



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DEL
PROYECTO JARDÍN B: HASTA QUE LA
MODA LOCAL SE VUELVA COSTUMBRE**

CLAUDIA FRANCISCA HERREROS LÓPEZ

Actividad de Graduación para optar al grado de
MAGISTER EN INNOVACIÓN

Profesor Supervisor:
FRANCISCO PIZARRO ARTIGAS

Santiago de Chile, Julio 2020

© 2020, Claudia F. Herreros



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DEL PROYECTO JARDÍN B: HASTA QUE LA MODA LOCAL SE VUELVA COSTUMBRE

CLAUDIA FRANCISCA HERREROS LÓPEZ

Proyecto presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESOR SUPERVISOR: FRANCISCO PIZARRO ARTIGAS

PROFESOR CO-SUPERVISOR: DAVID PREISS C.

PROFESOR INVITADO: FELIPE PARRAGUÉ

REPRESENTANTE DE POSTGRADO: ROCÍO ORTIZ M.

Para completar las exigencias del grado de
Magister en Innovación

Santiago de Chile, Julio, 2020

A mi familia y amigos.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos quienes creyeron en este proyecto, especialmente al equipo Jardín B Arzú Núñez, Carolina Jara y Sofía Cubillos por todo el trabajo, dedicación y buenos momentos que pasamos durante este proceso y a la comunidad de diseñadores que apostaron por Jardín B y hoy lo conforman.

Así también, a los profesores del Magíster de Innovación que siempre estuvieron dispuestos a ayudar y resolver dudas para que esto fuera posible y a nuestro mentor Felipe Parragué por creer en nosotras, darnos consejos y su experiencia.

A Gloria López quién financió todo el magister y quien es la primera en creer en mí y a Rodrigo Gutiérrez por siempre estar ahí para afinar esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iiiv
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	¡Error! Marcador no definido.
ABSTRACT	xi
1. INTRODUCCIÓN	xii
1.1 Contexto General	22
1.2 Descripción del problema y antecedentes generales	¡Error! Marcador no definido.
1.3 ¿Qué es Jardín B?	5
1.4 Logística de distribución	5
2. ESTADO DEL ARTE	8
2.1 Competidores actuales y referentes	8
2.1.1 Marketplace	8
2.1.2 Buscadores online de moda	9
a) Marketplace internacionales y poco especializados	9
b) Marketplace internacionales y especializados	10
c) Marketplace nacionales y poco especializados	10
d) Marketplace nacionales y especializados	10
2.2 Amazon: referente de logística de distribución	12
2.3 Estallido social y pandemia	12

2.4	Jardín B en el escenario actual	14
3.	OBJETIVOS	16
3.1	Objetivo General (Individual)	17
3.2	Objetivos Específicos (Individual)	17
3.2.1	Determinar pros, contras y factibilidad de cada uno de los tipos de logística de distribución.	17
3.2.2	Testear los tipos de logística factibles para determinar cuál va a ser el más adecuado a utilizar en este periodo de contingencia por COVID-19.	17
3.2.3	Determinar el tipo de logística que va a ser el más adecuado a utilizar.	17
4.	METODOLOGÍA DE TRABAJO	18
4.1	Jobs to be done	18
4.2	Lean Start-Up	19
4.3	Lean Analytics	19
4.4	Cadena de Running Lean	20
4.5	Van Westendorp pricing model	21
5.	DESARROLLO	22
5.1	Tipos de logística de distribución	22
5.1.1	Jardín B va a buscar el producto y luego lo distribuye	22
5.1.2	El diseñador envía directamente a una central de distribución y Jardín B distribuye al cliente final	23
5.1.3	El diseñador envía directo el producto al cliente final	23
5.1.4	Los productos se mantienen en bodega a modo de concesión	24
5.1.5	Los productos se mantienen en bodega habiendo comprado los productos	25
5.2	Beneficios de externalizar la logística	26
5.3	Ventajas de tener una bodega propia	26
5.4	Journey de las logísticas factibles	27
5.4.1	Jardín B va a buscar el producto y luego lo distribuye	28

5.4.2	El diseñador envía directamente a una central de distribución y Jardín B distribuye al cliente final	28
5.4.3	El diseñador envía directo el producto al cliente final	29
5.5	Otros aprendizajes del Solution Interview	31
5.6	Opciones disponibles	31
5.6.1	Empresas tradicionales	35
5.6.2	Orientados a grandes empresas	35
5.6.3	Empresas que se hacen cargo de todo	36
5.6.4	Empresas tipo Uber	36
5.6.5	Empresas Sustentables	36
5.6.6	Empresas Nuevas	37
5.7	Análisis de pricing	37
5.8	Testeo de los tipos de logística factibles	39
5.8.1	Jardín B va a buscar el producto y luego lo distribuye	39
5.8.2	El diseñador envía directamente a una central de distribución y Jardín B distribuye al cliente final	40
5.8.3	El diseñador envía directo el producto al cliente final	40
5.9	Modificación de la información requerida	41
6.	ANÁLISIS DE VIABILIDAD	42
6.1	Pandemia: inestabilidad que dificulta hacer proyecciones	42
6.2	Proyección de Jardín B	43
7.	CONCLUSIÓN	45
7.1.	Jardín B va a buscar el producto y luego lo distribuye	45
7.2	El diseñador envía directamente a una central de distribución y Jardín B distribuye al cliente final	45
7.3	El diseñador envía directo el producto al cliente final	46
	CASO DE NEGOCIO	47
	BIBLIOGRAFÍA	48

A N E X O S	53
Anexo A : Mapa de la industria de la moda	54
Anexo B : Encuesta sobre marcas de moda Chilena	55
Anexo C : Lean Canvas	56
Anexo D : Datos construcción tabla ventas de comercio minorista RM Abril 2020	58
Anexo E : Meeting Jardín B	59
Anexo F : Tabla resumen de encuestas telefónicas de postventa a clientes	63
Anexo G : Tabla resultados normalizados análisis de valor de despacho según Van Westendorp pricing model	65
Anexo H : Modificaciones de la página web sobre el requerimiento de información a clientes	67

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Tabla comparativa de atributos de Jardín B, competidores y referentes.	11
Tabla 2: Empresas de logística disponibles en Chile según tipo, se compara su cobertura, principales ventajas y desventajas.	32
Tabla 3: Tabla comparativa de los resultados de los tipos de logísticas analizados.	41
Tabla 4: Proyección de Jardín B en CLP para los años 2020, 2021 y 2022 en los distintos escenarios de servicios entregados.	43

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Matriz de competidores y referentes	11
Figura 2: Variación de ventas presenciales en comercio minorista RM Y/Y.	13
Figura 3: Productos más comprados online Junio 2020.	14
Figura 4: Objetivos centrales de Jardín B y sus ejes de desarrollo.	16
Figura 5: Etapas de desarrollo de una startup y principales métricas para un e-commerce.	20
Figura 6: Journey de los tipos de logística factibles.	30
Figura 7: Empresas de logística disponibles en Chile según tipo.	38
Figura 8: Análisis del valor de despacho en la Región Metropolitana.	42
Figura 9: Proyección del PIB según número de brotes de COVID-19 en mundo, países OCDE y Chile.	43

RESUMEN

El mercado de la moda se caracteriza por su importancia y atractivo a nivel global, en Chile este está valorizado en 5 billones. Por otro lado, el ecommerce B2C en Chile ha tenido un crecimiento sostenido Y/Y, superando los MM USD\$6.000. El mercado de vestuario y calzado de autor en Chile sólo se valoriza en MM USD\$56, aun cuando la cantidad de marcas catastradas durante esta tesis supera las mil. Los principales problemas se ven reflejados en la estructura organizacional de las marcas y la baja robustez del ecosistema, complementado por el bajo conocimiento y percepción de los consumidores sobre marcas chilenas. Es importante recalcar que, por los cambios sociales (2019) y la pandemia COVID-19 (2020), muchas tiendas físicas han dejado de operar, lo que ha catapultado la búsqueda de opciones de venta online. Es por esto que se ha formado el proyecto Jardín B en cual tiene como objetivo crear una plataforma que permita desarrollar y capturar el mercado del diseño local, para promover mayor tracción y disposición a comprar marcas nacionales. Uno de los grandes desafíos de toda plataforma de venta online es la logística de distribución de sus productos. El objetivo de esta tesis es determinar el método de distribución óptimo en términos de factibilidad, calidad de entrega, costo y tiempo que permita a Jardín B operar en Chile durante la pandemia del COVID-19. Para ello se realizó una extensa revisión de los tipos de logística factibles, acompañada de un análisis práctico que permitió compáralas, además de un análisis del valor de despacho. Lo anterior, permitió determinar que lo óptimo durante este primer periodo es utilizar un sistema de logística mixto (dependiente de la situación) y definir que el valor de despacho a utilizar sería de \$3.990 (R.M.), \$4.990 (regiones no extremas) y \$8.900 (regiones extremas).

Palabras Claves: moda local, ecommerce, Jardín B, plataforma, COVID-19, pandemia, diseño, diseñadores, comunidad, logística, distribución, despacho.

ABSTRACT

The fashion market is characterized by its importance and global appeal, in Chile it is valued at 5 billion. On the other hand, B2C ecommerce in Chile has had a sustained Y / Y growth, exceeding USD \$ 6,000 million. The author's clothing and footwear market in Chile is only valued at US \$ 56 million, even though the number of brands registered during this thesis exceeds one thousand. The main problems are reflected in the organizational structure of the brands and the low robustness of the ecosystem, complemented by the low knowledge and perception of consumers about Chilean brands. It is important to emphasize that, due to social changes (2019) and the COVID-19 pandemic (2020), many physical stores have stopped operating, which has catapulted the search for online sales options. This is why the Jardín B project has been formed in which it aims to create a platform that allows developing and capturing the local design market, to promote greater traction and willingness to buy national brands. One of the great challenges of any online sales platform is the logistics of distribution of its products. The objective of this thesis is to determine the optimal distribution method in terms of feasibility, quality of delivery, cost and time that will allow Jardín B to operate in Chile during the COVID-19 pandemic. For this, an extensive review of the feasible types of logistics was carried out, accompanied by a practical analysis that allowed comparing them, in addition to an analysis of the dispatch value. The foregoing allowed determining that the optimum during this first period is to use a mixed logistics system (depending on the situation) and to define that the dispatch value to be used would be \$ 3,990 (RM), \$ 4,990 (non-extreme regions) and \$ 8,900 (extreme regions).

Keywords: local fashion, ecommerce, Jardín B, platform, COVID-19, pandemic, design, designers, community, logistics, distribution, delivery.

1. INTRODUCCIÓN

Este documento corresponde a una parte de un proyecto grupal conformado por cuatro tesis y cuyo objetivo se detalla en la sección Objetivos, por lo tanto, habrá información común que se encontrará en las cuatro tesis y que fueron desarrolladas en forma conjunta.

Esta tesis trata se desarrolló un análisis de qué logística de distribución es la más indicada para Jardín B en el contexto actual, con respecto a las otras tesis que componen este proyecto, Carolina Jara abordó el mejoramiento de la plataforma web de Jardín B, analizando las interacciones de los visitantes dentro de ella y creando e incorporando contenido atractivo (Jara, C., 2020). Sofía Cubillos se hizo cargo de evaluar el impacto social, ambiental y económico de Jardín B para validar sus valores y su difusión como una marca de triple impacto (Cubillos, S., 2020). Arzú Núñez se encargó de crear los planes estratégicos de marketing de Jardín B, tanto para el avance en el funnel de diseñadores como en el de clientes (Núñez, A., 2020).

1.1. Contexto general

El mercado de la moda, que comprende ropa, calzado y accesorios, se caracteriza por su importancia y atractivo a nivel global, con un valor que alcanza los 3 trillones de dólares y que representa el 2% del PIB mundial (FashionUnited, s. f.). Ha percibido un crecimiento del 8% en los últimos 20 años y se espera que para el 2025 siga creciendo hasta llegar a valorarse en 5 trillones de dólares (Teng, P. Y. et al., s. f.). En Chile la industria de la moda representa el 6% del PIB nacional, el triple de lo representado porcentualmente a nivel global, valorizándose así en 5 billones de pesos durante el 2016 (FashionUnited, s. f.). Sin embargo, aunque parece un mercado atractivo, esta industria

cuenta con importantes falencias, siendo las de mayor relevancia las bajas condiciones laborales y el alto impacto ambiental que genera.

Las grandes cadenas de fast fashion nos han acostumbrado a un alto nivel de rotación de prendas y precios que son cada vez más bajos. Para alcanzarlos, se ha forzado la producción en lugares, mayormente en Asia, donde el sueldo mínimo está poco o nulamente regulado. El mapa de la industria del retail en detalle se encuentra en el *Anexo A*. Se estima que sólo entre el 1 y el 2% del costo de una prenda está destinada al sueldo de los trabajadores. (Theuws, M. et al, 2013).

Por otra parte, la industria de la moda genera un alto impacto ambiental debido principalmente a la contaminación generada por productos químicos, la alta emisión de CO₂, la generación de residuos sólidos y el impacto en la biodiversidad. Si hablamos de la industria textil de manera global, esta es responsable del 20% de la contaminación de las aguas (Muthu, S. S., 2018) y del 10% del total de emisiones de dióxido de carbono en el mundo (Zaffalon, V., 2010).

En base a todos estos duros antecedentes, se han tratado de revertir estos efectos dentro de la industria con una nueva concepción en la fabricación de prendas llamada Slow Fashion o Moda Ecológica la cual se basa en 3 principios (Moda ecológica: slow fashion vs fast fashion. 2019):

- ❖ Apoyar a empresas que fabrican de manera local.
- ❖ Apoyar el reciclaje de prendas para darles mayor vida y así aprovechar al máximo los materiales con los que fueron hechos.
- ❖ Fabricar con materiales sostenibles, es decir, de bajo impacto ambiental.

En Chile, el Slow Fashion es abordado principalmente por pequeños diseñadores, quienes desarrollan productos de autor en baja escala y en conciencia con su entorno, tanto medioambiental como social. El mapa de la industria de pequeños y medianos productores se encuentra en el *Anexo A*.

Profundizando en el primer principio, el mercado de la moda de vestuario y calzado de autor en Chile representó un valor de 56 millones de dólares durante los años 2016 y 2017 (Calvo, S., Lein, K., Pino, B., 2016), lo cual es bajo, aun cuando la cantidad marcas catastradas durante esta tesis supera las mil.

Por otro lado, el ecommerce B2C en Chile ha tenido un crecimiento sostenido Y/Y, con un promedio de 25% durante los últimos 5 años, superando los MM US\$6.000 en 2019 (Cámara de Comercio de Santiago, 2020). Por su parte, para el ítem vestuario y calzado ya se venía consolidando un crecimiento constante en los últimos años, pasando de un 2,3% respecto del monto de las ventas totales en el año 2015 a un 4,5% en el año 2018 (Centro de Economía Digital CCS, 2019).

1.2. Descripción del problema y antecedentes generales

Estudios realizados por MatrizModa (Calvo, S., Lein, K., Pino, B., 2016) dan cuenta de los principales problemas que tiene la estructura organizacional de las marcas de diseño local chilenas y la baja robustez del ecosistema:

- ❖ Si bien existe una gran cantidad de diseñadores, ~1.200 según el catastro realizado por Jardín B durante esta tesis y ~8.500 según el SII (Servicio de impuestos internos de Chile, 2018), estos se encuentran atomizados, tanto física (sólo un 26,3% cuenta con tienda propia, un 22,1% con showroom y un 16,8% participa de tiendas

multimarca) como virtualmente (sólo el 5,3% cuenta con tiendas online y el 29,5% con redes sociales).

- ❖ Cuentan con poco espacio de crecimiento y visibilidad, dado a que en el ~90% de los casos los resultados del proceso de diseño, confección y comercialización recaen generalmente en el mismo diseñador, incluso cuando este carece de conocimientos específicos sobre la última etapa.

Adicionalmente, esta problemática es complementada por el bajo conocimiento de las marcas y la percepción de los consumidores con respecto a estas. De los resultados obtenidos en una encuesta aplicada a 140 personas de la R.M., entre 25 y 45 años (*Anexo B*), se obtuvieron los siguientes insight:

- ❖ El 35% afirma no conocer marcas chilenas.
- ❖ El 30% no saber dónde encontrarlas.
- ❖ El 19% piensa que son demasiado costosas.

Es importante recalcar que, durante el 2019 por los cambios sociales y 2020 por la pandemia COVID-19, muchas tiendas físicas han debido dejar de operar, lo que ha catapultado la necesidad de éstas a buscar opciones de venta online. Observándose en el primer semestre del 2020 un aumento considerable del ecommerce. Así, hacia mediados de abril de 2020, la venta online creció en un 187% respecto del mismo periodo del año anterior (Comercio Electrónico sigue en trayectoria de crecimiento exponencial, 2020).

Sumado a esto, surge la oportunidad real de relocalizar la industria textil debido al caos que produjo que China e India, los principales productores textiles, estuviesen con

producción paralizada por meses, generando desabastecimientos importantes en la industria global (Farias, G., 2016; Farías, G., 2020).

1.3. ¿Qué es Jardín B?

En este contexto, Jardín B nace del sueño de poder consolidar y acercar el diseño local, entregando opciones reales y sustentables al fast fashion. Además, se posiciona en un escenario de cambios de hábitos importantes no sólo en los canales de consumo sino en el cambio en decisiones de compra que forjan hacia un consumo responsable y local en los distintos países del mundo.

Así el propósito se consolida en potenciar el diseño y la producción local, permitiendo que más personas, desde cualquier lugar del país, puedan adquirir moda local y que todos los diseñadores nacionales, cuenten con una comunidad de apoyo y una plataforma de comercialización digital efectiva para concretar sus negocios.

Con el fin de dar sustentabilidad a este propósito, el modelo de negocio de Jardín B se basa en cobrar una comisión del 20% por transacción, esto les permite a los diseñadores contar con una plataforma permanente, pero sin costos de mantención (*Anexo C*).

1.4. Logística de distribución

Uno de los grandes desafíos de toda plataforma de venta online es su forma de operar, es decir, la logística de distribución de sus productos. Ésta, además, es un factor limitante en cuanto a cómo Jardín B va a distribuir sus productos en Chile.

La logística se ha definido como el arte de gestionar el flujo de materiales desde la fuente hasta el usuario y su gestión busca maximizar el valor económico de un producto al tenerlo donde se desea y en el momento que es necesario (Magee, J., et al., 1985), en

este sentido las operaciones logísticas siempre han sido cruciales para la eficiencia de cualquier empresa o industria (Gadde et al., 2002).

En el último tiempo, el transporte de productos ha experimentado grandes cambios globalmente, y hoy la logística no solo se trata de mover productos de un punto a otro, sino que detrás hay una red compleja involucrada. En la cual, se debe coordinar de forma digital todo lo relacionado con las entregas, en otras palabras, se debe coordinar que desde la recolección inicial hasta la entrega final ocurran en el tiempo indicado (Vissak, 2014).

El sistema logístico se ha convertido en una herramienta competitiva importante, por este motivo es necesario tener una estrategia clara que permita operar de forma eficiente (la logística dejó de ser considerada solo una parte del negocio y pasó a ser una decisión estratégica). En el escenario actual, el cual es altamente competitivo, no solo importa la calidad del producto sino también el servicio al cliente brindado y parte del servicio al cliente es que el producto llegue en el tiempo prometido. Lo que antes era considerado como una ventaja competitiva hoy es un prerrequisito frente a consumidores cada vez más exigentes (Magee, et al., 1985; Ramanathan 2014]). En consecuencia a esto, algunas empresas han logrado distinguirse de la competencia al brindar un servicios al cliente superior, Amazon por ejemplo ha cambiado el estándar de entregas en USA y Europa, ofreciendo a sus clientes entregas el mismo día y a solo unas horas después de hecha la compra (Lierow, M., 2016).

En América Latina el gasto en la logística de distribución representa en promedio un 14,7% de las ventas (Vanguardia, 2015), mientras que en Chile es en promedio un 7,5%

(gasto mínimo un 3,1% y máximo un 17%) (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, 2016).

En definitiva, es muy importante que se tenga una estrategia que determine como Jardín B va a operar en todo el país durante este periodo de pandemia, que permita llevar el producto al cliente final de buena forma, en el tiempo requerido y con un costo abordable.

2. ESTADO DEL ARTE

La confección de vestuario y diseño de autor en Chile representaba, a principios de este siglo, un 0,03% de la facturación de la industria de vestuario a nivel mundial. Sabemos también que, mientras que en los sesentas el 97% de la ropa que se usaba en Chile era confeccionada de manera local, hoy sólo representa un 7% (Mellado, C., 2017; Cárcamo, O., 2005). Desde 1995, junto a la firma de tratados de libre comercio, comenzó un acentuado decrecimiento debido a la pérdida de competitividad de los productos de fabricación nacional frente a los producidos en Asia, especialmente los de origen chino (Lobos, S., 2011).

Aún con esas cifras, se ha logrado ver el surgimiento de distintos clústeres de diseño independiente en Santiago de Chile. Entre los más reconocidos están Drugstore, Av. Italia, Barrio Lastarria y Luis Pasteur, todos con espacios físicos establecidos como pequeños ecosistemas de la moda, pero la gran mayoría sin un canal de venta online formal, en el que Instagram ha sido la Red Social por excelencia donde realizar publicidad.

2.1. Competidores actuales y referentes

Dentro del mercado de la moda de los two side markets, podemos diferenciar dos modelos de negocios imperantes en la actualidad:

2.1.1. Marketplaces

Son espacios virtuales donde interactúan múltiples vendedores, con múltiples clientes. La plataforma de encuentro suele ser de un tercero, encargado de realizar el marketing, la promoción y las ventas, cobrando una comisión por ello (Cámara de Comercio de Santiago CCS, 2020). Ejemplos de ellos son Asos (www.asos.com), referente mundial de

moda online, Dafiti (www.dafiti.cl), presente en países de Latinoamérica y Prilove (www.prilov.com) chileno y especializado en ropa usada.

2.1.2. Buscadores online de moda

Los buscadores de moda online son plataformas virtuales que muestran productos de distintas marcas. Dentro de la plataforma no se puede comprar los productos, sino que dirigen al usuario a la página de la marca o entrega los contactos para la compra. La principal función es que el usuario se informe de las nuevas tendencias y conozca nuevas marcas o busque prendas en base a un outfit que le guste. Ejemplos de ellos son Tag Walk (www.tag-walk.com) que opera en todo el mundo y Peisly (www.peisly.com) que se ha especializado en moda nacional, aunque también puedes encontrar en ella diseño de autor internacional que se vende en Chile.

Según esto podemos diferenciar cuatro grupos, según qué tan especializados se encuentran en el mundo de la moda y cuán especializados están en marcas locales o internacionales (*Figura 1*).

a) Marketplace internacionales y poco especializados

Los marketplace poco especializados venden una gran gama de productos que pueden ir desde telefonía y tecnología, hasta productos de casa y mascotas. Son plataformas en la que se venden productos provenientes de cualquier parte del mundo. Ejemplos de ellos son Aliexpress (www.aliexpress.com), MercadoLibre (www.mercadolibre.com), plataformas 100% online. Por otra parte encontramos los marketplace de retailers como Falabella (www.falabella.com), Ripley (www.ripley.cl) y París (www.paris.cl).

b) Marketplace internacionales especializados

Son plataformas especializadas en moda, con presencia en varios países, pero cuyos productos publicados provienen de distintos lugares del mundo. Ejemplos de ellos son Asos (www.asos.com), referente mundial de moda online, Shein (www.shein.com), referente chino de moda, Dafiti (www.dafiti.cl), presente en países de Latinoamérica, Prilove (www.prilov.com) chileno y especializado en ropa usada, y Miinto (www.miinto.com) marketplace que reúne boutiques de Europa.

c) Marketplace nacionales y poco especializados

Los marketplace especializados en moda local son plataformas virtuales en las que se reúnen marcas locales para la venta de sus productos, no necesariamente hechos en Chile, los que varían desde cuidados personales hasta decoración y productos para el hogar. Ejemplos de ellos son Decatálogo (www.decatologo.cl), el ecommerce de la tienda física Agrupa, Creado en Chile (www.creadoenchile.cl) y Macadamia (www.macadamia.cl), todos vende tanto productos de vestuario como de decoración e, incluso, gourmets.

d) Marketplace especializados en moda local

Los marketplace especializados en moda local son plataformas virtuales en las que se reúnen marcas locales para la venta de sus productos. Los ejemplos más cercanos son CasaModa (www.casamoda.cl), Latrapa (latrapatienda.cl) y Peisly (www.peisly.com), los dos primeros marketplace y el último un buscador, todos venden y/o promocionan tanto moda nacional como internacional.

Gracias a este análisis es posible identificar con mayor claridad que en Chile no existen marketplaces especializados en moda nacional (diseñado y fabricado en Chile) permitiendo una oportunidad para posicionarse como especialista en este espacio.



Figura 1: Matriz de competidores y referentes.

La Tabla 1 muestra los principales atributos de competidores, referentes y Jardín B. Así, como base para el desarrollo, Jardín B ha decidido incorporar aquellos que han permitido a referentes posicionarse como líderes y usarlos para diferenciarnos de competidores directos.

Tabla 1: Tabla comparativa de atributos de Jardín B, competidores y referentes.

		Tabla comparativa							
		Filtros	Filtro de sustentabilidad	Videos	Tabla tallas	Asistente de tallas	Info textil	Info marca	Productos a pedido
Competidores	Jardín B	✓	✓	✓*	✓	✓*	✓	✓	✓
	DECATLOGO	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	falabella	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗
	AliExpress	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓
	dafiti	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗
	PRILOV.COM	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Referentes	ASOS	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗
	miinto FIND YOURSELF	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗

* Atributos pendientes de desarrollo.

2.2. Amazon: Referente de logística de distribución

Una empresa líder global y que además ha innovado en su modelo logístico es Amazon, quien a su vez cambió el estándar de entregas en el mundo. Hoy cuenta con 175 centros logísticos en el mundo con alta tecnología y automatización de procesos que en 2017 le permitieron vender más de 5.000 millones de productos (Cruz, C., 2018).

En su modelo logístico existen los tipos de logística fulfillment by Amazon (FBA) en el cual los vendedores pueden entregar sus productos en cualquier sucursal o centros de distribución, donde son almacenados y Amazon se encarga del resto de la logística. Bajo este modelo el vendedor tiene acceso a ser cliente prime y acceder a los usuarios que más compran en la plataforma. Por otro lado, también está el modelo fulfillment by Seller (FBS) en el cual el vendedor envía por sí mismo los productos al cliente (Amazon, 2020).

2.3. Estallido social y pandemia

El estallido social ocurrido en Chile a fines del 2019, que trajo consigo manifestaciones masivas y desórdenes civiles a lo largo del país provocando un estado de excepción con restricción a las libertades personales de movilidad y reunión, generaron una fuerte inestabilidad en la economía, provocando una caída superior al 18% en las ventas presenciales del comercio minorista de la Región Metropolitana durante octubre de 2019, respecto de igual periodo del año anterior, lo que a nivel de la venta de vestuario y calzado se tradujo en una disminución de aproximadamente un 33% durante el periodo. Con la normalización de las actividades, a partir de diciembre comenzaron a recuperarse nuevamente las ventas, alcanzando crecimientos normales durante el inicio del 2020. Sin embargo, con la llegada a Chile de la pandemia de la enfermedad COVID-19 ocurrida

durante el año 2020 a nivel global y el inicio de las medidas de restricción impuestas por la autoridad sanitaria, a partir de marzo las ventas muestran una brusca y sostenida caída, las que han afectado de manera particular a la industria del vestuario y calzado, donde se observa durante abril del 2020 una variación de -87,3% respecto del año anterior en la venta de vestuario en el comercio presencial minorista de la Región Metropolitana (Cámara Nacional Comercios Servicios y Turismo CNC, 2020)(Figura 2).

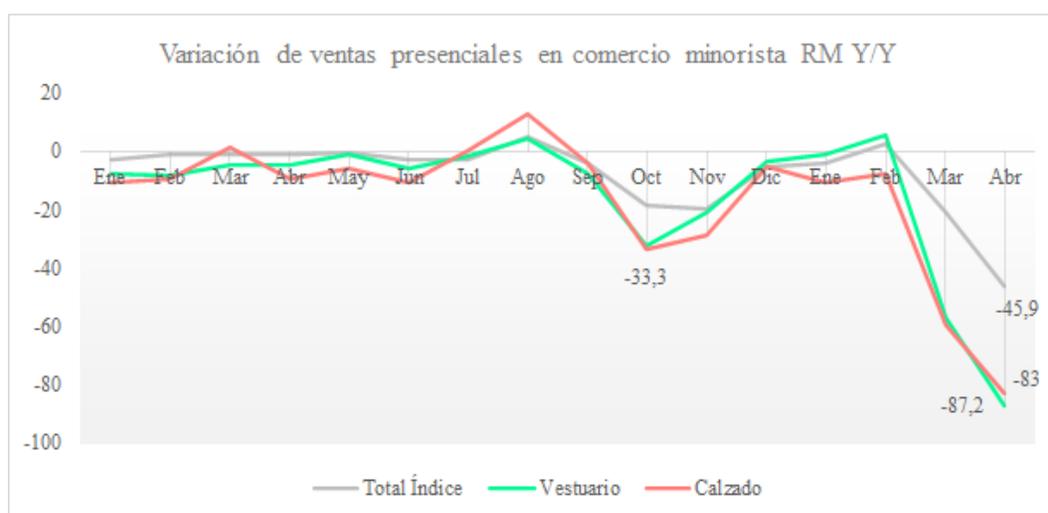


Figura 2: Variación de ventas presenciales en comercio minorista RM Y/Y.
Referencia: Cámara Nacional Comercios Servicios y Turismo CNC, 2020.
Datos para la construcción (Anexo D).

La pandemia ha impulsado cambios en los hábitos de consumo de las personas. Según la encuesta a consumidores hecha por el SERNAC en junio 2020 las compras online han aumentado un 200%, permitiendo a los consumidores proveerse de productos y servicios sin tener que exponerse a contagios. Los productos más comprados online son electrónica/computación (55%), alimentos (54%) y vestuario (54%) (Figura 3).

Junto con este gran crecimiento del ecommerce han surgido reclamos por incumplimiento de despacho y falta de información, el SERNAC afirma que un 89% de las personas ha experimentado dificultades al comprar por internet y los reclamos

recibidos han aumentado un 216% respecto al año anterior (SERNAC, 2020). Con esto, se observa una oportunidad para las pequeñas empresas y emprendedores quienes,



estableciendo políticas de entrega y de servicio de postventa centradas en la experiencia del usuario, pueden fidelizar clientes y así captar una porción del mercado.

Figura 3: Productos más comprados online junio 2020.

Fuente: SERNAC, 2020., adaptado por la autora.

2.4. Jardín B en el escenario actual

Jardín B quiere ser un sistema de influencia que logre cambiar los hábitos de los consumidores. La base de un sistema de influencia es una comunidad que ponga sus recursos y conocimientos a disposición de cualquier persona, especialmente aquellos que realizan trabajos relacionados. No es posible predecir cuándo una comunidad va a pasar a ser un sistema de influencias, pero cuando se llega a este punto, las prácticas de la comunidad se convierten en el estándar aceptado (Wheatley, M., & Frieze, D., 2006). Se ha de esperar que la pandemia de la enfermedad COVID-19 ocurrida durante el año 2020 a nivel global sea lo que impulse el cambio de comunidad a sistema de influencia, ya que se han podido observar hitos importantes para la industria de la moda actual que

reafirman la oportunidad que observamos. Desde octubre 2019 han surgido movimientos en apoyo a las Pymes y al consumo de productos nacionales #diseñadoresporchile #hechoenchile. También se ven nuevas acciones, como la del 9 de junio, donde se produjeron los primeros fardos de pulpa textil en la Planta Celulosa Arauco, para la fabricación de tela de viscosa o rayón usada en la confección de prendas de vestir o tapices (EC Empresas Copec, s. f.).

.

3. OBJETIVOS

Este documento corresponde a una parte de un proyecto grupal conformado por cuatro tesis y los objetivos serán descritos a continuación.

Para dar forma a Jardín B se ha definido establecer su desarrollo y análisis en torno a 4 ejes fundamentales:

- ❖ Marketing, a cargo de Arzú Núñez
- ❖ Impacto Social, Ambiental y Económico, a cargo de Sofía Cubillos.
- ❖ Logística de Distribución a cargo de Claudia Herreros.
- ❖ Plataforma, a cargo de Carolina Jara.

De esta manera, el objetivo general de Jardín B se apoya sobre los objetivos individuales de cada eje como lo muestra la Figura 4.

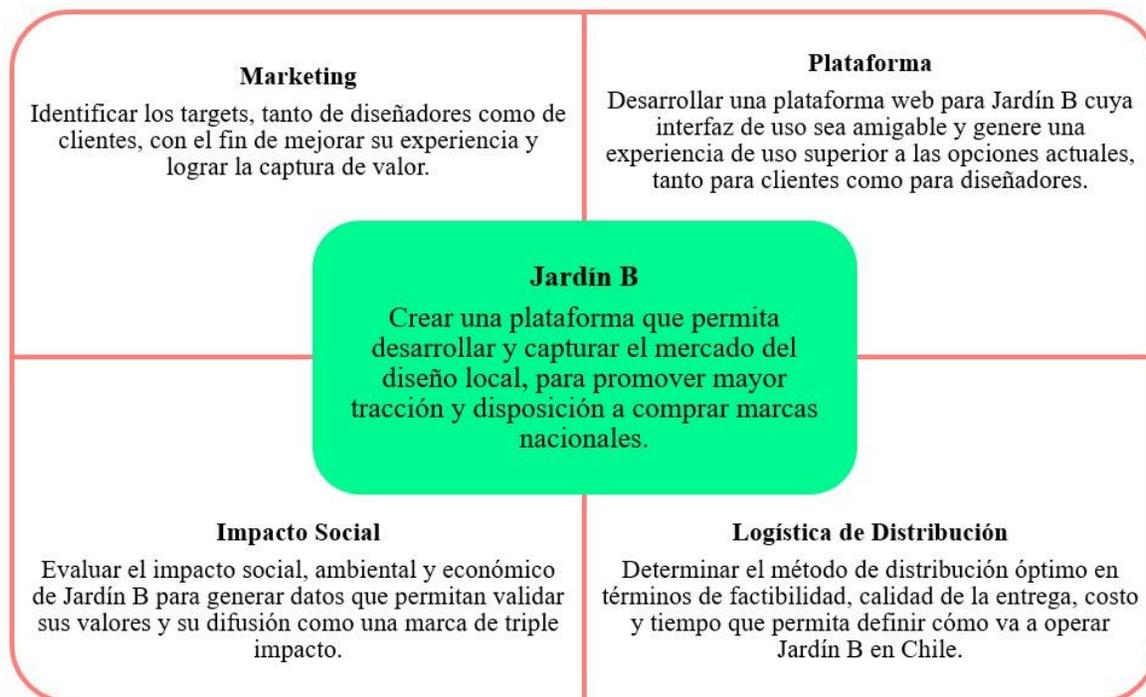


Figura 4: Objetivos centrales de Jardín B y sus ejes de desarrollo.

Con respecto a esta tesis en particular, los objetivos se detallan a continuación:

3.1. Objetivo General (Individual)

Determinar el método de distribución óptimo en términos de factibilidad, calidad de entrega, costo y tiempo que permita a Jardín B operar en Chile durante la pandemia del COVID-19.

3.2. Objetivos Específicos (Individual)

- 3.2.1. Determinar pros, contras y factibilidad de cada uno de los tipos de logística de distribución.
- 3.2.2. Testear los tipos de logística factibles para determinar cuál va a ser el más adecuado a utilizar en este periodo de contingencia por COVID-19.
- 3.2.3. Determinar el tipo de logística que va a ser el más adecuado a utilizar.

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para comenzar, se realizó una extensa revisión bibliográfica sobre el plano teórico de la materia. Se investigaron temas como el mercado de la moda en el mundo y sus principales falencias y oportunidades, el diseño de autor en Chile y sus problemáticas, la logística de distribución con la que operan los ecommerce, y el estado actual del mundo y Chile en el contexto de la pandemia del COVID-19.

En lo que respecta al análisis práctico, se experimentaron distintas metodologías de trabajo las cuales se describirán a continuación:

4.1. Jobs to be done

Jobs to be done es una metodología con la que se busca entender de mejor manera el comportamiento de los consumidores, centrándose en las necesidades y tareas que el cliente quiere resolver a través de la adquisición de un producto o servicio. Bajo este concepto el cliente no quiere un producto o servicio, sino que el resultado que esta entrega (Christensen C, 1997). Para lograr identificar las tareas Anthony Ulwick inventó el método de Innovación Dirigida por Resultados (Ulwick, A., 2005) en donde plantea hacer un mapa de trabajos en el cual se busca descubrir qué busca lograr el cliente y qué se necesita en cada etapa del proceso para lograr este resultado.

En la aplicación de esta metodología en el proyecto Jardín B se identificaron diferentes trabajos para diseñadores y clientes: los diseñadores buscan dedicar mayor tiempo al diseño sus prendas que a la venta, al mismo tiempo que buscan transmitir los valores de su marca al hacerlo. Por su parte, los principales trabajos de los clientes son diferenciarse y apoyar el emprendimiento, al mismo tiempo que disfrutan tener algo nuevo.

Específicamente en esta tesis, se ha descubierto que para muchos diseñadores es un trabajo todo lo relacionado con el despacho de los productos.

4.2. Lean Start-Up

El método Lean Start-Up pone el énfasis en el ciclo de feedback de Construir, Medir y Aprender. Durante el desarrollo de este proyecto se aplicó la experimentación permanente con la finalidad de iterar en base al conocimiento validado, buscando minimizar los costos de tiempo e inversiones realizadas y maximizar la aceleración de las estrategias a testear (Ries, E., 2011).

Por ejemplo, en esta tesis, la aplicación ha sido testeando paralelamente los tres tipos de logística de distribución factibles y analizando cuál funciona de mejor manera en cada situación específica.

4.3. Lean Analytics

Por medio de esta metodología los autores Alistair Croll y Benjamin Yoskovitz, dan relevancia al uso de datos para avanzar de mejor manera en el desarrollo de un startup, dado que aprender de los resultados obtenidos de cada etapa es fundamental para su avance (Croll, A., Yoskovitz, B., 2013).

Para elegir las métricas claves que permitirán avanzar en un modelo de negocios es muy importante que estas sean comparables, comprensibles, que se puedan expresar como un índice y principalmente que sean accionables, es decir, que su análisis permita generar cambios. De acuerdo con Dave McClure, existen 5 métricas clave a vigilar para cualquier startup: adquisición, activación, retención, monetización y referencia.

Para esta metodología es clave centrar los esfuerzos de medición y análisis en “la única métrica que importa”. Es decir, en base a la etapa de desarrollo de una startup y el tipo de negocio, debiera acotar las métricas para centrar la atención en aquella que permita gestionar los cambios necesarios para avanzar. Así, en la Figura 5 se puede observar las etapas de desarrollo de una startup, qué se debe tener en cuenta para avanzar a la siguiente etapa y algunas métricas que potencialmente podrían ser utilizadas en cada una, considerando a Jardín B es un ecommerce en etapa de adherencia.

ETAPA	Empatía	Adherencia	Viralidad	Rentabilidad	Escalabilidad
¿Qué se necesita para avanzar?	Validar que existe una necesidad real y mal satisfecha para un mercado al que se tiene acceso.	Proponer una solución que resuelva el problema por la que los clientes estén dispuestos a pagar.	Confirmar que la solución propuesta es correcta y valorada por los usuarios.	Validar que existe espacio suficiente para seguir creciendo.	Comprobar que el negocio sostenible y escalable con los márgenes correctos en un ecosistema saludable.
Métricas	Resultados cualitativos y cuantitativos derivados de entrevistas y encuestas	Niveles de interacción Lealtad Conversión	Coefficiente viral Tiempo de ciclo viral	Transacciones CAC LTV	Crecimiento Análisis del mercado

Figura 5: Etapas de desarrollo de una startup y principales métricas para un ecommerce.

4.4. Cadena de Running Lean

Esta metodología tiene como eje central el desarrollo y entendimiento del Lean Canvas (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010) y del Lean Startup (Ries, E., 2011), lo que permite entender de forma rápida y visual el modelo de negocio de la organización, analizando en una misma herramienta los riesgos del producto, del cliente y del mercado (*Anexo C*) (Maurya, A., 2014).

El análisis permite identificar tres focos de acción: Problem/solution fit (si hay un problema que vale la pena resolver), Product/market fit (si es posible construir algo que las personas quieren) y Scale (si el modelo de negocio es escalable).

Una de las principales ventajas de esta metodología es que permite iterar y experimentar de manera rápida y en la práctica las distintas hipótesis antes que estas sean implementadas con altos costos de tiempo y/o dinero, por medio de herramientas como Problem interview, Solution interviews y Customer Journey.

En el caso de diseñadores, realizamos tanto encuestas online como entrevistas presenciales y virtuales. Estas últimas, guiadas por pautas predefinidas según la temática a evaluar (*Anexo E*). En el caso de clientes, se desarrollaron encuestas virtuales de percepción (*Anexo F*).

La información recabada permitió desarrollar el Customer Journey de cada uno de los usuarios (clientes y diseñadores), facilitando la realización de mejoras y la medición del impacto de las nuevas soluciones propuestas.

4.5. Van Westendorp pricing model

El modelo de precios de Van Westendorp tiene la finalidad de obtener datos sobre un precio aceptable para la innovación de un producto, acompañado de un gráfico simple que permite encontrar el precio óptimo.

La técnica consiste básicamente en obtener datos de clientes preguntándoles qué precio de un producto particular consideran barato o caro, lo que permite la visualización de un rango de precios considerado como aceptable mediante un gráfico (Lipovetsky, 2006).

La técnica se aplicó en la determinación del precio a cobrar por el servicio de despacho a clientes (*Anexo G*).

5. DESARROLLO

Para abordar el objetivo de esta tesis y determinar cuál es el método de logística óptimo a utilizar es necesario tener en consideración puntos tales como: los tipos de logística posibles, si es necesario externalizar la logística durante esta etapa del proyecto, si se va a tener bodega propia o se va a utilizar la de cada diseñador, el journey de cada uno de los tipos de logística factibles, las opciones de empresas de logística disponibles en el mercado chileno, el precio óptimo a cobrar por el servicio de despacho y los resultados de la experimentación de cada uno de los tipos de logística factibles. A continuación, se presenta el análisis de cada uno de estos puntos:

5.1. Tipos de logística de distribución

Podemos definir cinco tipos de logística de distribución, dependiendo de si el producto pasa por una bodega o centro de distribución y dependiendo de quién hace la entrega o envío.

Los tipos de logística de distribución son los siguientes:

5.1.1. Jardín B va a buscar el producto y luego lo distribuye

Logística en la cual Jardín B coordina el retiro del producto directamente en la casa o taller del diseñador y luego su despacho, lo puede hacer algún miembro del equipo Jardín B o alguna empresa de delivery que cuente con este servicio.

Logística principalmente usada por micro y pequeñas empresas, las que tienen una actividad muy pequeña, la cual permite tener mayor control del negocio e independencia. Es fácil estandarizar tiempo de despacho, embalajes y devoluciones, ya que se tiene control de los envíos.

Los peaks estacionales se pueden convertir en un problema al no tener la capacidad de gestionar todas las operaciones (Kawa, A., 2015).

5.1.2. El diseñador envía directamente a una central de distribución y Jardín B distribuye al cliente final

Logística en la cual el diseñador envía el producto directamente a Jardín B (lo puede hacer el mismo o con alguna empresa de delivery) y luego Jardín B lo envía desde su centro de distribución al cliente final (lo puede hacer el mismo o con alguna empresa de delivery).

Este tipo de logística es ampliamente usado ya que permite tener el control sobre los proveedores, embalajes y devoluciones, sin necesidad de invertir en la adquisición de los productos y bodega. Su mayor desventaja es que aumentan los costos debido a que hay que invertir en el espacio y la gestión del centro de distribución, se deben hacer dos envíos producto, todo sumados a que los tiempos de despacho al cliente final son mas largos.

5.1.3. El diseñador envía directo el producto al cliente final

Logística en la cual el diseñador envía el mismo el producto al cliente (el producto no pasa por las manos de Jardín B), lo puede hacer el mismo o alguna empresa de delivery que cuente con este servicio.

Este tipo de logística es conocido como dropshipping, es usado principalmente por empresas de tamaño pequeño o mediano, las cuales no quieren tomar riesgos de invertir en el inventario, especialmente cuando quieren aumentar su número de productos. Debido a que no es necesario invertir tiempo y los costos derivados del inventario y

almacenamiento de los productos, les permite a las tiendas centrarse directamente en los clientes.

Se describen dos tipos: dropshipping parcial, en la cual solo algunos productos (los de mayor rotación) están almacenados en una bodega y los demás se envían directo del proveedor al cliente, y dropshipping puro, en el cual la tienda online no tiene bodega y se basa principalmente en la confianza con los que los proveedores realicen los envíos. Es más riesgoso usar dropshipping puro con múltiples proveedores, ya que aumenta el costo debido a que hay que gestionar los despachos desde múltiples puntos y, además, se hace necesario desarrollar procedimientos apropiados de comunicación con los proveedores, embalaje, pagos y devoluciones para estandarizar estos temas (Kawa, A., 2015).

5.1.4. Los productos se mantienen en bodega habiendo comprado los productos

Logística en la cual los productos se mantienen en una bodega de Jardín B habiendo sido comprados. Los productos son enviados al cliente directamente desde esta bodega (lo puede hacer algún miembro del equipo Jardín B o alguna empresa de delivery que cuente con este servicio).

Generalmente este tipo de logística consiste en hacerse cargo de procesos como la recepción de los productos, almacenaje, administración, embalaje y envío de los productos al cliente final. Tiene altos costos fijos debido a que se necesita una inversión considerable para comprar los productos, arrendar la bodega, gestionar el inventario y administrar todo lo relacionado a la venta.

Su mayor ventaja es que permite tener un completo control del inventario, estandarizar costos, tiempos de envío y devoluciones.

A pesar del gran potencial para la automatización de la bodega, para muchas empresas pequeñas esto se hace imposible por sus altos costos iniciales, por lo que basan sus operaciones principalmente en sus trabajadores.

Es necesario considerar que el tamaño de la bodega debe ser escalable, principalmente pensando en los peaks estacionales y que esto permita ampliar la operación cuando sea necesario (Kawa, A., 2015).

5.1.5. Los productos se mantienen en bodega a modo de concesión

Logística en la cual los productos se mantienen en una bodega de Jardín B a modo de concesión. Los productos son enviados al cliente directamente desde esta bodega (lo puede hacer algún miembro del equipo Jardín B o alguna empresa de delivery que cuente con este servicio).

Al igual que en el punto 5.1.4., este tipo de logística consiste en hacerse cargo de procesos como la recepción de los productos, almacenaje, administración, embalaje y envío de los productos al cliente final. Tiene altos costos fijos debido a que se necesita una inversión considerable para arrendar la bodega, gestionar el inventario y administrar todo lo relacionado a la venta.

Su mayor ventaja es que permite tener un completo control del inventario, estandarizar costos, tiempos de envío y devoluciones, sin necesidad de invertir en la compra de productos (Kawa, A., 2015).

5.2. Beneficios de externalizar la logística

Como primer punto a evaluar y una de las grandes preguntas que toda empresa que vende productos se debe hacer es si ella misma se va a hacer cargo de la logística de distribución o si la va a externalizar.

La externalización de las actividades logísticas tiene múltiples beneficios, ya que permite a las empresas dedicar recursos y tiempo al core de su negocio, es decir, en sus competencias básicas y otras áreas importantes. Además, ofrece mayor flexibilidad a los cambios en el mercado y al crecimiento de la empresa, la externalización permite que a medida que la empresa crezca, la logística de distribución no sea un factor limitante en cuanto a que exceda sus capacidades, sino que le permite crecer con ella. Por último, beneficia ofreciendo plazos de entrega más cortos y a un menor costo por entrega, a través de la optimización de las rutas y ofreciendo medios de transporte más rápidos o directos, entre otros. Todo esto es gracias a que el que se hace cargo de la distribución de los productos es un experto en el área (Arif & Jawab, 2018; Freytag et al., 2012).

Pero para micro y pequeñas empresas, en las cuales su actividad puede ser demasiado baja para la externalización de la logística, resulta efectivo realizar la mayor parte de los despachos por sí mismas, permitiendo un mayor control del negocio e independencia. No deja de ser crítico estar preparado para el crecimiento de las empresas y la posibilidad de contratar una empresa que se haga cargo de todo el proceso de logística (Kawa, 2015).

5.3. Ventajas de tener una bodega propia

Otra gran pregunta es qué ventajas se obtienen al poseer una bodega propia, ya sea comprando los productos o si estos son entregados a modo de concesión.

La mayor ventaja se ve reflejada en tener control completo del inventario y sobre el personal, se puede mantener un estándar fácilmente en cuanto a cómo salen los envíos, su packaging, etc. Además, se puede elegir estratégicamente la ubicación de la bodega y con esto tener buen acceso a las rutas más usadas al momento de hacer los envíos de productos.

Pero debemos considerar el costo fijo de tener una bodega, en Santiago el arriendo de una mini bodega cuesta desde \$10.000 por metro cuadrado (Economía y Negocios Online., 2014), considerando que Jardín B hoy tiene más de 250 productos (sku) y considerando a los que tienen más de una unidad en total son alrededor de 400 productos, para esto deberíamos arrendar por lo menos tres metros cuadrados, lo que da un total de \$30.000 fijo. A pesar de que a largo plazo es rentable tener una bodega, Jardín B está recién comenzando por lo que esto es un costo fijo innecesario para esta etapa del proyecto.

Los tipos de logística 5.1.4 y 5.1.5 en los cuales los productos se mantienen en bodega a modo de concesión y habiendo comprado los productos no serán considerados como factibles en esta etapa del proyecto Jardín B debido a que los costos fijos de tener una bodega no son algo tolerable.

5.4. Journey de las logísticas factibles

Ya habiendo descartado los tipos de logística que consideraban una bodega, mediante los Meetings Jardín B se realizaron entrevistas a los diseñadores (*Anexo E*) y con esta información se construyeron los Journey de cada uno de los tipos de logística factibles.

Podemos observar en todos los casos que la experiencia del diseñador es positiva al incorporar a Jardín B como un nuevo canal de venta, pero que comienza a decaer al no

Jardín B

tener ventas y finalmente vuelve a subir cuando vende por primera vez. Las diferencias se observan en los pasos siguientes determinados por cómo es la experiencia del diseñador según el tipo de logística aplicado (*Figura 6*).

5.4.1. Jardín B va a buscar el producto y luego lo distribuye

La experiencia es positiva en todo el viaje del diseñador luego de concretada la primera venta. Como se observa en la Figura 6A el diseñador luego de vender su primer producto tiene un viaje positivo, debido a que no debe coordinar nada, no debe salir a entregar el producto y tampoco pagar por el envío, lo único que Jardín B le exige es empacar el producto en una caja previamente entregada, imprimir el ticket con los datos del cliente o escribirlos.

5.4.2. El diseñador envía directamente a una central de distribución y Jardín B distribuye al cliente final

El viaje del diseñador no es del todo positivo, tiene partes negativas, las cuales se acentúan si es que el mismo debe pagar por el envío (Jardín b se lo reembolsa junto con el pago del producto). Como se observa en la Figura 6B el diseñador luego de vender su primer producto tiene un viaje positivo hasta el momento en el cual debe hacer el envío, el hecho de tener que salir e ir a dejar el envío a algún courier es algo que hace más negativo su viaje, llegando a ser aún más bajo si es que el mismo debe pagar. Por otro lado, al ser más largo el tiempo de espera para recibir el pago de sus productos, el viaje se mantiene en el límite inferior de positividad.

5.4.3. **El diseñador envía directo el producto al cliente final**

Al igual que en el journey anterior, el viaje del diseñador no es del todo positivo y tiene partes negativas, que se acentúan si es que él debe pagar por el envío (Jardín b se lo reembolsa junto con el pago del producto). Como se observa en la Figura 6C el diseñador luego de vender su primer producto tiene un viaje positivo hasta el momento en el que debe hacer el envío, lo que se ve acentuado cuando debe pagar por él.

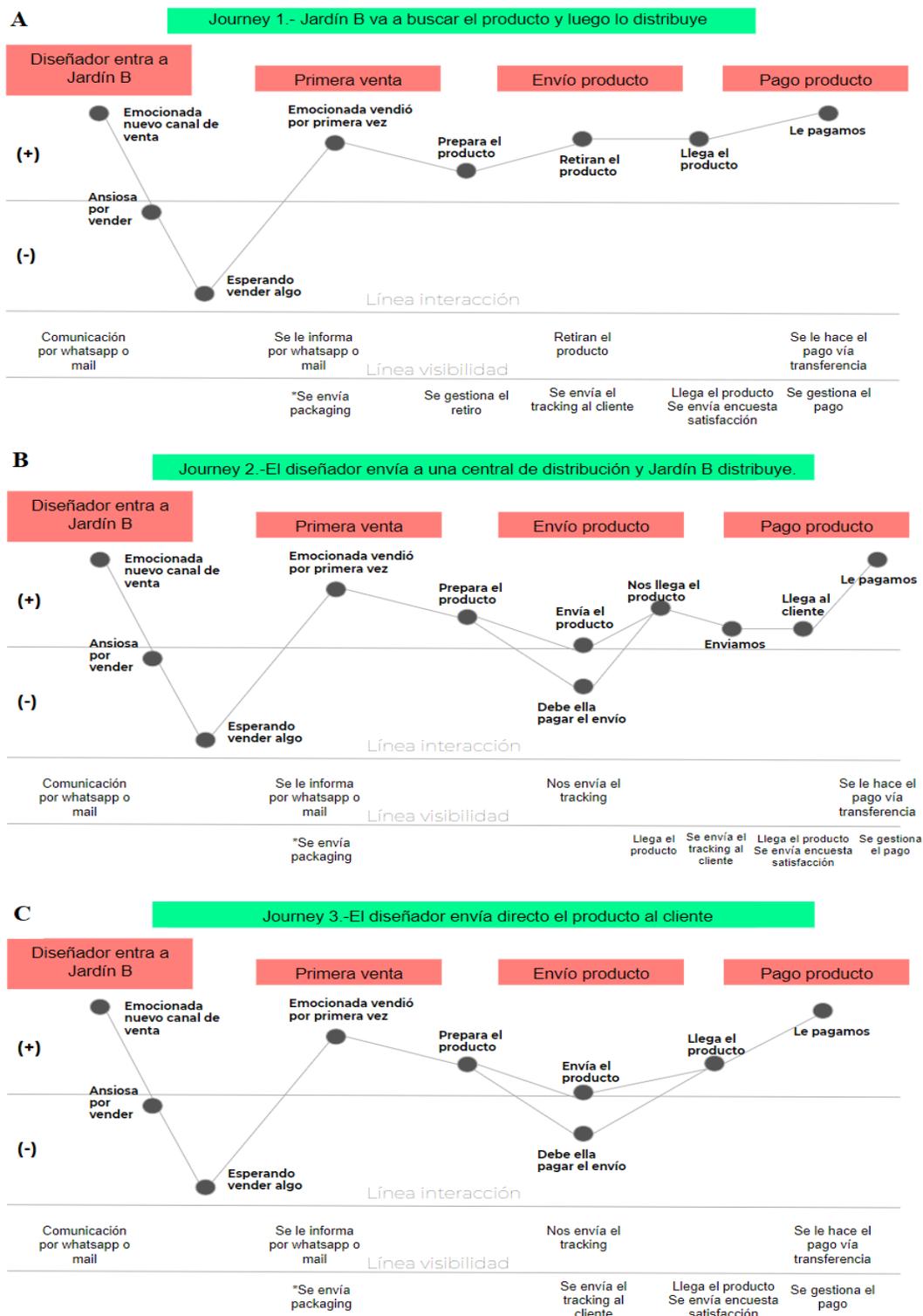


Figura 6: Journey de los tipos de logística factibles. A: Journey 1.- Jardín b va a buscar el producto y luego lo distribuye. B: Journey 2.- El diseñador envía a una central de distribución y luego Jardín B distribuye. C: Journey. - el diseñador envía directo el producto al cliente.

Jardín B

5.5. Otros aprendizajes del solution interview

Durante las entrevistas a diseñadores de los Meetings Jardín B (*Anexo E*) se obtuvieron otros aprendizajes los cuales fueron:

Los diseñadores querían un empaque Jardín B para hacer sus envíos, debido a esto se compraron cajas a las cuales se les puso el logo Jardín B con un timbre y se les enviaron de 3-5 cajas por diseñador una vez realizada su primera venta. Esto aumentó el costo del modelo en aproximadamente \$400 por envío realizado sumado al despacho inicial de las cajas (se espera en un futuro poder hacer entrega de las cajas en los Meetings Jardín B), pero por otro lado, permitió mejorar el viaje del diseñador, dado que; ya no tenían que preocuparse por el packaging de los productos vendidos por este nuevo canal, además, en RRSS los clientes finales pudiesen subir fotos mostrando la marca del diseñador y de Jardín B, permitiendo fortalecer a Jardín B como marca.

Para algunos diseñadores no es problema hacer ellos mismo el envío de los paquetes, ya que están más consolidados y tienen solucionado este problema, mientras que la mayoría prefiere que Jardín B se haga cargo de todo. Esto nos hace pensar que tomar un sistema de logística mixto podría ser lo óptimo.

5.6. Opciones disponibles

Debido a que todas las ventas de Jardín B se hicieron durante la cuarentena adoptada como medida de control a la pandemia del COVID-19, se decidió utilizar alguna empresa de delivery existente y que opere bajo estas circunstancias en Chile. Con el fin de comparar de forma más aguda las empresas de logística disponibles se dividieron según tipo (*Tabla 2*):

Tabla 2: Empresas de logística disponibles en Chile según tipo, se compara su cobertura, principales ventajas y desventajas. Referencia: Modificado de Jump Seller. (s. f.).

<i>Tipo</i>	<i>Empresa</i>	<i>Cobertura</i>	<i>Desventaja</i>	<i>Ventaja</i>
<i>Tradicionales</i>	Correos de Chile	Ciudades principales. 220 sucursales.	Hay que facturar por lo menos 100.000 mensual. Tenemos que estar consolidadas como empresa.	Precios económicos. Cada diseñadora podría llevar su paquete a la sucursal.
	Chilexpress	De Arica a Punta Arenas. Más de 700 sucursales.	Los precios son más altos que Correos de Chile. Tenemos que estar consolidadas como empresa.	Cada diseñadora podría llevar su paquete a la sucursal. Tienen opciones hasta de 2 horas el mismo día.
	Starken	De Arica a Punta Arenas. 200 sucursales	Seguridad y el embalaje es responsabilidad del cliente. Tenemos que estar consolidadas como empresa.	Más económico que Chilexpress. Reciben paquetes de hasta 200kg.
<i>Grandes empresas</i>	Blue Express	Envío a más de 300 ciudades a lo largo de Chile.	Está pensado para grandes empresas. Tenemos que estar consolidadas como empresa.	Tienen flota propia. Tiene servicio de bodega.
	Atenas	No especificado.	Está pensado para grandes empresas. Tenemos que estar consolidadas como empresa.	Tienen flota propia. Tiene servicio de bodega.
<i>Se encargan de todo</i>	<u>Shipit</u>	Todas las comunas de Chile	No cuentan con un servicio para Marketplace aún.	Comparan entre Chilexpress, Correos de Chile y Starken, precios y tiempos de entrega para elegir el mejor
	Envíame.	Depende del courier que elijas	Debes lidiar con los problemas de lo courier	Cuentan con precios para Marketplace.

			Es muy caro para Jardín B en etapas iniciales.	Tienen costos más bajos en todos los couriers.
<i>Tipo Uber</i>	Shippify	Solo en Santiago y no en todas las comunas	Cobran por kilómetro. Si haces entregas en un mismo sector es conveniente, pero si tienes distancias muy grandes entre los despachos los costos son muy altos.	Su plataforma es fácil de usar. Tienen flexibilidad en volúmenes y horarios de entrega. No es necesario estar consolidadas.
	Todo Va	Solo cubre Santiago	Solo hacen envíos en tipo Uber Santiago. Cobran por kilómetro. No logramos hacer una cuenta.	Tú eliges el tipo de vehículo que quieres que transporte el envío.
<i>Sustentables</i>	Muvsmart/ 99 minutos	Solo Santiago	Solo hacen envíos a Santiago. Tenemos que estar consolidadas como empresa.	Son una solución que no genera huella de carbono (CO2)
	Reparto sustentable	Solo cubre Santiago	Solo hacen envíos a Santiago. Solo se puede tener un punto de retiro.	Hacen envíos en bicicleta.
<i>Nuevas</i>	Maker Xpress	Solo cubre Santiago	Debes juntar mínimo 5 pedidos por bodega.	Tarifas fijas por comuna. Relativamente barato.
	Altyro	Solo cubre Santiago	Debes juntar mínimo 5 pedidos por bodega.	Tarifas fijas por comuna Relativamente barato.
	Yegó	Solo cubre Santiago.	Debes juntar mínimo 5 pedidos por bodega.	Tarifas fijas por comuna Relativamente barato.

5.6.1. Empresas tradicionales

Se considera como tradicionales a aquellas empresas conocidas y que llevan más tiempo operando en Chile.

Para llegar a cualquier tipo de acuerdo con Correos de Chile (www.correos.cl), Chilexpress (www.chilexpress.cl) o Starken (www.starken.cl) se debe estar consolidado como empresa, pero una vez realizada la alianza esta permite que cada diseñador lleve por sí mismo el paquete a una sucursal y no tenga que pagar por el envío, sino que este es cargado a una cuenta de Jardín B.

El más atractivo de los tres es Starken, debido a que es fácil realizar el acuerdo, no piden ventas mínimas y es el más utilizado por los diseñadores.

5.6.2. Orientados a grandes empresas

Se considera como orientados a grandes empresas aquellas empresas conocidas y que sabemos que operan sólo con grandes marcas, con las cuales es difícil llegar a algún tipo de acuerdo siendo PyME.

Al igual que con las empresas tradicionales, tanto en Blue express (www.bluex.cl) como en Atenas (www.transatenas.cl) se debe estar consolidado como empresa para llegar a cualquier tipo de acuerdo, pero una vez hecho la alianza, esta permite que cada diseñador lleve por sí mismo el paquete a una sucursal y no tenga que pagar por el envío, sino que este es cargado a una cuenta de Jardín B.

Sabemos de algunas empresas pequeñas que han logrado acuerdos con Blue express.

5.6.3. Empresas que se hacen cargo de todo

Se considera como empresas que se hacen cargo de todo a aquellas que coordinan el retiro del producto, empaque y envío (incluso cuentan con bodega si es que se requiere el servicio de almacenamiento). Los costos de contratar alguna de estas empresas son muy altos.

Envíame (www.enviame.io) tiene soluciones adaptadas para marketplace, pero el costo mensual no es abordable en esta etapa del proyecto y Shipit (www.shipit.cl) aún no cuenta con este servicio.

5.6.4. Empresas tipo Uber

Se considera como empresas tipo Uber aquellas empresas que cobran por tramo recorrido al igual que Uber, éstas son más costosas que el resto de las empresas, pero específicamente Shippify (www.shippify.co) permite operar sin necesidad de estar consolidado. La empresa Todo Va (www.todova.cl) presenta problemas para usar su plataforma.

5.6.5. Empresas sustentables

Se considera como empresas sustentables a aquellas que cuentan con transporte no contaminante, ya sea bicicleta o autos eléctricos.

Reparto sustentable (www.repartosustentable.com), el cual utiliza bicicletas, no cuenta con servicio para marketplace y en cuanto a 99 minutos (www.99minutos.com), para trabajar con ellos es necesario estar consolidadas como empresa.

5.6.6. Empresas nuevas

Se considera como empresas nuevas a aquellas PyMEs que surgieron durante la cuarentena del COVID-19, en todos los casos es necesario coordinar la salida de por lo menos cinco paquetes desde el mismo punto, por lo que no se adaptan a los requerimientos de Jardín B en esta etapa.

5.7. Análisis de pricing

Con el fin de determinar el precio a cobrar a los clientes finales, se probaron dos precios diferentes, los cuales son descritos a continuación.

Durante los primeros meses el precio de despacho de Jardín B fue de \$5.000 en regiones no extremas (incluyendo la Región Metropolitana) y \$8.900 en regiones extremas (Arica, Tarapacá, Antofagasta, Aysén y Magallanes), éste fue fijado tomando como referencia el precio de mercado e información del precio de despachos de los diseñadores. Se puede observar que sólo se utilizaron dos rangos de precios.

Durante todo el proceso de experimentación, se utilizó como medida de control llamadas telefónicas a clientes, en las cuales se le hacían una serie de preguntas sobre su conformidad con el servicio y además se dejaba un espacio para opiniones. De estas entrevistas obtuvimos el siguiente insight: el precio de envío fijado en un comienzo por Jardín B les parecía caro principalmente a clientes de Santiago (*Anexo F*).

Por este motivo, se realizó un Análisis del valor de despacho según Van Westendorp pricing model. La encuesta se llevó a cabo en la Región Metropolitana donde se obtuvieron respuestas de 67 personas y cuyos resultados se muestran a continuación

(Figura 7) (Anexo G), en regiones se encuestaron a 11 personas y no se obtuvieron resultados concluyentes.

El precio óptimo observable es de \$3.350, el precio indiferente es de \$3.490 y el rango de precio aceptable por el cliente es de \$2.990 - \$3.990 (Figura 8).

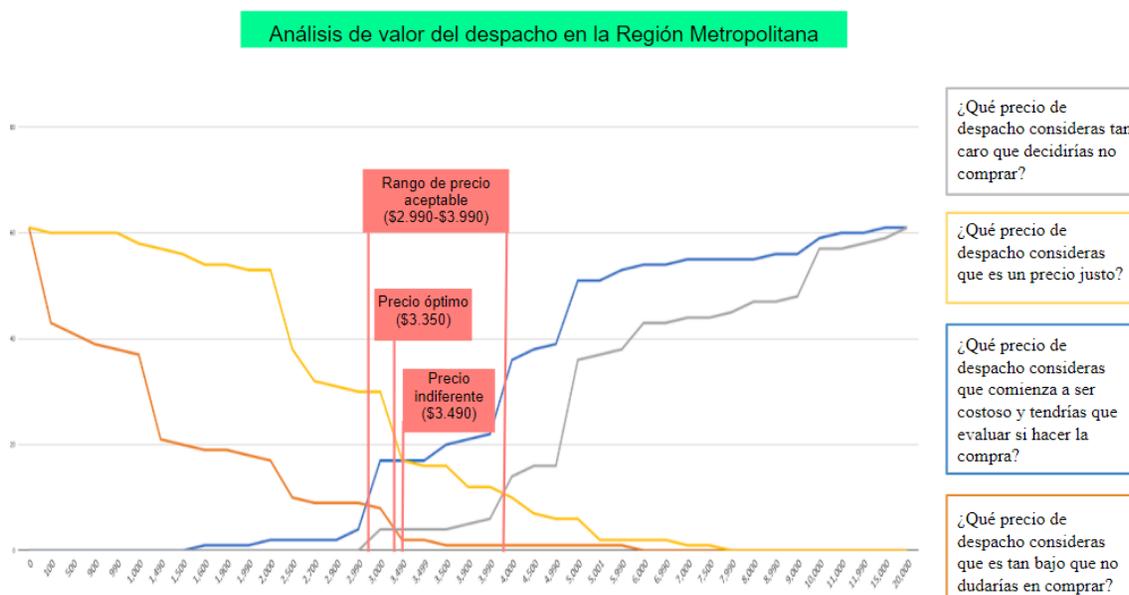


Figura 8: Análisis del valor de despacho en la Región Metropolitana.
Datos para la construcción (Anexo G).

Debido a los resultados obtenidos, se tomó la determinación de cambiar los precios, se separó el primer rango en dos con el fin de bajar el costo de envío en la Región Metropolitana, puesto que es donde vive la mayor cantidad de la población y es donde más ventas se realizan. Además, el precio fijado anteriormente se escapaba del rango considerado como aceptable por los clientes. Los nuevos precios de envío y con los cuales se está operando hoy son: \$3.900 en la Región Metropolitana, \$4.900 en regiones no extremas y \$8.900 en regiones extremas (Arica, Tarapacá, Antofagasta, Aysén y Magallanes). Adicionalmente, se incluyó despacho gratis para compras sobre \$30.000

para la Región Metropolitana y regiones no extremas, y envió gratis para compras sobre \$40.000 para regiones extremas, debido a que durante la experimentación se pudo apreciar la relevancia del despacho gratis por parte de los clientes (Núñez, A., 2020).

5.8. Testeo de los tipos de logista factibles

Durante esta tesis se realizaron en total 11 ventas a través de www.jardinb.cl, el protocolo a seguir es una vez realizada la venta es: 1.- confirmar el stock con los diseñadores, 2.- avisar al cliente que su compra fue exitosa y 3.- informar al diseñador el plazo de envío del producto (3 días hábiles), ya sea entregándolo en una sucursal o de retiro en su domicilio.

El plazo de entrega prometido por Jardín B al cliente final es de 5 a 10 días hábiles.

A continuación, se detallarán los envíos realizados según el tipo de logística utilizado.

5.8.1. Logística 1: Jardín B va a buscar el producto y luego lo distribuye.

Hipótesis 1: Es posible lograr la coordinación con los diseñadores para una entrega exitosa del producto.

El resultado esperado en este experimento era un retiro exitoso de los productos por lo menos en un 90% de las veces.

Se realizaron cuatro entregas con este tipo de logística, la empresa utilizada fue Shippify, con la cual se debió coordinar el retiro y envío del producto con por lo menos un día de anticipación (Costo promedio del despacho \$3.590).

En este periodo de cuarentena se logró coordinar en un 100% de las veces el retiro y la entrega de los productos de forma exitosa, es decir, no se nos informó de ningún problema

para realizar la entrega ni por parte de los diseñadores, ni tampoco por los shippers. Cabe mencionar, que esto tendrá que volver a ser puesto a prueba en situación normal.

5.8.2. Logística 2: El diseñador envía a una central de distribución y nosotros distribuimos.

Hipótesis 2: Es posible cumplir con el tiempo de envío prometido (de 5 a 10 días hábiles). El resultado esperado en este experimento era lograr cumplir con el plazo prometido en un 95% de los casos, para Jardín B es esencial que el servicio al cliente sea excelente. Como mencionamos anteriormente, el tiempo prometido al cliente es de 5 a 10 días hábiles.

Se realizó solo una entrega con este tipo de logística, el producto venía desde otra tienda fuera de Santiago (Puerto Varas) y era necesario mantener el estándar de envío (embalaje del producto). El despacho hacia Jardín B se hizo a través de Starken y luego fue entregado directamente por un miembro del equipo al cliente final. El costo de este sistema de logística siempre va a ser más elevado ya que considera dos envíos (~\$5.000 ya que el producto venía de Puerto Varas, sumado a los \$3.590 del despacho dentro de Santiago)

Durante este experimento se logró cumplir con el tiempo de envío prometido al cliente, no obstante, es necesario repetir este experimento para tener resultados concluyentes.

5.8.3. Logística 3: El diseñador envía directo el producto al cliente.

Hipótesis 3: La experiencia del cliente es suficientemente buena si es que se le exige al diseñador un determinado estándar de envío.

El resultado esperado en este experimento era tener una puntuación igual o mayor a 4 en la encuesta de satisfacción de experiencia de cliente realizada por medio de entrevistas, en la cual la pregunta a utilizar fue ¿Llegó en buenas condiciones tu producto? (donde 1 significa decepcionado y 5 increíble) (*Anexo F*). Complementario a esto, que los diseñadores en un 90% de los casos cumplieran con los tres días hábiles esperados para hacer el envío de los productos.

Se realizaron siete entregas con este tipo de logística, las cuales fueron hechas mediante: Rappi (1), el mismo diseñador (2) y Starken (4) (Costo promedio de los despachos \$3.722).

Los resultados obtenidos fueron un puntaje igual a 5.0 en la encuesta de experiencia del cliente (*Anexo F*), es decir, todos los clientes quedaron satisfechos con el servicio brindado. Por otro lado, en un 100% de los casos el diseñador cumplió con el plazo de entrega del producto, lo que nos indica que si se puede mantener un estándar de envío que deje al cliente satisfecho.

Es importante mencionar, que aún no se ha logrado establecer ningún acuerdo comercial con ninguna de las empresas usadas, por lo que los diseñadores pagaron el despacho y ese costo fue reembolsado en conjunto con el pago del producto.

Para poder comparar los tres tipos de logística se realizó una tabla en la cual se comparan las características principales a tener en consideración (*Tabla 3*), podemos observar que si comparamos la logística 1 (Jardín B coordina el retiro y despacho del producto) con la logística 3 (el diseñador el envío directo al cliente), la diferencia en costo es muy baja (\$182) y el tiempo de envío al cliente solo varía en dos días hábiles. En cambio, en la

logística 2 (el diseñador envía a una central de distribución y luego Jardín B distribuye) se ve un aumento considerable en costo y tiempo de envío. Debemos mencionar que en todos los casos la nota obtenida en la encuesta de experiencia de cliente fue la máxima.

Tabla 3: Tabla comparativa de los resultados de los tipos de logísticas analizadas.

TIPO DE LOGISTICA	COSTO PROMEDIO	TIEMPO PROMEDIO	NOTA ENCUESTA
1	\$3.590 (despachos en la R.M.)	4 días hábiles	5
2	\$8.500 (despacho a región)	9 días hábiles	5
3	\$3.772 (considerando un despacho a región)	6 días hábiles	5

5.9. Modificaciones en la información requerida

Durante el proceso de experimentación fue posible apreciar que la información requerida del cliente en el primer prototipo de página web de Jardín B no era la suficiente para poder hacer los envíos de forma óptima. Por esta razón, se modificó la información requerida del cliente al momento de realizar su compra, incluyendo ciudad, comuna, teléfono y segundo apellido (*Anexo H*).

Por otro lado, se incorporó en la página web el plazo de despacho, lo cual fue referido en las encuestas telefónicas como algo positivo (Jara, C., 2020).

6. ANÁLISIS DE VIABILIDAD

6.1. Pandemia: inestabilidad que dificulta hacer proyecciones.

En estos últimos meses se ha podido observar las consecuencias económicas mundiales que ha dejado la pandemia del COVID-19, pero su real impacto aún no es visible. Bajo este escenario de incertidumbre es muy difícil hacer proyecciones, aun así, la OCDE decidió estimar dos escenarios posibles: el primero, considerando que el nivel de contagio sigue a la baja y continúa su retroceso y, el segundo, considerando un rebrote de la infección. De acuerdo con esto, se estima que el PIB en Chile caiga un 5,6% en el 2020 considerando sólo un brote del virus y podría llegar a caer hasta 7,1% considerando dos brotes. No obstante, se prevé que la economía se recupere durante 2021, alcanzando un 3,4% de crecimiento en un escenario favorable (Diario Financiero, 2020) (Figura 9).

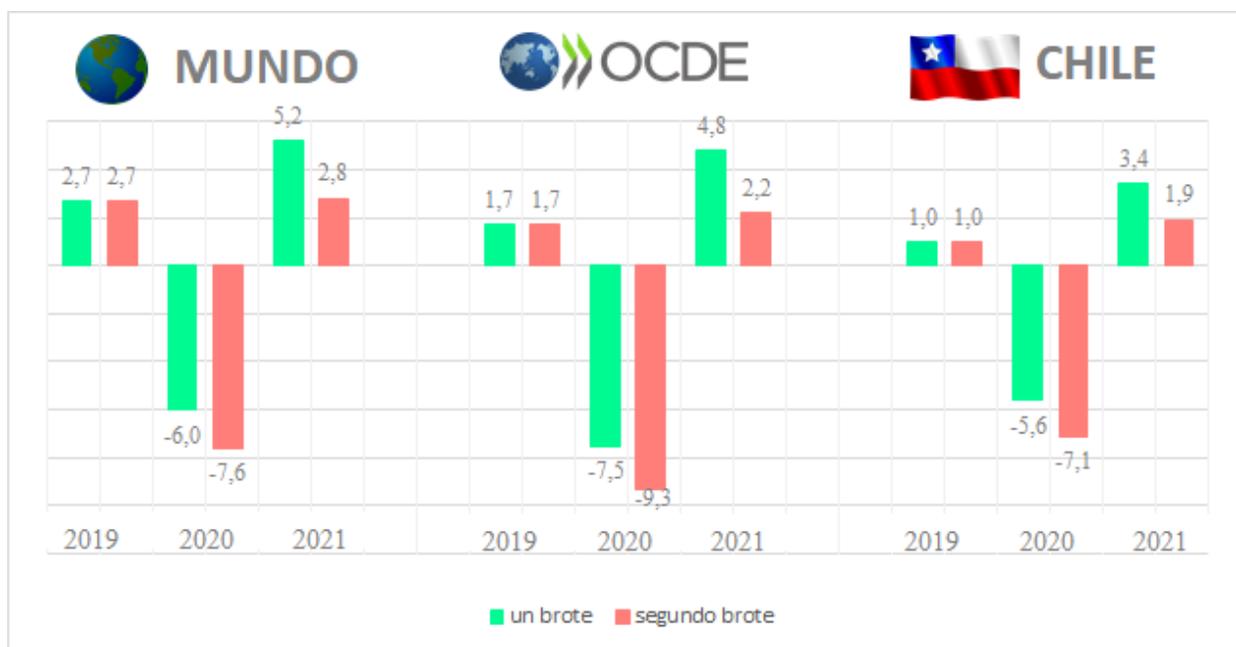


Figura 9: Proyección del PIB según número de brotes de COVID-19 en mundo, países OCDE y Chile. Fuente: Diario Financiero, 2020.

6.2. Proyección de Jardín B

Jardín B hoy cuenta con 23 marcas, más de 1.000 seguidores en Instagram y durante este periodo se realizaron 11 ventas, equivalentes a \$248.400.

Si bien en la actualidad la única fuente de ingresos es la comisión por ventas, esperamos en el mediano plazo tener fuentes de ingresos complementarias generadas por cobros por marketing, posicionamiento web, informes de ventas y tendencias para diseñadores, además de servicios complementarios como fotografía de productos, logística y talleres. Todas estas fuentes de ingresos complementarias se encuentran consideradas en la siguiente proyección financiera (*Tabla 4*).

Tabla 4: Proyección de Jardín B en CLP para los años 2020, 2021 y 2022 en los distintos escenarios de servicios entregados.

	Inversión	Sólo venta			Con servicios complementarios		
	2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Capital	600.000						
Ingresos	-	2.523.688	47.393.270	509.431.910	2.532.688	49.138.080	517.311.350
Costos	55.105	2.984.024	47.372.379	497.314.682	2.984.024	47.372.379	497.314.682
Impuesto	-	-	620.731	7.997.045	-	946.260	9.494.137
Utilidad	-55.105	-460.336	-599.840	4.120.184	-451.336	819.441	10.502.532
VAN		2.318.079			9.958.949		
TIR		6,19%			12,93%		

Para alcanzar estos valores se ha tenido en cuenta la situación de Jardín B mostrada hasta junio de 2020 y se ha considerado un crecimiento en las visitas a la plataforma de 20% mes sobre mes. También se ha estimado un índice de conversión creciente que considera superar el 1% en julio de 2021, tras una recuperación económica, que se espera, sea lenta post pandemia.

Dado que este proyecto se ha desarrollado dentro del contexto de la pandemia que, como se ha mencionado, ha afectado fuertemente el consumo de moda se ha tomado la decisión de continuar con Jardín B, entendiendo que durante este periodo no se ha invertido de

Jardín B

manera relevante en marketing que permita probar un posible crecimiento exponencial, entendiendo el contexto. En base a lo anteriormente expuesto, y dado que hoy es difícil aventurar estimaciones por no contar con una serie razonable de información que permita estimar con alguna certeza el punto de recuperación, se ha definido esperar hasta el 2021 para evaluar nuevamente la viabilidad del proyecto en un contexto de recuperación de la economía donde se prevé que el consumo local podría aumentar (Reason Why., 2020).

7. CONCLUSIÓN

En vista de la experiencia positiva obtenida con cada tipo de logista, a que el principal referente de logística Amazon utiliza un tipo de logística mixto, al igual que los ecommerce más usados en Chile como Falabella; sumado a la información obtenida por los Meetings Jardín B, en las cuales se nos indicó que para algunos diseñadores era más cómodo si Jardín B se hacía cargo del envío y en otras ocasiones no, se ha determinado utilizar un tipo de logista mixto en este primer periodo de operación de Jardín B (cuarentena por pandemia del COVID-19).

Se va a utilizar cada tipo de logística según el caso explicado a continuación:

7.1. Logística 1: Jardín B va a buscar el producto y luego lo distribuye.

Se utilizará dentro de la Región Metropolitana, y en las comunas que la empresa Shippify tiene cobertura.

En esta primera etapa no se le cobrará adicional al diseñador por este servicio (cuarentena), con el fin de brindar apoyo a los diseñadores y fidelizarlos en estos tiempos difíciles.

Se espera que en octubre del 2020 Jardín B pueda formalizarse como empresa, lo que permita comenzar a cobrar \$1.500 por envío realizado (ingreso extra para Jardín B).

7.2. Logística 2: El diseñador envía a una central de distribución y nosotros distribuimos.

Se utilizará cuando el cliente compre a más de una marca, con la finalidad que el reciba solo una entrega. Esto permite que el cliente pague solo un envío al realizar la compra a más de una marca.

A pesar de que este tipo de logística es el óptimo para Jardín B, es necesario mantener una experiencia de cliente muy buena, por lo que se seguirá utilizando en el caso mencionado anteriormente.

7.3. Logística 3: El diseñador envía directo el producto al cliente.

Durante esta primera etapa se utilizará en los envíos a regiones o desde regiones, así también en las comunas en las que Shippify no tiene cobertura.

Se espera que en octubre del 2020 Jardín B pueda formalizarse como empresa, lo que permita firmar un acuerdo comercial con Starken y así los diseñadores puedan hacer los envíos directamente sin tener que pagar por ello (el monto será cargado a la cuenta de Jardín B directamente).

De esta forma, se espera en un futuro próximo darle la opción al diseñador de pagar por el servicio de retiro en su domicilio del paquete o entregarlo de forma gratuita para ellos en una sucursal de Starken.

Por otro lado, el precio de envío y con los cuales se está operando hoy son: \$3.900 en la Región Metropolitana, \$4.900 en regiones no extremas y \$8.900 en regiones extremas (Arica, Tarapacá, Antofagasta, Aysén y Magallanes). Incluyendo despacho gratis para compras sobre \$30.000 para la Región Metropolitana y regiones no extremas, y envío gratis para compras sobre \$40.000 para regiones extremas.

CASO DE NEGOCIO

Jardín B

Hasta que la moda local se vuelva costumbre

NUESTRO PROPÓSITO

Somos el punto de encuentro entre marcas o diseñadores que cambian nuestro mundo de manera positiva y personas amantes de la moda que buscan opciones reales al fast fashion.

PROBLEMA

La estructura organizacional de las marcas, gestionadas generalmente por una única persona, y la baja robustez del ecosistema, complementado por el bajo conocimiento y percepción de los consumidores sobre marcas chilenas.

NUESTRA PROPUESTA

Potenciar el diseño y la producción local, permitiendo que más personas, desde cualquier lugar del país, puedan adquirir moda local y que todos los diseñadores nacionales, cuenten con una comunidad de apoyo y una plataforma de comercialización digital efectiva para concretar sus negocios.

¿POR QUÉ MODA LOCAL?

Ambiental

- Producir en el mismo país de venta y técnicas sostenibles reducen costos de transporte y emisiones de carbono.

Social

- Mayores posibilidades de lograr transparencia en la cadena de valor.

Económico

- Fomento al desarrollo del ecosistema local.
- Generación de empleos.

¿POR QUÉ FORMAR COMUNIDAD?

Cuando pequeñas y grandes marcas se unen, la posibilidad de generar nuevas conexiones y ventas aumenta.

¿POR QUÉ AHORA?

La situación de emergencia surgida a raíz de los cambios sociales y la pandemia por COVID-19, ha puesto aún más de manifiesto la importancia de contar con un mercado local robusto y con acceso a herramientas tecnológicas efectivas.

MODELO DE NEGOCIO

En Jardín B tenemos una comisión del 20% por transacción, sin costo fijo. Esto le permite a los diseñadores contar con una plataforma permanente, pero sin costos de mantenimiento.

DÓNDE ESTAMOS Y DÓNDE QUEREMOS LLEGAR

Contamos con una plataforma de venta online, con +20 marcas, +250 productos y 11 ventas a junio del 2020. Además, se ha desarrollado una base de datos de +1.000 diseñadores independientes. Los próximos pasos serán constituir Jardín B como empresa, obtener asesoría tributaria y postular a fondos para acelerar el crecimiento de Jardín B.



Carolina Jara

Experiencia en Banca
Liderazgo de equipos



Francisca Herreros

Representante textil
Emprendedora Lady Up



Sofía Cubillos

Proyectos Internacionales
Emprendedora Biobag



Arzú Núñez

Experiencia de Clientes
Innovación Corporativa



Felipe Parragué

Mentor
Fundador y CEO Denda

BIBLIOGRAFIA

Arif, J., & Jawab, F. (2018). *Outsourcing of Logistics' Activities: Impact Analysis on Logistics Service Performance*. 2018 International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management, LOGISTIQUA 2018, April, 88–92. <https://doi.org/10.1109/LOGISTIQUA.2018.8428272>

Amazon. (2020). *Fulfillment by Amazon (FBA) | Learn about FBA for Amazon sellers*. <https://sell.amazon.com/fulfillment-by-amazon.html>

Calvo, S., Lein, K., & Pino, B. (2016, diciembre). *Diagnóstico económico de la moda de autor en Chile*. <http://mgcuchile.cl/wp-content/uploads/2016/12/encuesta-moda.pdf>

Cámara de Comercio de Santiago CCS. (2020). *Ventas de Comercio Electrónico superaron levemente los US\$ 6.000 millones en 2019*. <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/03/Ventas-eCommerce-2019-VF.pdf>

Cámara de Comercio de Santiago CCS. (2020). *Cómo armar un comercio online*. https://www.ccs.cl/html/eventos/2020/docs/Como_armar_un_comercio_online.pdf

Cámara Nacional Comercios Servicios y Turismo CNC. (2020). *Venta del Comercio Minorista Región Metropolitana Abril 2020*. <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2020/05/Ventas-Comercio-RM-Abril-2020.pdf>

Cárcamo, O. (2005). *Historias de vida, trabajo, lucha y esfuerzo: Las trabajadoras del sector vestuario en Santiago, 1970-2000*. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/110190/Historias-de-vida-trabajo-lucha-y-esfuerzo-las-trabajadoras-del-sector-vestuario-en-Santiago-1970-2000.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Centro de Economía Digital CCS. (2019). *Tendencias de Fashion online en Chile*. https://www.ccs.cl/html/estudios/GLEVER_FASHION.pdf

Christensen., C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Ediciones Granica S.A.

Comercio Electrónico sigue en trayectoria de crecimiento exponencial. (2020, 30 abril). Comité de Comercio Electrónico CCS. <https://www.ecommerceccs.cl/comercio-electronico-sigue-en-trayectoria-de-crecimiento-exponencial/>

Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics*. Van Duuren Media.

Cruz, C. (2018, 2 enero). *Amazon distribuyó más de 5,000 millones de productos en el 2017*. CNET en Español. <https://www.cnet.com/es/noticias/amazon-distribuyo-mas-de-5000-millones-de-productos-en-el-2017/>

Cubillos, S. (2020) *Impacto social, ambiental y económico del proyecto Jardín B: Hasta que la moda local se vuelva costumbre*.

Diario Financiero. (2020, 9 junio). *OCDE: Economía de Chile caería más de 7% este año si se produce un segundo brote de Covid-19*. <https://www.df.cl/noticias/internacional/economia/ocde-economia-de-chile-caeria-mas-de-7-este-ano-si-se-produce-un/2020-06-09/201605.html>

EC Empresas Copec. (s. f.). *ARAUCO comienza operación de su planta de pulpa textil*. Empresas Copec. Recuperado 18 de julio de 2020, de <https://www.empresascopec.cl/noticia/arauco-comienza-operacion-de-su-planta-de-pulpa-textil/>

Economía y Negocios Online. (2014, 18 enero). *EyN: Desde \$10 mil mensuales por metro cuadrado sale arrendar una minibodega en Santiago*. Economía y Negocios. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=116247>

Fariás, G. (2016, 26 febrero). *Tendencias globales del sector textil. Tercera a quinta tendencia*. <https://gabrielfariasiribarren.com/>. <https://gabrielfariasiribarren.com/tendencias-globales-del-sector-textil-tercera/#:~:text=China%20es%20el%20mayor%20exportador,e%20importante%20a%20nivel%20global>.

Fariás, G. (2020, 22 mayo). *La situación de la moda 2020 post Coronavirus*. Gabriel Fariás Iribarren. https://gabrielfariasiribarren.com/la-situacion-de-la-moda-2020-post-coronavirus/?fbclid=IwAR10G0-k6AM6HRoEqoWWwF-T7P__jglHWcUr5dLYjsvNJPp0rBr3ftdqVIU

FashionUnited. (s. f.). *Global Fashion Industry Statistics*. Recuperado 15 de julio de 2020, de <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>

FashionUnited. (s. f.). *Estadísticas de la industria de la moda en Chile*. Recuperado 15 de julio de 2020, de <https://fashionunited.cl/statistics/estadisticas-de-la-industria-de-la-moda>

en-chile/

Freytag, P. V., Clarke, A. H., & Evald, M. R. (2012). *Reconsidering outsourcing solutions*. *European Management Journal*, 30(2), 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.11.002>

Gadde, L. E., Håkansson, H., Jahre, M., & Persson, G. (2002). “more instead of less” - *Strategies for the use of logistics resources*. *Journal on Chain and Network Science*, 2(2), 81–91. <https://doi.org/10.3920/JCNS2002.x020>

Jara, C. (2020) Desarrollo de una Plataforma para la Moda Local. Jardín B: Hasta que la moda local se vuelva costumbre.

Jump Seller. (s. f.). Medios de envío en Chile: ¿Cuál es el mejor para mi eCommerce? Recuperado 20 de julio de 2020, de <https://jumpseller.cl/learn/shipping-companies-chile>

Kawa, A. (2015). Fulfillment service in e-commerce logistics. *Logforum*, 13(4). <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2017.4.4>

Lierow, M. (2016, 23 febrero). *Amazon Is Using Logistics To Lead A Retail Revolution*. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/oliverwyman/2016/02/18/amazon-is-using-logistics-to-lead-a-retail-revolution/#5f28ae1b4e43>

Lipovetsky, S. (2006). *Van westendorp price sensitivity in statistical modeling*. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 12(2), 141–156.

Lobos, S. (2011, 9 noviembre). *Mercado de calzado y vestuario en Chile: las cifras detrás de la moda*. AméricaEconomía | AméricaEconomía. <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/mercado-de-calzado-y-vestuario-en-chile-las-cifras-detras-de-la-moda>

Magee, J., Capacino, W. F., Capacino, W. C., & Rosenfield, D. B. (1985). *Modern Logistics Management. Integrating Marketing, Manufacturing, and Physical Distribution*. John Wiley & Sons. https://books.google.cl/books?id=9y1owOW4d-4C&dq=Modern+Logistics+Management.+Integrating+Marketing,+Manufacturing,+and+Physical+Distribution&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Maurya, A. (2014). *Running Lean: A systematic process for iterating your web application from Plan A to a plan that works*. Logroño: Unir Editorial.

Mellado, C. (2017, 6 enero). *Moda: el diseño chileno en los tiempos del retail*. El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2017/01/07/moda-el-diseno-chileno-en-los-tiempos-del-retail/>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. (2016). Consultoría para Estudio de Diagnóstico del Comercio Electrónico en Chile. <https://www.digitalizatupyme.cl/wp-content/uploads/2019/04/Diagn%C3%B3stico-del-Comercio-Electr%C3%B3nico-en-Chile-Minecon.pdf>

Moda ecológica: slow fashion vs fast fashion. (2019, septiembre). Ingredientes que Suman. <https://blog.oxfamintermon.org/moda-ecologica-slow-fashion-fast-fashion/>

Muthu, S. S. (2018). *Water in Textiles and Fashion*. Elsevier Gezondheidszorg. https://books.google.cl/books?id=Pvx7DwAAQBAJ&pg=PA103&dq=textile+is+responsible+of+20%25+of+contamination&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi5__Hiw9DqAhWXXrkGHRN9ATsQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=textile%20is%20responsible%20of%2020%25%20of%20contamination&f=false

Núñez A. (2020) Marketing aplicado al desarrollo del proyecto Jardín B: Hasta que la moda local se vuelva costumbre.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Reason Why. (2020, 5 mayo). *¿Cómo será la vuelta a la normalidad en el consumo?* <https://www.reasonwhy.es/actualidad/nielsen-webinar-cambios-coronavirus-consumidor-cesta-compra>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.

SERNAC. (2020, 17 junio). *Casi un 90% de las personas que han comprado por Internet durante la pandemia admiten haber tenido problemas*. <https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-58609.html>

Servicio de Impuestos Internos. (2018). SII | Servicio de Impuestos Internos. http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

Teng, P. Y., Hundekari, N., Jain, S., Edamana, S., & Bhardwaj, A. (s. f.). Read @Kearney: *Social innovation offers five golden opportunities to the apparel industry*. Kearney. Recuperado 15 de julio de 2020, de <https://www.jp.kearney.com/social-impact/article/?a/social-innovation-offers-five-golden-opportunities-to-the-apparel-industry-article>

Theuws, M., Van Huijstee, M., Overeem, P., Van Seters, J., & Pauli, T. (2013). *Fatal Fashion* [Libro electrónico]. SOMO, Centre for Research on Multinational Corporations. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2839&context=globaldocs>

Ulwick, A. (2005). *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. McGraw-Hill Education.

Vanguardia (2015). De cada \$100, empresas gastan \$15 en logística. www.vanguardia.com. <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/de-cada-100-empresas-gastan-15-en-logistica-JCVL325149>

Vissak, T. (2014). *Logistics Services Outsourcing : Recommendations for Achieving Success*. Young, January 2002.

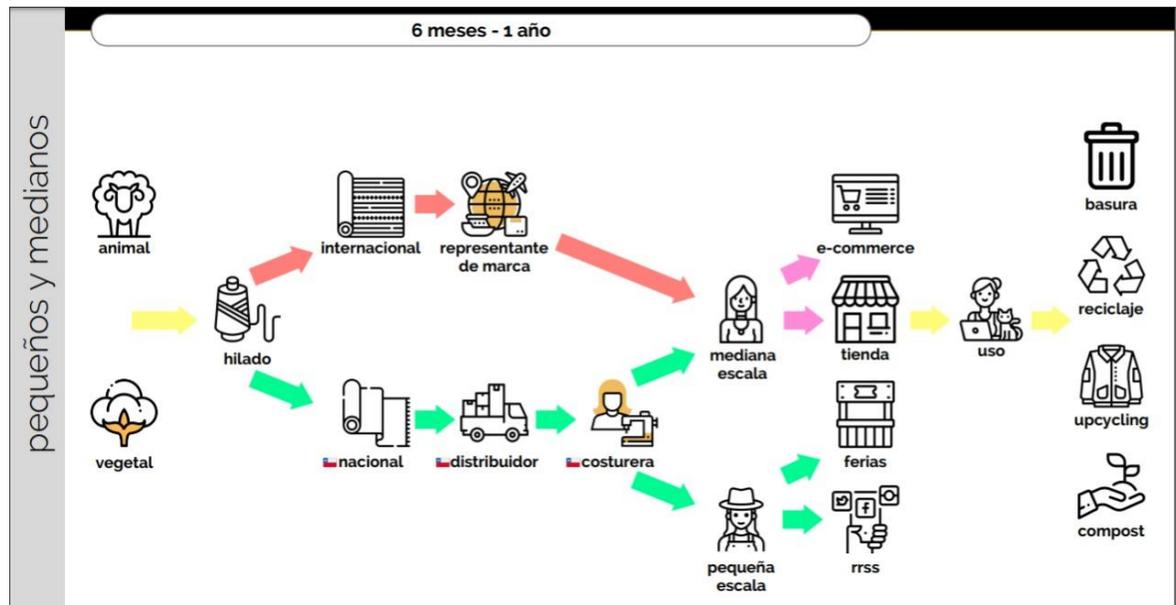
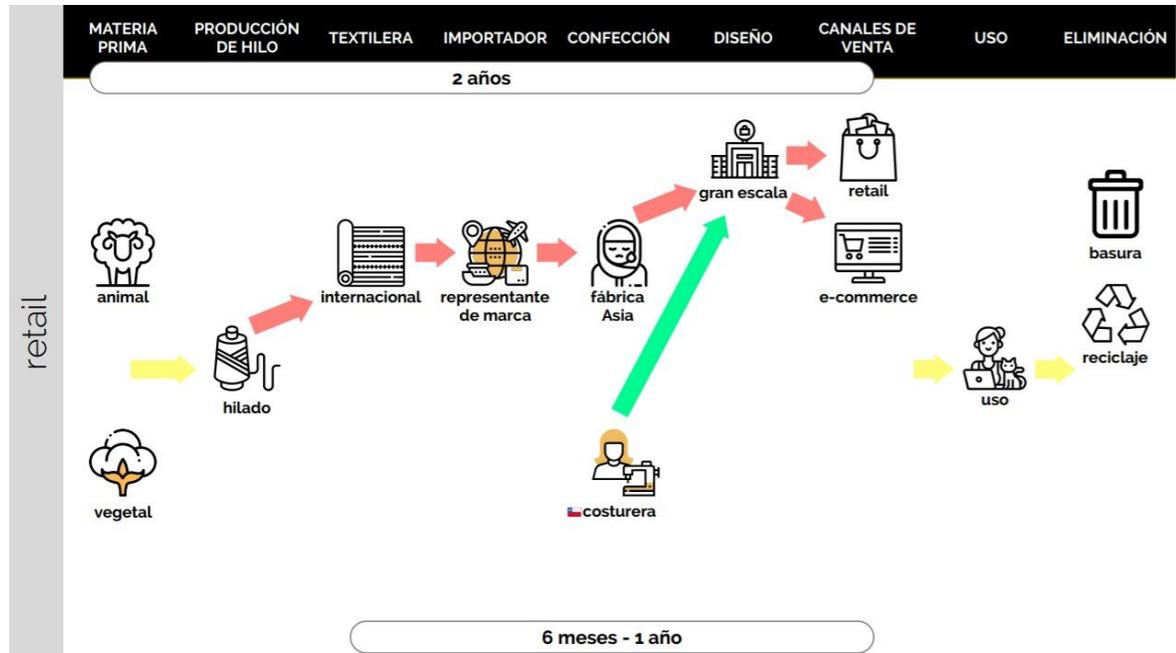
Wheatley, M., & Frieze, D. (2006). Using Emergence to Take Social Innovation to Scale. The Berkana Institute. <https://margaretwheatley.com/articles/using-emergence.pdf>

Zaffalon, V. (2010). *Climate Change, Carbon Mitigation And Textiles*. CCPITTEX. <http://www.ccpittex.com/eng/texInfo/42652.html>

ANEXOS

Jardin B

ANEXO A: MAPA DE LA INDUSTRIA DE LA MODA



ANEXO B: ENCUESTA SOBRE MARCAS DE MODA CHILENA

Encuestados: 140 personas

Objetivo: Entender el comportamiento de compra de marcas chilenas.

Preguntas:

- ¿Usas ropa de marcas chilenas? ¿Por qué?
- ¿En qué te fijas al elegir qué ropa comprar?
- Para terminar, ¿cuéntanos qué acciones haces para cuidar el planeta?

Insights:

- No existe una relación directa entre el comportamiento de cuidados con el planeta y la compra de moda sostenible.
- 76% de las personas declara usar marcas chilenas.
- De quienes declaran no comprar marcas chilenas, las principales razones son:
 - 35% no conocen marcas locales
 - 30% cree que son difíciles de encontrar
 - 19% creen que tienen precios muy elevados

ANEXO C: LEAN CANVAS

i. Lean Canvas Diseñadores

<p>PROBLEM <i>List your top 1-3 problems.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Atomización física y virtual 2. Poco espacio espacio de crecimiento y visibilidad 3. Gran experiencia en diseño y poca especialización en marketing y ventas 	<p>SOLUTION <i>Outline a possible solution for each problem.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Plataforma virtual y colaborativa 2. Externalización de la difusión y el marketing. 3. Externalización del proceso de ventas y despacho. 	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i></p> <p>Que todos los diseñadores nacionales, cuenten con una comunidad de apoyo y una plataforma de comercialización digital efectiva para concretar sus negocios.</p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i></p> <p>Comunidad</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS <i>List your target customers and markets.</i></p> <p>Diseñadores Locales</p>
<p>EXISTING ALTERNATIVES <i>List how these problems are being solved.</i></p> <p>Falabella Linio Decatálogo</p>	<p>KEY METRICS <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i></p> <p>Nivel de interacción Lealtad Conversión</p>	<p>HIGH-LEVEL CONCEPT <i>List your idea in 1 sentence e.g. "Niche = Fashion for urban."</i></p> <p>Jardín B: Asos de la moda local</p>	<p>CHANNELS <i>List your path to customer (direct or indirect).</i></p> <p>Web</p>	<p>EARLY ADOPTERS <i>List the characteristics of your ideal customers.</i></p> <p>Pequeños diseñadores locales</p>
<p>COST STRUCTURE <i>List your fixed and variable costs.</i></p> <p>Plataforma Despacho Comisión por medios de pago Marketing</p>		<p>REVENUE STREAMS <i>List your sources of revenue.</i></p> <p>20% comisión por ventas</p>		<p>REVENUE STREAMS <i>List your sources of revenue.</i></p>

DISEÑADOR

Jardín B

ii. Lean Canvas Clientes

<p>PROBLEM <small>List your top 3-7 problems.</small></p> <p>1. Bajo conocimiento de marcas chilenas. 2. No saben dónde encontrarlas. 3. Percepción de costo elevado.</p>	<p>SOLUTION <small>Outline a possible solution for each problem.</small></p> <p>1. Información de las marcas. 2. Plataforma que agrupa muchas marcas en un solo lugar. 3. Variedad de productos y precios.</p>	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION <small>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</small></p> <p>Potenciar el diseño y la producción local, permitiendo que más personas, desde cualquier lugar del país, puedan adquirir moda local.</p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE <small>Something that cannot easily be bought or copied.</small></p> <p>100% de las marcas son de diseño nacional</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS <small>List your target customers and markets.</small></p> <p>Personas dispuestas a invertir en cómo se ven, que buscan tener un estilo propio y distinto al promedio y que tienen confianza en las compras por internet.</p>
<p>EXISTING ALTERNATIVES <small>List how these problems are solved today.</small></p> <p>Falabella Lino Decatálogo</p>	<p>KEY METRICS <small>List the key numbers that tell you how your business is doing.</small></p> <p>Nivel de interacción Lealtad Conversión</p>	<p>HIGH-LEVEL CONCEPT <small>List your A for 1 paragraph A-B YouTube or Flickr for videos.</small></p> <p>Jardín B: Asos de la moda local</p>	<p>CHANNELS <small>List your path to customers (inbound or outbound).</small></p> <p>Web</p>	<p>EARLY ADOPTERS <small>List the characteristics of your ideal customers.</small></p> <p>Amanates de la moda local</p>
<p>COST STRUCTURE <small>List your fixed and variable costs.</small></p> <p>Plataforma Despacho Comisión por medios de pago Marketing</p>		<p>REVENUE STREAMS <small>List your sources of revenue.</small></p> <p>20% comisión por ventas</p>		

CLIENTE

Jardín B

**ANEXO D: DATOS CONSTRUCCIÓN TABLA VENTAS DE COMERCIO
MINORISTA RM ABRIL 2020**

Referencia: Cámara Nacional Comercios Servicios y Turismo CNC, 2020.

Var. Anual (%)	Total Índice	Vestuario	Calzado	Artefac. Eléctricos	Línea Hogar	Muebles	Línea Tradicional Supermercados		
							Abarrotes	Percibles	Total
Ene	-2,6	-7,7	-10,2	-5,7	-4,3	-4,4	1,5	2	1,5
Feb	-1,1	-7,9	-9	-3	-1,7	-11,3	4,5	3,8	4
Mar	-0,8	-4,2	1,4	2,8	-1,3	-3,8	-2,1	1,4	-0,7
Abr	-1,1	-4,6	-9,2	-5,3	-4,7	-13,4	5,2	4	4,7
May	-0,3	-0,8	-5,9	-2,1	-0,1	-8,8	2,3	1,9	2,1
Jun	-2,4	-5,7	-10,4	-7,8	4,2	-4,6	2,4	1,2	1,9
Jul	-2,4	-1,5	0,2	1,4	-7,8	-10,2	-4	-2,6	-3,5
Ago	4,9	4,5	13,2	9,2	-5,9	-4,6	2,2	7,3	4,3
Sep	-4,1	-7,7	-3,8	-6,6	-10,6	-3,5	-3,8	0,7	-2
Oct	-18,4	-32,1	-33,3	-30,9	-36,9	-27,7	-8	-6,9	-7,5
Nov	-19,8	-20,9	-28,5	-29,1	-26,3	-31,6	-14,4	-14	-14,1
Dic	-4,8	-3,3	-5	6,8	1,7	1,3	-10,8	-8,4	-9,7
Ene	-3,9	-0,7	-10,2	-4,9	-4,8	-4,9	-3,7	-4	-3,6
Feb	3	5,5	-7,2	-3,5	-5,6	-0,2	8,1	3,3	6,4
Mar	-20,6	-56,9	-59,4	-36,3	-54,2	-49	8,2	-0,5	4,9
Abr	-45,9	-87,2	-83	-71,2	-76,4	-80,6	-10,5	-11,9	-10

ANEXO E: MEETINGS JARDÍN B

i. Meetings Jardín B: 23 de enero 2020.



Invitadas: Paula mar, Nada es tan Cierto, Siempre Oveja

Objetivo: Entender qué les genera valor en Jardín B

Insight:

- Las diseñadoras les gusta que estemos muy metidas en el proyecto.
- Se sienten identificadas e involucradas con el proyecto.
- Una de las diseñadoras nos dijo que le insistiéramos.
- El perfil de diseñador es ser dispersos.
- Les gustaría vender a pedido por lo que tenemos que desarrollarlo.
- Una vez que van al focus, les gusta.
- Aprender la proporción de chicas que llegan.
- Hacer un grupo de Facebook Diseñadoras Jardín B.
- Activaciones (talleres workshop para enseñar pequeñas cosas o ejemplo de los chalecos que regalan e intervienen).

ii. Meetings Jardín B: 7 de abril 2020 - Diseñadoras con página Web.

Invitadas: Paula mar y Cayetana

Objetivo: Entender qué les genera valor en Jardín B

Jardín B

Preguntas/pauta:

¿Qué las motivó a estar en Jardín B? / ¿Qué les gustó de Jardín B como proyecto?

¿Qué gatilló decir sí a ser parte de Jardín B?

¿Cómo creen que podemos ayudarlas más/ entregarles más valor a ustedes que tienen página web?

¿Estás en alguna otra página colaborativa de venta online?

De todo lo que vendes durante el mes, ¿cuántos productos los venden desde tu propia página web?

¿Cómo estás llevando la contingencia?

Lecciones aprendidas

- Buscan externalizar el marketing, los despachos y todo lo relacionado con la venta.
- El contenido que Jardín B pueda producir para sus redes es muy valorado.
- Catalina quiere que no hagamos cargo de los despachos
- *Quizás sería mejor ver un despacho mixto
- Valoran la generación de comunidad con otros diseñadores.
- Ver si nos incluyen en ferias de mamás
- Deberíamos hacer el focus online.

iii. Meetings Jardín B: 14 de abril 2020 - Diseñadoras que se unieron a Jardín B Sin Promoción.

Invitadas: Color Vegetal, Bruja Jewelry y ILÉ

Objetivo: Entender qué les genera valor en Jardín B (early adopters)

Preguntas/pauta:

¿Qué las motivó a estar en Jardín B? / ¿Qué les gustó de Jardín B como proyecto?

¿Qué gatilló decir sí a ser parte de Jardín B?

¿Cómo creen que podemos ayudarlas más/ entregarles más valor? Mkt, Lgt..

¿Te sirvieron las fotos que te enviamos del descuento?

¿Estás en alguna otra tienda colaborativa?

¿Cómo estás llevando la contingencia?

Lecciones aprendidas:

- Valoran la generación de comunidad con otros diseñadores.

- Logística: La mayoría quiere que le retiremos el producto.
- Encuentran que informamos de manera clara y oportuna. Forma en la que comunicamos esta bien. Respondemos rápido.
- Mandar a hacer cajitas o sobres. Stickers Jardín B y bolsas de cartón o de las de despacho. O Cajas
- Potenciar a Jardín B como marca.
- La gente llega más online.
- *Preguntar si están dispuestos a hacer descuentos
- *Workshop o taller: Si podríamos hacer y difundir talleres en nuestra página y en Jardín B.

iv. Meetings Jardín B: 22 de abril 2020 - Diseñadores que se unieron a Jardín B Con Promoción.

Invitadas: Lisauskas y Giraluna

Objetivo: Entender qué les genera valor en Jardín B (early adopters)

Preguntas/pauta:

¿Qué las motivó a estar en Jardín B? / ¿Qué les gustó de Jardín B como proyecto?

GL:

¿Qué gatilló decir sí a ser parte de Jardín B?

¿Cómo creen que podemos ayudarlas más/ entregarles más valor? Mkt, Lgt..

¿Te sirvieron las fotos que te enviamos del descuento?

¿Estás en alguna otra tienda colaborativa?

¿Cómo estás llevando la contingencia?

¿Cuántas prendas vendes al mes?

Lecciones aprendidas:

- Los showrooom no son tan malos
- Muchos extranjeros > entrar en el mercado chileno. Comunidad chilena
- Estando en tiendas colaborativas no se conocían entre ellos
- Confirmar: Les gusta la personalización en las comunicaciones, estamos comunicando bien
- Siempre llegan tarde, no importa la hora que los citemos.
- A Evelyn no le complicar hacer los despachos a ella. *Despacho mixto.
- Evelyn usa bluexpress y rappi
- De las gráficas sirven más las historias que el feed.
- Dispuestos a hacer promos

Jardín B

- Están dispuestos a mostrar el proceso.
- ¿Cuál es el otro Jardín B? No les gusta pagar un fijo, prefieren el fee por venta.
- Una de las cosas que les dio confianza, es que estuviera una marca más consolidada como Paulamar
- Para ellos tener su web propia su mucho trabajo.
- El hecho de que su marca esté en una plataforma a sus clientas les da confianza.
- Hay otras tiendas colaborativas físicas que no tiene tanta expertis en ventas online > Ventaja competitiva.
- Hay que mantener los meetings.

v. Meetings Jardín B: 12 de Mayo 2020 - Diseñadoras con productos a pedido.

Invitadas: Ama y Kinética

Objetivo: Entender cómo implementar productos a pedido

¿Qué podemos hacer en Jardín B por ahora?

Poner fotos del producto estándar.

Poner fotos de las posibles telas/colores (que no varíen tan seguidas en el tiempo).

Poner imagen que muestra medidas por talla (estandarizado).

Preguntas/pauta:

¿Cómo hacen sus productos a pedido actualmente?

¿Qué productos pueden hacer a pedido?

¿Qué grado de personalización se le puede hacer al pedido (medidas, colores, nuevos diseños, etc.)?

Tiempo de producción

¿Qué las motivó a estar en Jardín B? / ¿Qué les gustó de Jardín B como proyecto?

¿Qué gatilló decir sí a ser parte de Jardín B?

Lecciones aprendidas:

- Se puede estandarizar y están dispuestas a probar.
- Tiempo de fabricación no excesivo y estandarizable.
- Precio envío, si compran más de una cosa pagan un solo envío.
- Los diseñadores son más flexibles para poner límites o parámetros.
- Realmente valoran los meetings, coconstrucción.

**NEXO F: TABLA RESUMEN DE ENCUESTAS TELEFÓNICAS DE
POSTVENTA A CLIENTES.**

N° venta	¿Cómo llegaste a la página?	¿Experiencia en la web	¿Estado del producto?	¿Cómo te quedó el producto?	¿Recomendarías Jardín B ?	¿Comprarías de nuevo?	¿Cómo crees que podría mejorar la página?	Si tienes algún comentario puedes contarnos aquí (opcional)
#1004	Publicación diseñadora	4	5	5	5	Si	Subir productos con más frecuencia. De una semana a otra están los mismo productos y es fome vitrinear.	Se sintió segura comprando en nuestra página y cumplimos sus expectativas. Después le compró un producto a la diseñadora que no estaba en Jardín B. Pero el producto demoró mucho en llegar y no fue una buena experiencia
#1006	Publicación diseñadora	4	5	5	5	Si	No tiene sugerencias, le gusta cómo está la página web (se ha vuelto a meter)	Felicitarnos por la página y la iniciativa, está muy buena. No le ha vuelto a comprar a AMA y tampoco lo había comprado antes.
#1008	Publicación diseñadora	5	5	5	5	Si	Envíos raro, un poco caro.	Bueno el formato de varios diseñadores en un solo espacio, no lo conocía.

#1013	Publicación diseñadora	4	5	5	4	Si	Revisar los medios de pago. Mejorar la comunicación cuando no funciona el medio de pago.	bueno que se juntan varias marcas
#1014	Recomendación amiga	5	5	5	5	Si	Nada en mente. Podrían haber más filtros de búsqueda.	
#1015	Recomendación amiga	5	5	5	5	Si	Nada	Seguimiento entre medio, confirmación de stock, no sabía si el producto le iba a llegar o no.
#1016	Recomendación amiga	5	5	5	5	Si	El filtro por marca no le funcionó tan bien	Tener tallas más grandes
#1018	Instagram Jardín B	5	5	5	5	Si	Correo de confirmación que el pago se hizo aparte de la plataforma de pago.	Le pareció super. No nos conocía, todo el proceso super bien, la preocupación de llamar y preguntar, el servicio en general muy bien. Envío gratis bacán.
#1020	Publicación diseñadora	4	5	5	5	Si	Le llegó el correo de "gracias por tu compra" pero el pago no se había hecho. comprado	La ropa no muy atractivo para ella, más filtros, no vio el filtro de marcas

**ANEXO G: TABLA RESULTADOS NORMALIZADOS ANÁLISIS DE VALOR
DE DESPACHO SEGÚN VAN WESTENDORP PRICING MODEL.**

Etiquetas de fila	¿Qué precio de despacho consideras que comienza a ser costoso y tendrías que evaluar si hacer la compra o no?	¿Qué precio de despacho consideras que es tan bajo que no dudarías en comprar?	¿Qué precio de despacho consideras que es tan caro que decidirías no comprar?	¿Qué precio de despacho consideras que es un precio justo?
0	0	61	0	61
100	0	43	0	60
500	0	41	0	60
900	0	39	0	60
990	0	38	0	60
1.000	0	37	0	58
1.490	0	21	0	57
1.500	0	20	0	56
1.600	1	19	0	54
1.900	1	19	0	54
1.990	1	18	0	53
2.000	2	17	0	53
2.500	2	10	0	38
2.700	2	9	0	32
2.900	2	9	0	31
2.990	4	9	0	30
3.000	17	8	4	30
3.490	17	2	4	17
3.499	17	2	4	16
3.500	20	1	4	16
3.900	21	1	5	12
3.990	22	1	6	12
4.000	36	1	14	10
4.500	38	1	16	7
4.990	39	1	16	6
5.000	51	1	36	6
5.001	51	1	37	2
5.990	53	1	38	2
6.000	54	0	43	2
6.990	54	0	43	2
7.000	55	0	44	1

7.500	55	0	44	1
7.990	55	0	45	0
8.000	55	0	47	0
8.990	56	0	47	0
9.000	56	0	48	0
10.000	59	0	57	0
11.000	60	0	57	0
11.990	60	0	58	0
15.000	61	0	59	0
20.000	61	0	61	0

ANEXO H: MODIFICACIONES DE LA PÁGINA WEB SOBRE EL REQUIERIMIENTO DE INFORMACIÓN A CLIENTES.

- i. Pantallazo de la información requerida a los clientes de la primera versión de la página web.

Dirección de envío

Nombre Carolina	Apellidos (paterno y materno) Jara
Dirección Keller 2413	
Casa, apartamento, etc. (opcional) departamento 31	
Ciudad y Comuna Santiago	
Región Región Metropolitana de Santiago	
País / Región Chile	Código postal 8350273
Teléfono 9 6188 9769	

- Guardar mi información y consultar más rápidamente la próxima vez

- ii. Pantallazo de la información requerida a los clientes de la primera en la versión actual página web.

Dirección de envío

Direcciones guardadas Emaus 994, Lomas de lo Aguirre, Casa, PUDAHUEL santiago RM, Chile (Claudia Herrero) ▼	
Nombre Claudia	Primer apellido Herreros
Segundo apellido López	
Dirección Emaus 994, Lomas de lo Aguirre	
Casa, departamento, etc. (opcional) Casa	
Ciudad santiago	
Región Región Metropolitana de Santiago ▼	
País / Región Chile ▼	Comuna PUDAHUEL
Teléfono +56 9 9094 5743 ?	