objetivo. Por tanto, se obtiene un total de nacimientos al año del mercado objetivo de 10.546 niños, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 7: Cálculo Segmento Objetivo en Chile

	Cantidad
Nacimientos en un año	250.640
(x) Según segmento AC1-C2	22%
Nacimiento mercado objetivo	54.084
(x) Preferencias de ropa orgánica	30%
Mercado total Chile por año de nacimiento	16.225
(x) Acceso a tarjeta de crédito	65%
Mercado total Chile por año de nacimiento	10.546

Fuente: Referencias en capítulo 2, tamaño de mercado. Elaboración propia

Además, se agrega los factores de la frecuencia anual de compra promedio aproximado de 6 veces en el año y cantidad de prendas a comprar que son 3 prendas en promedio por hijo, estas referencias fueron tomadas según la encuesta No 2 del anexo 3. Y se considera que por cada año debemos agrupar a las 4 categorías de los usuarios de 0-36 meses.

Tabla 8: Cálculo Segmento Objetivo en Chile Según Preferencias

	Cantidad
Mercado total Chile por año de nacimiento	10.546
(x) Frecuencia anual de compra	6
(x) Cantidad promedio de compras por hijo	3
(x) Categorías de usuario de 0-36 meses	4
Mercado objetivo en Chile	759.339

Fuente: Elaboración propia

Se toma de base lo descrito anteriormente como mercado objetivo, para poder establecer según el plan de escalabilidad las proyecciones de demanda para cada año en un horizonte de 5 años. El primer año proyectado solo considera las comunas seleccionadas en el capítulo 2 del anexo de clientes 2.3, y luego se le agrega al siguiente año el total de nacimientos de la región metropolitana. Desde el 4to año se incluye dos regiones adicionales como Valparaíso y Concepción.

Tabla 9: Base de Cálculo para Considerar el Mercado Objetivo.

Nacimientos según segmentos (comunas seleccionadas)	Base 2016	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Población objetivo por edad 20 años a más	23.982	24.414	24.682	24.880	25.054	25.204
Población objetivo por GSE (ABC1 Y C2)	13.624	13.869	14.022	14.134	14.233	14.318
Tasa de crecimiento poblacional (Dato INE)		1,8%	1,1%	0,8%	0,7%	0,6%
Nacimientos según segmentos Región metropolitana-Santiago						
Población objetivo por edad 20 años a más (comunas seleccionadas)	65.233	66.407	67.138	67.675	68.148	68.557
Población objetivo por GSE (ABC1 Y C2)	21.918	22.313	22.558	22.739	22.898	23.035
Tasa de crecimiento poblacional (Dato INE)		1,8%	1,1%	0,8%	0,7%	0,6%
Nacimientos según segmentos Región metropolitana						
Población objetivo por edad 20 años a más (comunas seleccionadas)	89.216	90.822	91.821	92.555	93.203	93.763
Población objetivo por GSE (ABC1 Y C2)	29.977	30.516	30.852	31.099	31.316	31.504
Tasa de crecimiento poblacional (Dato INE)		1,8%	1,1%	0,8%	0,7%	0,6%
Nacimientos según segmentos (regiones seleccionadas)						
Población objetivo por edad 20 años a más	42.859	43.630	44.110	44.463	44.775	45.043
Población objetivo por GSE (ABC1 Y C2)	8.890	9.050	9.149	9.222	9.287	9.343
Tasa de crecimiento poblacional (Dato INE)		1,8%	1,1%	0,8%	0,7%	0,6%
Total General nacimientos según población objetiva		13.869	22.558	31.099	40.603	40.847

Fuente: Base de datos 2016- INE NACIDOS VIVOS, POR GRUPO DE EDAD DE LA MADRE, SEGÚN LUGAR.

Elaboración propia

El crecimiento anual se proyecta la de acuerdo con el crecimiento para los años siguientes, según referencia de datos de INE 2016. En cada año, sobre el cálculo final realizado de la población objetiva se aplica un porcentaje de la participación estimada que podría tener Baby & Kids sobre este mercado entre un 9% -15% al 5to año.

Tabla 10: Estimación Mercado Objetivo Anual

Años	Nacimientos por año	bebés y niños de 0-36 Meses	Frecuencia de compra	Cant. prenda por hijo	%preferencia de ropa orgánica	% acceso a Tarjeta crédito	Prendas	Participación Baby & Kids	Estimado mercado objetivo
1	13.869	55.476	6	3	30%	65%	194.720	9%	17.525
2	22.558	90.233	6	3	30%	65%	316.718	9%	28.505
3	31.099	124.395	6	3	30%	65%	436.625	12%	50.212
4	40.603	162.413	6	3	30%	65%	570.070	12%	68.408
5	40.847	163.388	6	3	30%	65%	573.490	15%	86.024

Fuente: Elaboración propia

La estimación mensual es en base la tendencia de referencia utilizada de Google Trends para compra de ropa infantil en el periodo del año 2018 en la Región Metropolitana, información detallada en anexo 18.

Tabla 11: Estimación Mercado Objetivo Mensual - Primer año

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
1.708	754	1.523	2.523	1.754	1.231	1.262	1.400	2.431	662	1.200	1.077	17.525

Fuente: Elaboración propia

4.7.2 Estimación de la demanda en cantidades.

La estimación parte de las cifras finales de participación por cada año y distribuidas en base a un porcentaje de participación por la línea de producto, que fue elegido según utilidad marginal que se puede obtener en la venta de dichos productos, información fue obtenida como referencia de cotización de competidor directo, se detalla las cotizaciones en anexo N°19.

Tabla 12: Estimación de la Demanda en Cantidades

	Distribución	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea de básicos	25%	5.257	8.551	15.064	20.523	25.807
Bodys	8%	1.402	2.280	4.017	5.473	6.882
Chambritas	7%	1.227	1.995	3.515	4.789	6.022
Pantys	7%	1.227	1.995	3.515	4.789	6.022
Ajuares	8%	1.402	2.280	4.017	5.473	6.882
Línea de complementos	30%	4.381	7.126	12.553	17.102	21.506
Conjuntos	7%	1.227	1.995	3.515	4.789	6.022
Pantalones	6%	1.051	1.710	3.013	4.105	5.161
Poleras	6%	1.051	1.710	3.013	4.105	5.161
Vestidos	6%	1.051	1.710	3.013	4.105	5.161
Línea de ropa interior	20%	3.505	5.701	1.042	13.682	17.205
Pijamas	10%	1.752	2.850	5.021	6.841	8.602
Camisetas	10%	1.752	2.850	5.021	6.841	8.602
Línea de dormitorio y baño	25%	4.381	7.126	12.553	17.102	21.506
Mantas	5%	876	1.425	2.511	3.420	4.301
Toallas	5%	876	1.425	2.511	3.420	4.301
Colchas	5%	876	1.425	2.511	3.420	4.301
sábanas	5%	876	1.425	2.511	3.420	4.301
Salida de baño	5%	876	1.425	2.511	3.420	4.301
TOTAL	100%	17.525	28.505	50.212	68.408	86.024

Fuente: Elaboración Propia

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma.

De acuerdo con la estrategia de marketing definida, el impacto a tener en el presupuesto, considerando el plazo de los cinco años, es como se muestra en la tabla a continuación, detalles de base de información obtenidas se puede apreciar en el anexo N°17:

Tabla 13: Presupuesto de Marketing en Miles de Pesos

CATEGORÍA	2020	2021	2022	2023	2024
Generales	10.764	17.467	17.476	17.476	21.985
Relaciones Públicas	3.988	3.988	3.988	3.988	3.988
Social Media	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Online	2.305	2.305	2.305	2.305	2.305
Web	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Campañas de venta	9.000	9.000	4.550	3.750	3.750
TOTAL	\$ 29.176	\$35.880	\$ 31.389	\$ 30.639	\$ 35.148

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Cada categoría señalada en la tabla anterior se agrupa en el siguiente cronograma:

Tabla 14: Cronograma de Actividades de Marketing

Categoría	Actividades	Responsable	Frecuencia de realización
Publicidad	Etiquetas de ropa con la marca, impresión de publicidad en adhesivos	Marketing	Previo al inicio de operaciones, y cada 3 meses durante el primer año.
Publicidad	Participación en ferias (Expo Bebe)	Marketing	abril - octubre de cada año.
Relaciones públicas	Inscripción en asociaciones o fundaciones para reciclaje o talleres de aprovechamiento de ropa para reusó	Marketing	Antes de inicio de operaciones, con renovación anual.
Social Media	Clicks en Facebook, Instagram, Pinterest.	Administración y Finanzas	Membresía anual, se contrata al inicio de operaciones con renovación anual.
Online	Desarrollo de la página web	Administración y Finanzas	2 meses previo al inicio de operaciones. Luego se paga una cuota mensual para uso de plataforma.
Web	Membrecias en Pay-Per-Clic marketing	Administración y Finanzas	Membresía anual, se contrata previo al inicio de operaciones para la instalación con renovación anual y posteriores mejoras.
Investigación de mercados	Encuestas de mercado para evaluación de servicio.	Marketing	Al final del primer año.
Campañas de ventas	Campaña de reciclaje, cambio de estación, día del niño y navideña.	Marketing	Cada bimestre.

Fuente: Elaboración Propia.

5. Plan de Operaciones

Se incluyen más detalles del Plan de Operaciones en la otra parte del Plan de negocios Parte II.

El abastecimiento de la línea de productos será a través de la importación de 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. 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. La distribución se desarrollará a través, de la contratación del servicio de proveedor de almacenamiento, preparación de pedidos y despacho, llamado **Shipit**, cuyo flujo 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, 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.

Dentro de los flujos de la operación se consideran los procesos internos de la compañía como son la gestión de ventas que se desarrolla a través de la página web, la gestión de compras a través de la fidelización de proveedores peruanos de algodón Pima, gestión de marketing para el conocimiento de la marca, gestión del reciclado que es proceso que nos diferencias de nuestros competidores, gestión de garantía y/o devoluciones que se desarrollará a través de la página web.

En el contexto de los procesos externos, se encuentran el operador logístico, se decide tercerizar con el fin de obtener el conocimiento de un proveedor especializado. El soporte tecnológico, se desarrolla un modelo de negocio de Bigcommerce, donde el proveedor sincroniza los puntos de información de los pedidos, clientes, inventarios, hasta el envío, y se sincroniza con el ERP del proveedor de bodega y distribución. El proceso de reciclado es un proceso inserto en la operación, donde se desarrolla un flujo de acopio, reutilización, donación de prendas a instituciones de protección infantil.

6. Equipo del Proyecto:

Se incluyen más detalles sobre el Equipo del Proyecto en la en la otra parte del Plan de negocios Parte II.

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.

El equipo fundador está formado por 2 mujeres emprendedoras y profesionales, con 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.

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.

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

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

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

Las proyecciones de ventas están en base a la estimación de la demanda, junto con la referencia de un competidor Lucky Baby, para la obtención de los precios promedio. Las ventas proyectadas son de M\$ 2.585 millones al 5 año.

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**.

La inversión inicial estará financiada por **FFF (Friends, Fools & Family)** compuesto por 2 personas con un aporte total de US\$10.000 en conjunto. **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.

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**.

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.

8. Riesgos críticos

Se incluyen más detalles sobre los Riesgos Críticos en la en la otra parte del Plan de negocios Parte II.

De acuerdo con el análisis que se ha desarrollado se identificaron los riesgo de tipo de cambio, en relación a las operaciones de importación en moneda extranjera, el riesgo de competencia, originado por factores externos e internos de la sociedad, por lo que, deberá mitigarse con la estrategia de marketing sostenida en el tiempo y el riesgo de liquidez, que 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.

9. Propuesta Inversionista

Se incluyen más detalles sobre la Propuesta del Inversionista en la en la otra parte del Plan de negocios Parte II.

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. 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%.

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.

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.americaretail.com/estudio-consumidores/chilenos-son.los.segundos-en-gasto-per-capita-en-ropa-de-bebes/>
- Baby, L. (2019). *LuckyBaby*. Obtenido de 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
- 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
- H&M. (2019). *H&M*. Obtenido de 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
- 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

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>

Anexos:

Anexo 1: Encuesta N°1 - “Tendencias en el Mercado Infantil”

- a. Método de muestreo:** El método usado para este estudio fue no probabilístico, esto significa que no es un producto de un proceso de selección aleatoria. Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador. El tipo de método probabilístico utilizado fue un muestreo consecutivo, es decir, intenta incluir a todos los sujetos accesibles como parte de la muestra, y se utilizaron parámetros iniciales como el ciclo de vida (padres con hijos de hasta 5 años), y profesionales. La aplicación de la encuesta se realizó utilizando el programa de Google drive “Formulario de encuestas”, el cual te permite tener de forma paralela un resumen de respuestas en formato gráfico. Toda la recopilación de datos fue captada de forma electrónica distribuida por un enlace directo a la encuesta.
- b. Población objetiva:** La población objetiva está basada a nivel socioeconómico como parámetro de los ingresos que se requiere que posean los consumidores de la línea de bebés y niños. Cabe destacar que, aunque en la encuesta no se consultó acerca de los ingresos, fue parámetro de referencia. Otros aspectos para considerar fue que sea dirigido a padres con hijos hasta 5 años.
- c. Tamaño muestral:** Se encuestó a un total de 104 personas, entre hombres y mujeres, el 65% fue representado entre las edades de 35-44 años, cuyos hijos estaban entre los 0-5 años. Encuesta realizada en el mes de enero 2019.

Brief de Estudio Cuantitativo:

- a. Objetivo principal:** Conocer la experiencia de compras por Internet y validar la información de nuestro mercado objetivo.
- b. Objetivo secundario:**
 - Conocer la percepción que el consumidor posee respecto a las compras en internet.
 - Conocer nivel de interés del segmento objetivo en la compra de productos de la línea en estudio.
 - Definir elementos más valorados al momento de la compra en internet.
 - Conocer frecuencia y lugares de compra.
 - Medir disposición a pagar del segmento objetivo.

Conclusiones

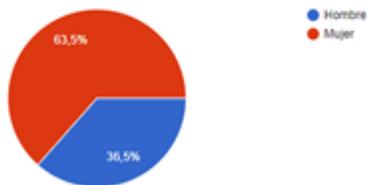
Las principales conclusiones obtenidas de este grupo de encuestados es la siguiente:

- ✓ Prefieren realizar las compras para sus hijos a través de internet un 44%.
- ✓ La frecuencia de compra a través de internet en es una vez al mes, con un 43%.
- ✓ Los horarios que prefieren realizar las compras son en la noche con un 47,8%.
- ✓ De las características del producto decisivas para la compra las más destacables son: *Calidad del producto, Promociones y Precio.*
- ✓ Los productos de preferencia de compra son: ropa con 52,9% y juguetes con 21%.
- ✓ En cuanto a los tipos de ropa de preferencia son el tipo de ropa casual con un 81%, para juguetes, la preferencia son los juguetes educativos 47%, seguido juguetes de moda con 30% y juguetes clásicos 22%.
- ✓ El gasto mensual es en su mayoría alrededor de los \$100 mil pesos por hijo, que corresponde a 68%, una menor parte suele gastar con un 25,2% entre \$101-200 mil pesos.

Gráficos de resultados de la encuesta

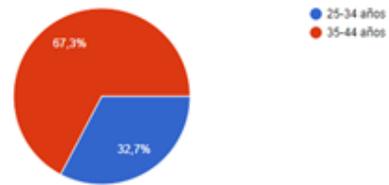
1- Genero

104 respuestas



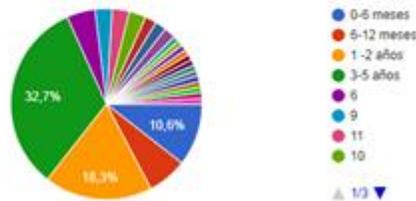
2-Edad

104 respuestas



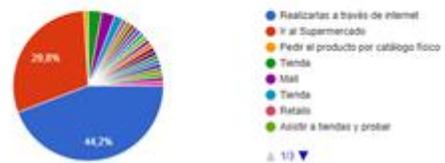
3- Edad de tu hijo

104 respuestas



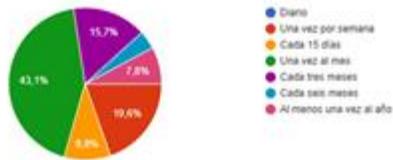
4-Cuando va a realizar compras para sus hijos, qué es lo que usted prefiere?

104 respuestas



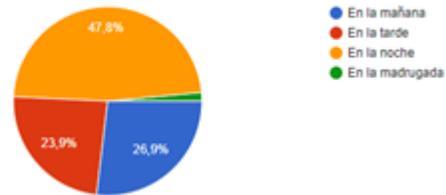
5-Si usted contestó a la pregunta "Internet" responda esta pregunta, de lo contrario pase a la pregunta No. 7. Qué tan seguido realiza compras a través de Internet ?

51 respuestas

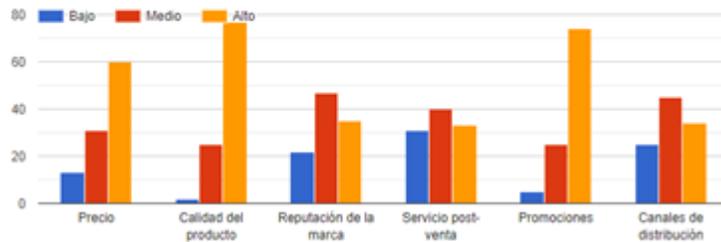


6- A qué hora del día prefiere realizar las compras?

67 respuestas

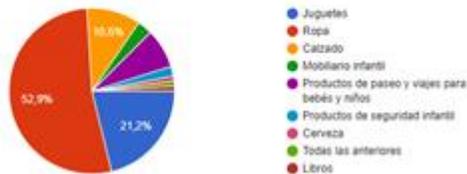


7-Qué características del producto son decisivos al momento de comprar?



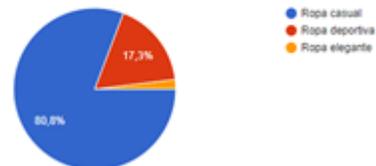
8-Qué tipo de productos prefiere comprar ?

104 respuestas



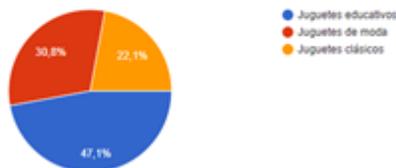
9-Qué estilo de ropa suele comprar para sus niños y bebés?

104 respuestas



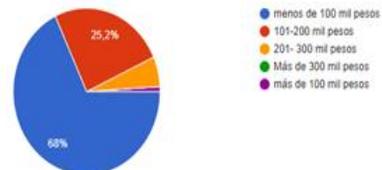
10-Qué tipo de juguetes suele comprar?

104 respuestas



11-Cuánto gasta en promedio mensual habitualmente en productos tales como ropa, juguetes u accesorios de bebé?

103 respuestas



Anexo 2: Focus Group.

Proceso: Se reunió a un grupo de 12 personas dividida en 2 grupos, con el fin de contestar preguntas elaboradas y generar la discusión para validar la tendencia del uso de la ropa de bebe orgánica.

Objetivos principales:

- Validar el conocimiento del concepto de la ropa orgánica.
- Validar el conocimiento y tendencias de compra de la ropa de algodón Pima.
- Conocer donde las madres compran la ropa de sus hijos, y cuáles son los elementos que persisten (calidad, precio, variedad, diseño)
- Determinar el interés de las madres por comprar ropa de bebés vía online.
- Determinar la disposición a pagar por producto.

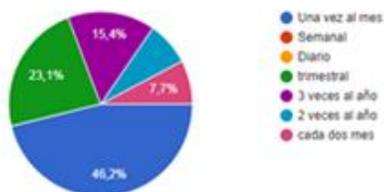
Conclusión general:

- Se concluyó que las personas desconocen el concepto de la ropa orgánica, generalmente piensan que se trata de ropa reciclable.
- Respecto al algodón Pima Peruano hay un grupo de personas que no tiene conocimientos de este tipo de algodón, pero hay otro grupo que lo conoce y lo sigue, incluso tiene una cierta tendencia de popularidad, ya que manejan las características y se sabe que es de mayor calidad.
- Al promover la idea de desarrollar una tienda online donde se desarrolle el concepto orgánico con productos de algodón Pima y desarrollar un concepto de seguimiento de la ropa que queda en desuso, resulta ser una idea interesante para el público, ya que, se unificaron dos grandes beneficios cuidado de la para los bebés, más el desarrollo de responsabilidad social.
- Por tanto, existe una tendencia de interés general en base a una mayor información recibida.

Gráficos de resultados de la encuesta

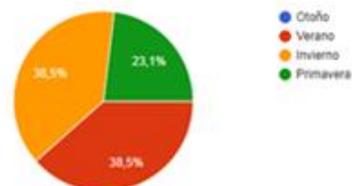
Con qué frecuencia compra ropa?

13 respuestas



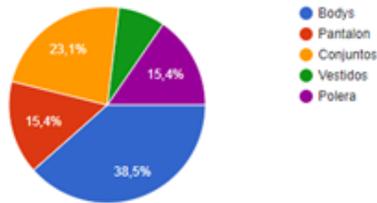
¿En qué época del año compra con más frecuencia ropa de niño?

13 respuestas



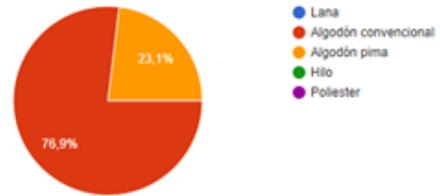
¿Qué prendas compras más?

13 respuestas



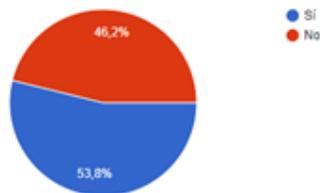
¿De qué material prefiere las prendas a comprar?

13 respuestas



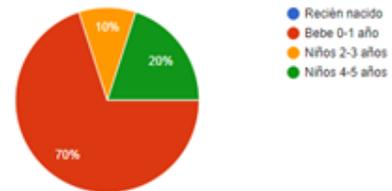
Compra prendas de vestir de origen orgánico u ecológico?

13 respuestas



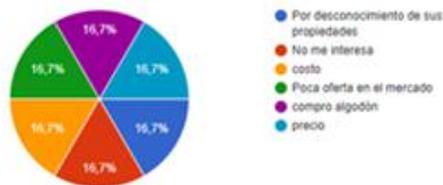
Si su respuesta es SI, para quién compra?

10 respuestas



Si su respuesta es NO, por qué no lo hace?

6 respuestas



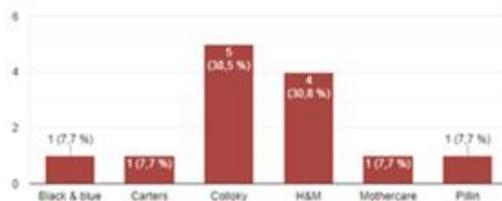
Qué marcas de ropa de bebe o niño conoce? Mencione la primera que conozca y las demás que recuerde.

13 respuestas

Carters, Gap, Piliñ
Mothercare, Carters, colloky, baby harvest, HYM
Colloky Piliñ Ficus
Colloky Opaline
HSM Barbie Esfera
Carters HSM Colloky
Carters, HSM,
Colloky, Opaline, Yamp,

Cuál marca compra con mayor frecuencia?

13 respuestas



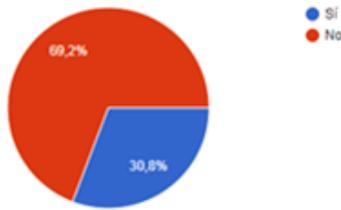
Qué características lo motivan a comprar la marca mencionada?

13 respuestas

Calidad y precio
Tela cómoda, diseño y durabilidad
material de prendas (más algodón que poliester)
Calidad precio al por mayor
Precio, diseños
Comodidad, calidad, más combinables
diseños, económica,
diseños, color, calidad
precio, calidad, diseños.
Calidad
Precio

Conoce alguna marca de ropa ecológica u orgánica?

13 respuestas



Si su respuesta es SI, qué marca conoce?

3 respuestas

Poroto verde
Piwi
Monarch

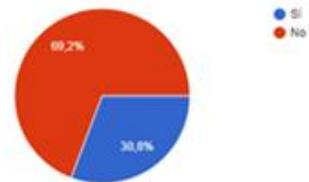
Qué tipo de ropa le gustaría encontrar en el mercado que hoy no encuentra disponible ?

9 respuestas

Ropas de diario sin adornos
Ropa de diseño familiar (polaras para papas, bebés y niños)
Ropa de algodón pima para niños (ropa interior, poleras)
Piluchos, camisetas,
ropa cómoda
ropa de mama embarazada,
Camisas de un solo color
ropa de embarazada
pijamas, poleras sin mangas

Conoce el algodón pima? Y ha escuchado de sus propiedades (hipoalergenico, antitranspirante, durable, confort, pureza ?

13 respuestas



Si su respuesta es afirmativa, en qué prendas las conoce o qué información conoce?

3 respuestas

Se que son hipoalergenicos
recién nacido y niños hasta 2 años.
Coconut

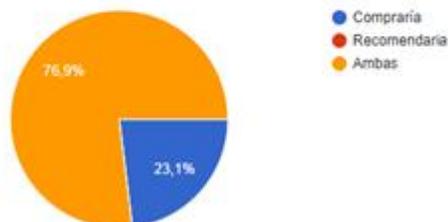
Compraría ropa de algodón pima peruano?

13 respuestas

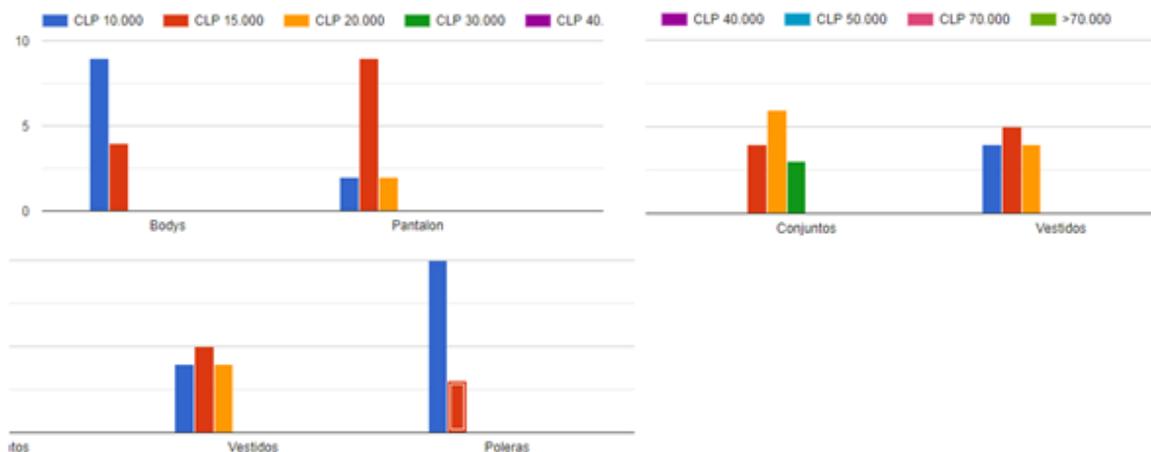


Al momento de probar este tipo de ropa (pima peruano) y conocer sus beneficios la compraría y recomendaría?

13 respuestas



Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por cada prenda de algodón pima peruano?



Anexo 3: Encuesta N°2 - “Encuesta Ropa bebe y niño”

Método de muestreo: El método usado para este estudio fue no probabilístico, esto significa que no es un producto de un proceso de selección aleatoria. Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador. El tipo de método probabilístico utilizado fue un muestreo consecutivo, es decir, intenta incluir a todos los sujetos accesibles como parte de la muestra, y se utilizaron parámetros iniciales como el ciclo de vida (madres con hijos de 0 a 36 meses). La aplicación de la encuesta se realizó utilizando el programa de Google drive “Formulario de encuestas”, el cual te permite tener de forma paralela un resumen de respuestas en formato gráfico. Toda la recopilación de datos fue captada de forma electrónica distribuida por un enlace directo a la encuesta.

Población objetiva: La población objetiva está basada a nivel socioeconómico como parámetro de los ingresos que se requiere que posean los consumidores de la línea de bebés y niños. Cabe destacar que, aunque en la encuesta no se consultó acerca de los ingresos, fue parámetro de referencia. Otros aspectos para considerar fue que sea dirigido a madres con hijos hasta 36 meses.

Tamaño muestral: Se encuestó a un total de 120 personas, madres entre 25 años a más, cuyos hijos estaban entre los 0-36 meses de edad. Encuesta realizada en el mes de marzo 2019.

Brief de Estudio Cuantitativo:

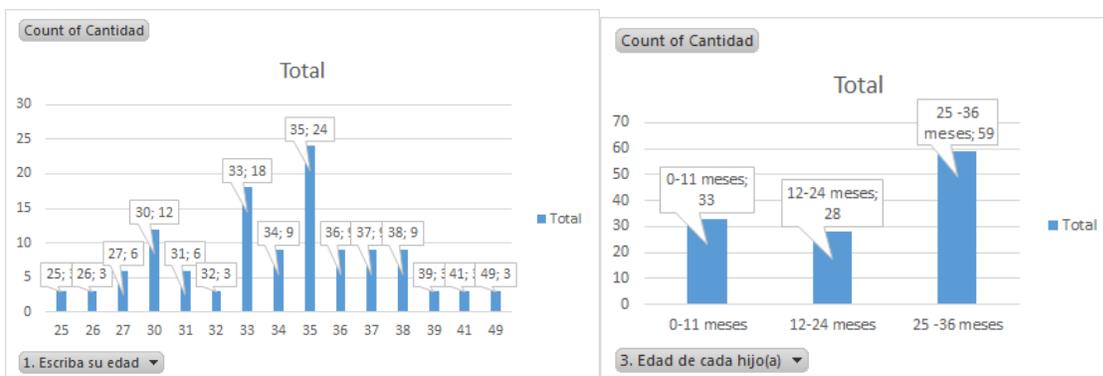
Objetivo principal: Conocer la preferencia del algodón pima orgánico a través de las necesidades que quieren satisfacer actualmente los clientes.

Objetivo secundario:

- Conocer el tipo de material que buscan al momento de elegir la prenda de vestir de su hijo(a)
- Conocer nivel de interés del segmento objetivo en la compra de productos de la línea en estudio.
- Definir elementos más valorados al momento de la compra de ropa para su hijo(a)
- Conocimiento del algodón orgánico.
- Disposición a pagar por tipo de productos de las líneas que ofreceremos.
- Monto destinado a consumo de ropa por mes y por hijo.

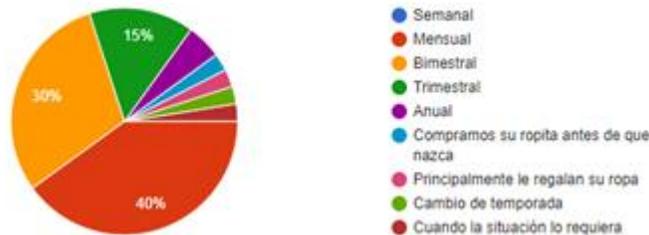
Gráficos de resultados de la encuesta

Población objetiva: Madres de 20 años a más, donde participaron 60 personas del rango de 0-34 años y 60 del rango de 35 años a más, con hijos entre 0-11 meses (33), 12-24 meses (28) y 25-36 meses (59).



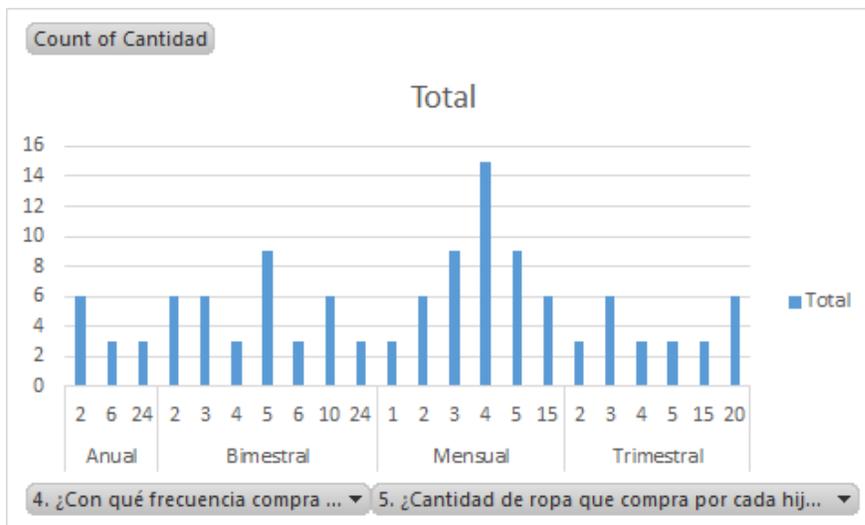
¿Con qué frecuencia compra ropa para su hijo(a) en el año?

La mayor parte de los encuestados indicó una frecuencia mensual (40%) y otro porcentaje alto respondió que bimestral (30%). En conclusión, más del 50% compra prendas por lo menos más de 6 veces en el año.



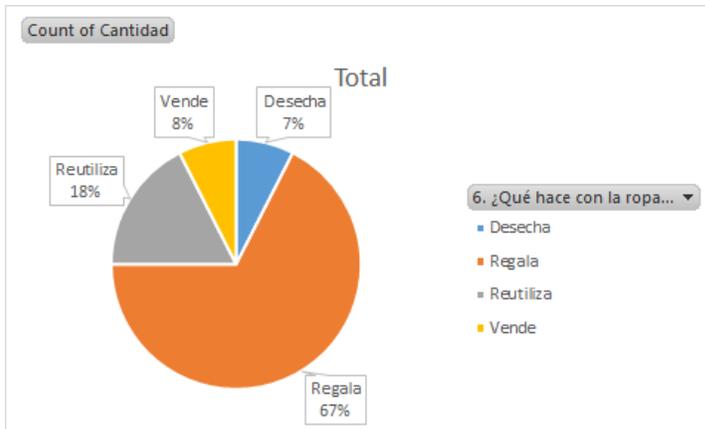
¿Cantidad de ropa que compra por cada hijo(a), de acuerdo con su frecuencia de compra?

Considerando los encuestados que representan el 70% y cuya frecuencia de compra es mensual/ bimestral, la cantidad de compra que realizan por cada hijo es entre 3-5 prendas con mayor representación de compra.



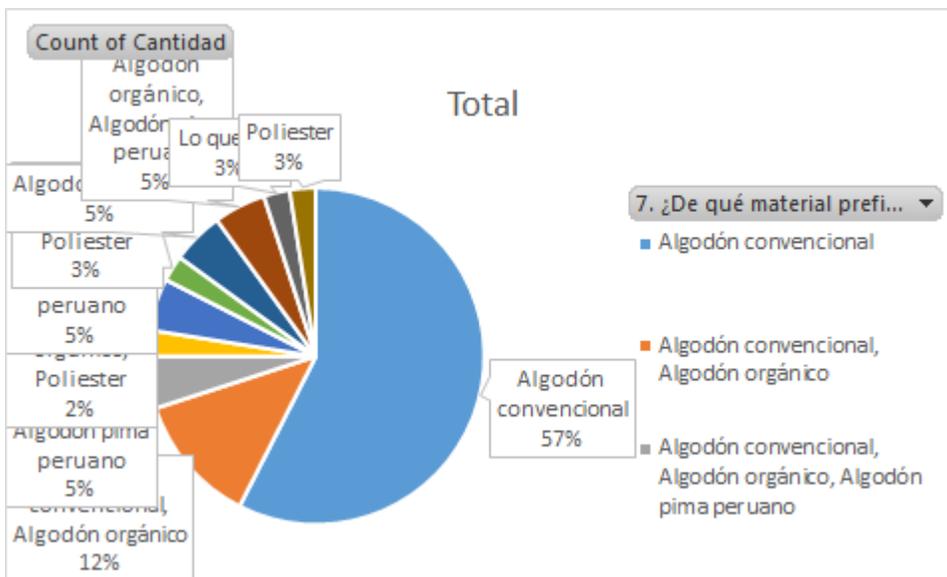
¿Qué hace con la ropa que ya no utiliza de su hijo (a)?

La mayor parte regala la ropa que deja de usar, por lo que podemos aprovechar esta oportunidad para los talleres de reciclar ropa y hacer muñecos de trapo u otras actividades para regalar ropa a fundaciones de niños, entre otros motivando a su vez el reciclaje.



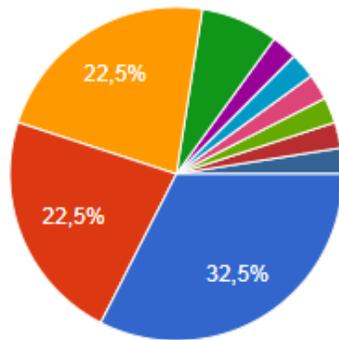
¿De qué material prefiere las prendas a comprar de su hijo(a)?

Las madres prefieren ropa de algodón convencional, esto lo hemos clarificado en el Focus Group, basándose básicamente en la accesibilidad.



¿Qué busca al momento de su compra de ropa para su hijo(a)?

Por otro lado, existe un grupo de madres indican que prefieren la calidad no importando lo caro que puede ser el producto (32,5%) y otro porcentaje le gusta economizar, aun sabiendo que no es producto de la mejor calidad (22,5%) por otra parte, existe un grupo que prefiere ropa accesible, que la encuentra en todas partes (22,5%).



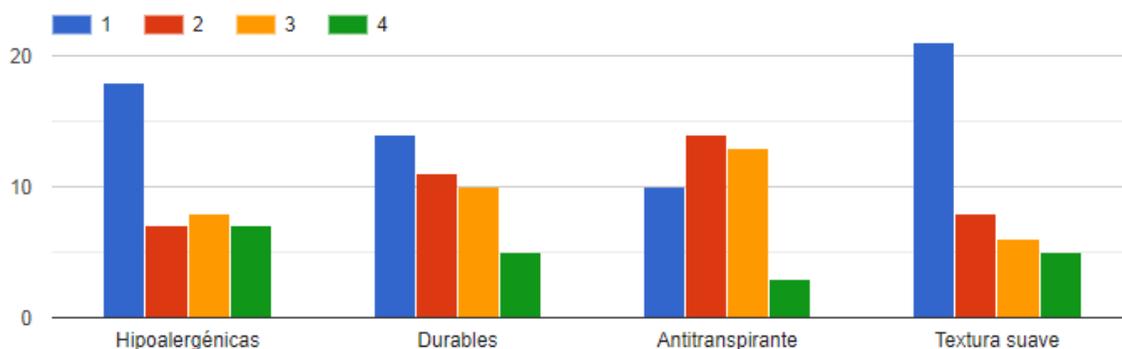
- Prefiero la calidad no importando lo...
 - Me gusta economizar, aún sabiend...
 - Accesibilidad, la encuentro en toda...
 - Ropa de moda
 - comodidad
 - buena calidad con precios accesibles
 - Que sea comoda
 - Calidad, estilo y que le guste a mis...
- ▲ 1/2 ▼

¿De qué material prefiere las prendas a comprar de su hijo(a)?	Count of Cantidad
+ Accesibilidad, la encuentro en todas partes	27
+ buena calidad con precios accesibles	3
+ Calidad, estilo y que le guste a mis hijos	3
+ comodidad	3
+ Me gusta economizar, aún sabiendo que no es lo mejor.	27
+ Precio y calidad	3
+ Prefiero la calidad no importando lo caro.	39
+ Que sea comoda	3
+ Ropa de moda	9
+ Siempre calidad, con descuento	3
Grand Total	120

¿De qué material prefiere las prendas a comprar de su hijo(a)?	13. ¿Por qué razones compraría ropa de algodón orgánico	%
+ Accesibilidad, la encuentro en todas partes	Ayudar al medio ambiente	22%
	Ayudar al medio ambiente, Cuidado de la salud del bebe y niño	11%
	Ayudar al medio ambiente, Mejor calidad, Cuidado de la salud del bebe y niño	11%
	Cuidado de la salud del bebe y niño	22%
	Mejor calidad, Cuidado de la salud del bebe y niño	33%
+ Me gusta economizar, aún sabiendo que no es lo mejor.	Ayudar al medio ambiente	11%
	Cuidado de la salud del bebe y niño	44%
	Mejor calidad	11%
	Mejor calidad, Cuidado de la salud del bebe y niño	22%
	No compraría	11%
+ Prefiero la calidad no importando lo caro.	Ayudar al medio ambiente	31%
	Ayudar al medio ambiente, Cuidado de la salud del bebe y niño	15%
	Ayudar al medio ambiente, Mejor calidad, Cuidado de la salud del bebe y niño	8%
	Cuidado de la salud del bebe y niño	23%
	Cuidado de la salud del bebe y niño, No compraría	8%
	Moda, Ayudar al medio ambiente, Mejor calidad, Cuidado de la salud del bebe y niño	8%
	No compraría	8%

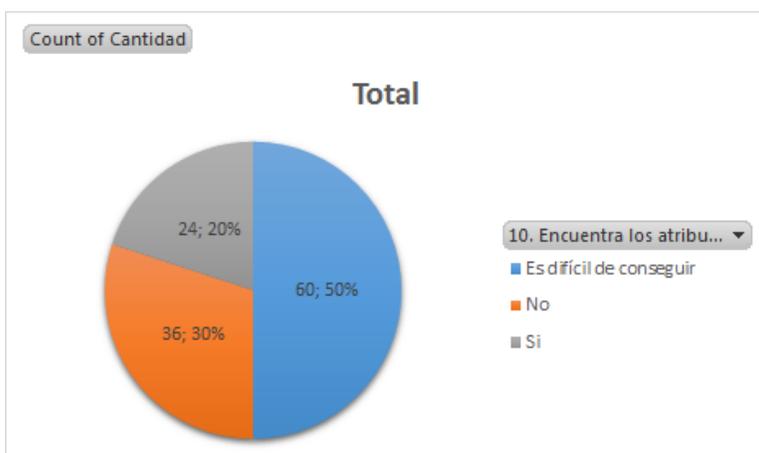
Clasifique el nivel de importancia que le daría a cada atributo al momento de comprar las prendas de su hijo(a) (¿siendo 1 el más importante y 4 el menos importante?)

Los atributos que más destacaron son lo hipoalergénico y la textura suave, y otro grupo se orienta en lo durable y antitranspirante.



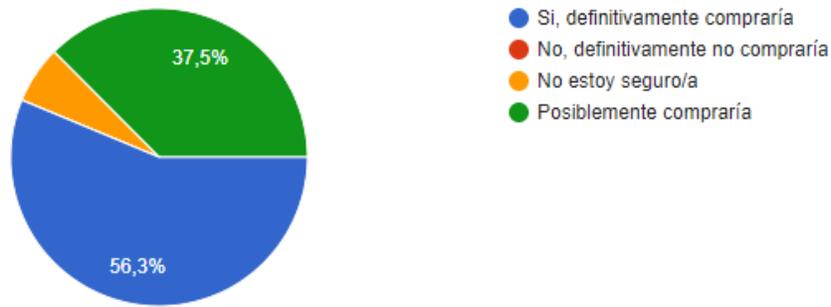
¿Encuentra los atributos mencionados en el punto anterior cuando compra ropa para sus hijos?

El 50% de los encuestados indica que es difícil de conseguir, esta conclusión nuevamente coincide con lo rescatado en el Focus Group, donde al no encontrar este tipo de atributos, eligen lo que tienen más accesible, por lo que, compran ropa de algodón convencional.



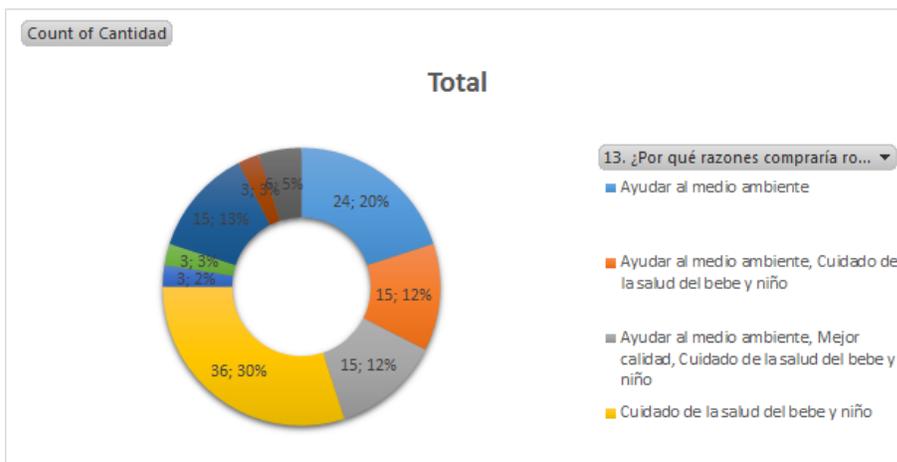
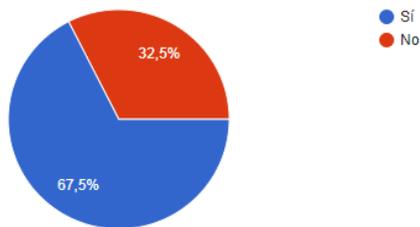
Si su respuesta es NO, le gustaría comprar ropa con los atributos que valoró de mayor importancia.

Y a pesar de no encontrarlo hoy en el mercado de forma masiva, estarían dispuestos a comprar el producto con mejores atributos.



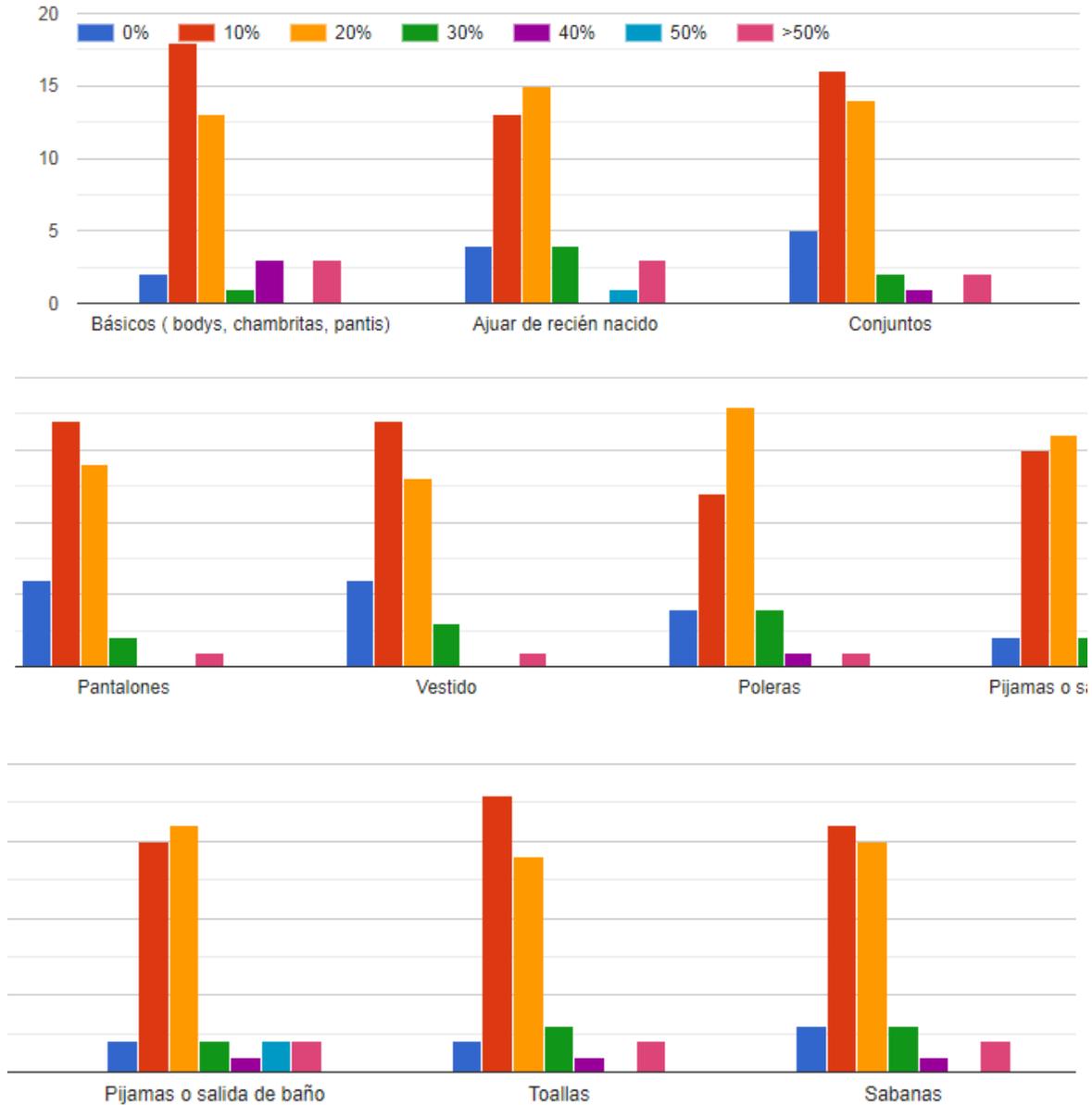
¿Conoce el algodón orgánico? y ¿Por qué razones compraría ropa de algodón orgánico

La mayor parte de encuestados (67,5%) afirma conocer el algodón orgánico y que comprarían ropa de este tipo de material por dos razones destacables cuidado de la salud del bebe y niño, y por el cuidado del medio ambiente.



¿Cuánto adicional estaría dispuesto a pagar para comprar ropa orgánica, con los atributos valorados anteriormente en el punto 9?

Existe una disposición a pagar de un % adicional a la ropa que compran habitualmente, esto fluctúa entre 10-20% más.



Anexo 4: Base de Puntuación para Matriz de Factores Críticos.

Base de información encuesta anexo 1.

Precio					
Row Labels	Count of 1- Genero	%	Peso	Peso x tipo	
Alto	60	58%	0,58		
Bajo	13	13%	0,00		
Medio	31	30%	0,15		
Grand Total	104	Puntos	0,24		0,18
Reputación de la marca					
Row Labels	Count of 1- Genero	%			
Alto	35	34%	0,34		
Bajo	22	21%	0,00		
Medio	47	45%	0,23		
Grand Total	104	Puntos	0,19		0,14
Calidad del producto					
Row Labels	Count of 1- Genero	%			
Alto	77	74%	0,74		
Bajo	2	2%	0,00		
Medio	25	24%	0,12		
Grand Total	104	Puntos	0,29		0,21
Servicio de post-venta					
Row Labels	Count of 1- Genero	%			
Alto	33	32%	0,32		
Bajo	31	30%	0,00		
Medio	40	38%	0,19		
Grand Total	104	Puntos	0,17		0,13
Promociones					
Row Labels	Count of 1- Genero	%			
Alto	74	71%	0,71		
Bajo	5	5%	0,00		
Medio	25	24%	0,12		
Grand Total	104	Puntos	0,28		0,21
Canales de distribución					
Row Labels	Count of 1- Genero	%			
Alto	34	33%	0,33		
Bajo	25	24%	0,00		
Medio	45	43%	0,22		
Grand Total	104	Puntos	0,18		0,13
			Total puntos	1,34	1,00

Anexo 5: Características de los Principales Competidores.

MARCA	PRODUCTOS	CARACTERISTICAS QUE PREFIEREN LAS MADRES	ORIGEN DE LOS PRODUCTOS	FORTALEZA	DEBILIDADES
COLLOKY	ROPA INTERIOR ROPA BEBES, NIÑOS/AS CALZADO	CALIDAD Y DISEÑO VARIEDAD PRODUCTOS	ROPA DE ALGODON FABRICADA EN INDIA Y CHINA	TIENDAS A LO LARGO DE CHILE. VENTA ONLINE	SIN PRODUCTOS ALGODON ORGANICO
OPALINE	ROPA DE BEBES HASTA 2 AÑOS. CALZADO.	CALIDAD Y DISEÑO	ROPA DE ALGODON FABRICADA EN CHINA.	TIENDAS A LO LARGO DE CHILE. VENTA ONLINE	ROPA DE BEBES HASTA 2 AÑOS.
CARTER	ROPA INTERIOR ROPA PARA BEBES, NIÑOS/AS	DISEÑO Y CALIDAD VARIEDAD PRODUCTOS	ROPA DE ALGODON FABRICADA EN CHINA.	BUENA RELACION PRECIO- CALIDAD.	SIN PRODUCTOS CON ALGODON ORGANICO
H&M	ROPA INTERIOR ROPA PARA BEBES, NIÑOS/AS	DISEÑO BUENA RELACION PRECIO - CALIDAD	ROPA DE ALGODON FABRICADA EN CHINA E INDIA.	BUENA RELACION PRECIO - CALIDAD	NO HAY VENTA ONLINE EN CHILE
BOULEVARD (LIDER)	ROPA INTERIOR ROPA PARA BEBES NIÑOS/AS	PRECIO BAJOS SE APROVECHA LA COMPRA EN EL SUPERMERCADO	ROPA DE ALGODON FABRICADA EN CHINA.	BAJOS PRECIOS	SIN PRODUCTOS ALGODON ORGANICO
URB (JUMBO)	ROPA INTERIOR ROPA PARA BEBES, NIÑOS/AS	PRECIO SE APROVECHA LA COMPRA EN EL SUPERMERCADO	ROPA DE ALGODON Y POLIESTER FABRICADA EN CHINA.	BAJOS PRECIO ADSEQUIBLE	POCA OFERTA VENTA ONLINE
BABY HARVEST (RIPLEY)	ROPA INTERIOR ROPA PARA BEBES, NIÑOS/AS	VARIEDAD DE PRODUCTOS BUENA RELACIÓN PRECIO - CALIDAD.	ROPA DE ALGODON FABRICADA EN CHINA.	BUENA RELACIÓN PRECIO - CALIDAD	POCA OFERTA ONLINE
YAMP (FALABELLA)	ROPA INTERIOR ROPA PARA BEBES, NIÑOS Y NIÑAS.	VARIEDAD DE PRODUCTOS BUENA RELACIÓN PRECIO - CALIDAD.	ROPA DE ALGODON FABRICADA EN CHINA.	BUENA RELACION PRECIO - CALIDAD	SIN PRODUCTOS CON ALGODON ORGANICO

Las principales marcas en Chile que han introducido productos de algodón Pima son las siguientes:

	MOOWEAR	LUCKY BABY	GEA ORGANICA
CONCEPTO	MOONWEAR FOMENTA EL CUIDADO DE LA PIEL DE LOS BEBES, CON MATERIA PRIMA DE ALGODON PIMA PERUANO, PARA NIÑOS/AS DE 0 A 8 AÑOS	LUCKY BABY ES UNA MARCA ESPECIALIZADA EN EL DISEÑO CLASICO DE ROPA DE ALGODÓN PIMA PERUANO Y ACCESORIOS FINOS PARA BEBES PREMATUROS A 36 AÑOS.	GEA ORGANICA TIENE EL CONCEPTO DE VIDA MÁS RESPONSABLE, PRENDAS DE ALGODON PIMA PERUANO.
PRODUCTOS	BODIES CONJUNTOS PANTIES CAMISETAS AJUARES PARA BEBE.	AJUAR PARA BEBES LÍNEA ORGANICO BABY GIRL BABY BOY DORMITORIO Y BAÑO MOM & BABY CARE KIT BORDADOS	BODYS, CHAMBRITAS BUZO, PANTALONES Y POLERONES ENTERITOS, OSITOS BOMBACHOS PIJAMAS PILUCHOS POLERAS, VESTIDOS
ASPECTOS CLAVES	TIENDA ONLINE FABRICANTES DE ROPA RETIRO EN TIENDA TIENDA FISICA (VITACURA) BLOG, DE PADRES. DESPACHO GRATIS \$ 30.000 RM	TIENDA ONLINE IMPORTADORES. DISTRIBUIDORES RETIRO EN TIENDA TIENDA FISICA (VITACURA) DESPACHO GRATIS SOBRE \$ 50.000	TIENDA ONLINE FABRICANTES DE ROPA DISTRIBUIDORES RETIRO EN TIENDA PUNTOS DE VENTA; BEBEURBANO - BAMBOO & ORGANICS - LAS MELLIZAS - EMPORIO BABY. DESPACHO GRATIS SOBRE \$ 40.000 RM
FORTALEZAS	BLOG DE CRIANZA DISEÑO DE PRENDAS SOLO DISPONIBLE EN INTERNER Y TIENDA FISICA	VENTA A EMPRESAS TALLER DE BORDADO VENTA RETAILS (FALABELLA, PARIS) OTROS CANAL ONLINE (MERCADO LIBRE)	PRECIO BAJOS DESARROLLO DE ALIANZAS CON TIENDAS A NIVEL NACIONAL,
DEBILIDADES	PUBLICIDAD PARTICIPACION DE MERCADO	PUBLICIDAD PARTICIPACION DE MERCADO	PUBLICIDAD PARTICIPACION DE MERCADO

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 6: Extracto de los resultados del Estudio Global de Premiumización.

Estudio Global de Premiumización, realizado por Nielsen señala que: *La percepción de los chilenos sobre productos premium. - Al menos el 68% de los consumidores chilenos de la encuesta consideran que un producto premium es aquel elaborado con materiales o ingredientes de alta calidad, 56% que ofrece funciones o desempeño superiores, 49% que provee una experiencia de consumo superior a cualquier otro producto y 47% que ofrece o hace algo que ninguna otra marca proporciona. Y cuando son cuestionados sobre cuánto están dispuestos a pagar (más de lo que consideran el precio promedio) por una marca premium, al menos 89% de los encuestados en Chile están de acuerdo total o parcialmente con que podrían pagar, si ésta tiene una alta calidad o estándares de seguridad, 87% sí contiene materiales sostenibles o amigables con el medio ambiente y 88% si contiene ingredientes naturales u orgánicos.*

Anexo 7: Leyes que protegen al consumidor en Chile.

a) Protección de los Derechos de los Consumidores: En Chile, la relación entre los proveedores de bienes o servicios y los consumidores está regulada por la Ley N° 19.496, este cuerpo legal establece derechos y obligaciones para consumidores y empresas. En septiembre del 2018, se publica la Ley N° 21.081, que fortalece la protección de los consumidores, dotando al Servicio con facultad para fiscalizar y mejorando diversos procesos.

b) Protección de datos: El tratamiento de los datos personales se encuentra regulado en Chile por la Ley 19.628 sobre protección de la vida privada. Sin embargo, la normativa tiene graves defectos que han avalado la contaminación de las libertades personales por el inadecuado tratamiento de los datos personales.

c) Medios de pago electrónicos: En Chile la emisión y operación de tarjetas de Crédito y Débito, se encuentra reguladas por disposiciones del Banco Central de Chile, Capítulos III.J 1, y 2 del Compendio de Normas Financieras y la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras en su recopilación actualizada de Normas, Capítulo 8-3 para Crédito y 2-15 para Débito. En general los mayores desafíos legales a los que se enfrentan los medios de pago electrónicos consisten en permitir la privacidad y

confidencialidad de los datos, el anonimato en la transacción, la seguridad y confiabilidad en el uso de la información, costos razonables para el usuario a la hora de realizar sus pagos, y en una solución oportuna y accesible a la hora de resolver disputas.

Anexo 8: Resumen de Nacimientos Inscritos Según Edad de la Madre.

Para las comunas seleccionadas para nuestro mercado objetivo.

COMUNAS DE RESIDENCIA	GRUPO DE EDADES DE LA MADRE 20 -34 AÑOS NACIDOS VIVOS INSCRITOS	GRUPO DE EDADES DE LA MADRE 35 Y MAS NACIDOS VIVOS INSCRITOS	TOTAL MADRES DE 20 A MÁS NACIDOS VIVOS INSCRITOS	%	GSE ABC1	%	GSE C2	TOTAL SEGÚN ABC1C2
SANTIAGO	4.054	1.377	5.431	9,7%	527	31,7%	1.722	2.248
HUECHURANA	989	404	1373	9,8%	135	11,0%	151	286
LA REINA	523	337	860	40,6%	349	26,5%	228	577
LAS CONDES	2.342	1.315	3.657	48,6%	1.777	30,7%	1.123	2.900
LO BARNECHEA	762	395	1157	43,2%	500	14,3%	165	665
NUÑO A	1.770	983	2.753	28,7%	790	35,1%	986	1.756
PEÑALOEN	2.275	685	2.960	11,1%	329	14,0%	414	743
PROVIDENCIA	1.201	887	2.088	35,9%	742	38,3%	792	1.534
SAN MIGUEL	1.108	379	1.485	18,1%	239	26,2%	389	628
VITACURA	755	470	1225	58,60%	718	28,50%	349	1.067
COLINA	1.509	610	2.119	43,2%	915	14,3%	303	1.218
TOTAL	16.160	7.822	23.982		7.021		6.603	13.624

Fuente: Mapa Socioeconómico de Chile. 2018

Para las regiones seleccionadas para nuestro mercado objetivo.

REGIONES	GRUPO DE EDADES DE LA MADRE 20 -34 AÑOS NACIDOS VIVOS INSCRITOS	GRUPO DE EDADES DE LA MADRE 35 Y MAS NACIDOS VIVOS INSCRITOS	TOTAL MADRES DE 20 A MÁS NACIDOS VIVOS INSCRITOS	%	GSE ABC1	%	GSE C2	TOTAL SEGÚN ABC1C2
BIOBIO	18.088	4.877	22.783	9,6%	2.185	8,0%	1.821	4.006
VALPARAISO	16151	3945	20096	12,2%	2.452	12,1%	2.432	4.883
TOTAL	34.237	8.622	42.859		4.637		4.253	8.890

Fuente: INE. 2016

Tabla Elaboración propia

Anexo 9: Estudio de Adimark 2017 Según Distribución a Nivel de Comunas de GSE.

COMUNAS GRAN SANTIAGO	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	58,6	28,5	9,8	2,8	0,3
Las Condes	48,6	30,7	12,9	6,8	0,9
Lo Barnechea	43,2	14,3	14,0	22,2	6,3
La Reina	40,6	26,5	16,5	13,7	2,7
Providencia	35,9	38,3	18,2	7,0	0,6
Ñuñoa	28,7	35,1	20,0	14,5	1,8
San Miguel	16,1	26,2	26,1	26,4	5,2
Macul	11,9	26,0	25,8	29,9	6,5
La Florida	11,7	25,0	26,5	30,5	6,2
Peñalolen	11,1	14,0	21,3	41,1	12,5
Huechuraba	9,8	11,0	20,9	44,6	13,7
Santiago	9,7	31,7	29,3	24,4	4,9
Ordenadas según % de ABC1					

Anexo 10: Características Grupo Socioeconómico en Chile. Chile - Feb. 2018.
Información obtenida según Asociación de Investigaciones de Mercado (AIM)

	Ingreso total promedio del hogar	Recursos del Principal Sostenedor del Hogar					
		Educación	Ocupación	Sistema de salud	Tarjeta de crédito bancaria	Vehículo particular	Teléfono móvil
E	M\$324	La mayoría (54%) no va más allá de la enseñanza básica.	98% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente trabajadores no calificados.	95% público (FONASA)	5%	14%	84% tiene celular con prepago y 8% con contrato
D	M\$ 562	La mayoría (54%) llega a la enseñanza media pero no va más allá de ella	93% trabaja en oficios diversos sin requisito de educación formal, principalmente operadores y vendedores	90% público (niveles A y B de FONASA)	10%	22%	74% tiene celular con prepago y 17% con contrato
C3	M\$ 899	La mayoría (53%) completa la enseñanza media y un 27% va más allá, sobre todo al nivel técnico	70% trabaja en oficios que no requieren educación formal; 30% accede a empleos que sí lo requieren	76% público (niveles A y B de FONASA)	24%	32%	58% tiene celular con prepago y 37% con contrato
C2	M\$ 1.360	Mayormente profesionales técnicos (45%) y, en menor medida, universitarios (26%)	58% trabaja en oficios que requieren educación formal; 47% son técnicos y profesionales	56 % público (niveles B, C y D de FONASA) Y 32% privado (ISAPRE)	41%	44%	59% tiene celular con contrato y 39% con prepago
C1b	M\$1.986	Mayormente profesionales universitarios (71%)	81% trabaja en oficios que requieren educación formal, principalmente directivos y profesionales de nivel alto (56%)	51% privado (ISAPRE) y 39% público (nivel D de FONASA)	60%	49%	72% tiene celular con contrato y 26% con prepago
C1a	M\$ 2.739	Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%)	92% son directivos y profesionales de alto nivel	76% privado (ISAPRE) y 19% público (nivel D de FONASA)	77%	59%	84% tiene celular con contrato y 16% con prepago
AB	M\$ 6.452	Profesionales universitarios (99%), buena parte de ellos con postgrado (30%)	100% son directivos y profesionales de alto nivel	89% privado (ISAPRE)	92%	78%	89% tiene celular con contrato y 10% con prepago

Anexo 11: Detalle de Línea de Productos/Precio Marcas en Chile de Algodón Pima.

PRODUCTOS	MOONWEAR	LUCKY BABY	GEA ORGANICA
BODIES	\$ 3.990 - \$ 9.990	\$ 5.990 - \$ 13.990	\$ 6.990 - \$ 9.990
CONJUNTOS	\$ 9.990 - \$ 17.990	\$ 15.990 - \$ 22.800	\$ 11.990 - \$ 13.990
PANTIES	\$ 6.990 - \$ 8.990	\$ 8.990 - \$ 6.990	\$ 5.990 - \$ 6.990
CAMISETAS	\$ 6.990 - \$ 9.990	\$ 6.990 - \$ 4.990	\$ 7.990 - \$ 8.990
ENTEROS O OSITOS	\$ 13.990 - \$ 15.990	\$ 22.990 - \$ 29.990	\$ 8.990 - \$ 17.990
AJUARES DE BEBE	\$ 15.990 - \$ 17.990	\$ 17.990 - \$ 23.990	\$ 13.990 - \$ 15.990
PIJAMAS	\$ 9.990 - \$ 14.990	-	\$ 10.990 - \$ 13.990
TOALLAS	\$ 14.990	-	-
SABANAS	\$ 21.990 - \$ 24.990	\$ 32.990 - \$ 38.990	-
MANTAS	\$ 15.990- \$ 24.990	\$ 22.990 - \$ 24.990	-

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 12: Estudio GFK Adimark-Mercado Libre.

Metodología del Estudio

GFK Adimark realizó un estudio cuantitativo, a través de 1.127 encuestas web a personas que hayan comprado o vitrineado en internet en los últimos 6 meses. La muestra está compuesta por hombres y mujeres de los GSE C1, C2, C3 y D, de 15 a 80 años, residentes en todas las regiones del país. El trabajo de campo finalizó en diciembre de 2017.

Conclusiones del estudio:

La revolución del Ecommerce está llegando con fuerza a Chile, pues un estudio realizado por GFK Adimark y Mercado Libre, la mayor empresa de comercio electrónico en América Latina, así lo indica. Como una de sus principales conclusiones, la encuesta arrojó que prácticamente 3 de cada 4 compradores online (74%) está comprando más (39% marcó esta preferencia) o significativamente más (35%) en comparación a hace un año atrás.

En cuanto a los principales atributos del comercio electrónico que mencionan los chilenos, los más destacados son: comodidad (71% de los encuestados), el acceso a mejores precios (50,1%) y el ahorro de tiempo (44,5%). También recibe un porcentaje relevante de menciones (28,8%) el atributo de poder encontrar productos que no están en las tiendas físicas.

Anexo 13: Estudio de Comparación de Precios de Carter's Chile vs Carter's USA. Datos obtenidos del blog de compras, de un estudio realizado en tiendas físicas.

The image shows a screenshot of the Carter's USA website. The product being compared is 'Cotton Snap-Up Sleep & Play' priced at \$9.00. A calculation to the right shows: USD \$9 + 7% impuestos = USD \$9,60. Below this, a text box states 'Precio en Chile más del doble que en USA'. The website header reads 'CARTER'S ESTADOS UNIDOS'.

USD \$9 + 7% impuestos = USD \$9,60

Carter's Chile precios vs USA

Precio en Chile más del doble que en USA

CARTER'S CHILE



\$14.990 (Pesos chilenos) impuestos incluidos.
A dólares (1 USD = 674 pesos chilenos): USD \$22,2

Viajaromorir.com

Anexo 14: Canvas.

<p>Socios Clavo </p> <p>Proveedores de ropa de algodón Pima en Perú, Clínicas de maternidad, jardines infantiles, fundaciones de infancia, municipalidades en campañas de reciclado.</p> <p>Alianzas con canales online como BabyTuto y The Mama Store.</p>	<p>Actividades Clavo </p> <p>Campañas de Marketing, importación de línea de productos desde Perú, logística, gestión de la plataforma online y de las proyecciones de ventas. Promoción de la conciencia sustentable a través de campañas de reciclado, y reutilización de prendas de vestir, como es el desarrollo de muñecos de trapos.</p> <p>Recursos Clavo </p> <p>Físico (oficina, mobiliarios, equipos de computación), página web, productos, servicios de terceros para almacenaje y transporte, personal administrativo y de venta, plataforma online con la base de datos operativa para conectar</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>A través de una línea de productos de algodón Pima orgánico.</p> <p>Otorgar beneficios de productos de calidad, durabilidad, hipoalergénicos y de materia prima sustentable con el medio ambiente.</p> <p>Fomentando el reciclado y reutilización de prendas de vestir.</p> <p>Servicio al cliente con atención especializada a través de nuestro canal de venta física y online.</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>A través de página web, con el desarrollo de blog de crianza, campañas de difusión a través de redes sociales, Instagram, Facebook. Participación en Ferias de Expo Bebe. Talleres de reciclaje.</p> <p>Canales </p> <p>Desarrollo de una página online.</p> <p>Una tienda física, desarrollo de alianzas con BabyTuto y The Mama Store, además de retails.</p>	<p>Segmentos De Clientes </p> <p>Madres de 20 a 44 años.</p> <p>Dirigido a grupo socioeconómico ABC1 y C2.</p> <p>Comunas seleccionadas en una primera etapa: Vitacura, Providencia, Los condos, Nuñoa, Lo Barnechea, La Dehesa, Santiago, La Reina, San Miguel, Colina, Huechuraba. Y nuestros usuarios son los bebes de 0-36 meses.</p>
<p>Estructura De Costos </p> <p>Tipos de costos: Costos variables tales como costo del producto y sus costos asociados a la importación, almacen y transporte. Gastos tales como: gastos de marketing, el arriendo de oficinas físicas, más la tercerización de almacén, preparación de despacho, proveedor en la mantención de servidores para la página web, servicios de soporte tecnológico, remuneraciones y otros incentivos del personal.</p>		<p>Fuente De Ingresos </p> <p>Venta de ropa de algodón Pima orgánico. Según nuestras líneas de producto se distribuye en los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Línea de básicos representa un 30%. • Línea de complementos representa un 25%. • Línea de ropa interior representa un 20% • Línea de dormitorio y baño representa un 25% 		

Anexo 15: Logo de la Empresa



Anexo 16: Portada de la Página Web

Inscripción de página:



Portada de Página

Inicio Comprar Blog 

VENTA DE FIN DE TEMPORADA

¡Suscríbete y recibe actualizaciones!

EL NUEVO PRODUCTO SE VENDE EN 24 HORAS

¡Suscríbete y recibe actualizaciones!

YA LLEGÓ LA NUEVA COLECCIÓN

¡Suscríbete y recibe actualizaciones!

¡Vamos a chatear!

ENVÍOS Y ENTREGAS

Santiago Oriente

La Reina, Ñuñoa, Los Cónes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, Santiago, Recoleta



Regiones y otras comunas de Santiago

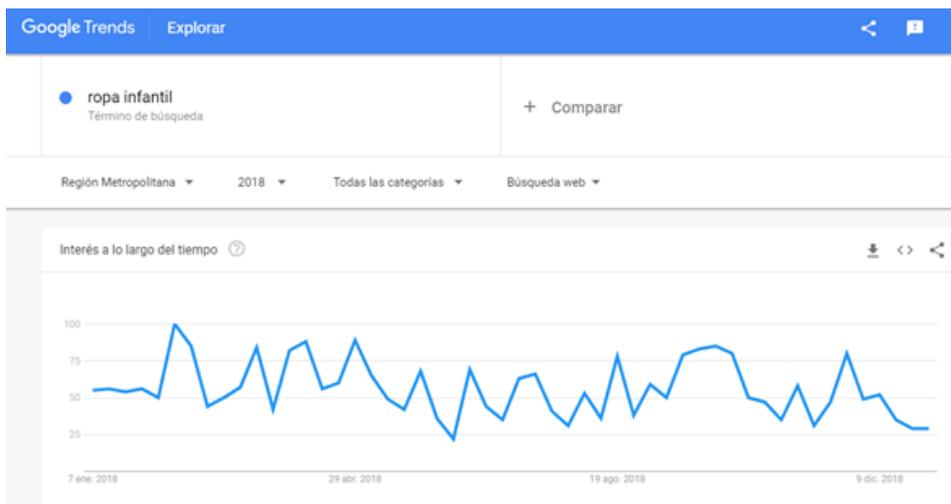


¡Vamos a chatear!

Anexo 17: Información de Base de Presupuesto de Marketing.

TIPO DE CAMPAÑA	COMENTARIOS
Local	
Etiquetas de ropa con la marca	Costo por paquete de 1000 unidades (ref. imprenta web)
Volantes	Costo por paquete de 1000 unidades (ref. imprenta web)
Impresión en adhesivo	Impresión por unidad (ref. imprenta web)
Relaciones Públicas	
Participación en ferias	Costo por feria 58,5 UF (feria de productos sustentables)
Marketing de contenidos	
Landing Page	incluye en costo de pagos por click
White Papers	serán nuestros blogs incluidos en la web.
Social Media	
Twitter	inscripción gratuita. Utilizaremos nuestros landing page
Facebook	Publicidad en Google clicks por compra (ref. tusclicks.cl)
Pinterest	inscripción gratuita. Utilizaremos nuestros landing page
Instagram	inscripción gratuita. Utilizaremos nuestros landing page
Youtube	inscripción gratuita. Utilizaremos nuestros landing page
Online	
Blog	
Website	Cotización referencia: https://jumpseller.cl/sign-up/ / bigcommerce
Mobile Alerts	incluido en costos de plataforma online
Email Newsletter	se realizará internamente con área de ventas
Web	
Development	sin costo adicional, incluido dentro del paquete de website
Pay-Per-Click Marketing	Publicidad en google clicks por compra (ref. tusclicks.cl)
SEO	sin costo adicional, incluido dentro del paquete de website
Investigación de mercados	
Surveys	Costo por estudio ref. De cotización de Grupo Tango www.grupotango.cl

Anexo 18: Tendencia de Búsqueda de Ropa Infantil Google Trends.



Mes	Cant. prom.	%	Demanda 1er año
Enero	55,5	10%	973
Febrero	24,5	4%	430
Marzo	49,5	9%	868
Abril	82	14%	1.438
Mayo	57	10%	999
Junio	40	7%	701
Julio	41	7%	719
Agosto	45,5	8%	798
Septiembre	79	14%	1.385
Octubre	21,5	4%	377
Noviembre	39	7%	684
Diciembre	35	6%	614
	569,5		9.986

