



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA ON LINE DE JUGUETES
PARA EL DESARROLLO COGNITIVO DE NIÑOS DE 0 A 5 AÑOS EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

ROBERTO JULIO SOTO ARAYA

PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ENRIQUE IVÁN ALDUNATE ANFOSSI**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA ON LINE DE JUGUETES PARA EL DESARROLLO COGNITIVO DE NIÑOS DE 0 A 5 AÑOS EN CHILE

El objetivo general de esta tesis es evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa de venta on line de juguetes para el desarrollo cognitivo de niños de 0 a 5 años en Chile que alcance al tercer año de operación una utilidad acumulada después de impuestos de al menos \$80 millones.

El estudio y análisis del modelo de negocio se centrará en evaluar la existencia en el mercado nacional de una oferta comercial de juguetes para el desarrollo cognitivo y con contenido para niños de 0 a 5 años, así como también de concluir la hipotética necesidad del mercado por contar con dicho producto.

Como diagnóstico general y en base a la investigación del mercado y al estudio de publicaciones referentes a las tendencias actuales de e-commerce es posible destacar algunas observaciones importantes para el desarrollo del estudio como lo son la innegable preferencia por juguetes que estimulen el desarrollo intelectual en los niños, la alta participación de la compra a través de internet y la falta de una oferta especializada fuerte en el mercado orientada al desarrollo intelectual de los niños a través del juego.

El segmento escogido para la definición de estrategia corresponde a los niveles socioeconómicos ABC1a, C1b y C2. Estos segmentos se destacan principalmente por su disposición a pago, la frecuencia de compra, un mayor conocimiento de especialistas y mayor uso de internet para comprar.

La estrategia a implementar en el negocio será la diferenciación con especial énfasis en la exclusividad del producto, la diferenciación del servicio y el potencial de la marca, lo anterior anclado en un sitio web donde encontrar una amplia variedad de estímulos para que los niños aprendan jugando.

La propuesta de valor tendrá como pilares fundamentales la búsqueda constante de nuevos desafíos para el desarrollo cognitivo, la funcionalidad del sitio web que permita seleccionar el mix del producto y la atención personalizada que permita entregar una completa asesoría y experiencia de compra.

El proyecto requiere una inversión inicial de MM\$111,4 y con una evaluación a 5 años se espera alcanzar un VAN de MM\$36,5 y una TIR del 22,1%. La utilidad acumulada después de impuestos supera la establecida en el objetivo general por lo tanto se recomienda realizar el negocio.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder.....	2
3. Objetivos y resultados esperados.....	4
4. ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	5
4.1. Análisis de los mercados potenciales.....	5
4.2. Análisis de clientes.....	9
4.3. Análisis de la competencia en Chile.....	17
4.4. Análisis del entorno.....	23
4.5. Conclusiones del diagnóstico	30
5. PRINCIPALES VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO APLICANDO MATRIZ FODA POR SEGMENTO.....	31
6. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	33
6.1. Selección del segmento objetivo.....	33
6.2. Elaboración de la propuesta de valor.....	34
6.3. Plan de Marketing.....	35
6.3.1. Estrategia de precios.....	35
6.3.2. Estrategia de productos.....	37
6.3.3. Estrategia de comunicación y posicionamiento.....	41
6.3.4. Estrategia de distribución.....	45
7. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	47
7.1. Estimación de flujos.....	47
7.2. Inversión requerida.....	50
7.3. Fuentes de financiamiento.....	51
7.4. Evaluación de rentabilidad: VAN y TIR.....	53
7.5. Análisis de sensibilidad.....	54
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
9. ANEXOS.....	57
10. BIBLIOGRAFÍAS	60

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo propone como tema de tesis evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa de venta on line de juguetes para el desarrollo cognitivo para niños de 0 a 5 años.

La importancia del desarrollo intelectual de niños en edad preescolar se destaca en variadas publicaciones y es un tema abordado siempre que se hace alusión a la calidad de la educación en nuestro país. Así se menciona constantemente la importancia de que los niños asistan a jardines infantiles y cómo esto impacta en los resultados académicos futuros.

Pero el desarrollo intelectual de los niños no puede ser una tarea exclusiva de los jardines infantiles, es también una responsabilidad social ofrecer productos responsables con contenido que ayuden en esta labor.

Una publicación de atapa infantil.com ² recalca que el juego es una actividad fundamental para el desarrollo infantil dado que es a través del juego que el niño va aprendiendo a conocer su entorno y a relacionarse con los objetos que le rodean. También se destaca la importancia del juego para desarrollar diferentes habilidades, aprender a relacionarse con los demás y a establecer sus primeros vínculos emocionales.

Es en este instante donde se abre el espacio para la reflexión y surge la inquietud de plantear la hipótesis de si el mercado en Chile está cubriendo las necesidades de aquellos padres, familiares o amigos que buscan un regalo que trascienda en el tiempo, que algo aporte en el desarrollo de nuestros niños. Pareciera que el mercado no está recogiendo el mensaje y sigue encasillado en la muñeca de turno y en los autos lujosos, postergando en otros la labor educativa. Este será un tema a investigar dentro del presente trabajo y será abordado con profundidad en avances respecto al mercado y la competencia.

Según el artículo mencionado³, los juguetes son importantes en el desarrollo infantil por lo siguiente:

- **Estimulan el aprendizaje infantil**, permitiendo que el niño descubra la existencia de diferentes formas, colores, tamaños y texturas.
- Desarrollan las habilidades motoras gruesas y finas.

² <https://www.etapainfantil.com/juguetes-desarrollo-ninos>

³ <https://www.etapainfantil.com/juguetes-desarrollo-ninos>

- Permiten que el niño descubra las funciones de los objetos que le rodean, comprendiendo para qué se utiliza cada uno.
- Facilitan la maduración de tres funciones mentales básicas: la asimilación, la comprensión y la adaptación a la realidad.
- Fomentan la creatividad y la imaginación, sobre todo cuando se trata de juguetes no convencionales como puede ser una caja de cartón, una cinta o unas simples botellas.

Lo anterior da espacio para analizar las oportunidades que entrega el mercado nacional para desarrollar un negocio enfocado en entregar una propuesta de valor orientada a la entretención con contenido de una forma rentable y sustentable en económico.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

El tema de la tesis consiste en evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa dedicada a la venta on line de juguetes para el desarrollo cognitivo y con contenido.

El juego es una actividad muy importante en los primeros años de edad de los niños porque a través de esto van desarrollando habilidades mentales, sociales y físicas. El juego es la instancia en que los niños expresan sus sentimientos, miedos y fantasías de forma natural.

El juego es fundamental en la educación de un niño. Albert Einstein lo describe como la forma más alta de investigar.

Con el presente trabajo se investigará y analizará si el mercado en Chile tiene una oferta comercial de productos que se enmarquen en la línea educativa antes descrita y si esta línea educativa es un aspecto relevante en las preferencias de los clientes del segmento a identificar.

El estudio y análisis del modelo de negocio se centrará en evaluar la existencia en el mercado nacional de una oferta comercial de juguetes para el desarrollo cognitivo y con contenido para niños de 0 a 5 años, así como también de concluir la hipotética necesidad del mercado por contar con dicho producto. En base a lo anterior se diseñará una estrategia de negocio que permita concluir la factibilidad de crear la empresa.

Las preguntas claves a desarrollar son:

- ¿Cuáles son las necesidades del segmento objetivo?
- ¿Cuál es la demanda por juguetes en Chile?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
- ¿Hacia donde han evolucionado las preferencias?
- ¿Quiénes son los potenciales clientes?
- ¿Cuál será la estrategia comercial para desarrollar la propuesta de valor?
- ¿Cuál será la estructura de precios?
- ¿Cuál será la operación óptima de distribución?
- ¿Cuál será la estructura organizacional de la empresa?
- ¿Qué aspectos considerar en bodegaje?
- ¿Cuál es la inversión inicial?
- ¿Qué capital de trabajo requiere el negocio?
- ¿Cuáles son las alternativas de financiamiento?
- ¿Cuál será la estructura de costos?
- ¿Es factible alcanzar una utilidad acumulada después de impuestos de al menos \$80 millones al cabo de 3 años de operación?

La búsqueda de respuestas a las preguntas planteadas en el apartado anterior servirán de base para estructurar el estudio que permita realizar un diagnóstico y elaborar la estrategia adecuada que permita concluir la viabilidad del modelo de negocio a desarrollar.

3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

3.1. Objetivo general

El objetivo general de esta tesis es evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa de venta on line de juguetes para el desarrollo cognitivo de niños de 0 a 5 años en Chile que alcance al tercer año de operación una utilidad acumulada después de impuestos de al menos \$80 millones.

3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un análisis que permita identificar y diagnosticar el mercado de juguetes en Chile.
- Identificar y caracterizar los segmentos objetivos.
- Definir cuál será la propuesta de valor de la empresa.
- Diseñar una estrategia que permita desarrollar la propuesta de valor de la empresa para los segmentos objetivos.
- Evaluar la factibilidad económica de la empresa a partir de indicadores como VAN y TIR en distintos escenarios de riesgo.

3.3. Resultado esperado

Se espera al término de esta tesis alcanzar los objetivos propuestos que permitan evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa de venta de Juguetes para el desarrollo cognitivo, diseñando una estrategia orientada a satisfacer las necesidades identificadas del segmento objetivo y a conseguir la utilidad que defina la viabilidad del negocio.

4. ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.

La elaboración del diagnóstico como parte de la metodología de desarrollo de la tesis tiene por finalidad realizar un análisis de las principales áreas involucradas en el negocio, con el objetivo de alcanzar un entendimiento profundo del mercado, los clientes, la competencia y el entorno que servirán como base para la posterior elaboración de la estrategia de negocio.

4.1. Análisis de los mercados potenciales.

Para efectos del desarrollo de esta tesis definiremos el mercado potencial como a aquellas personas que podrían interesarse o les parece atractiva la oferta de un juguete que estimule el desarrollo intelectual en niños de 0 a 5 años.

Para estimar el mercado potencial se utilizará información basada en la demanda, a partir de información pública de encuestas, específicamente la encuesta de presupuesto familiar desarrollada por el INE que nos entrega información sobre los gastos en que incurren los hogares.

Se determina el mercado potencial a partir de 3 pasos:

4.1.1. Mercado en consumo total país:

Basado en el censo 2017 es posible obtener información de la población total en Chile separada por región. Esta información nos muestra que la población total en Chile llega a 17,8 millones de habitantes siendo la región Metropolitana con 7,3 millones la más poblada del país seguida de la región del Bio Bio y Valparaíso con 2,1 y 1,8 millones de personas respectivamente.

La encuesta Casen nos proporciona información de los ingresos familiares promedios por comuna lo cual nos permite determinar el mercado total de consumo que se estima en USD 6.677 millones para todo el país. Del mercado total estimado la región Metropolitana concentra el 50,8%, seguida de Valparaíso con 9,5% y la región del Bio Bio con 8,2%. Las tres regiones mencionadas concentran prácticamente el 70% del mercado nacional.

Cuadro 4a. Mercado consumo total 2018 en Chile por región.

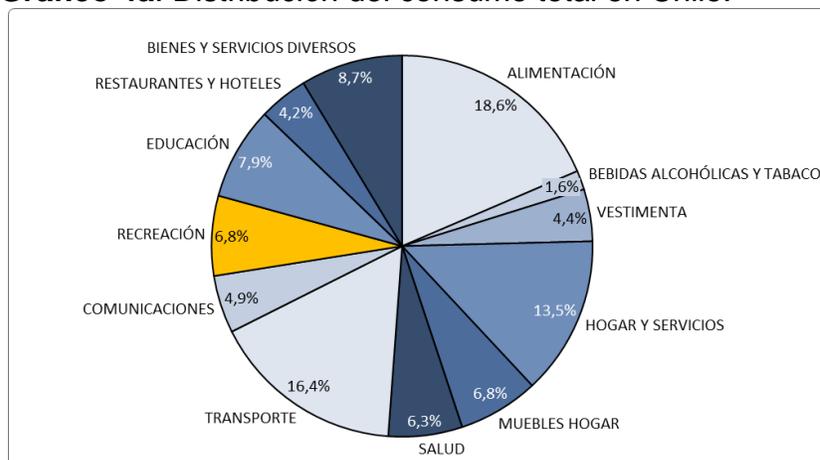
Región	Población	Mercado Total (USD MM)	% Participación
Arica y Parinacota	220.858	60	0,9%
Tarapacá	320.721	122	1,8%
Antofagasta	579.604	261	3,9%
Atacama	301.949	108	1,6%
Coquimbo	749.157	233	3,5%
Valparaíso	1.842.001	632	9,5%
Metropolitana	7.322.051	3.392	50,8%
O'Higgins	912.123	278	4,2%
Maule	1.026.144	280	4,2%
Biobío(1)	2.070.066	550	8,2%
Araucanía	957.486	283	4,2%
Los Ríos	309.540	95	1,4%
Los Lagos	909.417	281	4,2%
Aysén	99.122	39	0,6%
Magallanes	158.457	63	0,9%
Chile	17.778.695	6.677	100,0%

Fuente: Censo INE, Encuesta Presupuesto Familiar, CASEN, Cálculos Elaboración propia.

4.1.2. Mercado en consumo de juguetes:

Calculado el mercado de consumo total del país, es posible a partir de la encuesta de presupuesto familiar determinar qué porcentaje del consumo los hogares lo destinan a cada una de las grandes categorías. De este modo se observa en el siguiente gráfico que un 6,8% se destina a Recreación:

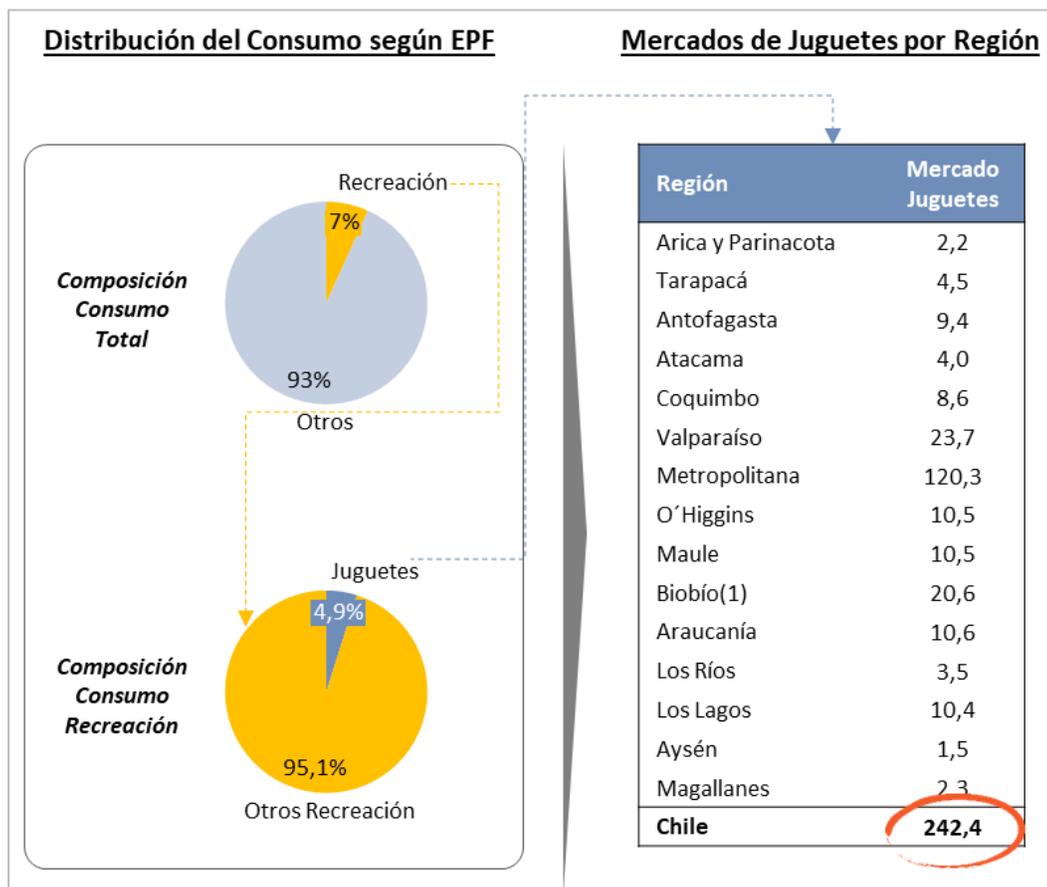
Gráfico 4a. Distribución del consumo total en Chile.



Fuente: INE, Encuesta Presupuesto Familiar.

Dentro de la categoría Recreación se encuentra la subcategoría Juguetes y la encuesta nos muestra que del 100% del gasto destinado a recreación, un 4,9% se destina al consumo de juguetes, siendo un mercado de USD 242 millones⁴:

Gráfico 4b. Participación de categoría Juguetes en consumo total y mercado Juguetes por región. (Cifras USD MM)



Fuente: Censo INE, Encuesta Presupuesto Familiar, CASEN, Cálculos Elaboración propia.

4.1.3. Mercado en consumo de juguetes didácticos:

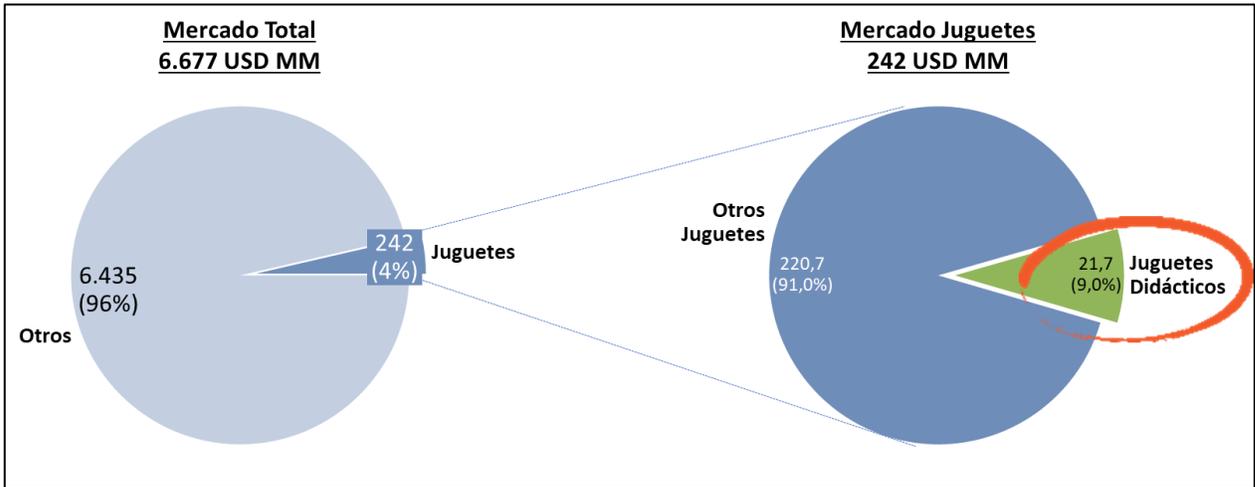
En los 2 pasos anteriores hemos logrado determinar cuánto es el consumo de los hogares en juguetes de todo tipo, pero nos falta un paso posterior, que es determinar qué mercado de juguetes se puede aislar y categorizar como juguetes que estimulen el desarrollo intelectual en niños de 0 a 5 años, que es el objetivo de esta tesis.

⁴ <https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/chilenos-gastan-usd-220-millones-en-juguetes-durante-el-ano/>

El gasto en la subcategoría juguetes se distribuye en primer lugar en un ítem sin especificar con 32%, luego muñecas y figuras de acción un 20,3%, en tercer lugar, consolas con 15%, en cuarto lugar, autos de juguetes con 12% y en un quinto lugar se ubican los juguetes didácticos con un 7,7% de participación.

Los datos calculados en los pasos anteriores no permiten llegar a la determinación que el mercado potencial de juguetes que estimulan el desarrollo intelectual en los niños asciende a USD 21,7 millones a nivel nacional.

Gráfico 4c. Participación Juguetes didácticos en subcategoría Juguetes y mercado en Chile por región.



Fuente: Censo INE, Encuesta Presupuesto Familiar, CASEN, Cálculos Elaboración propia.

4.2. Análisis de clientes.

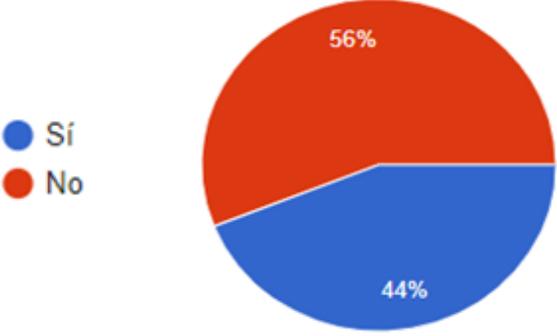
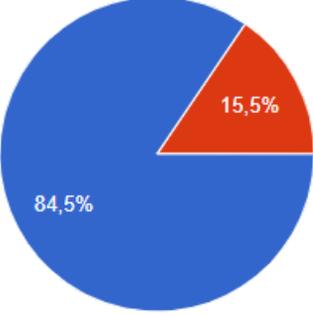
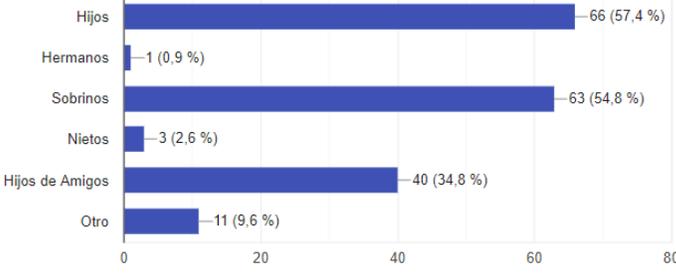
El análisis de clientes se desarrollará a partir de una investigación de mercado que tiene como objetivo identificar las características y preferencias de los potenciales clientes, identificar los distintos segmentos, determinar las necesidades de cada segmento, cuán valorado es el producto propuesto y finalmente desarrollar un análisis que sirva de base para definir la estrategia de negocio.

Para lo antes mencionado se desarrolló una encuesta de 16 preguntas a 116 personas durante 1 semana. Las preguntas realizadas se muestran en el cuadro 3.

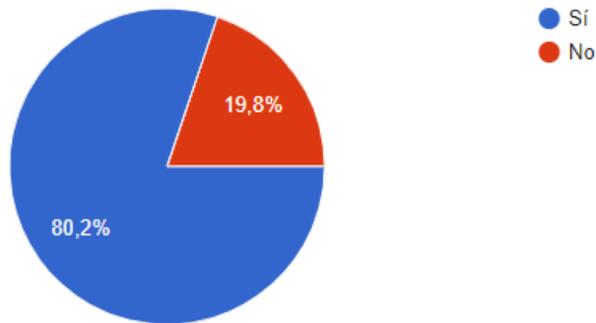
Cuadro 3. Listado de preguntas de la encuesta

1. ¿Tiene Hijos entre 0 y 5 años?
2. En los últimos 12 meses, ¿ha comprado juguetes para niños de 0 a 5 años?
3. ¿A quién le ha comprado juguetes en los últimos 12 meses?
4. ¿Ha comprado juguetes que estimulen el desarrollo intelectual DI?
5. ¿Ha comprado en alguna de estas tiendas especialistas...?
6. ¿Le parece interesante comprar juguetes que estimulen el DI?
7. Escoja 2 características que más valora a la hora de comprar un juguete:
8. ¿Ha comprado juguetes por Internet?
9. Cuándo compra un juguete regularmente lo hace por...
10. ¿Con qué frecuencia compra juguetes?
11. Por un juguete que estimule el DI estaría dispuesto a pagar...
 - Sobre 40.000, 30.000, 20.000, 10.000...
12. ¿Qué tan importante es el precio al momento de elegir un juguete que estimule DI?
13. ¿Cuánto dinero gastó el último año en juguetes para niños o niñas de 0 a 5 años?
14. ¿cuál es tu rango de edad?
15. Seleccione su género:
16. ¿En cuál de estos rangos se encuentra su ingreso familiar?

Los resultados generales de la encuesta fueron los siguientes:

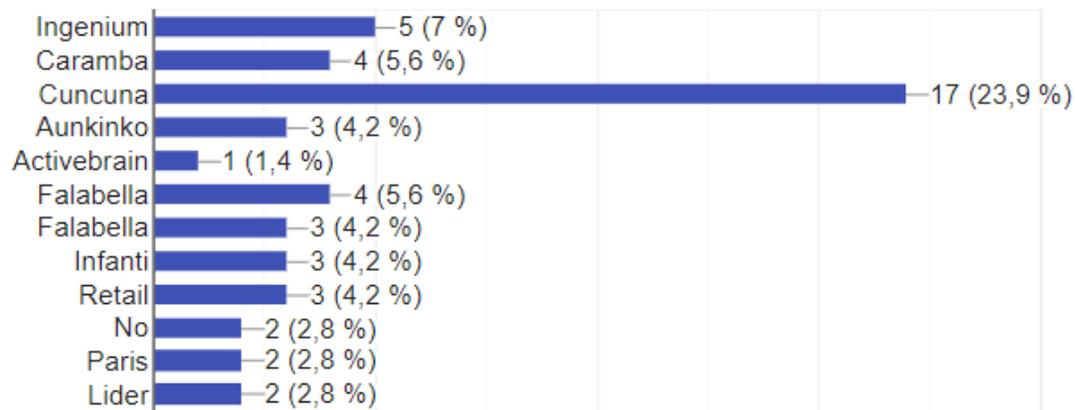
PREGUNTA	OBSERVACIÓN																					
<p data-bbox="240 289 669 319">¿Tiene hijos entre 0 y 5 años?</p>  <p data-bbox="300 493 386 571">● Sí ● No</p> <table border="1" data-bbox="300 373 857 709"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>56%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	44%	No	56%	<p data-bbox="954 415 1448 625">Levemente superior a la mitad de los encuestados no tiene hijos por lo tanto en esta etapa de conclusiones generales no muestra ser una variable importante.</p>															
Respuesta	Porcentaje																					
Sí	44%																					
No	56%																					
<p data-bbox="240 802 928 865">¿En los últimos 12 meses ha comprado juguetes para niños o niñas de 0 a 5 años?</p>  <p data-bbox="808 940 868 991">● Sí ● No</p> <table border="1" data-bbox="284 940 597 1255"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí</td> <td>84,5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>15,5%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	84,5%	No	15,5%	<p data-bbox="954 949 1448 1129">Dato relevante ya que gran parte de los encuestados declara haber comprado juguetes dentro de 12 año en el rango escogido como objetivo.</p>															
Respuesta	Porcentaje																					
Sí	84,5%																					
No	15,5%																					
<p data-bbox="240 1327 928 1390">¿A quién le ha comprado juguetes en los últimos 12 meses?</p>  <table border="1" data-bbox="246 1453 922 1726"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hijos</td> <td>66</td> <td>57,4 %</td> </tr> <tr> <td>Hermanos</td> <td>1</td> <td>0,9 %</td> </tr> <tr> <td>Sobrinos</td> <td>63</td> <td>54,8 %</td> </tr> <tr> <td>Nietos</td> <td>3</td> <td>2,6 %</td> </tr> <tr> <td>Hijos de Amigos</td> <td>40</td> <td>34,8 %</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>11</td> <td>9,6 %</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Cantidad	Porcentaje	Hijos	66	57,4 %	Hermanos	1	0,9 %	Sobrinos	63	54,8 %	Nietos	3	2,6 %	Hijos de Amigos	40	34,8 %	Otro	11	9,6 %	<p data-bbox="954 1423 1448 1642">Hijos, sobrinos e hijos de amigo son en gran medida los principales destinos de los juguetes comprados, razón adicional para no segmentar a quienes tienen o no hijos.</p>
Categoría	Cantidad	Porcentaje																				
Hijos	66	57,4 %																				
Hermanos	1	0,9 %																				
Sobrinos	63	54,8 %																				
Nietos	3	2,6 %																				
Hijos de Amigos	40	34,8 %																				
Otro	11	9,6 %																				

¿Ha comprado juguetes que estimulen el desarrollo intelectual en los niños?



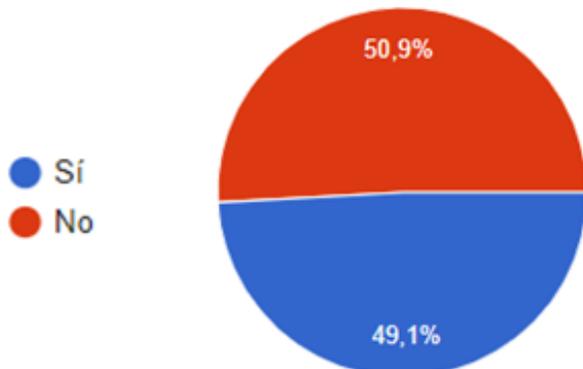
80% de las personas declara haber comprado juguetes que estimulen el desarrollo intelectual de los niños

¿Ha comprado juguetes en alguna de estas tiendas especialistas?



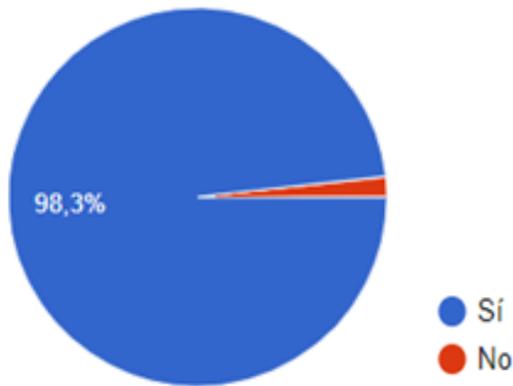
Salvo la tienda Cuncuna no se observa mayor conocimiento de los encuestados por tiendas especialistas lo cual muestra oportunidades para competir en un sector poco consolidado.

¿Ha comprado juguetes por internet?



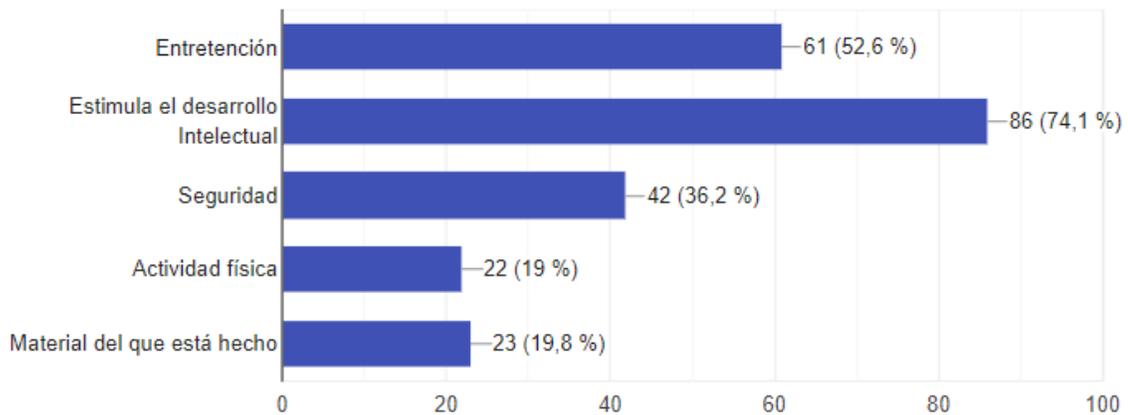
Se observa una fuerte preferencia por la compra por internet a la par con la compra off line.

¿Le parece interesante comprar juguetes que estimulen el desarrollo intelectual en los niños?



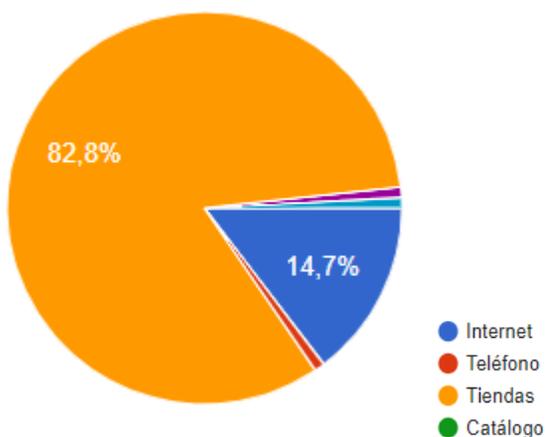
Sin dudas a prácticamente todos los encuestados les parece interesante la opción de comprar juguetes que estimulen el desarrollo intelectual.

Escoja 2 características que más valora a la hora de comprar un juguete para niños o niñas de 0 a 5 años:



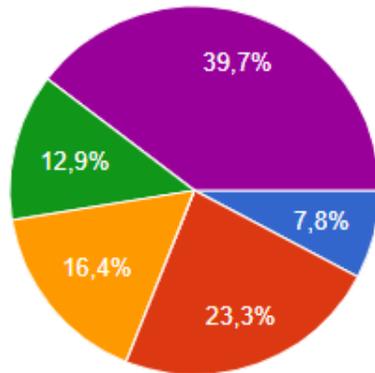
Es la estimulación del desarrollo intelectual la característica más importante que declaran los encuestados, considerablemente lejos de la entretención.

Cuando compra un juguete lo hace regularmente por:



Acá se observa gráficamente lo indicado anteriormente respecto a la penetración del on line, incluso 5 puntos más alto para los encuestados de este estudio.

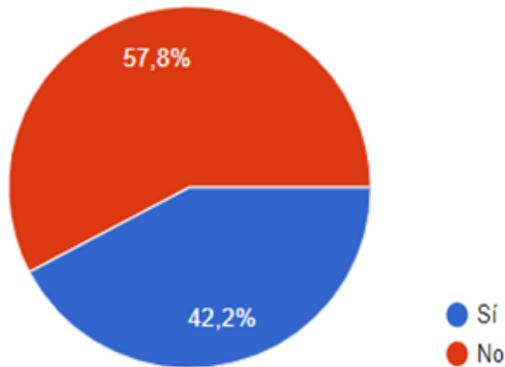
¿Con qué frecuencia compra juguetes?



- 1 vez al año
- 2 vez al año
- 3 vez al año
- 4 vez al año
- 5 o más veces al año

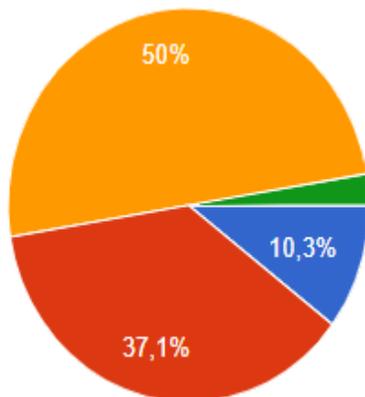
Buenas noticias, 70% de las personas declara comprar juguetes 3 o más veces al año, siendo porcentualmente mayor las personas que lo hacen 5 o más.

Por un juguete que estimule el desarrollo intelectual... ¿Estarías dispuesto a pagar más de \$40.000?



Una proporción interesante de los encuestados estaría dispuesto a pagar sobre 40.000 por un juguete que estimule el desarrollo intelectual.

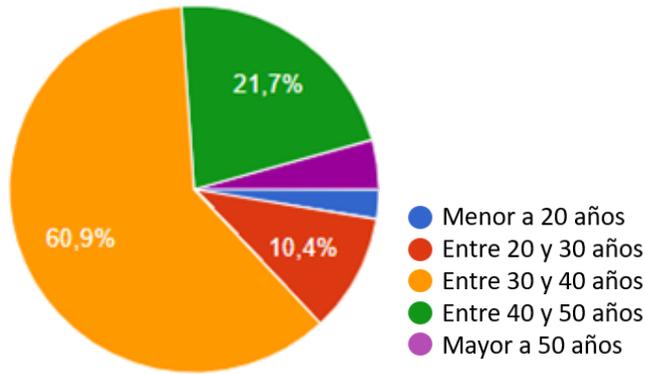
¿Qué tan importante es el precio al momento de elegir un juguete que estimule el desarrollo intelectual de niños y niñas de 0 a 5 años?



- Extremadamente importante
- Muy importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- Nada importante

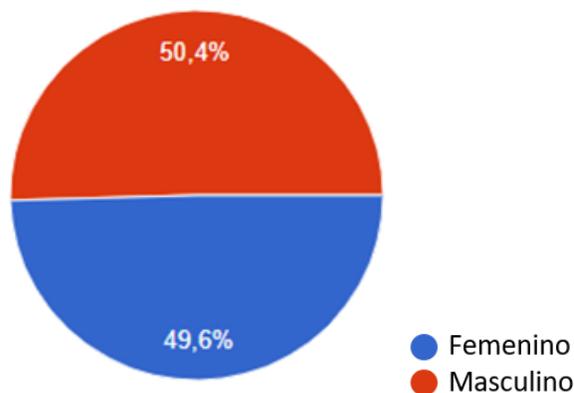
La mitad de las personas considera “moderadamente importante” el precio a la hora de escoger un juguete de estas características en línea con el gráfico anterior.

¿Cuál es tu rango de edad?



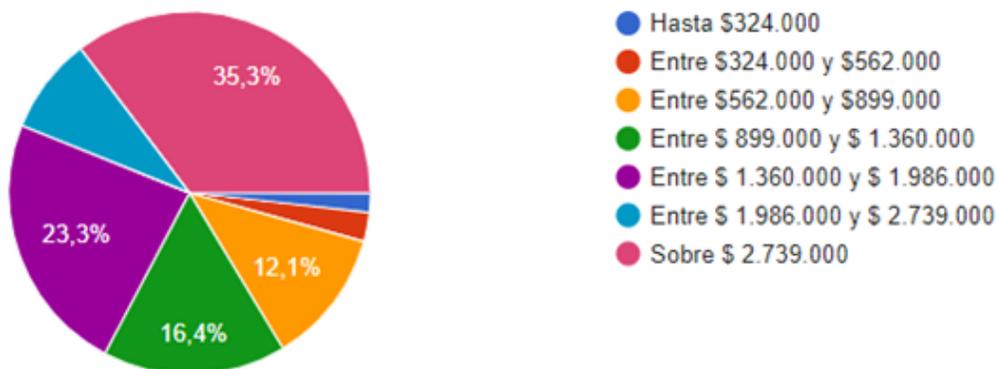
Una parte importante de los encuestados declara ubicarse en el rango etario entre 30 y 50 años: sobre 71%. Potencial variable de segmentación por edad para la elección del segmento objetivo.

Seleccione su género:



La distribución por género es pareja por lo cual no representaría ser un factor a evaluar en la segmentación salvo que se observen ciertas tendencias en sentidos opuestos entre hombres y mujeres.

¿En cuál de estos rangos se encuentra su ingreso familiar?



En cuanto a la pregunta que clasifica a los encuestados de acuerdo a su ingreso familiar los segmentos propuestos se presentan según los niveles socioeconómicos agrupando desde los niveles AB+C1a como el primer segmento con ingresos sobre 2,74 MM hasta el nivel E con ingresos inferiores a 562 M.

Como diagnóstico general de la investigación de mercado se destaca la preferencia de un 85% de los encuestados por juguetes que estimulen el desarrollo intelectual, el desconocimiento de especialistas y la aceptación de la compra on line. La preferencia por escoger un juguete que estimule el desarrollo intelectual en los niños no parece ser materia de discusión.

Los principales aspectos a destacar son:

Destino de compra: Hijos y sobrinos son en gran medida los principales destinos de los juguetes comprados, razón adicional para no segmentar a quienes tienen o no hijos.

Valoración de la propuesta: 80% de las personas encuestadas valora los juguetes que estimulan el desarrollo intelectual de los niños.

Conocimiento de especialistas: No se observa mayor conocimiento de los encuestados por tiendas especialistas lo cual muestra oportunidades para competir en un sector poco consolidado

Compra por internet: Se observa una fuerte preferencia por la compra por internet a la par con la compra off line.

4.2.1. Análisis de los segmentos evaluados.

Los segmentos se categorizan según su nivel socioeconómico en las siguientes categorías⁵:

- **Segmento ABC1a:** Ingreso familiar superior a \$2.739.000
- **Segmento C1b:** ingreso familiar entre a \$1.986.000 y \$2.739.000
- **Segmento C2:** ingreso familiar entre a \$1.360.000 y \$1.986.000
- **Segmento C3:** ingreso familiar entre a \$899.000 y \$1.360.000

⁵ Distribución de población según publicación emol / Asociación Investigadores de Mercado – Adimark. Cálculos elaboración propia. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>

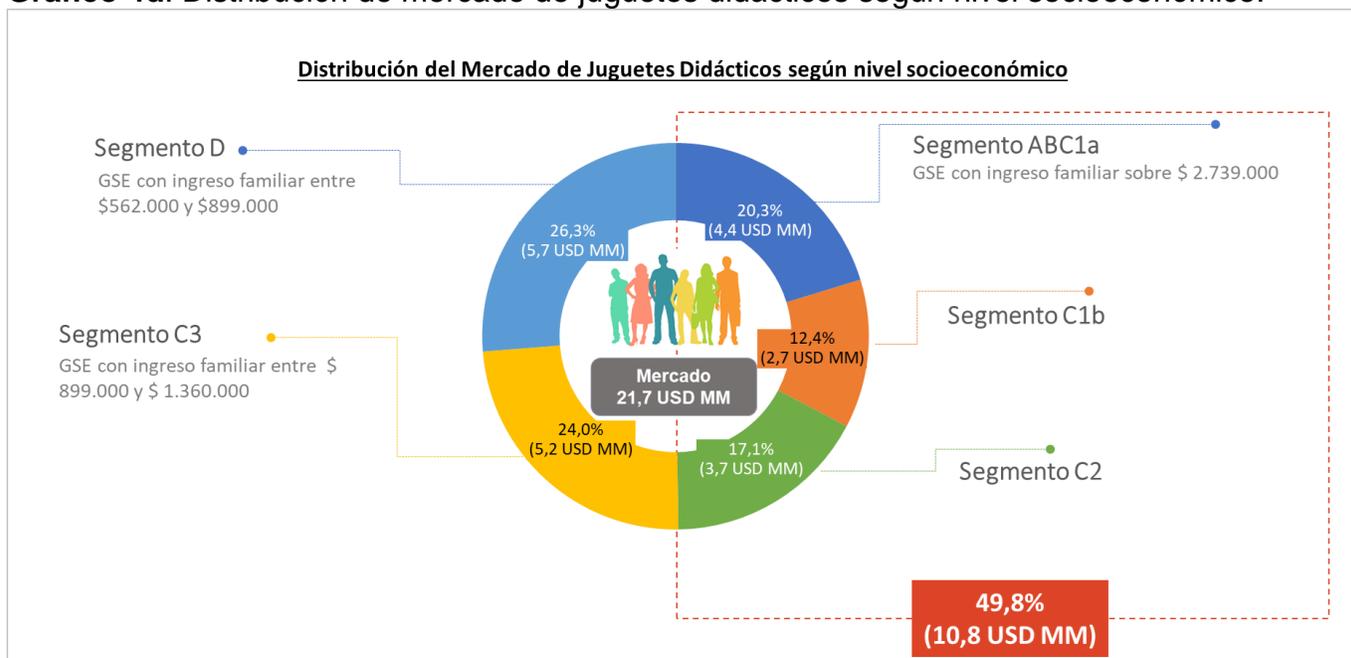
- **Segmento D:** ingreso familiar entre a \$324.000 y \$899.000
- **Segmento E:** ingreso familiar menor a \$324.000

En apartados anteriores se determinó el tamaño de mercado de juguetes didácticos en 21,7 USD MM. Este tamaño de mercado según segmento se distribuye de la siguiente forma⁶:

Segmento	Ingreso familiar	Mercado USD
ABC1a	Sobre \$ 2.739.000	4.375.527
C1b	Entre \$ 1.986.000 y \$ 2.739.000	2.719.386
C2	Entre \$ 1.360.000 y \$ 1.986.000	3.724.436
C3	Entre \$ 899.000 y \$ 1.360.000	5.129.086
D	Entre \$562.000 y \$899.000	4.745.460
Ea	Entre \$324.000 y \$562.000	480.617
Eb	Hasta \$324.000	480.617
		21.655.128

De las personas encuestadas un 35% declara pertenecer al grupo socioeconómico ABC1a, mientras que 4,2% declara pertenecer al nivel socioeconómico de menores ingresos.

Gráfico 4d. Distribución de mercado de juguetes didácticos según nivel socioeconómico.



Fuente: Censo INE, Encuesta Presupuesto Familiar, CASEN, Cálculos elaboración propia.

⁶ Distribución de Mercado por segmento según ajuste por población e ingreso.

Por ejemplo, para el segmento ABC1a:

Mercado ABC1a = (Ingreso ABC1a x Población ABC1a) / (Ingreso Total x Población total) * Mercado

De los Anexos 1 y 2 se puede inferir algunas conclusiones importantes:

- Que el interés por este tipo de juguetes es indudable porque en todos los segmentos al menos en un 90% les parecería interesante comprar un juguete que estimula el desarrollo intelectual. Esto incluso se observa en aquella proporción de encuestados que no tienen hijo, por ejemplo, si observamos el segmento C3 donde 74% declara no tener hijos en ese rango de edad, el 100% de ellos declara interés.
- Niveles socioeconómicos C1b y C2 muestran mayor propensión a la compra de juguetes por internet, ambos segmentos sobre 30%
- La disposición a pagar al momento de comprar juguetes cuyo valor supere los \$40 mil se observa con mayor fuerza en los segmentos C1b, C2 y C3.
- Destaca la preferencia de los segmentos C1b y C2 al momento de preguntar por cuál vía regularmente compra juguetes. Ambos segmentos indicaron en un 30% que lo hacer por internet.
- Cuando se le preguntó a los encuestados cuánto estarían dispuestos a pagar por un juguete que estimule el desarrollo intelectual los segmentos C1b, C2 y C3 indicaron estar dispuestos a pagar sobre \$40 mil
- Cuando se les pregunta por la importancia del precio al momento de comprar un juguete de este estilo se repite con mayor frecuencia la opción “muy importante” y “moderadamente importante”

4.3. Análisis de la competencia en Chile.

4.3.1. Antecedentes generales de la competencia.

En el cuadro 4 se muestra la competencia a nivel general en la categoría juguetes agrupada por tiendas departamentales, supermercados, tiendas virtuales y tiendas especificadas.

Tiendas departamentales y supermercados tienen mayor competencia en promociones dada su escala de compra lo cual hace muy competitivos en precio. Reconocimiento de marca y marketing masivo les entrega mayor poder de atracción de clientes. Su red de

locales a lo largo de todo el país les entrega capilaridad lo cual se potencia con su negocio on line entregando una propuesta de omnicanalidad difícil de igualar.

Por su lado las tiendas virtuales como Mercado libre, Amazon, Linio o Aliexpress son expertos en negocio on line y en soluciones logísticas que les permite sin estar en un determinado país llegar al mismo tiempo de operadores locales. La escala también es otra ventaja competitiva ya que su oferta abarca muchos países.

Finalmente, las tiendas especializadas en juguetes didácticos o que estimulan el desarrollo intelectual cuentan con la ventaja del conocimiento y experiencia del producto que ofrecen. Eso sumado a la opción de entregar una atención mucho más especializada.

Esta categoría de negocios se distancia del resto por ser un negocio más de nicho orientado a la especialización.

Cuadro 4b. Análisis de la competencia en mercado Juguetes.

Categoría	Nombre	Productos	Promociones	Marca	MKT Masivo	Red Locales	On Line	Escala	Atención	Especialista	Logística
Tiendas por Departamento	Falabella París Ripley	Moda, Electrohogar, TV, Computación, Deportes, Infantil	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Supermercados	Walmart Jumbo Tottus	Electrohogar, alimentos, cuidado personal, utiles de aseo, ropa, juguetería, camping, etc.	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Tiendas virtuales	Mercado libre Amazon Linio Aliexpress	Tecnología, hogar, cuidado personal, juguetería, maletas, accesorios, etc.					✓	✓			✓
Tiendas especializada	Ingenium Caramba Cuncuna Aunkinko Activebrain La Carpintería	Juguetes didactivos, inteligentes, educativos, metc				✓		✓	✓		

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 4c nos muestra un análisis con mayor profundidad de las tiendas especializadas. Estas empresas no necesariamente son 100% on line, como se puede observar en el caso de empresas como Caramba, La Carpintería y Cuncuna. Esta última con 7 tiendas físicas. En todos los casos predomina la presencia en el sector oriente de Santiago. Ingenium y Activebrain sí desarrollan su negocio 100% on line.

En todas se observa una activa participación en redes sociales. En Ingenium, cuncuna y La Carpintería se destaca su número de seguidores en Facebook lo cual les otorga un amplio contacto directo con los clientes, permitiéndoles dar a conocer en tiempo real nuevos productos y promociones.

El posicionamiento en plataformas de búsqueda como google lo tienen desarrollado en distinto grado. Red de búsqueda, mapas y display son las que más se repiten al momento de ingresar sus nombres en el buscador.

Como información anexa la empresa Caramba actualmente vende sus productos a través de la plataforma de Falabella.com.

Cuadro 4c. Análisis de la competencia en mercado juguetes didácticos.

	Ingenium	Caramba	Cuncuna	Activebrain	La Carpintería
Tienda Física	NO	Vitacura, La Dehesa, Puerto Varas	7 tiendas: Oriente y El Trébol	NO	Vitacura
Tienda On line	www.juguetesingenium.cl	www.caramba.cl	www.aukinkochile.com	www.activebrain.cl	www.lacarpinteria.cl
Instagram	NO	@jugueteriacarambachile	@jugueteriacuncuna	NO	@lacarpinteria
Facebook Seguidores Facebook	Juguetes Ingenium 27.648	Juguetería Caramba Chile 5.141	Juguetería Cuncuna 17.691	Activebrain 2.730	La carpintería 35.590
Twitter	NO	@TiendaCarambaCL	NO	NO	NO
Pinterest	NO	Juguetería Caramba	NO	NO	NO
Posicionamiento Google					
Busqueda	NO	SI	SI	SI	SI
Map	NO	SI	SI	SI	SI
Display	NO	NO	SI	SI	NO
Shopping	NO	NO	NO	NO	NO
Precios					
Promedio	15,7	S/I	S/I	S/I	45,0
Máximo	75,0	S/I	S/I	S/I	99,9
Mínimo	2,8	S/I	S/I	S/I	3,0
Falabella.com					

Fuente: Elaboración propia.

La conclusión parece ser clara, a pesar que la investigación de mercado mostró poco conocimiento por estas empresas especialistas, todas poseen una participación activa en redes sociales por lo tanto ese parece ser un escenario base de competencia.

4.3.2. Antecedentes de precios de mercado.

Del cuadro 4c se observan rangos amplios de precios para ofertas de juguetes orientados al estímulo del desarrollo cognitivo. Entre ellos podemos encontrar productos que se mueven en rangos desde \$15.000 hasta los \$100.000 o más. Esto a nivel general del mercado.

Siendo más específicos en cuanto al tipo de oferta tomaremos como antecedente para la fijación de precios valores de productos similares con oferta internacional y nacional, Amazon.com y Rinconinfantil.cl respectivamente.

Para el caso de Amazon es posible encontrar pequeños paneles didácticos desde los 18,5 USD (sin costo de envío) hasta paneles más complejos que sobrepasan los 200 USD.

Cuadro 4d. Productos referenciales de oferta internacional.

Referencia Internacional



The screenshot shows the Amazon product page for 'Brainuptoys - Tabla de actividades para bebé, diseño con texto en inglés'. The product is priced at US\$ 209.99 with free shipping. The shipping information indicates it will arrive in 6 to 10 days, with a delivery date of Wednesday, November 13, before the deadline of Tuesday, December 10. The product is sold and shipped by BrainUpToys. The quantity is set to 1.

Estilo: XL - 3 - 2	
XL - 1 US\$ 209.99	XL - 2 US\$ 209.99
XL - 3 - 2 US\$ 209.99	XL - 3 US\$ 209.99

Enviar a Chile

Cantidad: 1



yofit toddler busy board, Wooden Latches Board, Activity Busy Board Toy for Toddlers

YOFIT

★★★★☆ 1 opinión

Precio: US\$ 18.50

Enviar a Chile

Disponible.

Este artículo se envía a Chile. ¿Lo quieres el martes, el 22 de octubre? Pídelo antes de 16 horas y 26 minutos y elige el envío prioritario con AmazonGlobal al finalizar la compra.

Cantidad: 1

Agregar al Carrito

Vendido por Angelavullo y enviado por Amazon.

Más opciones de compra:

Nuevos: 1 desde US\$ 18.50



Mesa de trabajo – tabla de trabajo para niños – tablero sensorial – tabla de trabajo para niños – tabla de actividad para niños – Bloqueo y pestillos tabla de actividad – tabla de actividad para bebés – cerraduras de madera tabla de actividad

Brain Up Toys

★★★★☆ 31 opiniones

Precio: US\$ 59.99

Enviar a Chile

Disponible.

Este artículo se envía a Chile. ¿Lo quieres el martes, el 22 de octubre? Pídelo antes de 19 horas y 56 minutos y elige el envío prioritario con AmazonGlobal al

Cantidad: 1

Agregar al Carrito

Fuente: Sitio web Amazon.

Para la referencia nacional se tomó la información del sitio web rinconinfantil.cl y en este sitio es posible encontrar productos similares con una oferta con mínimo surtido con rango de precios desde \$39.990 a \$63.990.

Cuadro 4e. Productos referenciales de oferta nacional.

Referencia nacional



Mural didáctico Cocodrilo

Entretenido mural didáctico transformara un espacio de tu casa o sala de clases en un lugar de aprendizaje

Disponibilidad: En Stock

SKU: 6907801210932

\$ 63.992

Normal: \$-79.990

Cantidad

Agregar al Carro

Compartir en:



Mural Didáctico Infantil Hipopótamo

Entretenido mural didáctico que ayudará a transformar un espacio de tu casa o sala de clases en un lugar de aprendizaje

Disponibilidad: En Stock

SKU: 6907801201213

\$ 63.992

Normal: \$-79.990

Cantidad

Agregar al Carro

Compartir en:



Mural didáctico motricidad fina Caballo

Entretenido mural didáctico transformara un espacio de tu casa o sala de clases en un lugar de aprendizaje

Disponibilidad: En Stock

SKU: 6907801210865

\$ 39.990

Normal: \$-49.990

Cantidad

Agregar al Carro

Compartir en:



Fuente: Sitio web Rinconinfantil.cl.

4.3.3. Fortalezas y debilidades de la competencia.

En cuanto a las fortalezas y debilidades de la competencia en juguetes didácticos es posible destacar que empresas como Caramba, Cuncuna y La Carpintería cuentan con tiendas físicas en su operación lo cual les otorga mayor reconocimiento y escala al momento de comprar, pudiendo acceder a mejores precios de compra. Como contraparte les otorga rigidez en su operación en cuanto al costo del local, vendedores y costos fijos como servicios básicos.

Cuadro 4f. Fortalezas y debilidades de la competencia en juguetes didácticos.

	Ingenium	Caramba	Cuncuna	Activebrain	La Carpintería
FORTALEZAS	Especialización		Reconocimiento de Marca	Amplio surtido	Amplio surtido
	Flexibilidad On Line	Tienda física	Tienda física	Flexibilidad On Line	Tienda física
	Presencia en Redes Sociales	Presencia en Redes Sociales	Presencia en Redes Sociales		Presencia en Redes Sociales
		Asociación con Falabella		Diferenciación Oferta	Diferenciación Oferta
		Publicidad en Google	Publicidad en Google		Publicidad en Google
	Mayor escala por tiendas	Mayor escala por tiendas		Mayor escala por surtido	
DEBILIDADES	Solo presencia On Line	Rigidez operativa por locales físicos	Rigidez operativa por locales físicos	Solo presencia On Line	
	Menor escala			Menor escala	
	Desconocimiento			Baja presencia redes sociales	

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Análisis del entorno.

4.4.1. Situación macroeconómica.

Las proyecciones de crecimiento de la región muestran cierta estabilidad en la gran mayoría de los países. Paraguay, Bolivia y Chile lideran los índices de crecimiento proyectado tanto para 2018 como para 2019 según cifras entregadas por CEPAL ⁷

⁷ https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44326/141/S1801219_es.pdf

Cuadro 4g. Crecimiento PIB 2018-2019 países Latinoamérica.

	Crecimiento PIB	
	2018	2019
América del Sur	0,7%	1,6%
Argentina	-2,6%	-1,8%
Bolivia	4,4%	4,4%
Brasil	1,3%	2,1%
Chile	3,9%	3,3%
Colombia	2,7%	3,3%
Ecuador	1,0%	0,9%
Paraguay	4,2%	4,7%
Perú	3,8%	3,8%
Uruguay	1,9%	1,5%
Venezuela	-15,0%	-8,0%

Fuente: Cepal.

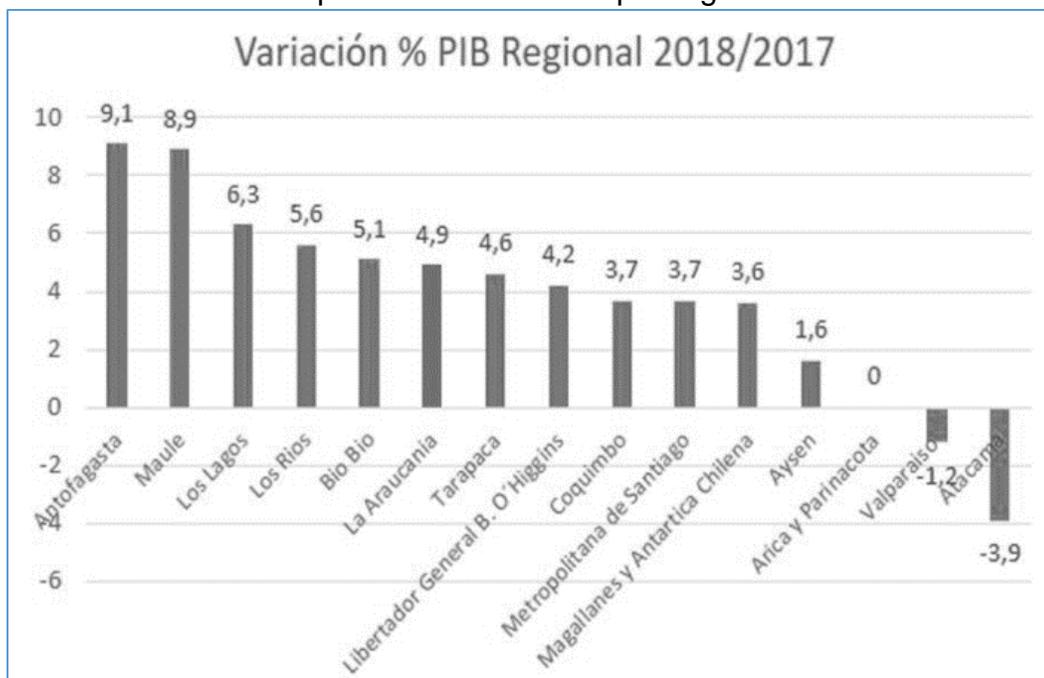
Las proyecciones de crecimiento para 2019 se han ajustado levemente a la baja tras resultados del primer trimestre. Sin embargo, en el caso de Chile, Cepal mantuvo la proyección de crecimiento de 3,3%.

De acuerdo a las previsiones de la Cepal los países que más crecerán este año son República Dominicana (5,5%), Panamá (5,4%) y Antigua y Barbuda (5%), mientras que las tres economías que cerrarán el año en recesión son Venezuela, Nicaragua y Argentina con descensos de 16%, 5% y 1,8%, respectivamente.

A pesar de que algunos expertos del Banco Central de Chile han ajustado sus proyecciones de crecimiento a la baja se mantiene la estabilidad económica del país y eso prevé un escenario óptimo para llevar a cabo inversiones como la desarrollada en este trabajo.

A nivel regional en Chile, de acuerdo a la última variación del PIB 2018 se presenta un mayor crecimiento en las regiones de Antofagasta, El Maule y Los Lagos sobre 6%, mientras que en las regiones con mayor densidad poblacional como Metropolitana, Bio-Bio y Valparaíso presentan tasas de crecimiento de PIB de 3,7%, 5,1% y -1,2% respectivamente.

Gráfico 4e. Variación porcentual PIB Chile por regiones 2018/2017.



Fuente: Banco Central de Chile.

4.4.2. Evolución del E-Commerce

Como se observa en el gráfico 4f, según cifras del centro de Economía Digital de la CCS⁸ las ventas del e-commerce en Chile pasaron de 447 USDMM en 2008 a 5.200 USDMM en 2018. Lo anterior representa un crecimiento CAGR de 28% en 10 años.

⁸ <https://www.ccs.cl/estudios/docs/LEVER-ECD2018-CCS.pdf>

Gráfico 4f. Evolución ventas e-commerce Chile 1999-2018.



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago.

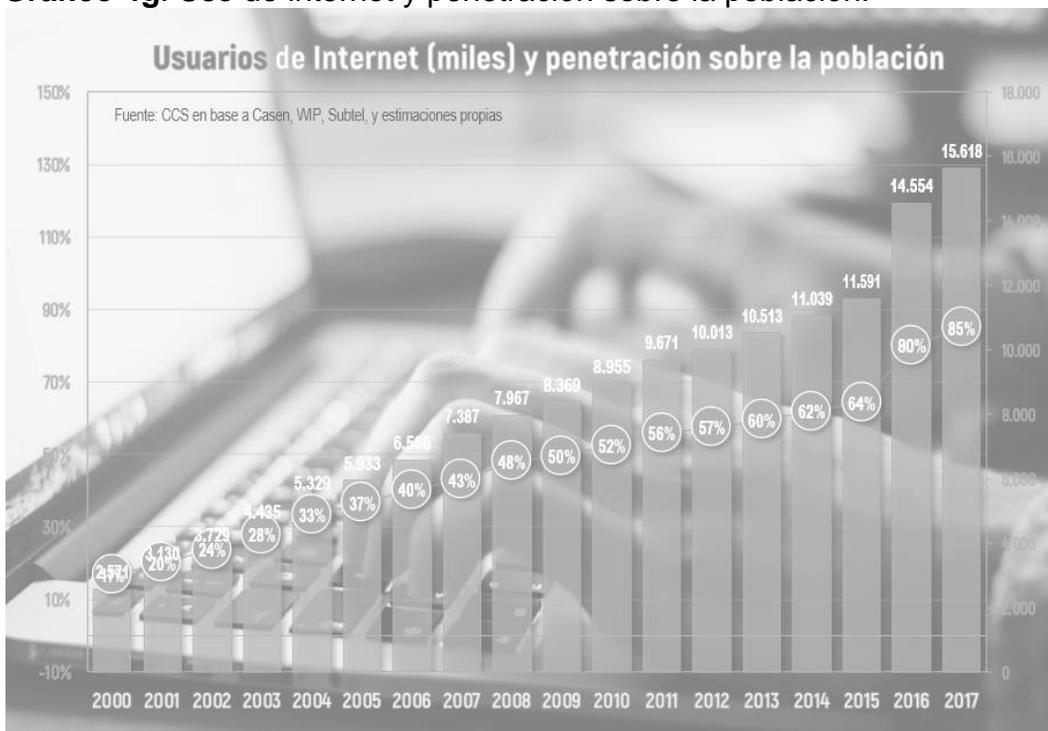
Los 2 grandes eventos que marcan la pauta de la venta e-commerce en el año son primero el Cyberday que se lleva a cabo el mes de mayo y segundo el Cybermonday que se realiza en octubre. El primero de los eventos alcanzó en 2019 ventas sobre 258MM usd⁹, mientras que el Cybermonday superó los 271 MM USD¹⁰.

Según el estudio mencionado al 2018 serían 16,7 millones los usuarios de internet en nuestro país alcanzando una penetración de 90%, un avance sustancial si revisamos qué ocurría 10 años atrás donde los usuarios bordeaban los 8 millones con una penetración de un 48%.

⁹ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/cyberday-cerro-100-millones-visitas-compras-casi-us-260-millones/677440/>

¹⁰ <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2019/10/10/cybermonday-2019-marca-nuevo-record-en-ventas-y-visitas-superan-los-100-millones.shtml>

Gráfico 4g. Uso de internet y penetración sobre la población.



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago.

Las ventas e-commerce 2018 representan un 6% del total de ventas Retail, pero a pesar de la magnitud de las cifras aún existen ciertas barreras que cualquier negocio e-commerce y por ende el negocio desarrollado en esta tesis no puede dejar de considerar.

Las principales barreras la compra on line en Chile según el estudio se destacan a continuación:

- Desconfianza de los usuarios 44%
- Calidad de despacho 26%
- Alternativas de medios de pago 19%
- Seguridad de datos personales 2%
- Disponibilidad de los sitios 2%

La creciente tendencia del negocio e-commerce es un factor importante para el desarrollo de la tesis, pero también presenta un desafío considerable a la hora de desarrollar una estrategia que permita competir en este mercado y lograr una diferenciación de la competencia y un valor agregado en la oferta del negocio.

4.4.3. Normas y legislación.

El 4 de mayo de 2005 se aprueba el reglamento sobre seguridad de los juguetes. Este documento, según palabras del ministro de la época es la respuesta a la necesidad de contar con regulaciones que contribuyan a cuidar los niños que los emplean de los riesgos que tanto para su salud como integridad física puedan derivarse de su forma y componente.

El reglamento define como juguete todo aquel producto concebido y fabricado de manera evidente para ser usado por menores de 14 años con fines de juego o entretención.

Propiedades físicas y mecánicas: Los juguetes deberán ser resistentes y no romperse o deformarse de manera peligrosa y reduzcan al mínimo los riesgos por partes móviles y salientes. Los componentes desmontables para menores de tres años deben tener el tamaño suficiente para que no sean tragados, y ninguno, así como sus envases o embalajes, debería presentar riesgo de estrangulación, cortes o asfixia.

Juguetes de uso en agua: Los ideados para jugar en el agua tienen que reducir al mínimo el peligro de hundimiento y desestabilización del niño, y los terrestres contar con un buen freno y que no lo deje caer.

Inflamabilidad: Otro aspecto importante del reglamento está enfocado a la inflamabilidad: ropas, disfraces y accesorios, carpas, casas de juguete y peluches deben ser no inflamables y, si lo son, que lo sean lentamente y se apaguen con facilidad, lo mismo que los juegos de química, plásticos o cerámicos. Y los que generan calor ojalá que no quemen, así como los gases o líquidos que tengan dentro. De igual modo, los componentes mismos de los juguetes no tienen que significar peligros y, si los tienen, que sea en cantidades mínimas. Los que funcionan con electricidad deben hacerlo con 24 voltios máximo.

Propiedades químicas: Los juguetes no deberán contener sustancias o preparados peligrosos en cantidades que puedan perjudicar la salud de los niños que los utilicen. Para el caso del Tolueno, sólo se permitirá éste como impureza residual en una concentración que no supere las 170 ppm.

Las etiquetas: Cada juguete deberá llevar una etiqueta con letras bien visibles, en castellano, con el nombre genérico del producto, nombre o razón social del fabricante o importador, país de origen, edad recomendada para su uso y, cuando corresponda, la advertencia de que ello debe hacerse bajo la supervisión de un adulto, así como los

peligrosos para menores de tres años. Si estos últimos tienen partes pequeñas desmontables o desprendibles, que quede bien advertido.

Fiscalización: La fiscalización corresponderá a la Autoridad Sanitaria, si bien el reglamento regirá desde diciembre, es importante que los distribuidores y vendedores adopten con antelación las nuevas medidas reglamentarias, ya que muchos compran los juguetes navideños a partir de octubre.

No son juguetes: El reglamento dejó fuera los adornos navideños; modelos a escala (maquetas para armar) y vehículos terrestres con motor de combustión; juegos y equipos de lugares públicos; imitaciones fieles de armas y de joyas; juegos de computador; fuegos artificiales y rompecabezas de más de 500 piezas.

También todo equipo deportivo reglamentario, como bicicletas; enseres náuticos para aguas de más de 1,4 metro de profundidad y flotadores y chalecos salvavidas para aguas de más de 30 cm de profundidad; ciertas hondas, arcos, flechas y dardos con punta metálica; y armas de aire comprimido o gas.

4.5. Conclusiones del diagnóstico

Como diagnóstico general y en base a la investigación del mercado y al estudio de publicaciones referentes a las tendencias actuales de e-commerce es posible destacar algunas observaciones que sin duda serán claves a la hora de diseñar e implementar cualquier estrategia de negocio. La más relevante y estimulante para desarrollar el negocio es la preferencia de un 85% por juguetes que estimulen el desarrollo intelectual en los niños.

En segundo lugar, se observa que actualmente no basta con enfocarse solo en los padres como tomadores de decisión de compra sino también en otros actores relevantes como podrían serlo los tíos. Esto dado que según la encuesta el 60% de los destinos de compras son para hijos y sobrinos, teniendo una distribución similar entre ambos grupos.

En tercer lugar, es posible concluir que existe una oportunidad de posicionarse como una empresa especialista en desarrollar un negocio cuya oferta este orientada en el desarrollo intelectual de los niños a través del juego, con productos exclusivos, con un desarrollo de marca que permita ser reconocido en el negocio e-commerce y con un servicio exclusivo a nivel de plataforma de ventas on line y en cuanto a la asistencia en línea que lleve a los clientes a la mejor elección.

Por último, se observa una fuerte preferencia por la compra on line muy de cerca con la opción off line. Un 50% de los encuestados reconoce haber comprado por internet.

5. PRINCIPALES VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO APLICANDO MATRIZ FODA POR SEGMENTO.

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente en el diagnóstico y aplicando matriz FODA por segmento se destacan las siguientes observaciones:

Respecto al mercado se destacan a continuación las oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

Segmento ABC1a – C1b – C2

- Estos segmentos usan regularmente internet para realizar compras
- Segmentos de ingreso alto presentarían una tendencia más alta a buscar más que entretención en los juguetes para los niños.
- Sobre el 30% de los encuestados de estos segmentos tiene disposición a pagar sobre \$40.000 por un juguete que estimule el desarrollo intelectual. Observándose un porcentaje mayor incluso alejándose del segmento de mayores ingresos donde el porcentaje sube a 50%.
- El acceso a las cuentas corrientes y créditos bancarios es prácticamente total en estos segmentos.
- El uso de internet es frecuente por lo tanto la exposición a la publicidad on línea es permanente.

Segmento C3 – D – E

- En los segmentos de bajos ingresos se presenta el componente aspiracional en la compra de productos lo que podría presentar un camino para también cubrir estos segmentos.
- Estos segmentos podrían acceder a subsidios para acceder a productos que estimulen el desarrollo intelectual.
- Los segmentos de menores ingresos son más fieles a las marcas si se logra desarrollar un lazo de confianza con ellos.

Amenazas:

Segmento ABC1a – C1b – C2

- Segmentos de altos ingresos tienen mayor acceso a compras internacionales por lo cual la escasa competencia nacional podría perder relevancia como oportunidad.
- El contexto macroeconómico estacional podría afectar la compra de un producto de más alto valor viéndose reemplazado por un juguete tradicional.
- El tipo de cambio es un riesgo dado que las importaciones de los componentes del producto son importados viéndose expuesto a alzas en su costo.
- Menor fidelidad a las marcas porque tienen mayores oportunidades a cambiar y acceder a una mayor variedad de ofertas tanto nacional como internacional.

Segmento C3 – D – E

- Los segmentos de menor ingreso están menos familiarizados con el e-commerce por lo cual tienen mayor desconfianza del sistema.
- Si los grandes retailers llegaran a potenciar su oferta serían estos segmentos los que presentarían mayor propensión a la compra apelando a la confianza que ya han desarrollado en estos formatos. Lo anterior ante el escenario que estos segmentos aumenten su participación en la compra e-commerce.
- Al no poder acceder al precio de venta podrían hacer una copia del producto generando barreras para acceder a estos segmentos.
- Los segmentos de menores ingresos tienen una mayor tendencia a comprar por los medios tradicionales: 95% de los encuestados realiza sus compras en tiendas físicas.
- Dado su menor acceso al uso de internet estos segmentos se ven menos expuestos a la publicidad que se pueda llevar a cabo para desarrollar cualquier negocio de e-commerce.
- Estos segmentos tienen menor acceso a cuentas corrientes bancarias por lo cual tendrán dificultades para realizar compras en línea.

Al ser el negocio materia de esta tesis un negocio nuevo no existen fortalezas ni debilidades.

6. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La elaboración de la estrategia es el paso siguiente a las conclusiones del diagnóstico y el objetivo de esta es definir las actividades a seguir para alcanzar una ventaja competitiva que haga factible el desarrollo del negocio en el tiempo, que permita entregar una oferta diferenciadora que posicione a la empresa en el mercado de tal forma que le permita competir y generar valor y rentabilidad.

El desarrollo de la estrategia se enfocará en un segmento específico seleccionado de acuerdo a los antecedentes levantados en la etapa de diagnóstico apoyado por la investigación de mercado llevada a cabo.

6.1. Selección del segmento objetivo.

El segmento escogido para la definición de estrategia corresponde a los niveles socioeconómicos ABC1a, C1b y C2. Estos segmentos presentan ingresos familiares desde \$1.360 millones mensuales y de acuerdo a la investigación de mercado se destacan las siguientes características:

Disposición a pago: corresponde a los ingresos familiares más altos del país y sobre un 50% de ellos declara estar dispuesto a pagar sobre \$40 mil pesos por un producto que además de entretener estimule el desarrollo intelectual de los niños.

Frecuencia de compra: Los segmentos de ingresos más altos muestran mayor frecuencia de compras de juguetes durante el año, declarando mayormente 4 o 5 veces mientras que los segmentos de menores ingresos indican comprar mayormente 3 veces al año.

Conocimiento de especialistas: En general la investigación de mercado muestra un desconocimiento de parte de los encuestados por tiendas especializadas en juguetes que estimulen el desarrollo intelectual, salvo un leve reconocimiento en los segmentos de más altos ingresos dónde si es posible observar mayor conocimiento.

Compras on line: Los segmentos de más altos ingresos declaran una alta aceptación por la compra on line. 50% de ellos declara haber comprado por internet, lo cual muestra una validación existente en el segmento objetivo por este medio de compra que será la base del negocio motivo de esta tesis.

6.2. Elaboración de la propuesta de valor.

La propuesta de valor del negocio está definida por ser una tienda on line donde sea posible encontrar un mundo de estímulos para que los niños aprendan jugando y desarrollen sus habilidades cognitivas a partir de una oferta de juguetes que los enfrente al descubrimiento de formas, texturas, materialidades, etc., todo acompañado de un servicio diferenciador y exclusivo para que la elección del juguete sea la más adecuada y efectiva según la edad del niño receptor de la compra.

Los focos centrales de la propuesta de valor estarán orientados a lo siguiente:

- Buscar constantemente nuevos desafíos para el desarrollo cognitivo de los niños.
- Variedad de opciones para decidir el mix del producto.
 - Las personas que visiten el sitio web podrán seleccionar dentro de una variedad de opciones la combinación que más se acomode a lo que están buscando para estimular a sus niños. El sitio web le permitirá armar el panel que más se acomode a las necesidades, de diferentes tamaños y grados de dificultad acorde a la edad de cada niño.
 - Lo siguiente es una muestra referencial de las opciones que ofrecerá la tienda on line:

Cuadro 6a. Productos referenciales.



- Asesoría directa en la mejor elección del mix de componentes.
 - Atención telefónica.
 - Mensajería.
 - Correo electrónico.

- Despacho a todo Chile en 3 días.
 - Para llevar a cabo esto se desarrollará con mayor detalle en apartado Distribución las opciones de envío definidas en la evaluación.

6.3. Plan de marketing

El plan de marketing a desarrollar utilizará como base el modelo de mix comercial de las 4 P.

6.3.1. Estrategia de precios.

Método de fijación de precios: basado en la competencia y diferenciación.

La estrategia de precio se definirá buscando un balance en relación a la competencia y a un margen bruto que represente la diferenciación y exclusividad del producto y servicio ofrecido.

En cuanto a los valores de la competencia, en el apartado 4.3.2 del capítulo de elaboración de diagnóstico referente a precios de mercado, fue posible observar un rango de precios que va desde los \$39.990 a \$63.990 para productos similares al negocio motivo de esta tesis por lo cual será este rango la referencia para la fijación de rango de precios del negocio.

En relación a la selección de módulos y un margen bruto de 40% se obtienen 3 tipos de paneles con un rango de precios de venta que va de los \$41.990 a los \$64.990:

Cuadro 6B. Detalle de precios para 3 paneles según cantidad de módulos seleccionados.

Panel didáctico 60x60	Valor unitario \$	Panel didáctico 70x70	Valor unitario \$	Panel didáctico 80x80	Valor unitario \$
Panel base 60x60	\$4.167	Panel base 60x60	\$5.671	Panel base 60x60	\$7.407
Modulo 1	\$7.000	Modulo 1	\$7.000	Modulo 1	\$7.000
Modulo 2	\$5.000	Modulo 2	\$5.000	Modulo 2	\$5.000
Modulo 3	\$3.000	Modulo 3	\$3.000	Modulo 3	\$3.000
Armado	\$2.000	Modulo 4	\$3.000	Modulo 4	\$3.000
Costo total	\$21.167	Armado	\$3.000	Modulo 5	\$3.000
Margen	40%	Costo total	\$26.671	Armado	\$4.000
Precio neto	\$35.278	Margen	40%	Costo total	\$32.407
Iva	\$6.703	Precio neto	\$44.452	Margen	40%
Precio bruto	\$41.981	Iva	\$8.446	Precio neto	\$54.012
Precio de venta	\$41.990	Precio bruto	\$52.898	Iva	\$10.262
		Precio de venta	\$52.990	Precio bruto	\$64.275
				Precio de venta	\$64.990

Finalmente, el costo de cada panel dependerá de la configuración que el cliente lleve a cabo en la tienda on line partiendo de 3 módulos y un costo inicial de \$41.990.

Formas de pago.

Los medios de pago disponibles serán los siguientes:

Webpay Transbank: Los pagos con tarjeta de débito y crédito son bastante populares en Chile, de hecho se los considera el segundo modo de pago más utilizado. El uso de las tarjetas de crédito alcanzó un 14,6% sobre el monto total de ventas durante el primer semestre del 2017.

Transbank entrega el servicio llamado webpay, siendo ésta la forma de pago más usada en Chile dado su prestigio y seguridad. A través de este instrumento el cliente podrá pagar directamente desde el sitio web a través de distintas tarjetas de crédito y débito.

Los servicios para vender por internet de Transbank no tienen costo de suscripción o mantención, solo costo por transacción que va de 1,49% para pagos con tarjeta de débito y 2,95% para tarjetas de crédito sobre el valor de la transacción.

Servipag: Fue creado por dos de las principales instituciones financieras del país, BCI y Banco de Chile, como una empresa orientada a respaldar las transferencias bancarias nacionales. Servipag contiene un botón de pago que se puede integrar fácilmente en la tienda online para realizar pagos. Es una solución en línea complementaria a Transbank.

Transferencia Bancaria: Transferencia directa del precio de compra a la cuenta corriente de la empresa.

Política de descuentos.

Se contempla otorgar descuentos en fechas claves del año para impulsar las ventas, fomentar la fidelización de los clientes y estimular la rotación de productos con menor demanda.

Es posible clasificar y segmentar los distintos tipos de descuento según los objetivos que se quieran conseguir:

- Descuentos por cantidad.
- Descuentos estacionales.
- Descuentos especiales.
- Descuentos periódicos.

Descuentos en ferias especializadas.

Para la participación en ferias especializadas el objetivo principal será promocionar la marca y captar el reconocimiento de potenciales clientes. Los descuentos masivos persiguen estimular las ventas, pero en el caso de las ferias especializadas lo que se busca es captar la atención del mercado, captar potenciales clientes y fidelizarlos. Por ello, el primer paso es conseguir que los clientes se sientan atraídos por los llamativos precios que se ofrezcan en las ferias, teniendo la posibilidad de ahorrar en la compra al mismo tiempo que conocen la empresa y también dan a conocer sus expectativas y preferencias.

Para efectos de la evaluación económica se estima que un 10% de la venta anual se vende con un 20% de descuento.

6.3.2. Estrategia de productos.

Un pilar fundamental de la implementación de la estrategia será la plataforma de tienda on line que permitirá plasmar la propuesta de valor de la empresa, por lo cual su funcionalidad, disponibilidad y operatividad serán primordial para alcanzar el éxito del negocio.

El sitio on line de la empresa será una herramienta de marketing y ventas efectiva si el desarrollo de ésta logra plasmar de una excelente forma la estrategia definida. Para alcanzar este equilibrio en la propuesta de valor será necesario que el sitio incluya secciones esenciales que puedan cubrir las necesidades de los potenciales clientes. A continuación, se presentan las secciones pilares del sitio web de la tienda online de juguetes:

Productos o servicios

Los usuarios llegan a la página web buscando productos o servicios particulares, por eso es imprescindible que una de las secciones ponga a disposición de los potenciales clientes los productos ofrecidos. Sin embargo, la diferenciación debe estar en la forma en cómo éstos se exhiban pudiendo ser de una forma visual como videos o imágenes. La descripción de cada producto definirá los principales estímulos a los cuáles estarán expuestos los niños, los beneficios y por supuesto el precio.

Cuadro 6d. Estilo de publicación referencial para oferta de productos.

The image shows a product listing for a Montessori clock toy. On the left, under the heading "Diferentes vistas", there is a large image of the clock and a row of five smaller thumbnail images below it. The main product image shows a circular clock with numbers 1-12, a cartoon animal face, and various geometric shapes. To the right of the image, the product title is "Preescolar bebé Montessori juguetes de la educación temprana de enseñanza SIDA] juguetes reloj Digital juguetes de madera juguetes de forma geométrica de GYH". Below the title, there is a star rating of 5.0 and "4 Valoraciones 43 vendidos". A price section shows "€ 4,23 - 4,48" with a crossed-out price of "€ 5,63" and a "51%" discount. Below the price, it says "Descuento directo: € 0,92 dto. por cada € 27,38 ~" and "€ 2,74 Cupón de nuevo usuario ~ € 1,02 dto. por cada € 18,25" with a link to "Consiguir cupones". There are two color selection options. The quantity is set to "1" with "6953 unidades disponibles". A shipping section states "Envío gratis a Spain por AliExpress Saver Shipping ~" and "Fecha estimada de entrega el 14/11". At the bottom, there are three buttons: "Comprar", "Añadir a la cesta", and a heart icon with the number "116".

Contacto

Información sobre horarios, tiendas, correo, números de teléfono y medios de atención al cliente son muy importantes de incluir para que los potenciales clientes puedan comunicarse con la empresa fácilmente.

Historial de compras

Una sección donde los diferentes compradores anteriores puedan calificar la compra, la experiencia de compra y el servicio para que otras personas compren informados.

Cuadro 6e. Imagen referencial para sección de historial de compras.

Valoraciones (4)

5 estrellas	100%	Resumen valoraciones
4 estrellas	0%	
3 estrellas	0%	
2 estrellas	0%	
1 estrella	0%	

5.0 / 5 ★★★★★

All estrellas (4) ▾ Fotos (1) Con datos personales (0) Comentario adicional (0)

Solo de tu país Traducir a español Ordenar por defecto ▾

N***k ★★★★★ **Valoración**

RU Color: Penguin Clock Envío AliExpress 无忧物流-简易

Comentarios

La pista fue rastreada en todo. Embalado simplemente en un paquete. Pero no se ha roto nada. Los agujeros iluminados con rebabas, pero masticar no interfiere. Los colores son brillantes. Vamos a ver cuánto. 23 Sep 2019 01:01

¿Te ha servido de ayuda?

Pago o tienda online

Debido a que el comportamiento del consumidor está cambiando constantemente y busca nuevos medios accesibles para realizar pagos, es importante incluir una sección donde el usuario pueda pagar de forma segura el servicio o producto que desea adquirir o al menos proporcionarles la información referente a los medios de pago.



Preguntas frecuentes (FAQ)

En esta pestaña se puede encontrar la diferencia entre abandonar un sitio o permanecer porque en muchas ocasiones los usuarios buscan respuestas a preguntas frecuentes, pero no quieren realizar una llamada telefónica, ni llenar un formulario.

Galería

Incluir imágenes y videos de los servicios de la compañía o productos, junto a una descripción, puede aumentar el nivel de permanencia en el sitio web y reducir la tasa de rebote.

La interacción con el material multimedia entretiene, pero también es una forma de informar y educar a los clientes sobre la industria, empresa o productos que se ofrecen.

Incluso, publicidad masiva o exclusiva se puede mostrar en la página web para captar la atención y así llevar a los usuarios en cada una de las etapas de conversión

La tienda online permitirá que quienes busquen un juguete que junto con entretener a los niños estimule su desarrollo cognitivo, puedan escoger dentro de una serie de opciones el mejor mix para armar el panel adecuado. La comparación se hará en línea respecto a los mejores contenidos seleccionables que conformarán el panel.

En el siguiente cuadro se muestran imágenes referenciales de los productos terminados.

Cuadro 6f. Imagen referencial de productos terminados.



6.3.3. Estrategia de comunicación y posicionamiento.

La publicidad es un tema importante en la actualidad para desarrollar cualquier estrategia de comunicación y posicionamiento, ya que la mayoría de los consumidores hoy utilizan internet como herramienta para la toma de decisiones.

"Los buscadores son herramientas tremendamente poderosas, porque son capaces de segmentar a personas con una necesidad específica. Google es el buscador más utilizado en nuestro país con un 95% de penetración.", señaló el experto digital Rodrigo Valenzuela, CEO de la agencia de marketing digital Minitiva en una publicación de la asociación de Marketing directo y digital de Chile.¹¹

En base al juicio del experto existen dos tipos de posicionamiento: el primero es el orgánico, donde no se le paga a Google por posicionarse en los primeros lugares de búsqueda, sino más bien se relaciona con el ranking que el buscador le asigne a la página. En segundo lugar, tenemos el posicionamiento pagado o SEM, que consiste en pagarle a Google para poder aparecer dentro de las primeras cuatro posiciones del buscador.

El objetivo del negocio motivo de esta tesis será posicionarse rápidamente en el mercado como una alternativa nueva de oferta de juguetes de estímulo cognitivo por lo cual se optará por ambas opciones con el objetivo de alcanzar una cobertura digital relevante aprovechando la escasez de competencia en la oferta de valor del negocio.

Marketing digital

Sin duda el éxito de la campaña será resultado de un mix adecuado en cuanto al marketing digital, ya que en la actualidad existe una variedad importante de opciones las cuales se desarrollarán de una forma balanceada a partir del primer mes de funcionamiento del negocio como un mecanismo de publicidad agresiva para captar la atención de un mayor número posible de potenciales clientes. Entre las principales plataformas que se utilizarán se encuentran:

Posicionamiento Google: La optimización de motores de búsqueda (SEO) es el proceso para lograr que tu sitio web ocupe un lugar destacado dentro de los resultados de los motores de búsqueda como Google. Se enfoca en lograr que un sitio web pueda estar entre los primeros lugares en los resultados de búsqueda.

¹¹ <https://amddchile.com/las-ventajas-del-posicionamiento-web-como-eje-central-de-cualquier-empresa/>

Facebook Ads: En el universo de las redes sociales, Facebook casi siempre tiene la delantera, por ello Facebook Ads es una de las social ads más conocidas y utilizadas.

Instagram Ads: Los anuncios de Instagram se crean en la misma plataforma que los anuncios de Facebook. Un estudio de Instagram refleja que el 60% de sus usuarios dicen que aprenden sobre los productos y servicios en esa red social, y el 75% dice que se sienten atraídos por visitar las webs, buscar, o recomendarle un producto a un amigo después de ver un anuncio en Instagram.

Twitter Ads: Twitter tiene su propia plataforma de Social Ads. Allí se pueden promover campañas: desde descarga de apps, hasta conversión y generación de leads.

LinkedIn Ads: En el caso de LinkedIn, su plataforma de Social Advertising está dirigida a un sector más profesional.

La distribución del presupuesto mensual en marketing digital está definida de la siguiente forma:

	Gasto mensual \$
Google Ads	1.000.000
Facebook Ads	900.000
Instagram Ads	700.000
Twitter Ads	200.000
LinkedIn Ads	200.000
Gasto MKT Digital	3.000.000

En Chile, de acuerdo a una publicación de América Economía¹², el 76% de los chilenos investiga en Internet antes de comprar y el 90% declara que su compra fue influenciada por esta revisión online. Entonces, será clave para el éxito del negocio posicionarse en los primeros lugares de los resultados de los motores de búsqueda ya que aumentará la exposición de la marca, los productos y la atracción de clientes potenciales.

Los datos antes expuestos se potencian cuando se observan las inversiones en marketing digital. En 2018 la inversión estimada que registró el mercado en publicidad

¹² <https://www.america-retail.com/chile/chile-76-de-chilenos-investiga-internet-previamente-antes-de-comprar/>

digital a nivel industria alcanzó los \$199.438 millones de pesos chilenos. Lo que representa un crecimiento de un 27% con respecto al año 2017.¹³

Cuadro 6g. Evolución de inversiones en publicidad digital en Chile.

Inversión en Millones de Pesos	2014	2015	2016	2017	2018
Inversión Digital (millones de pesos Chilenos)	\$81.487	\$105.376	\$136.342	\$157.444	\$199.438
Crecimiento Anual		29,3%	29,4%	15,5%	26,7%
Inversión Total en Medios	\$656.410	\$666.842	\$700.027	\$718.840	\$761.830
Participación Digital	12,4%	15,8%	19,5%	21,9%	26,2%

Fuente: Admetricks.

Community manager

El Community Manager es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca. Esta labor en primera instancia será desarrollada por la gerencia. Las principales funciones a desarrollar serán las siguientes:

- Monitorizar todas las publicaciones y novedades del sector de su empresa.
- Seguir y monitorizar sus propias publicaciones.
- Conocer a su público objetivo.
- Crear relaciones estables y duraderas con los clientes.
- Dar la cara por la empresa en una crisis de reputación online.

¹³ <https://blog.admetricks.com/wp-content/uploads/2019/08/REPORTE-DE-INVERSIÓN-CC%81N-DIGITAL-2018.pdf>

Ferias especializadas

También como parte de las actividades a desarrollar para dar a conocer la marca se encuentra la participación en ferias especializadas para padres y niños en las cuales se muestran las últimas tendencias en juguetes, accesorios, vestuarios, seguridad y alimentación, entre otras. Las participaciones en estos eventos fortalecen la imagen de la marca, permite una interacción directa con los potenciales clientes y con los actuales, generando fidelización y confianza. Las 2 principales ferias desarrolladas en Santiago son la expo Bebé y la feria Mamá & Bebé ambas desarrolladas por separado de forma semestral:

- Feria Mamá y Bebé
 - Asistentes: sin información
 - Expositores: 120 aprox.
 - Costo stand: sin información
 - Realización: Septiembre
 - Lugar: Espacio Riesco

- Expo Bebé
 - Asistentes: 17.000 personas
 - Expositores: 120 aprox.
 - Costo stand: 24uf a 170uf
 - Realización: Mayo
 - Lugar: Casa Piedra



6.3.4. Estrategia de distribución.

La distribución y elección de puntos de venta de los productos será otro factor clave en el desarrollo del plan estratégico del negocio. La definición de por qué medio llegará nuestro producto al consumidor final es una parte primordial en el proceso de venta. De acuerdo a las estrategias de distribución se debe definir cuál será el camino a seguir o la mejor combinación entre ambos:

Distribución directa

Este tipo de distribución tiene relación con que es la empresa el productor y también el que hace llegar el producto al consumidor final. Sin intermediarios, el cliente acude a tu tienda on line a comprar un producto que viene directo de fábrica.

Distribución indirecta

En el caso de la distribución indirecta entran en juego agentes e intermediarios como distribuidores minoristas, cadenas de retail, marketplace, etc. En lo que concierne a este plan de negocios no se considera dentro de la estrategia a desarrollar el uso de intermediario.

Una vez elegido el tipo de distribución directa se desarrollará la estrategia de distribución que llevaremos a cabo para nuestro negocio:

Estrategia de distribución intensiva: Esta estrategia se basa en colocar nuestros productos en los máximos canales de venta posible. Es la estrategia ideal para productos de primera necesidad con una distribución masiva; permite tener un gran volumen de ventas.

Estrategia de distribución selectiva: La estrategia que debes llevar a cabo si quieres que tu producto esté en cierto número de puntos de venta es la de distribución selectiva. El número de intermediarios es menor y es una buena opción para productos en los que el cliente suele comparar precios antes de comprar.

Estrategia de distribución exclusiva: Esta estrategia tiene como base la distribución en un único punto de venta, de manera totalmente exclusiva. Tanto, que incluso el distribuidor no puede vender productos de la competencia.

La estrategia a desarrollar por la empresa será la distribución exclusiva, ya que es una buena herramienta para diferenciar el producto en el mercado y darle un posicionamiento único y prestigio a la marca.

Inventario

Los inventarios de una empresa por definición están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados.

De acuerdo a su clasificación los inventarios pueden ser de materias primas, productos en proceso y productos terminados.

Para llevar a cabo una operación que permita alcanzar un mix de productos estables se ha considerado mantener en inventarios 2 meses de venta valorizado al costo y debido a que el producto tiene una última fase que se finaliza a petición del cliente diremos que el inventario será de productos en proceso.

Transporte de ventas

El negocio contempla que el transporte de los productos dentro de la región metropolitana que lleve a cabo con transporte propio, para lo cual se ha definido una inversión de \$14 millones para la compra de 2 camionetas que cumplan esta función.

En relación a las ventas que se produzcan en regiones el medio de transporte a utilizar será el de especialistas. Dentro de las empresas a considerar se encuentran:

- Chilexpress
- Correos de Chile

El costo dependerá del peso y distancia a enviar y será de cargo del comprador.

La asociación con estos distribuidores es clave ya que serán parte importante de nuestra cadena de valor si queremos posicionar a la empresa por su valor y experiencia de compra.

En el caso de Chilexpress, esta empresa tiene un servicio exclusivo para la venta e-commerce y en su sitio web presenta la siguiente declaración: “En Chilexpress queremos ser el partner logístico de nuestros clientes, y contribuir al éxito de sus negocios. Para lograr esto, disponemos de una amplia oferta de soluciones para todos los segmentos e-commerce, ya sean grandes empresas, pequeñas, e incluso quienes emprenden un negocio a través de redes sociales.”

7. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA.

La evaluación económica tiene como finalidad plasmar financieramente la factibilidad económica de llevar a cabo el negocio materia de esta tesis. En esta etapa del estudio se definirán los supuestos del análisis, se proyectarán ingresos y costos de desarrollar el negocio, se estimarán resultados y se sensibilizarán en diversos escenarios para determinar la viabilidad del mismo.

7.1. Estimación de flujos.

Las estimaciones de los flujos del negocio comienzan con la estimación de ventas anuales. Como se ha mostrado en apartados anteriores, para juguetes que estimulen el desarrollo cognitivo se ha dimensionado el mercado en 21,7 MM USD y en base a la estrategia a desarrollar se estima conseguir una participación de mercado en torno a un 7,5% anual. Dada esta participación el negocio podría alcanzar ventas en torno a \$542 millones el primer año. Estableciendo el supuesto de una curva de crecimiento los flujos de ventas para los 5 años de evaluación del proyecto serían los siguientes:

Cuadro 7a. Estimaciones de venta de la evaluación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas (\$MM)	542	642	728	810	876
Crecimiento ventas		18,5%	13,3%	8,2%	5,1%

El margen bruto para cada juguete se ha definido en 40% sobre el precio de venta. La descomposición de referencia para el costo del producto se mostró en cuadro 6b del apartado de la estrategia comercial de Precio. El margen bruto en la evaluación se ve afectado tanto por las mermas como por la estrategia de descuentos.

Para estimación de gastos de administración y venta se consideran las remuneraciones, gastos en marketing, operacionales (servicios básicos, medios de pago, combustibles, arriendos, etc) y depreciación. Al primer año de operación se estima un GAV de 30,6% sobre las ventas netas mientras que para el año 5 el GAV bajaría a 21,7%. El detalle de GAV anual se detalla a continuación:

Cuadro 7b. Estimaciones de gastos administrativos y de ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de administración y ventas					
Sueldos	-82.500	-84.975	-87.524	-90.150	-92.854
Marketing	-48.000	-48.000	-48.000	-48.000	-48.000
Medios de pago	-11.939	-14.142	-16.023	-17.824	-19.277
Arriendos	-12.000	-12.360	-12.731	-13.113	-13.506
GGCC + FP	-1.200	-1.236	-1.273	-1.311	-1.351
Depreciación	-1.846	-1.846	-1.846	-1.846	-1.846
Servicios básicos	-1.200	-1.236	-1.273	-1.311	-1.351
Combustible	-7.200	-8.528	-9.663	-10.450	-10.979
Otros gastos					
TOTAL GAV	-165.885	-172.324	-178.333	-183.510	-188.093
GAV %	30,6%	26,8%	24,5%	23,3%	22,7%

El siguiente bloque de flujos contempla los movimientos no operaciones del negocio precisamente el pago de interés y los resultados anuales de la empresa. Para EBITDA (ingresos antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) el negocio presenta al primer año un rendimiento de 2,8% sobre ventas, mientras que para el año 5 presenta un EBITDA de 11,2%. Respecto a la utilidad después de impuestos, el negocio presenta un rendimiento al primer año de 1,8% mientras que para el año 5 el resultado alcanza un 8,0%.

Cuadro 7c. Estimaciones de EBITDA y margen neto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses	-10.692	-10.692	-10.692	-10.692	-10.692
EBITDA	15.213	43.820	67.734	83.332	92.700
Margen EBITDA (%)	2,8%	6,8%	9,3%	10,6%	11,2%
Resultado antes impuestos	13.367	41.974	65.888	81.486	90.854
Impuestos	-3.609	-11.333	-17.790	-22.001	-24.531
MARGEN NETO	9.758	30.641	48.098	59.485	66.323
% venta neta	1,8%	4,8%	6,6%	7,6%	8,0%

A partir de los resultados del negocio se componen los flujos que finalmente determinaran la rentabilidad de llevar a cabo el negocio. Dentro de estos flujos se contempla el flujo de caja operacional y las inversiones del año 0:

Cuadro 7d. Estimaciones de flujo de caja operacional.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO CAJA OPERACIONAL		11.640	32.487	49.944	61.331	68.169
TOTAL INVERSIONES	-111.378					
Inversiones	-83.730					
Capital de trabajo	-27.648					
FLUJO DE CAJA	-111.378	11.604	32.487	49.944	61.331	68.169

A continuación, se muestran los supuestos utilizados para la estimación de flujos:

Cuadro 7e. Supuestos de la evaluación.

<u>Supuestos generales</u>		
Tax	27,0%	
Inflación	3%	
<u>Supuestos ventas</u>		
Participación de mercado	7,5%	
Margen bruto	40,0%	
<u>Supuestos costos</u>		
Merma	3,00%	
Fee web pay (2,95%TC y 1,45%TD)	2,20%	Promedio
Sueldos	6.875.000	mensual
Gerencia	3.125.000	mensual
1 Vendedor	1.250.000	mensual
2 Armadores	1.250.000	mensual
2 Repartidores	1.250.000	mensual
Marketing	4.000.000	mensual
Fidelización	2.000.000	mensual
Arriendos (Bodega incluye oficina)	1.000.000	mensual
Gastos comunes	100.000	mensual
Servicios básicos	100.000	mensual
Kilómetros recorridos	200	Diario
Combustible	300.000	Mes

7.2. Inversión requerida.

La inversión inicial estimada para el desarrollo del negocio se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 7f. Tabla de inversiones

Sitio Web	2.500.000
Carro de compra y Transbank	360.000
Dominio Web	100.000
Publicidad	5.000.000
Capital de Trabajo	27.647.567
Inventario	54.270.000
Gerenciamiento Inicial	6.000.000
Vehículo transporte	14.000.000
Equipamiento Bodega	1.000.000
Equipamiento Computacional	500.000
Inversión Total	111.377.567

Lo expuesto en el cuadro anterior se detalla a continuación:

Sitio web: es el costo asociado al diseño y puesta en marcha del sitio web que será la plataforma de venta de los productos y la interfaz para plasmar por medio del servicio y funcionalidad la propuesta de valor del negocio antes definida.

Carro de compras: El carro de compra corresponde es la aplicación del sitio web que recoge los pedidos de los clientes. Los clientes añaden los productos al carro de compra y luego si están conformes finalizan la compra.

Dominio WEB: es el costo asociado a adquirir un dominio de página web en NIC Chile.

Publicidad: Corresponde a la inversión en publicidad inicial como lanzamiento del negocio en redes sociales principalmente.

Capital de trabajo: Se estima como capital de trabajo 1 mes de venta valorizado al costo para cubrir gastos asociados al pago de remuneraciones, arriendo de bodega, entre otros costos fijos.¹⁴

Inventario: se estima tener en inventario 2 meses de venta valorizado al costo estimado del producto.

Gerenciamiento inicial: considera 2 meses de sueldo de la gerencia para búsqueda de proveedores, promoción inicial, logística y planificación.

Vehículos de transporte: se considera la compra de 2 camiones para transporte de productos en región metropolitana.

Equipamiento de bodega: contempla el equipamiento en cuanto a racks, mesas de trabajo, sillas y herramientas de trabajo para 3 personas.

Equipamiento computacional: contempla la compra de 2 laptops para uso en venta y en relaciones de redes sociales.

7.3. Fuentes de financiamiento.

El financiamiento considerado para el estudio y evaluación económica contempla un 20% de capital propio y un 80% de financiamiento bancario.

- Capital propio = \$22.275.513 = 20% de inversión
- Financiamiento bancario = \$89.102.053

Tasa de interés anual Kd	12,0%
Tasa de interés mensual	1,0%
Período años	5
Período meses	60
Cuota mensual	\$1.982.026

¹⁴ Capital de trabajo equivalente a 2 meses de gastos de administración y venta.

Cálculo: GAV mensual año 1 * 2 = \$165.885.400/12*2 = \$27.647.567.

De acuerdo a la proporción de financiamiento definida anteriormente se calculará la tasa de descuento a utilizar en la evaluación económica del negocio. Para esto se usará el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$\text{CAPM} = K_e = R_f + (R_m - R_f) * B$$

Donde se define,

- K_e es el costo de capital exigible al financiamiento propio
- R_f es la tasa de renta fija cero riesgo (ref. Bonos 10 años del Banco Central)
- R_m es la tasa promedio de mercado
- $(R_m - R_f)$ es la prima por riesgo
- B es el beta que define la volatilidad del rendimiento de la empresa respecto al mercado.

Los valores asociados a cada indicador son:

- $R_f = 4,5\%$ (Bono Banco Central 10 años)
- $(R_m - R_f) = 6,94\%$
- $B = 1,33$ (Volatilidad de los rendimientos)

Por lo tanto, $K_e = 4,5\% + 6,94\% * 1,33 = 13,7\%$, es decir, el rendimiento exigido al financiamiento de capitales propios.

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto se usará el modelo WACC:

$$\text{WACC} = \text{Capital}/(\text{Capital} + \text{Deuda}) * K_e + \text{Deuda}/(\text{Capital} + \text{Deuda}) * K_d$$

Por definición la tasa WACC corresponde al promedio ponderado de las tasas de deuda y capital propio exigido al proyecto. Por lo tanto:

$$\text{WACC} = 20\% * 13,7\% + 80\% * 12\% = 12,3\%$$

Por lo tanto, la rentabilidad exigida al proyecto en su conjunto será 12,3%.

7.4. Evaluación de rentabilidad: VAN y TIR.

El proyecto se ha evaluado a 5 años y de acuerdo a los cálculos del apartado 4.3 la tasa de descuento exigida es 12,3%. Los flujos para determinar la rentabilidad del negocio son los mostrados en el apartado 4.1 titulado Flujo de Caja (FC Op. + Inversiones).

Los resultados de la evaluación de rentabilidad son los siguientes:

Inversión	\$ 111.377.567
Tasa de descuento	12,3%
Años de evaluación	5 años
TIR	22,1%
VAN	\$ 36.528.039
Utilidad Acumulada 3 años (después de impuestos)	\$ 88.497.590

La evaluación para una inversión de \$111,4 millones alcanza un VAN de \$36,5 millones evaluado a 5 años con una TIR de un 22,1%. Estos resultados muestran que el negocio es factible económicamente.

La utilidad acumulada al tercer año después de impuestos se ha estimado en \$88,5 millones.

En relación al valor residual de la empresa al final del quinto año de evaluación su valor se estima en \$308,7 millones resultante de valorizar el flujo del último año de evaluación de \$68,2 millones a perpetuidad y descontado 5 años.

7.5. Análisis de sensibilidad

Se analiza la sensibilidad del objetivo original de la tesis de alcanzar al tercer año al menos 80 millones de pesos de utilidad después de impuestos utilizando como base la venta en variación desde -15% a +15% con un rango de 5 puntos respecto a las siguientes variables: margen bruto, sueldos y marketing.

Es posible observar que la mayor sensibilidad se encuentra en cuanto al margen bruto ya que al disminuir en 5pts base el objetivo no solo se deja de cumplir, sino que las utilidades se disminuyen considerablemente.

		Variación Ventas (\$M)						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
		461.295	488.430	515.565	542.700	569.835	596.970	624.105
Margen Bruto %	30%	-138.128	-116.339	-94.550	-72.761	-51.101	-31.551	-12.001
	35%	-55.487	-31.292	-7.576	13.857	35.290	56.489	75.888
	40%	16.230	41.522	65.606	88.498	111.389	134.281	157.173
	45%	80.151	106.535	132.920	159.304	185.689	212.073	238.458
	50%	140.479	170.356	200.233	230.110	259.988	289.865	319.742

		Variación Ventas (\$M)						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
		461.295	488.430	515.565	542.700	569.835	596.970	624.105
Sueldos	5.500.000	57.630	80.522	103.414	126.306	149.197	172.089	194.981
	6.187.500	37.397	61.618	84.510	107.402	130.293	153.185	176.077
	6.875.000	16.230	41.522	65.606	88.498	111.389	134.281	157.173
	7.562.500	-4.937	20.355	45.647	69.594	92.485	115.377	138.269
	8.250.000	-27.963	-812	24.480	49.772	73.581	96.473	119.365

		Variación Ventas (\$M)						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
		461.295	488.430	515.565	542.700	569.835	596.970	624.105
Marketing	2.000.000	73.223	96.115	119.007	141.899	164.790	187.682	210.574
	3.000.000	46.222	69.415	92.306	115.198	138.090	160.982	183.873
	4.000.000	16.230	41.522	65.606	88.498	111.389	134.281	157.173
	5.000.000	-14.253	11.530	36.822	61.797	84.689	107.581	130.472
	6.000.000	-47.537	-19.401	6.830	32.122	57.414	80.880	103.772

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El proyecto de tesis para evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa de venta on line de juguetes para el desarrollo cognitivo para niños de 0 a 5 años ha pasado por diversas etapas de evaluación para las cuales surgen las siguientes conclusiones:

- Oportunidad de aprovechar la creciente tendencia del e-commerce: El e-commerce ha presentado una tendencia creciente en los últimos 10 años creciendo a tasas sobre el 20% y logrando una participación importante en las ventas Retail. Esto genera espacios optimistas para el desarrollo del negocio evaluado y oportunidades para ser parte también de esta tendencia, toda vez que se prevé que sigan estas cifras en el corto y mediano plazo. Lo anterior no está exento de desafíos, ya que el negocio on line abre las fronteras para los clientes y también para la competencia, por lo tanto, la estrategia comercial debe ser robusta para alcanzar y mantener la posición que lleve al éxito a la empresa.
- La investigación de mercado realizada nos muestra que la combinación de entretenimiento y desarrollo cognitivo es valorada en el mercado y que la disposición a pagar por productos y/o servicios que ofrezcan esta combinación es clara. Esto permitiría desarrollar un negocio que cuenta con la demanda y cuya oferta parece actualmente no estarla cubriendo abriendo la posibilidad de capturar mercado y alcanzar una posición y participación que haga factible el negocio.
- Tanto la investigación propia como la de mercado no muestra una competencia lo suficientemente robusta para cubrir la potencial demanda. Empresas especialistas en ofrecer un producto y/o servicio acorde a los requerimientos del mercado parecen no destacar y las empresas Retail de consumo masivo están lejos de cumplir también con esas expectativas. Dadas estas condiciones es primordial que la estrategia se desarrolle en esta línea para introducirse con una propuesta distinta en producto y servicio que permita posicionar la marca y capturar mercado.
- La estrategia de lograr una propuesta de valor diferenciadora será la base del éxito del negocio. El desarrollo de una propuesta de valor orientada a la especialización y a lograr un balance en cuanto a los atributos del producto y a la calidad del servicio serán cruciales para que el resultado de la evaluación económica se materialice. Llevar a cabo con éxito esta combinación permitirá que el precio cobrado refleje cabalmente la diferenciación y exclusividad que es la base de la propuesta del negocio.

- El mercado evaluado resulta interesante en lo económico con una cifra de 21,7 MM USD anuales. Dada la competencia actual y la estrategia propuesta se estima alcanzar una participación de un 7,5%. Los riesgos de esta participación podrían elevarse con el ingreso de las grandes cadenas de retail, los marketplace y la oferta de grandes empresas de e-commerce internacional, para lo cual el servicio se vuelve el musculo para mantener la posición deseada.
- La valorización proyecta un negocio rentable en lo económico y factible en su desarrollo de negocio por lo tanto se recomienda realizar el negocio ya que es factible alcanzar al tercer año de operación una utilidad acumulada después de impuestos de al menos \$80 millones de pesos.

9. ANEXOS

Anexo 9.1. Resultados principales de encuesta por segmento.

Etiquetas de fila	¿Tiene hijos entre 0 y 5 años?		¿En los últimos 12 meses ha comprado juguetes para niños o niñas de 0 a 5 años?		¿Ha comprado juguetes que estimulen el desarrollo intelectual en los niños?		¿Le parece interesante comprar juguetes que estimulen el desarrollo intelectual en los niños?		¿Ha comprado juguetes por Internet?	
	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí
ABC1a: Sobre \$ 2.739.000	37%	63%	17%	83%	22%	78%	2%	98%	31%	40%
Mayor a 50 años	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	4%
Entre 40 y 50 años	67%	33%	42%	58%	33%	67%	0%	100%	33%	26%
Entre 30 y 40 años	19%	81%	8%	92%	19%	81%	4%	96%	61%	65%
Entre 20 y 30 años	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	4%
(en blanco)	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	6%	0%
C1b: Entre \$ 1.986.000 y \$ 2.739.000	70%	30%	10%	90%	50%	50%	10%	90%	5%	12%
Entre 30 y 40 años	78%	22%	11%	89%	56%	44%	11%	89%	67%	100%
Entre 20 y 30 años	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	33%	0%
C2: Entre \$ 1.360.000 y \$ 1.986.000	56%	44%	11%	89%	15%	85%	0%	100%	22%	25%
Mayor a 50 años	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	8%	0%
Entre 40 y 50 años	33%	67%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	8%	14%
Entre 30 y 40 años	59%	41%	12%	88%	24%	76%	0%	100%	62%	64%
Entre 20 y 30 años	60%	40%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	15%	21%
Menor a 20 años	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	8%	0%
C3: Entre \$ 899.000 y \$ 1.360.000	74%	26%	26%	74%	21%	79%	0%	100%	24%	9%
Mayor a 50 años	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	7%	0%
Entre 40 y 50 años	80%	20%	20%	80%	40%	60%	0%	100%	21%	40%
Entre 30 y 40 años	67%	33%	22%	78%	22%	78%	0%	100%	50%	40%
Entre 20 y 30 años	67%	33%	67%	33%	0%	100%	0%	100%	14%	20%
Menor a 20 años	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	7%	0%
D: Entre \$562.000 y \$899.000	71%	29%	7%	93%	7%	93%	0%	100%	15%	9%
Mayor a 50 años	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	22%	0%
Entre 40 y 50 años	60%	40%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	33%	40%
Entre 30 y 40 años	67%	33%	17%	83%	17%	83%	0%	100%	44%	40%
Entre 20 y 30 años	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	20%
E1: Entre \$324.000 y \$562.000	100%	0%	33%	67%	0%	100%	0%	100%	2%	4%
Entre 30 y 40 años	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	50%
Menor a 20 años	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	50%
E2: Hasta \$324.000	50%	50%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	2%	2%
Entre 30 y 40 años	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	0%
Entre 20 y 30 años	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Total general	56%	44%	16%	84%	20%	80%	2%	98%	100%	100%

Anexo 9.2. Resultados principales de encuesta por segmento.

Etiquetas de fila	Cuando compra un juguete lo hace regularmente por:				Por un juguete que estimule el desarrollo intelectual... ¿Estarías dispuesto a pagar más de \$40.000?		¿Qué tan importante es el precio al momento de elegir un juguete que estimule el desarrollo intelectual de niños y niñas de 0 a 5 años?2			
	Comercio menor	Internet	Teléfono	Tiendas	No	Sí	Extremadame nte	Moderadame nte	Muy importante	Poco importante
ABC1a: Sobre \$ 2.739.000	0%	7%	0%	90%	66%	34%	2%	66%	32%	0%
Mayor a 50 años	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	0%
Entre 40 y 50 años	0%	17%	0%	83%	75%	25%	8%	67%	25%	0%
Entre 30 y 40 años	0%	4%	0%	92%	62%	38%	0%	65%	35%	0%
Entre 20 y 30 años	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	0%
(en blanco)	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
C1b: Entre \$ 1.986.000 y \$ 2.739.000	0%	30%	0%	70%	50%	50%	20%	60%	20%	0%
Entre 30 y 40 años	0%	33%	0%	67%	56%	44%	22%	56%	22%	0%
Entre 20 y 30 años	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	0%
C2: Entre \$ 1.360.000 y \$ 1.986.000	0%	30%	4%	67%	44%	56%	15%	33%	44%	7%
Mayor a 50 años	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	0%
Entre 40 y 50 años	0%	67%	0%	33%	100%	0%	0%	33%	67%	0%
Entre 30 y 40 años	0%	24%	0%	76%	41%	59%	12%	35%	47%	6%
Entre 20 y 30 años	0%	40%	0%	60%	40%	60%	40%	20%	40%	0%
Menor a 20 años	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
C3: Entre \$ 899.000 y \$ 1.360.000	0%	5%	0%	95%	47%	53%	11%	47%	37%	5%
Mayor a 50 años	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	0%
Entre 40 y 50 años	0%	20%	0%	80%	40%	60%	20%	60%	20%	0%
Entre 30 y 40 años	0%	0%	0%	100%	56%	44%	11%	33%	44%	11%
Entre 20 y 30 años	0%	0%	0%	100%	33%	67%	0%	67%	33%	0%
Menor a 20 años	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	0%
D: Entre \$562.000 y \$899.000	0%	14%	0%	86%	86%	14%	21%	36%	43%	0%
Mayor a 50 años	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	50%	50%	0%
Entre 40 y 50 años	0%	20%	0%	80%	60%	40%	20%	40%	40%	0%
Entre 30 y 40 años	0%	17%	0%	83%	100%	0%	33%	33%	33%	0%
Entre 20 y 30 años	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	0%
E1: Entre \$324.000 y \$562.000	0%	0%	0%	100%	33%	67%	0%	33%	67%	0%
Entre 30 y 40 años	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%
Menor a 20 años	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
E2: Hasta \$324.000	50%	0%	0%	50%	50%	50%	0%	50%	50%	0%
Entre 30 y 40 años	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%
Entre 20 y 30 años	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	0%
Total general	1%	15%	1%	83%	58%	42%	10%	50%	37%	3%

Anexo 9.3. Costo posicionamiento WEB.

PLANES PYME (inversión en Facebook menor a \$300.000/mes)		PLANES ENTERPRISE (inversión en Facebook mayor a \$300.000/mes)		
	AVANZADO	PREMIUM	JUMBO	
Valor mensual* Comisión TusClicks + inversión en Facebook	\$129.990 por mes	\$199.990 por mes	\$299.990 por mes	
Visitas mensuales	Depende del valor del costo por click.	Depende del valor del costo por click.	Depende del valor del costo por click.	
Creación de avisos con imágenes	✓	✓	✓	
Administración diaria de la campaña	✓	✓	✓	
Ejecutivo de cuenta	✓	✓	✓	
Informes periódicos	✓	✓	✓	
Asesoría telefónica y por correo	✓	✓	✓	
Medición de conversiones	✓	✓	✓	
Integración con Google Analytics		✓	✓	
Creación página de empresa en Facebook		✓	✓	
	Contrátalo	Contrátalo	Contrátalo	

* Valores incluyen pago a Facebook y servicio de administración de la campaña.
** Valores NO incluyen el IVA.

Fuente: Sitio web tusclicks.cl.

Anexo 9.4. Costo referencial sitio WEB.

Tecreamos.cl
 DISEÑO WEB | **PLANES DE DISEÑO WEB** | PORTAFOLIO | SERVICIOS | HOSTING | CONTACTO

Planes: Diseño Web + Hosting + Dominio
 Planes: Solo Diseño Web

Diseño Web Tienda Con Webpay
 Autoadministrable, Tú debes tener el Hosting y el Dominio.
VALOR: \$379.990
 (Pago único, sin mensualidades)

Sitio Totalmente Administrable: incluye panel de administración y desarrollado con la mejor plataforma del momento: **WordPress**. Este diseño está orientado al cliente que desea mostrar sus productos en Internet, "con precios y con pago en línea mediante la plataforma **Webpay de Transbank**".

FUNCIONA CON CARRRO DE COMPRA: Con él, los visitantes de tu sitio, podrán seleccionar productos y pagarlos inmediatamente con webpay y sus medios de pago débito y crédito. Luego recibirás un cupón por correo con el listado de productos que tu cliente compró. También podrás cobrar por costos de envío asociado a los productos.

Incluye estos Servicios

- Diseño del sitio web.
- Desarrollo de la tienda del sitio web.

Fuente: Sitio web tecreamos.cl

10. BIBLIOGRAFÍAS

1. Encuesta de Presupuesto Familiar (EPF) – Encuesta de Ingreso Casen – INE
2. <https://www.etapainfantil.com/juguetes-desarrollo-ninos>
3. <https://www.webconsultas.com/bebes-y-ninos/juegos-y-ocio-infantil/juguetes-recomendados-para-ninos-en-edad-preescolar>
4. <http://www.revistacarrusel.cl/crianza-lo-millennial-esta-cambiando/>
5. <https://cochesdemadera.com/top-7-juguetes-regalan-los-papas-millennials-hijos/>
6. <https://www.cnc.cl/ventas-online-crecieron-329-el-segundo-semester-2017/>
7. <https://www.etapainfantil.com/juguetes-desarrollo-ninos>
8. <http://noticias.duldi.com/primeros-juguetes-historia/>
9. Convención sobre los Derechos del Niño · UNICEF 1989
10. Elige Educar (2018). Educación Parvularia en Chile: Estado del Arte y Desafíos. Una propuesta de Elige Educar. Resumen Ejecutivo. Santiago.