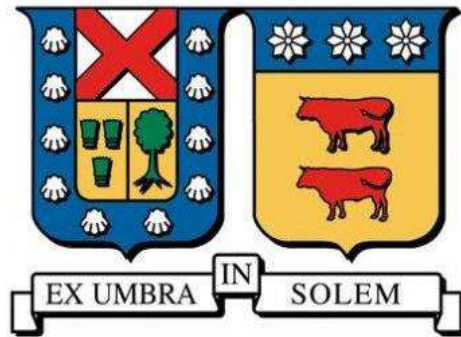




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD COMERCIAL PARA
LA EXPANSIÓN DE HUMITA DISEÑO HACIA EL RETAIL EN CHILE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA

MARCELA SCARLETH ALTAMIRANO PONCE

PROFESOR GUÍA

FRANCESCO PONTARELLI

PROFESOR CO-REFERENTE

MACARENA GATICA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título; ☐ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Estrategia de posicionamiento y viabilidad comercial para la expansión de Humita Diseño hacia el retail en Chile

Nombre del candidato(a): Marcela Scarleth Altamirano Ponce

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Casa Central Valparaíso ; **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Francesco Antonio Pontarelli Contreras, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 27/08/2026 ; **Firma:**

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 25/08/2026 ; **Firma:**

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Agradecimientos

Quisiera agradecer especialmente a mis padres, por acompañarme y apoyarme incondicionalmente durante todos estos años de carrera y en cada etapa de mi vida. Gracias por confiar en mí, por estar presentes en cada decisión, por sus consejos y por darme siempre la tranquilidad y el apoyo necesarios para seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles.

A mi hermano, por haber sido quien me ayudó a elegir esta carrera y por ser uno de los pilares más fundamentales de mi vida en general. Gracias por tu apoyo constante, por creer en mí y por acompañarme durante este camino.

Índice

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	7
2. OBJETIVOS.	9
2.1 Objetivo general	9
2.2 Objetivos específicos	9
3. MARCO TEÓRICO.	10
3.1 Emprendimiento y pymes en Chile	10
3.2 Sostenibilidad y Economía Circular	12
3.2.1 Desarrollo sostenible	12
3.2.2 Consumidor sostenible y nuevas tendencias de consumo	12
3.2.3 Economía circular	13
3.2.4 Sostenibilidad como ventaja competitiva	14
3.2.5 Humita Diseño y la economía circular	14
3.3 Retail en Chile	15
3.3.1 Definición de retail	15
3.3.2 El retail en Chile	15
3.3.3 Evolución del retail y nuevas preferencias del consumidor	16
3.3.4 Barreras de entrada al retail para las pymes	17
3.3.5 Programa de apoyo a proveedores nacionales	17
3.3.6 Programa “Nuestros Productores”	18
3.4 ESTRATEGIA E POSICIONAMIENTO	19
3.4.1 Concepto de posicionamiento	19
3.4.2 Estrategias de posicionamiento	19
3.4.3 Diferenciación y ventaja competitiva	20
3.4.4 Posicionamiento basado en sostenibilidad	21
3.4.5 El consumidor LOHAS	21
3.4.6 Posicionamiento de Humita Diseño	22
3.5 Marketing B2B y B2C	23
3.5.1 Marketing B2B	23
3.5.2 Marketing B2C	24
3.5.3 Transición desde el mercado corporativo hacia el retail	24
3.6 Herramientas estratégicas de análisis	25
3.6.1 Análisis FODA	25

3.6.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	26
3.6.3 Análisis PESTEL	26
3.6.4 Business Model Canvas	27
3.6.5 Justificación de las herramientas seleccionadas	27
4. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA HUMITA DISEÑO	28
4.1 Historia y evolución del emprendimiento	28
4.2 Evolución del modelo de negocio	29
4.3 Misión, visión y valores	29
4.4 Identidad de marca	30
4.5 Propuesta de valor y modelo de negocio	30
4.5.1 Propuesta de valor	30
4.5.2 Modelo de negocio actual	32
4.5.3 Evolución hacia el retail	32
4.6 Productos y líneas de negocio	33
4.6.1 Líneas de negocio de Humita Diseño	33
4.6.2 Productos personalizados para empresas	34
4.6.3 Colección Huminis	35
4.6.4 Libro infantil y material complementario	36
4.6.5 Materiales y proceso productivo	38
4.6.6 Capacidad productiva	39
4.7 Certificaciones, reconocimientos y ventajas competitivas	40
4.7.1 Certificación EN71	40
4.7.2 Sello S de sustentabilidad	40
4.7.3 Premio a la trayectoria Banco de Chile	41
4.7.4 Principales ventajas competitivas	41
4.7.5 Compatibilidad con el programa “Nuestros Productores”	42
4.8 Análisis del entorno retail y barreras de entrada para Humita Diseño	43
4.8.1 El retail como oportunidad de crecimiento para las pymes	43
4.8.2 Barreras de entrada al retail para pequeñas y medianas empresas	43
4.8.3 Evaluación inicial de alternativas de retail	44
4.8.4 Programa Nuestros Productores como mecanismo de reducción de barreras	47
4.8.5 Compatibilidad entre Humita Diseño y el programa “Nuestros Productores”	51

4.9 Evaluación de la viabilidad comercial de Humita Diseño para su expansión hacia el retail.....	54
4.9.1 Producción nacional y alineamiento con los criterios del retail	54
4.9.2 Evaluación de la capacidad productiva	54
4.9.3 Certificaciones y cumplimiento normativo	58
4.9.4 Experiencia comercial y capacidad de gestión.....	59
4.9.5 Principales brechas identificadas	59
4.10 Tendencias de mercado y validación del consumidor objetivo	63
4.10.1 Crecimiento del consumo sostenible a nivel mundial	63
4.10.2 Disposición a pagar por productos sostenibles.....	64
4.10.3 Auge del consumo sostenible en Latinoamérica y Chile	65
4.10.4 Preferencia por productos nacionales y producción local	66
4.10.5 Tendencias del mercado infantil y juguetes educativos	66
4.10.6 Consumidor objetivo de Humita Diseño	67
4.10.7 Transformación del consumo infantil y aumento de la inversión parental	68
4.10.8 Validación estratégica de la oportunidad comercial.....	69
5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	70
5.1 Análisis FODA.....	70
5.2 Análisis PESTEL	76
5.2.1 Factores políticos	76
5.2.2 Factores económicos.....	77
5.2.3 Factores sociales	79
5.2.4 Factores tecnológicos.....	80
5.2.5 Factores ambientales	81
5.2.6 Factores legales	81
5.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	83
5.4 Business Model Canvas.....	83
5.4.1 Segmento de clientes	84
5.4.2 Propuesta de valor	85
5.4.3 Canales de distribución	86
5.4.4 Relación con clientes.....	86
5.4.5 Fuentes de ingresos.....	87
5.4.6 Recursos claves	88

5.4.7 Actividades claves	88
5.4.8 Socios claves.....	88
5.4.9 Estructura de costos.....	89
6 PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO Y EXPANSIÓN DE HUMITA DISEÑO HACIA EL RETAIL CHILENO	90
6.1 Objetivos de la estrategia propuesta.....	90
6.2 Estrategia de posicionamiento propuesta.....	91
6.3 Estrategia de ingreso mediante el programa “Nuestros Productores”	94
6.4 Propuesta de cronograma de implementación	100
6.5 Beneficios esperados de la estrategia propuesta.....	102
6.6 Evaluación económica preliminar de la colección Huminis	103
6.7 Evaluación de la capacidad productiva y escalabilidad.....	108
6.8 Estrategia recomendada de implementación	112
6.10 Proyección de crecimiento y fortalecimiento organizacional	116
6.11 Riesgos y desafíos asociados a la expansión	118
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
7.1 Principales hallazgos de la investigación.....	120
7.2 Cumplimiento de los objetivos de investigación	121
7.3 Viabilidad comercial de Humita Diseño.....	122
7.4 Principal desafío identificado	123
7.5 Recomendaciones	123
BIBLIOGRAFÍA.....	125
Anexos	127

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Durante los últimos años, los consumidores han mostrado una creciente preferencia por productos asociados a la sostenibilidad, la producción local y el impacto social positivo. Diversos estudios internacionales indican que el 66% de los consumidores a nivel global está dispuesto a pagar un mayor precio por productos provenientes de empresas comprometidas con la sostenibilidad y el medio ambiente, tendencia especialmente marcada en consumidores jóvenes y segmentos de ingresos medios y altos (Nielsen, 2022).

En este contexto, las pequeñas y medianas empresas chilenas han encontrado nuevas oportunidades para diferenciarse mediante propuestas de valor basadas en la producción local, la economía circular y la identidad territorial. Sin embargo, pese al creciente interés del mercado por este tipo de productos, el acceso al retail continúa representando una de las principales barreras para el crecimiento y escalamiento de las pymes.

La literatura y diversos organismos especializados identifican que las principales dificultades para el ingreso de pequeños proveedores al retail se relacionan con exigencias de certificaciones, capacidad de abastecimiento, estándares de calidad, logística, requisitos administrativos y la alta concentración del poder de compra de las grandes cadenas comerciales, lo que históricamente ha limitado la participación de pequeñas empresas en las góndolas del país.

Con el objetivo de disminuir estas barreras, algunas cadenas han desarrollado programas orientados específicamente a pequeños productores nacionales. En el caso de Cencosud, el programa “Nuestros Productores” busca facilitar el acceso de micro, pequeñas y medianas empresas al retail, entregando

acompañamiento técnico, asesoría y capacitación para fortalecer sus capacidades comerciales y operacionales.

En este escenario se encuentra Humita Diseño, empresa chilena fundada en 2006 y especializada en productos infantiles sustentables elaborados a partir de materiales reciclados. La empresa ha logrado consolidarse en el mercado corporativo mediante el desarrollo de productos personalizados para organizaciones como Banco de Chile, ACHS, Copec, Jumbo y Buk, además de obtener certificaciones y reconocimientos asociados a la sostenibilidad y seguridad de sus productos.

No obstante, pese a contar con importantes ventajas competitivas, Humita Diseño aún no ha logrado consolidar su presencia en el retail físico nacional, enfrentando los desafíos propios del escalamiento comercial y de la adaptación a las exigencias del canal supermercadista.

Inicialmente, la investigación consideró distintas alternativas dentro del retail chileno, incluyendo tiendas por departamento como Falabella, Paris, Ripley y La Polar. Sin embargo, el levantamiento de información permitió identificar que gran parte de estas empresas concentran la incorporación de nuevos proveedores mediante plataformas Marketplace, modalidad que no responde completamente a los objetivos comerciales de Humita Diseño debido a las comisiones asociadas y a la limitada presencia física en tiendas.

Posteriormente, mediante reuniones sostenidas con representantes del área comercial de Cencosud, se identificó que el programa “Nuestros Productores” constituye una alternativa concreta para facilitar el ingreso de pequeñas y medianas empresas al retail físico chileno, especialmente aquellas vinculadas a la producción nacional, la sostenibilidad y la identidad local.

A partir de lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la estrategia de posicionamiento y qué condiciones de viabilidad comercial permitirían a Humita Diseño expandirse exitosamente hacia el retail en Chile, utilizando como principal alternativa el programa Nuestros Productores de Cencosud?

2. OBJETIVOS.

2.1 Objetivo general

Desarrollar una estrategia de posicionamiento y evaluar la viabilidad comercial de Humita Diseño para su expansión hacia el retail en Chile, mediante el análisis de las barreras de entrada, los requisitos de los principales canales de comercialización y el diseño de una propuesta estratégica orientada al canal con mayor factibilidad de ingreso.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de Humita Diseño, considerando su modelo de negocio, propuesta de valor, capacidad productiva, certificaciones y posicionamiento de marca, con el fin de identificar sus fortalezas y oportunidades de expansión hacia el retail.
- Identificar y analizar las principales barreras de entrada, requisitos y mecanismos de apoyo existentes para la incorporación de pequeñas y medianas empresas al retail chileno, con especial énfasis en el programa Nuestros Productores de Cencosud.
- Evaluar el grado de cumplimiento de Humita Diseño respecto a las exigencias del retail y diseñar una estrategia de posicionamiento orientada a facilitar su expansión comercial hacia este canal.

3. MARCO TEÓRICO.

3.1 Emprendimiento y pymes en Chile

El emprendimiento constituye uno de los principales motores del crecimiento económico, la innovación y la generación de empleo en las economías modernas. En términos generales, el emprendimiento puede definirse como el proceso mediante el cual una persona o grupo de personas identifica una oportunidad de mercado y organiza los recursos necesarios para desarrollar un producto, servicio o modelo de negocio capaz de generar valor económico y social.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el emprendimiento cumple un rol fundamental en la creación de nuevas empresas, el desarrollo de mercados y el aumento de la competitividad, especialmente en economías dinámicas y abiertas al comercio internacional.

En el caso chileno, las micro, pequeñas y medianas empresas representan uno de los pilares fundamentales de la economía nacional. De acuerdo con información del Servicio de Impuestos Internos y del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, las MiPymes corresponden a más del 98% del total de empresas formalmente registradas en el país y generan una parte significativa del empleo nacional. Esta alta participación refleja la importancia que poseen estas organizaciones tanto para el crecimiento económico como para el desarrollo regional y local.

La legislación chilena clasifica a las empresas según el volumen de ventas anuales expresadas en Unidades de Fomento (UF). De acuerdo con la Ley N°20.416, las categorías corresponden a:

Tamaño empresa	Ventas anuales
Microempresa	Hasta 2.400 UF
Pequeña empresa	Entre 2.400 y 25.000 UF
Mediana empresa	Entre 25.000 y 10.000 UF
Gran empresa	Sobre 10.000 UF

Tabla 1. Clasificación de empresas según volumen de ventas anuales.

Esta clasificación resulta particularmente relevante para la presente investigación, debido a que el programa Nuestros Productores desarrollado por Cencosud se encuentra orientado específicamente a micro y pequeñas empresas nacionales cuyos niveles de ventas se encuentran dentro de estos rangos tributarios.

Durante las últimas décadas, el ecosistema emprendedor chileno ha experimentado un importante crecimiento, impulsado por programas de apoyo estatal, fondos concursables y políticas públicas orientadas al fortalecimiento de las pequeñas empresas. Instituciones como Corporación de Fomento de la Producción, Servicio de Cooperación Técnica y el propio Ministerio de Economía, Fomento y Turismo han desarrollado diversas iniciativas destinadas a mejorar la competitividad y sostenibilidad de este tipo de organizaciones.

Sin embargo, a pesar de su relevancia económica y social, las pequeñas y medianas empresas continúan enfrentando importantes desafíos asociados al acceso a financiamiento, escalamiento productivo, adopción tecnológica y apertura de nuevos canales de comercialización. Entre estos desafíos destaca especialmente la incorporación al retail, proceso que históricamente ha estado asociado a elevadas exigencias comerciales, operacionales y logísticas que dificultan la participación de proveedores de menor tamaño.

En este contexto, Humita Diseño representa un caso particularmente interesante de estudio, al tratarse de una empresa chilena que ha logrado evolucionar desde un emprendimiento basado en ferias de diseño y comercialización directa hacia un modelo de negocio orientado principalmente al mercado corporativo, manteniendo como eje central la producción nacional, la sostenibilidad y el diseño personalizado.

3.2 Sostenibilidad y Economía Circular

3.2.1 Desarrollo sostenible

Durante las últimas décadas, la sostenibilidad se ha convertido en uno de los principales desafíos para gobiernos, empresas y consumidores. El concepto de desarrollo sostenible fue definido por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo como:

"aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades".

Esta definición incorpora tres dimensiones fundamentales: la sostenibilidad económica, la sostenibilidad social y la sostenibilidad ambiental, las cuales deben coexistir para garantizar un desarrollo equilibrado y de largo plazo.

En el ámbito empresarial, la sostenibilidad ha dejado de ser únicamente una práctica de responsabilidad social para transformarse en un elemento estratégico capaz de generar ventajas competitivas, mejorar la reputación corporativa y fortalecer las relaciones con consumidores cada vez más conscientes respecto al impacto de sus decisiones de compra.

3.2.2 Consumidor sostenible y nuevas tendencias de consumo

Los cambios en las preferencias de los consumidores han impulsado una creciente demanda por productos asociados a la sostenibilidad, la producción local y el impacto social positivo.

Diversos estudios internacionales respaldan esta tendencia. Según un estudio desarrollado por Nielsen, el 66% de los consumidores a nivel mundial está dispuesto a pagar un precio superior por productos y servicios provenientes de empresas comprometidas con el medio ambiente y la sostenibilidad. Asimismo, entre consumidores pertenecientes a generaciones más jóvenes, como millennials y generación Z, esta disposición alcanza porcentajes aún mayores.

De manera complementaria, estudios recientes indican que aproximadamente el 73% de los consumidores modificaría sus hábitos de consumo con el objetivo de reducir su impacto ambiental, consolidando la sostenibilidad como uno de los principales factores considerados al momento de realizar una compra.

Esta evolución en las preferencias del mercado ha generado oportunidades especialmente favorables para empresas que incorporan atributos como producción local, reutilización de materiales, economía circular y compromiso ambiental dentro de su propuesta de valor.

3.2.3 Economía circular

Tradicionalmente, los sistemas productivos han operado bajo un modelo económico lineal basado en la secuencia: extraer → producir → consumir → desechar.

Este modelo ha generado importantes problemas asociados al agotamiento de recursos naturales y al aumento en la generación de residuos.

Como respuesta a esta problemática surge el concepto de economía circular, definido por la Fundación Ellen MacArthur como un sistema económico orientado a mantener productos, materiales

y recursos en uso durante el mayor tiempo posible, minimizando la generación de residuos y favoreciendo la reutilización, reparación y reciclaje de materiales.

A diferencia del modelo lineal tradicional, la economía circular busca desacoplar el crecimiento económico del consumo de recursos finitos, promoviendo sistemas productivos más eficientes y sostenibles.

Entre sus principales principios destacan: reducción del uso de materias primas; reutilización de materiales y componentes; reciclaje de residuos; prolongación del ciclo de vida de los productos y disminución del impacto ambiental de los procesos productivos.

3.2.4 Sostenibilidad como ventaja competitiva

Diversos autores sostienen que la sostenibilidad puede constituir una fuente de diferenciación y ventaja competitiva para las empresas, especialmente en mercados donde los consumidores valoran atributos asociados al propósito, la transparencia y la responsabilidad ambiental.

Según Michael Porter y Mark Kramer, las organizaciones pueden generar valor económico y social simultáneamente mediante estrategias que permitan abordar necesidades sociales a través de modelos de negocio sostenibles.

En este contexto, las empresas que logran integrar la sostenibilidad dentro de su estrategia corporativa pueden acceder a beneficios asociados a: diferenciación frente a competidores; fortalecimiento de marca; mayor lealtad de clientes; acceso a nuevos mercados; mejora de reputación corporativa y reducción de riesgos regulatorios.

3.2.5 Humita Diseño y la economía circular

Humita Diseño constituye un ejemplo de aplicación práctica de los principios de economía circular dentro del contexto empresarial chileno.

La empresa desarrolla productos infantiles utilizando principalmente materiales provenientes del descarte textil generado por grandes talleres de confección, permitiendo reutilizar más de una tonelada de tela al año y reduciendo significativamente la generación de residuos asociados a la industria textil.

Adicionalmente, la organización incorpora otros atributos alineados con las tendencias actuales de consumo responsable, tales como: producción realizada íntegramente en Chile; elaboración manual mediante talleres nacionales; utilización de rellenos reciclados; uso de cartón reutilizable en el packaging; diseño orientado a promover la creatividad y el reciclaje en niños y niñas.

Estos elementos no solo fortalecen la propuesta de valor de Humita Diseño, sino que además la posicionan favorablemente frente a iniciativas como el programa Nuestros Productores de Cencosud, cuyo funcionamiento se encuentra alineado con principios de sostenibilidad, producción local y apoyo al emprendimiento nacional.

3.3 Retail en Chile

3.3.1 Definición de retail

El concepto de retail hace referencia al conjunto de actividades relacionadas con la comercialización de bienes y servicios directamente al consumidor final para su uso o consumo personal. Según Philip Kotler y Kevin Lane Keller, el retail comprende todas aquellas actividades involucradas en la venta de productos o servicios al consumidor final, independientemente del canal utilizado para realizar dicha transacción.

El retail moderno no solo cumple una función de distribución, sino que además participa activamente en la construcción de marcas, la experiencia de compra y la generación de valor para el consumidor, convirtiéndose en uno de los actores más relevantes dentro de la cadena de suministro.

3.3.2 El retail en Chile

Chile posee uno de los mercados de retail más desarrollados y consolidados de América Latina, caracterizado por una alta concentración de mercado y la presencia de grandes conglomerados empresariales.

Dentro de los principales actores del retail chileno destacan:

- Cencosud, propietario de las cadenas Jumbo, Santa Isabel y Easy.
- Walmart Chile, operador de Lider, Express de Lider y SuperBodega Acuenta.
- SMU, propietario de Unimarc, Alvi y Mayorista 10.
- Falabella.
- Ripley.
- Paris.

La importancia económica del sector es significativa, representando uno de los principales canales de comercialización del país y concentrando una parte importante del consumo de los hogares chilenos.

Sin embargo, esta alta concentración genera importantes asimetrías entre grandes cadenas comerciales y pequeños proveedores, especialmente en aspectos relacionados con negociación, logística y condiciones comerciales.

3.3.3 Evolución del retail y nuevas preferencias del consumidor

Durante los últimos años, el retail ha experimentado importantes transformaciones impulsadas por cambios tecnológicos, digitalización y nuevas preferencias de los consumidores.

Entre las principales tendencias destacan la preferencia por productos locales, el mayor interés por productos sustentables, la preocupación por la trazabilidad y origen de los productos, la valoración de las historias detrás de las marcas y la búsqueda de experiencias de compra diferenciadas.

Estas tendencias han abierto nuevas oportunidades para pequeñas empresas capaces de ofrecer productos diferenciados y con propósito, especialmente aquellas vinculadas a la sostenibilidad y la producción nacional.

3.3.4 Barreras de entrada al retail para las pymes

A pesar de las oportunidades existentes, el ingreso al retail continúa representando un desafío importante para las pequeñas y medianas empresas.

Diversos estudios identifican cuatro grandes grupos de barreras:

- Barreras económicas: necesidad de capital de trabajo; financiamiento de inventarios; costos asociados a packaging; adaptación de etiquetado; desarrollo logístico y costos de transporte y distribución.
- Barreras operacionales: continuidad operacional; abastecimiento constante; cumplimiento de plazos; capacidad de producción y trazabilidad del producto.
- Barreras normativas: certificaciones; normas sanitarias; requisitos legales y estándares de seguridad y calidad.
- Barreras comerciales: dificultad de acceso a compradores; escasa capacidad de negociación; costos de incorporación; exigencias comerciales propias del canal.

3.3.5 Programa de apoyo a proveedores nacionales

Con el objetivo de disminuir estas barreras y fomentar el desarrollo de proveedores locales, algunas cadenas de retail han desarrollado programas específicos dirigidos a pequeñas y medianas empresas.

Estos programas buscan facilitar el acceso al retail mediante mecanismos de acompañamiento, capacitación y asesoría técnica orientados a fortalecer las capacidades comerciales y operacionales de los proveedores.

En el caso chileno, uno de los ejemplos más relevantes corresponde al programa Nuestros Productores, desarrollado por Cencosud.

3.3.6 Programa “Nuestros Productores”

El programa Nuestros Productores forma parte de la estrategia comercial y de sostenibilidad de Cencosud y tiene como objetivo disminuir las barreras de entrada que históricamente han enfrentado las micro, pequeñas y medianas empresas para acceder al retail chileno.

De acuerdo con información obtenida mediante entrevista realizada a representantes del área comercial de Cencosud durante el desarrollo de la presente investigación, el programa se encuentra orientado principalmente a empresas nacionales clasificadas como micro o pequeñas empresas, privilegiando productos de origen chileno, elaborados directamente por sus productores y que cumplan los estándares de calidad exigidos por la compañía.

Entre las principales características del programa destacan:

- acompañamiento durante el proceso de incorporación;
- auditorías y evaluaciones técnicas;
- asesoría para el cumplimiento de requisitos;
- plazos de pago preferenciales de aproximadamente 15 días;
- capacitaciones y programas de formación para proveedores;
- apoyo en áreas como logística, packaging y gestión del retail.

Adicionalmente, el programa mantiene alianzas con instituciones como universidades, fundaciones y organismos públicos con el objetivo de fortalecer las capacidades de los proveedores y facilitar su permanencia dentro del canal supermercadista.

Una característica particularmente relevante es que aquellos proveedores que logran consolidar su crecimiento y superar los rangos definidos para micro y pequeñas empresas pueden posteriormente transformarse en proveedores directos de Cencosud, dejando de pertenecer al programa y pasando a operar bajo las condiciones generales de la compañía.

3.4 ESTRATEGIA E POSICIONAMIENTO

3.4.1 Concepto de posicionamiento

El posicionamiento constituye uno de los conceptos fundamentales del marketing estratégico y se refiere al lugar que ocupa una marca, producto o empresa en la mente de los consumidores en relación con sus competidores.

Según Philip Kotler y Kevin Lane Keller, el posicionamiento corresponde al acto de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de manera que ésta ocupe un lugar distintivo y valorado dentro del mercado objetivo.

En otras palabras, el posicionamiento busca responder a la siguiente pregunta:

¿Por qué un consumidor debería elegir un producto determinado y no el de la competencia?

Las organizaciones que logran desarrollar un posicionamiento claro y diferenciado suelen obtener ventajas asociadas a un mayor reconocimiento de marca, lealtad de clientes y menor sensibilidad frente a variaciones de precio.

3.4.2 Estrategias de posicionamiento

Las empresas pueden desarrollar distintas estrategias para diferenciarse dentro del mercado y generar ventajas competitivas sostenibles. Entre las principales estrategias de posicionamiento destacan:

Posicionamiento por atributos del producto

Se basa en destacar características específicas del producto, tales como calidad, diseño, innovación, durabilidad o tecnología utilizada en su fabricación.

Posicionamiento por beneficios

Busca diferenciar el producto a partir de los beneficios que entrega al consumidor, más allá de sus características físicas.

Posicionamiento por tipo de usuario

Consiste en asociar la marca a un segmento específico de consumidores, permitiendo generar una mayor identificación con el público objetivo.

Posicionamiento por valores o estilo de vida

Se enfoca en vincular la marca con determinados valores, principios o estilos de vida compartidos por los consumidores, como la sostenibilidad, el bienestar o el consumo responsable.

Posicionamiento frente a la competencia

Busca destacar ventajas específicas respecto a productos sustitutos o competidores directos presentes en el mercado.

3.4.3 Diferenciación y ventaja competitiva

En mercados altamente competitivos, la diferenciación constituye uno de los principales mecanismos para generar ventajas sostenibles en el tiempo.

Según Michael Porter, las empresas pueden obtener ventajas competitivas mediante estrategias de liderazgo en costos o diferenciación. Mientras el liderazgo en costos busca competir a través de precios más bajos, la estrategia de diferenciación pretende ofrecer atributos percibidos como únicos por los consumidores.

Entre los principales elementos utilizados para desarrollar diferenciación destacan: calidad superior; innovación; diseño; personalización; origen del producto; sostenibilidad y la experiencia del cliente.

Cuando estos atributos son valorados por el consumidor y difíciles de replicar por la competencia, pueden transformarse en una fuente importante de ventaja competitiva.

3.4.4 Posicionamiento basado en sostenibilidad

Durante los últimos años, la sostenibilidad se ha transformado en uno de los principales factores de diferenciación dentro de numerosos mercados.

Los consumidores valoran cada vez más aspectos relacionados con el impacto ambiental, la producción local y la responsabilidad social de las empresas, generando oportunidades para organizaciones que incorporan estos atributos dentro de su propuesta de valor. (Simon-Kucher & Partners, 2021; Nielsen, 2022).

En este contexto surge el concepto de marketing sostenible, entendido como la integración de criterios económicos, sociales y ambientales dentro de la estrategia comercial de una organización (Kotler & Keller, 2016).

Las empresas que logran posicionarse mediante atributos sostenibles pueden acceder a beneficios asociados a: fortalecimiento de la reputación corporativa; mayor identificación emocional con los consumidores; diferenciación frente a competidores; acceso a nuevos segmentos de mercado o mayor disposición a pagar por parte de los clientes.

3.4.5 El consumidor LOHAS

Uno de los segmentos de consumidores más relevantes para las empresas sostenibles corresponde al perfil denominado LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) (Hartmann & Ibáñez, 2006).

Este grupo se caracteriza por consumidores que priorizan productos asociados a la sostenibilidad, la producción local, comercio justo, etc.

Generalmente corresponden a consumidores con niveles educacionales medios y altos, particularmente familias jóvenes y personas con alta conciencia ambiental.

Este segmento representa una oportunidad especialmente atractiva para empresas que desarrollan productos infantiles sustentables y con contenido educativo.

3.4.6 Posicionamiento de Humita Diseño

Considerando los elementos anteriormente descritos, Humita Diseño presenta una estrategia de posicionamiento basada principalmente en la diferenciación y la sostenibilidad (Porter, 2008; Kotler & Keller, 2016).

Los principales atributos diferenciadores identificados son:

- reutilización de más de una tonelada de residuos textiles al año;
- producción realizada íntegramente en Chile;
- diseño propio e ilustraciones originales;
- producción personalizada;
- certificación europea EN71 para juguetes obtenida en 2019;
- Sello S de Sustentabilidad otorgado por la Universidad de Chile;
- componente educativo presente en la colección Huminis;
- promoción de la creatividad y el reciclaje en niños y niñas.

Estos atributos permiten a la empresa posicionarse dentro del segmento de productos infantiles premium y sostenibles, alejándose de estrategias basadas exclusivamente en precios bajos y

acercándose a consumidores que valoran el propósito, la trazabilidad y el impacto positivo asociado a sus decisiones de compra.

Adicionalmente, estas características presentan una alta compatibilidad con los principios promovidos por el programa Nuestros Productores de Cencosud, el cual prioriza proveedores nacionales, producción local y modelos de negocio alineados con la sostenibilidad y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas chilenas.

3.5 Marketing B2B y B2C

3.5.1 Marketing B2B

El marketing Business to Business (B2B) corresponde a las actividades comerciales orientadas a la venta de productos y servicios entre empresas u organizaciones, donde el comprador utiliza dichos bienes como parte de su actividad productiva o comercial y no para el consumo personal. A diferencia de los mercados orientados al consumidor final, las relaciones B2B suelen caracterizarse por procesos de compra más racionales, relaciones comerciales de largo plazo y mayores niveles de negociación entre las partes involucradas (Kotler & Keller, 2016).

Según Kotler y Keller, los mercados B2B presentan una menor cantidad de clientes, pero con volúmenes de compra considerablemente superiores a los observados en mercados de consumo masivo. Asimismo, factores como la calidad del producto, la capacidad de respuesta, la continuidad del abastecimiento y el cumplimiento de los compromisos comerciales adquieren una relevancia significativa en la decisión de compra.

En el caso de Humita Diseño, gran parte de su desarrollo comercial se ha sustentado bajo este modelo de negocios, elaborando productos personalizados para organizaciones e instituciones como Banco de Chile, ACHS, Copec y Buk, entre otras. Esta experiencia ha permitido a la empresa desarrollar

capacidades productivas, experiencia en personalización y relaciones comerciales estables con clientes corporativos.

3.5.2 Marketing B2C

Por otra parte, el marketing Business to Consumer (B2C) corresponde a las estrategias orientadas a la comercialización directa hacia el consumidor final. En este tipo de mercados, las decisiones de compra suelen estar influenciadas no solamente por variables funcionales, sino también por aspectos emocionales, simbólicos y asociados a la experiencia de consumo.

Elementos como la identidad de marca, el diseño del producto, el packaging, la exhibición en punto de venta y la comunicación comercial adquieren una relevancia considerablemente mayor que en los mercados empresariales. Asimismo, el posicionamiento y la diferenciación resultan fundamentales debido a la gran cantidad de alternativas disponibles para los consumidores.

Para Humita Diseño, el ingreso al retail representa precisamente una transición parcial hacia este tipo de mercado, permitiendo complementar su actual enfoque corporativo con una estrategia orientada al consumidor final mediante la comercialización de la colección Huminis en supermercados y otros canales de venta masiva.

3.5.3 Transición desde el mercado corporativo hacia el retail

Diversas empresas comienzan sus operaciones atendiendo clientes corporativos debido a la estabilidad y el volumen de ventas que este tipo de relaciones permite generar. Sin embargo, a medida que aumentan su capacidad productiva y consolidan sus procesos internos, surge la necesidad de diversificar los canales de comercialización y ampliar el alcance de la marca hacia nuevos segmentos de consumidores.

En este contexto, el retail constituye una alternativa particularmente atractiva, ya que permite aumentar la visibilidad de la empresa, fortalecer el posicionamiento de marca y acceder a mercados

de mayor tamaño. No obstante, esta transición también implica importantes desafíos asociados a la adaptación del producto, el cumplimiento de estándares de calidad, la logística, el abastecimiento y la gestión comercial.

En el caso específico de Humita Diseño, la expansión hacia el retail no busca reemplazar el modelo de negocios basado en clientes corporativos, sino complementarlo mediante la incorporación de un nuevo canal orientado al consumidor final. De esta manera, la empresa avanzaría hacia un modelo híbrido capaz de combinar la estabilidad del mercado B2B con las oportunidades de crecimiento y posicionamiento que ofrece el retail.

3.6 Herramientas estratégicas de análisis

3.6.1 Análisis FODA

El análisis FODA constituye una de las herramientas más utilizadas para el diagnóstico estratégico de organizaciones, permitiendo identificar factores internos y externos que pueden influir en el desempeño de una empresa.

La metodología considera el análisis de cuatro dimensiones: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades corresponden a factores internos sobre los cuales la organización posee cierto grado de control, mientras que las oportunidades y amenazas se relacionan con elementos externos provenientes del entorno competitivo, económico o regulatorio.

La principal utilidad del análisis FODA radica en la posibilidad de identificar ventajas competitivas, reconocer áreas susceptibles de mejora y diseñar estrategias que permitan aprovechar oportunidades de mercado y disminuir riesgos asociados al entorno.

En la presente investigación, esta herramienta será utilizada para evaluar la situación actual de Humita Diseño y determinar los principales factores que pueden influir en su expansión hacia el retail chileno.

3.6.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas fue desarrollado por Michael Porter y tiene como objetivo analizar el nivel de competitividad y atractivo de una industria determinada.

La metodología plantea que la rentabilidad de una industria se encuentra influenciada por cinco fuerzas principales: el poder de negociación de clientes, el poder de negociación de proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad existente entre competidores.

El análisis conjunto de estas variables permite comprender las dinámicas competitivas del mercado y evaluar la posición relativa que ocupa una organización dentro de su industria.

En el caso de Humita Diseño, esta herramienta permitirá comprender el entorno competitivo asociado a los juguetes sustentables y productos infantiles comercializados dentro del retail chileno.

3.6.3 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL corresponde a una herramienta orientada al estudio del entorno macroeconómico y de aquellos factores externos que pueden afectar el desempeño de una organización.

Su nombre proviene de las dimensiones que analiza: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

La principal utilidad de esta metodología consiste en identificar tendencias, oportunidades y riesgos presentes en el entorno que podrían influir sobre las decisiones estratégicas de una empresa.

Para la presente investigación, el análisis PESTEL permitirá evaluar elementos tales como el crecimiento del consumo responsable, las tendencias hacia la sostenibilidad, las normativas aplicables a productos infantiles y las políticas de apoyo a pequeñas y medianas empresas.

3.6.4 Business Model Canvas

El Business Model Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder, constituye una herramienta visual orientada a describir, analizar y diseñar modelos de negocio.

La metodología se estructura en nueve bloques que permiten representar de manera integrada aspectos relacionados con clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios estratégicos y estructura de costos.

Su principal ventaja radica en facilitar la comprensión del funcionamiento global de una organización y la identificación de oportunidades de mejora o expansión.

En el caso de Humita Diseño, esta herramienta permitirá visualizar el modelo de negocio actual de la empresa y analizar los cambios necesarios para enfrentar exitosamente su ingreso al retail.

3.6.5 Justificación de las herramientas seleccionadas

Las herramientas anteriormente descritas fueron seleccionadas debido a su capacidad para abordar distintas dimensiones relevantes para la investigación. Mientras el análisis FODA y el Business Model Canvas permiten evaluar aspectos internos de la organización, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL facilitan la comprensión del entorno competitivo y del contexto en el cual se desarrolla la expansión hacia el retail.

La utilización conjunta de estas metodologías permitirá construir un diagnóstico integral de Humita Diseño y desarrollar una propuesta estratégica fundamentada para su posicionamiento y expansión dentro del retail chileno.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA HUMITA DISEÑO

4.1 Historia y evolución del emprendimiento

Humita Diseño es un emprendimiento chileno fundado en el año 2006 por la diseñadora gráfica Keitty Álvarez junto a tres compañeras de universidad, quienes compartían el interés por el diseño, la ilustración y la creación de productos con identidad propia. Durante sus primeros años, la empresa se enfocó principalmente en la elaboración y comercialización de accesorios y productos artesanales, realizando sus primeras ventas en ferias de diseño de la Región de Valparaíso y posteriormente en otras ciudades como Santiago.

La participación en este tipo de espacios permitió a las fundadoras obtener retroalimentación directa de los consumidores y comprender las preferencias del mercado, favoreciendo el desarrollo de nuevos productos y el fortalecimiento de la identidad de la marca. Posteriormente, Humita Diseño estableció una tienda física en Cerro Alegre, Valparaíso, instancia que permitió ampliar el contacto con clientes y consolidar la propuesta creativa del emprendimiento.

Con el paso del tiempo, cada una de las socias tomó caminos profesionales distintos, continuando Keitty Álvarez con el desarrollo y crecimiento de la marca de manera independiente. Esta nueva etapa estuvo marcada por una importante transformación del modelo de negocio, evolucionando desde la comercialización de productos artesanales hacia un enfoque basado en la sostenibilidad, la personalización y la producción a mayor escala para clientes corporativos.

Actualmente, Humita Diseño opera bajo un modelo orientado principalmente al desarrollo de productos personalizados para empresas e instituciones, manteniendo como pilares fundamentales la producción nacional, la economía circular y el diseño sustentable.

4.2 Evolución del modelo de negocio

Desde su creación, Humita Diseño ha experimentado diversas transformaciones asociadas al crecimiento de la empresa y a las oportunidades identificadas en el mercado.

En una primera etapa, el emprendimiento se desarrolló principalmente mediante la participación en ferias de diseño y la venta directa de productos artesanales al consumidor final. Posteriormente, la apertura de una tienda física permitió ampliar la oferta y fortalecer el vínculo con los clientes.

A medida que la empresa fue consolidando su experiencia y capacidad productiva, comenzó a desarrollar productos personalizados para organizaciones e instituciones, orientándose progresivamente hacia el mercado corporativo. Esta evolución permitió aumentar los volúmenes de producción, profesionalizar procesos y establecer relaciones comerciales de largo plazo con clientes de gran tamaño.

Actualmente, la empresa busca complementar este modelo mediante la incorporación de una línea de productos propios orientada al consumidor final, utilizando el retail como un nuevo canal de comercialización capaz de aumentar la visibilidad de la marca y diversificar sus fuentes de ingreso.

4.3 Misión, visión y valores

Aunque Humita Diseño no posee formalmente una declaración corporativa de misión y visión, a partir de la entrevista realizada a su fundadora es posible identificar los principales lineamientos estratégicos que orientan el desarrollo de la organización.

Misión

Diseñar y desarrollar productos sustentables y de alto valor creativo, promoviendo la reutilización de materiales y la producción nacional, mediante propuestas que generen un impacto positivo tanto en las personas como en el medio ambiente.

Visión

Consolidarse como una empresa referente en diseño sustentable infantil en Chile, fortaleciendo su presencia en el retail nacional y promoviendo la creatividad, la educación y la economía circular.

Entre los principales valores que orientan la organización destacan la sostenibilidad, la creatividad, la producción local, la innovación y el compromiso con la calidad.

4.4 Identidad de marca

De acuerdo con la información proporcionada por Keitty Álvarez, Humita Diseño busca proyectar una identidad asociada a conceptos como creatividad, espontaneidad, cercanía y optimismo. La fundadora describe la marca como colorida, alegre, dinámica, real y auténtica, atributos que se reflejan tanto en el diseño de sus productos como en la comunicación visual utilizada por la empresa.

Asimismo, la organización busca que los consumidores perciban sus productos como elementos capaces de generar un impacto positivo, tanto desde una perspectiva ambiental como emocional y educativa.

Esta identidad constituye uno de los principales activos intangibles de la empresa y representa un elemento diferenciador frente a productos importados o producidos de manera industrial.

4.5 Propuesta de valor y modelo de negocio

4.5.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor corresponde al conjunto de atributos y beneficios que una empresa ofrece a sus clientes y que permiten diferenciarla de sus competidores dentro del mercado. En el caso de Humita Diseño, esta propuesta se construye principalmente sobre la combinación de sostenibilidad, diseño, producción nacional y personalización.

A diferencia de gran parte de los productos infantiles disponibles en el mercado chileno, cuya fabricación se realiza en el extranjero y mediante procesos industriales masivos, Humita Diseño desarrolla productos diseñados y producidos íntegramente en Chile, utilizando materiales reciclados y procesos productivos alineados con los principios de la economía circular.

Uno de los principales elementos diferenciadores de la empresa corresponde a la reutilización de más de una tonelada anual de residuos textiles provenientes del descarte de grandes talleres de confección, permitiendo disminuir la generación de residuos y extender el ciclo de vida útil de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos.

Adicionalmente, la empresa incorpora un fuerte componente creativo y educativo dentro de su oferta, especialmente a través de la colección Huminis, cuyos personajes buscan fomentar la creatividad, el reciclaje y el aprendizaje mediante actividades asociadas al juego y la exploración.

De acuerdo con la entrevista realizada a la fundadora de la empresa, los principales atributos valorados por sus clientes corresponden al diseño, la sostenibilidad y la posibilidad de desarrollar productos personalizados según las necesidades específicas de cada organización o marca.

En este contexto, la propuesta de valor de Humita Diseño puede resumirse en cuatro pilares fundamentales:

- producción nacional y fabricación local;
- sostenibilidad y economía circular;
- diseño e ilustración propia;
- personalización y adaptabilidad del producto.

Estos elementos permiten a la empresa posicionarse dentro del segmento de productos infantiles sustentables y premium, diferenciándose tanto de productos industriales importados como de propuestas artesanales tradicionales.

4.5.2 Modelo de negocio actual

Actualmente, Humita Diseño opera bajo un modelo de negocio mixto, combinando la venta de productos propios con el desarrollo de productos personalizados para empresas e instituciones.

La principal fuente de ingresos de la organización proviene del diseño y fabricación de productos personalizados para clientes corporativos, quienes solicitan el desarrollo de muñecos, personajes y otros elementos adaptados a sus necesidades específicas de comunicación, marketing o fidelización.

Este modelo ha permitido a la empresa trabajar con organizaciones como ACHS, Banco de Chile, Copec, Buk y Jumbo, consolidando relaciones comerciales estables y desarrollando capacidades productivas orientadas a pedidos de gran volumen.

La producción se realiza mediante un sistema de tercerización, donde Humita Diseño desarrolla el diseño y prototipo inicial del producto, mientras que la fabricación es ejecutada por talleres de confección especializados una vez aprobada la muestra por parte del cliente. De manera similar, el packaging es desarrollado mediante proveedores externos especializados en impresión y producción gráfica.

Este modelo permite a la empresa mantener una estructura operativa flexible, reducir costos fijos y aumentar su capacidad de adaptación frente a variaciones en la demanda.

4.5.3 Evolución hacia el retail

A pesar del éxito obtenido en el mercado corporativo, la empresa identifica la necesidad de diversificar sus canales de comercialización y fortalecer el posicionamiento de su marca frente al consumidor final.

En este contexto surge la colección Huminis, línea de productos desarrollada con el objetivo de acercar la propuesta de valor de Humita Diseño a nuevos segmentos de consumidores mediante productos propios y no exclusivamente personalizados para empresas.

La colección se encuentra compuesta por diez personajes, acompañados de un libro para pintar y una caja con elementos de merchandising, incorporando un fuerte componente educativo y creativo asociado al reciclaje y la reutilización de materiales.

El desarrollo de esta línea representa un paso estratégico dentro de la evolución del modelo de negocio de la empresa, permitiendo complementar el actual enfoque B2B mediante la incorporación de un canal B2C asociado al retail y al consumidor final.

4.6 Productos y líneas de negocio

4.6.1 Líneas de negocio de Humita Diseño

Actualmente, Humita Diseño desarrolla sus actividades comerciales mediante tres líneas principales de productos, las cuales le han permitido diversificar su oferta y atender distintos segmentos de mercado.

La primera línea corresponde al desarrollo de productos personalizados para empresas e instituciones, actividad que actualmente representa la principal fuente de ingresos de la organización. A través de esta línea, la empresa diseña y fabrica muñecos, personajes y productos adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, incorporando elementos asociados a identidad corporativa, campañas comunicacionales o estrategias de fidelización.

La segunda línea está asociada a la colección propia **Huminis**, desarrollada por la empresa con el objetivo de acercar su propuesta de valor al consumidor final mediante productos infantiles sustentables con contenido educativo y creativo.

Finalmente, la tercera línea corresponde al desarrollo de libros infantiles y materiales educativos, orientados a fomentar la creatividad, la reutilización de materiales y el aprendizaje mediante actividades lúdicas.

La coexistencia de estas tres líneas permite a Humita Diseño diversificar sus fuentes de ingresos y disminuir la dependencia de un único segmento de clientes.

4.6.2 Productos personalizados para empresas

La línea corporativa constituye actualmente el principal negocio de Humita Diseño y se caracteriza por el desarrollo de productos completamente adaptados a las necesidades de cada organización.

Dentro de este segmento, la empresa trabaja con clientes pertenecientes a diversos sectores económicos, incluyendo instituciones financieras, empresas de servicios, organizaciones del área de la salud y marcas vinculadas al bienestar y la educación.

El proceso comienza con el desarrollo del diseño conceptual y la elaboración de un prototipo inicial, el cual es presentado al cliente para su aprobación. Posteriormente, y una vez validado el producto, la fabricación es realizada mediante talleres especializados en confección, permitiendo escalar la producción según los requerimientos de cada proyecto.

Este modelo de trabajo ha permitido a Humita Diseño colaborar con organizaciones como Banco de Chile, ACHS, Copec, Buk, Jumbo y diversas editoriales y emprendimientos que buscan desarrollar productos diferenciados y alineados con principios de sostenibilidad.



Figura 1. Ejemplos de productos personalizados desarrollados para clientes corporativos

4.6.3 Colección Huminis

La colección Huminis representa uno de los proyectos estratégicos más importantes para el crecimiento futuro de la empresa y constituye la principal propuesta de Humita Diseño para su expansión hacia el retail.

La colección está compuesta por diez personajes originales diseñados por la empresa, cada uno de ellos asociado a una historia y a contenidos orientados a fomentar la creatividad, la imaginación y el cuidado del medio ambiente.

A diferencia de otras líneas de productos infantiles presentes en el mercado, Huminis incorpora de manera explícita conceptos asociados a la reutilización de materiales y la economía circular, buscando transmitir mensajes positivos y promover hábitos sostenibles desde la infancia.

Cada personaje se encuentra acompañado por actividades que incentivan el dibujo, el recorte, la creación manual y la reutilización de materiales, fortaleciendo el componente educativo de la propuesta.

Según lo señalado por la fundadora de Humita Diseño, el principal objetivo de esta colección es incentivar la creatividad y motivar a los niños a volver a crear utilizando materiales reciclados.



Figura 2. Muñecos Huminis

4.6.4 Libro infantil y material complementario

Como complemento a los personajes de la colección Huminis, Humita Diseño desarrolló un libro para pintar y distintos elementos de merchandising que buscan enriquecer la experiencia de uso del producto y fortalecer el vínculo entre los niños y los personajes.

El libro incorpora actividades orientadas al desarrollo de la creatividad y la imaginación, mientras que los elementos de merchandising permiten ampliar el universo narrativo asociado a cada personaje.

Esta integración entre juguete, contenido educativo y experiencia de marca constituye uno de los principales elementos diferenciadores de la colección y permite generar una propuesta de valor difícilmente replicable por productos importados de fabricación masiva.



Figura 3. Libro para pintar y material educativo asociado a la colección Huminis



Figura 4. Packaging de la colección Huminis



Figura 5. Material educativo de la colección Huminis

4.6.5 Materiales y proceso productivo

Uno de los principales atributos diferenciadores de Humita Diseño corresponde al uso de materiales alineados con principios de sostenibilidad y economía circular.

La empresa utiliza principalmente tela impermeable, relleno reciclado y materiales reutilizables para la fabricación de sus productos, reduciendo significativamente la generación de residuos asociados a la industria textil.

De acuerdo con la información proporcionada por la fundadora, el proceso productivo se inicia con el diseño y elaboración de un prototipo, el cual es posteriormente validado por el cliente o por el equipo creativo de la empresa. Una vez aprobada la muestra, la fabricación es derivada a talleres especializados, mientras que el packaging es desarrollado mediante proveedores externos especializados en impresión y producción gráfica.

Este modelo permite mantener flexibilidad operativa y adaptar la capacidad productiva a las necesidades de cada proyecto.



Figura 6. Parte de los materiales utilizados para el proceso productivo por Humita Diseño

4.6.6 Capacidad productiva

Actualmente, Humita Diseño posee una capacidad productiva promedio que fluctúa entre las 1.000 y 2.000 unidades mensuales, dependiendo del tipo de producto y de los requerimientos de cada cliente.

Sin embargo, la empresa ha logrado alcanzar producciones cercanas a las 5.000 unidades mensuales en períodos de alta demanda, lo que demuestra una capacidad de escalamiento relevante para enfrentar nuevos canales de comercialización.

Adicionalmente, la empresa señala que el volumen mínimo habitual de producción corresponde a pedidos de aproximadamente 100 unidades, mientras que los clientes corporativos suelen solicitar pedidos cercanos a las 1.000 unidades por proyecto.

Estos antecedentes sugieren que Humita Diseño posee una capacidad productiva compatible con procesos piloto de incorporación al retail, especialmente bajo esquemas de implementación gradual en un número limitado de salas, estrategia frecuentemente utilizada por el programa Nuestros Productores de Cencosud.

4.7 Certificaciones, reconocimientos y ventajas competitivas

4.7.1 Certificación EN71

Uno de los principales hitos alcanzados por Humita Diseño durante su proceso de crecimiento corresponde a la obtención de la certificación europea EN71 durante el año 2019.

La norma EN71 establece los requisitos de seguridad aplicables a juguetes comercializados dentro del mercado europeo y considera aspectos relacionados con propiedades físicas, mecánicas, inflamabilidad y composición química de los materiales utilizados durante la fabricación.

La obtención de esta certificación representó uno de los mayores desafíos para la organización debido a la complejidad técnica y económica asociada al proceso de evaluación y validación de los productos.

No obstante, su incorporación permitió fortalecer significativamente la credibilidad de la empresa y aumentar las posibilidades de comercialización dentro de mercados más exigentes, constituyendo actualmente uno de los principales activos estratégicos de Humita Diseño.

Además, la existencia de certificaciones asociadas a seguridad infantil representa un elemento especialmente relevante considerando las exigencias existentes dentro del retail para la comercialización de juguetes y productos destinados a niños (European Committee for Standardization, 2019).

4.7.2 Sello S de sustentabilidad

Otro de los reconocimientos obtenidos por la empresa corresponde al Sello S de Sustentabilidad otorgado por la Universidad de Chile.

Esta certificación reconoce organizaciones que incorporan prácticas sostenibles dentro de sus procesos productivos y modelos de negocio, promoviendo criterios asociados a responsabilidad ambiental, economía circular y producción responsable.

Para Humita Diseño, este reconocimiento constituye una validación externa de los principios que históricamente han orientado el desarrollo de la empresa, fortaleciendo su posicionamiento dentro del segmento de productos sustentables y diferenciándola de propuestas tradicionales basadas exclusivamente en criterios económicos (Universidad de Chile, 2023).



Figura 7. Sello S

4.7.3 Premio a la trayectoria Banco de Chile

Dentro de los principales hitos de la empresa destaca además la obtención del premio a la trayectoria otorgado por Banco de Chile.

Este reconocimiento refleja la consolidación y permanencia de la organización dentro del ecosistema emprendedor nacional, validando la capacidad de la empresa para mantener operaciones sostenibles en el tiempo y adaptarse a las distintas etapas de crecimiento experimentadas desde su creación.

Asimismo, este tipo de reconocimientos contribuye a fortalecer la reputación corporativa y aumentar la confianza de potenciales clientes, proveedores y socios estratégicos.

4.7.4 Principales ventajas competitivas

La combinación entre sostenibilidad, producción nacional y diseño personalizado permite a Humita Diseño desarrollar ventajas competitivas difíciles de replicar por parte de competidores nacionales e internacionales.

A diferencia de gran parte de los juguetes disponibles en el mercado chileno, los productos de Humita Diseño incorporan un fuerte componente asociado a la economía circular, la reutilización de materiales y la producción local, elementos cada vez más valorados por consumidores y cadenas de retail.

Asimismo, la experiencia acumulada en el desarrollo de productos personalizados para grandes organizaciones ha permitido a la empresa fortalecer capacidades relacionadas con diseño, producción y adaptación a requerimientos específicos de clientes corporativos.

Estas características permiten posicionar a Humita Diseño dentro de un segmento premium de productos infantiles sustentables, diferenciándose tanto de productos importados de bajo costo como de propuestas artesanales de menor escala productiva.

4.7.5 Compatibilidad con el programa “Nuestros Productores”

Durante las entrevistas realizadas a representantes del área comercial de Cencosud fue posible identificar una alta compatibilidad entre las características de Humita Diseño y los criterios promovidos por el programa Nuestros Productores.

El programa busca incorporar principalmente productos elaborados íntegramente en Chile, desarrollados directamente por productores nacionales y alineados con principios de sostenibilidad y desarrollo local.

En este contexto, Humita Diseño presenta múltiples atributos compatibles con dichos lineamientos, entre los que destacan la producción nacional, el uso de materiales reciclados, el diseño local, la

existencia de certificaciones de calidad y seguridad, y una trayectoria consolidada dentro del ecosistema emprendedor chileno.

Estos antecedentes permiten considerar a la empresa como una potencial candidata para participar del programa, siempre que logre cumplir los requisitos específicos asociados a capacidad productiva, logística y comercialización exigidos por el canal supermercadista

4.8 Análisis del entorno retail y barreras de entrada para Humita Diseño

4.8.1 El retail como oportunidad de crecimiento para las pymes

El retail constituye uno de los principales canales de comercialización para productos de consumo masivo en Chile, permitiendo a las empresas aumentar significativamente su visibilidad, cobertura geográfica y acceso a consumidores finales. Para emprendimientos y pequeñas empresas, la presencia en cadenas de retail representa además una oportunidad para fortalecer el posicionamiento de marca y diversificar sus fuentes de ingresos.

No obstante, el ingreso a este canal implica enfrentar exigencias considerablemente superiores a las presentes en mercados tradicionales o en ventas directas, especialmente en aspectos relacionados con capacidad productiva, abastecimiento, logística y cumplimiento normativo.

En el caso de Humita Diseño, la expansión hacia el retail aparece como una alternativa atractiva para aumentar la visibilidad de la colección Huminis y complementar el actual modelo de negocios orientado principalmente al mercado corporativo.

4.8.2 Barreras de entrada al retail para pequeñas y medianas empresas

Diversos estudios identifican que las principales barreras para el ingreso de pequeñas empresas al retail se relacionan con la capacidad de abastecimiento, el cumplimiento normativo y las exigencias operacionales propias de las grandes cadenas comerciales (Aastrup & Kotzab, 2010; Fiscalía Nacional Económica, 2013).

Dentro de las barreras más frecuentes destacan la necesidad de mantener un suministro continuo de productos, la disponibilidad de capital de trabajo para financiar inventarios y la obtención de certificaciones que garanticen la seguridad y calidad de los productos comercializados (Aastrup & Kotzab, 2010).

Adicionalmente, las pequeñas empresas suelen enfrentar dificultades para acceder a los tomadores de decisiones responsables de la incorporación de nuevos proveedores, lo que históricamente ha limitado las oportunidades de participación dentro de las góndolas del retail chileno.

En el caso particular de productos infantiles, estas exigencias suelen ser aún mayores debido a la necesidad de cumplir estándares asociados a seguridad, composición de materiales y protección del consumidor.

4.8.3 Evaluación inicial de alternativas de retail

Durante las primeras etapas de la investigación se evaluaron distintas alternativas de ingreso al retail para Humita Diseño, considerando inicialmente grandes tiendas por departamento como Falabella, Ripley y Paris, debido a la naturaleza no alimentaria de la colección Huminis y a la presencia histórica de juguetes y productos infantiles dentro de dichas cadenas.

Como parte del proceso de levantamiento de información, se realizó una revisión preliminar de los principales canales de comercialización disponibles para pequeñas empresas dentro del retail chileno, considerando requisitos de ingreso, comisiones, mecanismos de acceso y grado de compatibilidad con la propuesta de valor de Humita Diseño (Cencosud, 2024; Falabella Retail, 2024).

Canal	Acceso	Comisión aprox.	Adecuación para Humita
Falabella +Verde	Vía Corfo / ASECH	Estándar por categoría	★★★★★ MUY ALTA Sustentabilidad certificada
Falabella Talento Local	Equipo emprendimiento	A definir	★★★★☆ ALTA Artesanal, identidad chilena
Falabella Marketplace	Formulario online	Entre 10% y 17% según categoría	★★★★☆ ALTA Experiencia previa de Humita
Ripley Marketplace	Formulario + evaluación	Variable por categoría + \$990 fijo por unidad vendida bajo \$5.000	★★★☆☆ MEDIA Ajuste de precio requerido
Paris (Cencosud)	Onboarding digital	Aproximadamente 17% en categorías similares	★★★☆☆ MEDIA Mayor competencia

Figura 8. Resume los resultados preliminares obtenidos durante la primera etapa de análisis

Fuente: Elaboración propia

En una primera instancia, el análisis permitió identificar que los modelos predominantes utilizados por las grandes tiendas corresponden a esquemas de marketplace, donde el proveedor mantiene la propiedad del inventario y asume parte importante de las responsabilidades logísticas y comerciales del proceso de venta.

Con el objetivo de profundizar esta evaluación y validar la factibilidad real de ingreso a dichos canales, se realizaron diversas gestiones para establecer contacto con representantes de Falabella. Este proceso implicó la utilización de redes profesionales como LinkedIn, contactos universitarios y visitas presenciales a oficinas de la compañía, evidenciando las dificultades que enfrentan pequeñas empresas para acceder directamente a información y tomadores de decisión dentro de grandes organizaciones.

Finalmente, fue posible sostener conversaciones con representantes del área de Recursos Humanos y del área Comercial de Falabella, quienes indicaron que el ingreso de pequeñas empresas a las tiendas

físicas resulta altamente excepcional y que, en la práctica, la principal alternativa disponible para emprendimientos corresponde al modelo Marketplace.

Esta información resultó particularmente relevante considerando que Humita Diseño ya había participado previamente en el Marketplace de Falabella, experiencia que, según lo señalado por la fundadora durante la entrevista realizada en el marco de esta investigación, no resultó satisfactoria debido a las características operacionales y comerciales del modelo de funcionamiento.

Entre los principales elementos identificados se encontraron la pérdida de control sobre la experiencia de compra, la necesidad de asumir procesos logísticos adicionales y la existencia de comisiones que disminuían considerablemente la rentabilidad del producto.

En consecuencia, el análisis permitió descartar tempranamente a Falabella como una alternativa viable para el objetivo específico de incorporar la colección Huminis a espacios físicos dentro del retail tradicional.

Posteriormente, y gracias al apoyo del profesor guía de la investigación, fue posible establecer contacto con representantes de Jumbo y Cencosud, iniciando un proceso de levantamiento de información significativamente más profundo respecto a las oportunidades de ingreso para pequeñas y medianas empresas nacionales.

En una primera etapa se sostuvo contacto con personal operativo y de gestión de tienda, quienes proporcionaron antecedentes generales sobre el funcionamiento del programa y facilitaron el acceso a nuevos actores relevantes dentro de la organización.

Posteriormente, se realizó una reunión formal con la Gerenta Comercial responsable del programa Nuestros Productores de Cencosud, instancia que permitió comprender en profundidad el

funcionamiento del programa, los requisitos de ingreso, los mecanismos de acompañamiento y las oportunidades existentes para proveedores nacionales.

Con el propósito de orientar la investigación y evaluar la compatibilidad entre Humita Diseño y el programa, durante dicha reunión se abordaron temas relacionados con: requisitos y documentación exigida para el ingreso; certificaciones necesarias para productos infantiles; criterios de selección de proveedores; capacidad productiva requerida; tiempos estimados de incorporación; mecanismos de pago; estrategias de distribución inicial; programas de capacitación y acompañamiento para proveedores.

Los antecedentes obtenidos durante esta reunión permitieron reformular el enfoque original de la investigación, pasando desde un análisis centrado en el ingreso a tiendas por departamento hacia el estudio del programa Nuestros Productores como un mecanismo concreto de reducción de barreras para pequeñas empresas chilenas.

Asimismo, la información recopilada permitió identificar un alto grado de compatibilidad entre las características de Humita Diseño y los objetivos estratégicos del programa, particularmente en aspectos relacionados con producción nacional, sostenibilidad, economía circular y desarrollo de proveedores locales.

4.8.4 Programa Nuestros Productores como mecanismo de reducción de barreras

Uno de los principales hallazgos obtenidos durante el desarrollo de la presente investigación fue la identificación del programa **Nuestros Productores**, impulsado por el grupo Cencosud, como un mecanismo concreto para disminuir las barreras históricamente asociadas al ingreso de pequeñas y medianas empresas al retail chileno.

Tradicionalmente, el acceso de emprendimientos y pequeñas empresas a las cadenas de supermercados y grandes tiendas se ha visto limitado por exigencias relacionadas con capacidad

productiva, requisitos normativos, logística, financiamiento, capacidad de negociación y acceso a redes comerciales. Estas condiciones suelen favorecer a grandes proveedores consolidados, dificultando la incorporación de productores locales y empresas emergentes dentro de las góndolas del retail nacional.

Precisamente con el objetivo de disminuir estas brechas, Cencosud formalizó durante el año 2021 el programa Nuestros Productores, iniciativa que, si bien tiene antecedentes de trabajo con pequeños proveedores desde hace más de veinte años dentro del área comercial de la compañía, buscó profesionalizar y especializar el apoyo entregado a las micro y pequeñas empresas nacionales.

De acuerdo con la información recopilada durante la reunión sostenida con la Gerenta Comercial responsable del programa, el principal objetivo de esta iniciativa consiste en generar condiciones que permitan a pequeños productores competir en igualdad de condiciones con grandes marcas presentes en el retail, otorgándoles acceso a espacios de comercialización tradicionalmente reservados para proveedores de mayor tamaño.

El programa se encuentra orientado principalmente a micro y pequeñas empresas clasificadas como MYPES según los criterios establecidos por el Servicio de Impuestos Internos, considerando empresas con ventas anuales comprendidas aproximadamente entre las 200 y las 25.000 UF. Asimismo, se priorizan productos elaborados íntegramente en Chile, con fuerte identidad local, producción nacional y relación directa con el productor o fabricante. Estas características buscan potenciar el desarrollo regional y fortalecer la presencia de productos nacionales dentro de las salas de venta de Jumbo y Santa Isabel.

Otro aspecto relevante identificado durante la investigación corresponde al fuerte enfoque de sostenibilidad presente dentro del programa. Cencosud ha incorporado el apoyo a pequeños productores como parte de su estrategia de abastecimiento sostenible y desarrollo de proveedores

locales, promoviendo iniciativas asociadas a economía circular, producción responsable y fortalecimiento de comunidades productivas regionales.

Este enfoque resulta particularmente relevante para Humita Diseño, considerando que la empresa reutiliza más de una tonelada anual de residuos textiles provenientes del descarte de grandes talleres de confección y cuenta con certificaciones asociadas a sostenibilidad y seguridad infantil.

A diferencia de otros modelos de incorporación al retail observados durante la investigación, el programa Nuestros Productores no limita su participación únicamente a la comercialización del producto, sino que incorpora un importante componente de acompañamiento y desarrollo de capacidades para los proveedores participantes.

Según lo señalado durante la reunión sostenida con la Gerenta Comercial, una vez que la empresa postula mediante el portal correspondiente, Cencosud realiza una evaluación inicial de antecedentes legales, comerciales y productivos del proveedor. Posteriormente, se desarrolla una auditoría basada en listas de verificación y estándares mínimos asociados a calidad, producción y cumplimiento normativo.

Uno de los elementos más relevantes del programa es que, en caso de que el proveedor no cumpla inicialmente con la totalidad de los requisitos exigidos, la empresa no es descartada automáticamente del proceso, sino que recibe orientación y acompañamiento para cerrar las brechas detectadas y facilitar su futura incorporación al retail.

Este aspecto representa una diferencia significativa respecto a los mecanismos tradicionales de selección de proveedores observados en otras cadenas de retail, donde el incumplimiento de requisitos suele traducirse directamente en la exclusión del proceso de evaluación.

Asimismo, el programa incorpora una serie de herramientas orientadas a fortalecer las capacidades de gestión de las empresas participantes. Entre ellas destaca la Escuela de Proveedores desarrollada en conjunto con la Universidad Santo Tomás, iniciativa que contempla programas formativos y diplomados orientados a la gestión del retail, logística, packaging, calidad, inteligencia artificial y sostenibilidad, entre otras áreas. Desde el año 2021, más de 150 proveedores han participado de estas instancias de capacitación especializadas.

De manera complementaria, Cencosud mantiene alianzas estratégicas con instituciones como Fundación Luksic, Ministerio de Economía, Sercotec y otras organizaciones orientadas a fortalecer las capacidades técnicas y comerciales de los proveedores participantes, permitiendo que pequeñas empresas puedan prepararse adecuadamente para operar dentro del retail nacional.

Otro elemento diferenciador identificado corresponde a las condiciones comerciales ofrecidas por el programa. Según la información proporcionada durante la entrevista, el plazo de pago para los proveedores corresponde aproximadamente a quince días desde la recepción del producto y emisión de la factura, plazo considerablemente menor al observado históricamente en el retail tradicional, donde las condiciones de pago pueden extenderse por períodos significativamente mayores.

Esta política busca reconocer las restricciones de capital de trabajo que enfrentan habitualmente las pequeñas empresas y disminuir las dificultades financieras asociadas al abastecimiento de grandes cadenas comerciales.

Respecto a la expansión comercial, la investigación permitió identificar que la incorporación de proveedores se realiza de manera gradual y considerando principalmente la capacidad productiva disponible. Esto determina aspectos como el formato comercial inicial, el número de salas asignadas y la velocidad de expansión dentro de la cadena.

En términos prácticos, aquellas empresas con menores capacidades productivas suelen comenzar abasteciendo un número reducido de supermercados o determinadas zonas geográficas, ampliando posteriormente su presencia a medida que aumentan sus capacidades operacionales y comerciales.

Esta lógica resulta especialmente relevante para Humita Diseño, ya que permite compatibilizar las capacidades actuales de producción con un crecimiento progresivo y controlado dentro del retail.

Actualmente el programa cuenta con más de 200 proveedores participantes y un portafolio superior a los 700 productos distribuidos en distintas regiones del país, consolidándose como una de las principales iniciativas privadas de fortalecimiento de proveedores locales y desarrollo de pequeñas empresas dentro del retail chileno.

En consecuencia, la presente investigación concluye que el programa Nuestros Productores no debe ser entendido únicamente como un canal de comercialización adicional, sino como un verdadero mecanismo de reducción de barreras para pequeñas y medianas empresas nacionales, permitiendo disminuir restricciones históricas asociadas al acceso al retail y facilitando procesos de crecimiento, profesionalización y expansión comercial.

En el caso particular de Humita Diseño, el programa presenta un elevado nivel de compatibilidad con la propuesta de valor de la empresa, especialmente en aspectos relacionados con producción nacional, sostenibilidad, economía circular y diferenciación del producto, transformándose en una alternativa considerablemente más viable que los modelos tradicionales de marketplace observados en otras cadenas del retail chileno.

4.8.5 Compatibilidad entre Humita Diseño y el programa “Nuestros Productores”

A partir del análisis realizado sobre los objetivos, requisitos y mecanismos de funcionamiento del programa Nuestros Productores, fue posible identificar un elevado grado de compatibilidad entre las

características de Humita Diseño y los criterios priorizados por Cencosud para la incorporación de nuevos proveedores.

Uno de los primeros elementos de coincidencia corresponde al origen del producto y su vínculo con la producción nacional. Según la información recopilada durante la reunión sostenida con la Gerenta Comercial del programa, Cencosud prioriza productos desarrollados íntegramente en Chile y comercializados directamente por sus productores, buscando fortalecer el desarrollo económico local y disminuir la dependencia de productos importados dentro de sus salas de venta.

En este aspecto, Humita Diseño presenta un alto nivel de alineamiento, considerando que la totalidad de sus productos son diseñados en Chile y producidos mediante talleres nacionales, manteniendo un fuerte componente de manufactura local y control directo sobre el proceso productivo.

Un segundo aspecto relevante corresponde a la sostenibilidad, uno de los principales ejes estratégicos del programa Nuestros Productores. Actualmente Humita Diseño reutiliza más de una tonelada anual de residuos textiles provenientes del descarte generado por grandes talleres de confección, incorporando principios de economía circular dentro de su modelo de negocio y disminuyendo significativamente la generación de residuos asociados a la industria textil.

Esta característica adquiere especial relevancia considerando que diversos estudios internacionales muestran un crecimiento sostenido de la demanda por productos responsables con el medio ambiente y con menor impacto ambiental, tendencia que también ha comenzado a observarse en el mercado chileno y que ha sido incorporada por Cencosud dentro de su estrategia de abastecimiento sostenible.

Asimismo, Humita Diseño cuenta con importantes ventajas desde el punto de vista normativo y de calidad, destacando la certificación europea EN71 obtenida durante el año 2019, requisito particularmente relevante considerando que la comercialización de juguetes y productos infantiles exige elevados estándares de seguridad para el consumidor.

De manera complementaria, la empresa cuenta con el Sello S de Sustentabilidad otorgado por la Universidad de Chile y con el reconocimiento a la trayectoria entregado por Banco de Chile, antecedentes que fortalecen la credibilidad y el posicionamiento de la marca frente a potenciales socios comerciales.

Otro elemento de compatibilidad identificado corresponde a la experiencia comercial acumulada por la empresa durante sus más de dieciocho años de funcionamiento. Actualmente Humita Diseño trabaja con organizaciones de gran tamaño como ACHS, Banco de Chile, Copec, Buk y Jumbo, desarrollando productos personalizados y gestionando pedidos de gran volumen, experiencia que permite inferir la existencia de capacidades asociadas a coordinación productiva, cumplimiento de plazos y adaptación a requerimientos específicos de clientes corporativos.

Respecto a la capacidad productiva, si bien la empresa mantiene actualmente una producción promedio cercana a las 1.000 y 2.000 unidades mensuales, ha demostrado previamente la capacidad de alcanzar producciones cercanas a las 5.000 unidades mensuales en períodos de alta demanda, situación que podría permitir una incorporación gradual y progresiva al retail de acuerdo con la estrategia de crecimiento utilizada por Cencosud para sus proveedores MYPES.

Finalmente, uno de los aspectos que genera una mayor compatibilidad entre Humita Diseño y el programa corresponde al componente humano y territorial presente en ambas iniciativas. Mientras el programa busca visibilizar el trabajo de productores nacionales y destacar las historias detrás de cada emprendimiento, Humita Diseño ha construido su identidad precisamente sobre la base del diseño local, la creatividad y la generación de impacto positivo mediante la reutilización de materiales y el desarrollo de productos educativos.

En consecuencia, la presente investigación concluye que Humita Diseño no solamente cumple con gran parte de los requisitos técnicos y comerciales exigidos por el programa Nuestros Productores,

sino que además representa de manera clara los valores asociados a sostenibilidad, producción nacional e innovación que Cencosud busca potenciar mediante esta iniciativa.

Incluso, considerando las características observadas durante el proceso de investigación, es posible afirmar que Humita Diseño se ajusta al perfil de proveedor que el programa pretende incorporar y desarrollar dentro del retail chileno, transformándose en un caso particularmente representativo del tipo de emprendimientos que esta política busca fortalecer y visibilizar en el mercado nacional.

4.9 Evaluación de la viabilidad comercial de Humita Diseño para su expansión hacia el retail

4.9.1 Producción nacional y alineamiento con los criterios del retail

Uno de los principales requisitos identificados durante la reunión sostenida con la Gerenta Comercial del programa Nuestros Productores de Cencosud corresponde a que los productos sean elaborados íntegramente en Chile y comercializados directamente por sus productores.

En este aspecto, Humita Diseño presenta un alto grado de alineamiento con los criterios del programa, debido a que la totalidad de sus productos son diseñados y desarrollados en el país, utilizando talleres nacionales para la confección y producción de sus distintas líneas de negocio.

Asimismo, la empresa incorpora dentro de su proceso productivo principios asociados a la economía circular y la sostenibilidad, reutilizando más de una tonelada anual de residuos textiles provenientes del descarte de grandes talleres de confección. Esta característica adquiere especial relevancia considerando que el programa Nuestros Productores opera bajo un fuerte enfoque asociado a la sostenibilidad y al fortalecimiento del desarrollo local.

4.9.2 Evaluación de la capacidad productiva

La capacidad productiva constituye uno de los principales factores evaluados por las cadenas de retail al momento de incorporar nuevos proveedores, especialmente en el caso de pequeñas y medianas empresas que buscan ingresar por primera vez a canales de comercialización masivos.

A diferencia de otros canales de venta, el retail requiere asegurar un abastecimiento continuo, capacidad de reposición y cumplimiento de plazos de entrega, ya que la ausencia de productos en góndola genera pérdidas tanto para el proveedor como para la cadena comercializadora. En consecuencia, la evaluación de la capacidad productiva se transforma en un elemento central dentro del proceso de selección y expansión de nuevos proveedores.

Durante la reunión sostenida con la Gerenta Comercial responsable del programa Nuestros Productores de Cencosud, se señaló que la capacidad de producción constituye uno de los principales criterios utilizados para definir la estrategia de incorporación de cada empresa dentro del programa. Este criterio no solamente influye en la aprobación inicial del proveedor, sino también en aspectos posteriores como el formato de supermercado asignado, la cantidad de salas de venta y la velocidad de expansión dentro de la cadena.

Según lo indicado por la ejecutiva, las empresas con menor capacidad de producción suelen comenzar abasteciendo un número reducido de supermercados o determinadas zonas geográficas, mientras que aquellas organizaciones con mayores capacidades operacionales pueden acceder desde etapas tempranas a una cobertura territorial más amplia.

Asimismo, la capacidad productiva influye directamente en la decisión respecto al formato comercial más adecuado para cada producto. En términos generales, productos con características más premium, diferenciadas o asociadas a consumidores de mayores ingresos suelen incorporarse inicialmente a supermercados Jumbo, mientras que otros productos orientados a consumo masivo pueden ser comercializados a través de Santa Isabel u otros formatos pertenecientes al grupo Cencosud.

En este contexto, la capacidad productiva no debe entenderse únicamente como la cantidad máxima de unidades que una empresa es capaz de fabricar, sino como la capacidad de mantener un abastecimiento estable y sostenido a lo largo del tiempo, respondiendo adecuadamente a variaciones de demanda y evitando quiebres de stock dentro de las salas de venta.

En el caso particular de Humita Diseño, la información recopilada mediante la entrevista realizada a la fundadora permitió identificar una producción promedio que fluctúa entre las 1.000 y 2.000 unidades mensuales considerando la totalidad de las líneas de negocio desarrolladas por la empresa. Asimismo, durante períodos de alta demanda la organización ha logrado alcanzar niveles de producción cercanos a las 5.000 unidades mensuales, demostrando una importante capacidad de escalamiento frente a aumentos temporales de pedidos.

Este antecedente resulta especialmente relevante, considerando que la empresa no opera bajo un modelo tradicional de producción industrial, sino mediante un sistema flexible basado en talleres de confección externos y procesos productivos parcialmente tercerizados. Actualmente, la producción es desarrollada principalmente por la fundadora junto a un pequeño equipo compuesto por dos o tres personas dedicadas a labores de confección y armado de productos, permitiendo adaptar los niveles de producción de acuerdo con las necesidades específicas de cada cliente.

La existencia de este modelo flexible de producción representa simultáneamente una fortaleza y un desafío para la organización. Por una parte, permite mantener bajos costos fijos y adaptar rápidamente la producción a cambios en la demanda; sin embargo, también genera una elevada dependencia de la coordinación entre los distintos actores involucrados en el proceso productivo.

Otro aspecto relevante identificado durante la investigación corresponde al grado de participación directa de la fundadora dentro de las operaciones de la empresa. Actualmente, la diseñadora no solamente participa en actividades estratégicas relacionadas con desarrollo de productos e

innovación, sino también en procesos operacionales como preparación de materiales, corte de telas y coordinación de producción.

Si bien esta situación resulta frecuente dentro de pequeñas empresas y emprendimientos en etapas tempranas de crecimiento, podría transformarse en una limitación importante frente a escenarios de expansión sostenida asociados al ingreso al retail.

Diversos estudios sobre crecimiento empresarial señalan que uno de los principales obstáculos para el escalamiento de pequeñas empresas corresponde precisamente a la excesiva dependencia de los fundadores en actividades operacionales, situación que limita la capacidad de crecimiento y dificulta la profesionalización de la organización.

En este sentido, uno de los principales desafíos futuros para Humita Diseño no consiste necesariamente en aumentar su capacidad técnica de producción, sino en fortalecer progresivamente su estructura organizacional y redistribuir funciones operativas para permitir que la fundadora pueda concentrarse en actividades de mayor valor estratégico para la empresa.

Una alternativa posible consiste en aumentar gradualmente la participación de mano de obra en procesos asociados a corte, preparación de materiales y confección, manteniendo la supervisión general del proceso productivo, pero reduciendo la carga operativa directa de la fundadora.

Esta estrategia permitiría no solamente aumentar la capacidad productiva disponible, sino también fortalecer la escalabilidad de la organización y mejorar su capacidad para responder a aumentos sostenidos en la demanda.

Asimismo, la tercerización parcial de la producción constituye un mecanismo que podría facilitar futuros procesos de expansión, permitiendo incorporar nuevos talleres o aumentar la capacidad instalada sin necesidad de realizar grandes inversiones en infraestructura o maquinaria propia.

Desde la perspectiva del retail, este tipo de modelos productivos puede resultar particularmente atractivo cuando se encuentra acompañado de mecanismos adecuados de control de calidad y coordinación logística, ya que permite aumentar la flexibilidad operacional y disminuir riesgos asociados a sobreinversión en capacidad instalada.

Considerando los antecedentes recopilados durante la investigación, es posible concluir que Humita Diseño posee actualmente una capacidad productiva suficiente para abastecer una estrategia de ingreso gradual al retail, particularmente bajo el esquema de expansión progresiva utilizado por el programa Nuestros Productores.

Sin embargo, la principal limitación para una expansión acelerada no corresponde al producto ni a las certificaciones exigidas por el mercado, sino a la necesidad de fortalecer progresivamente la estructura organizacional y productiva de la empresa para acompañar el crecimiento esperado de la demanda.

En consecuencia, la investigación permite concluir que la capacidad productiva de Humita Diseño no constituye una barrera para el ingreso al programa, sino más bien un factor que determinará la velocidad y magnitud de la expansión futura dentro de la cadena supermercadista.

Finalmente, la evidencia recopilada sugiere que el principal desafío para la organización no será necesariamente ingresar al retail, sino desarrollar las capacidades necesarias para sostener exitosamente el crecimiento que dicho ingreso podría generar en el mediano y largo plazo.

4.9.3 Certificaciones y cumplimiento normativo

En relación con los requisitos normativos y de seguridad, Humita Diseño posee la certificación europea EN71 obtenida durante el año 2019, la cual establece estándares específicos para la comercialización de juguetes y productos infantiles, abordando aspectos relacionados con seguridad física, materiales y composición química.

Adicionalmente, la empresa cuenta con el Sello S de Sustentabilidad otorgado por la Universidad de Chile, reconocimiento que valida las prácticas sostenibles incorporadas dentro de su modelo de negocio y fortalece el posicionamiento de la marca dentro del segmento de productos responsables con el medio ambiente.

La existencia de estas certificaciones representa una ventaja competitiva importante frente a otros emprendimientos que buscan ingresar al retail sin contar con validaciones técnicas o normativas equivalentes.

4.9.4 Experiencia comercial y capacidad de gestión

Otro aspecto favorable identificado durante la evaluación corresponde a la experiencia acumulada por Humita Diseño trabajando con clientes corporativos y organizaciones de gran tamaño.

Actualmente la empresa mantiene relaciones comerciales con instituciones como Banco de Chile, ACHS, Copec, Buk y la propia Cencosud, desarrollando productos personalizados y gestionando pedidos de gran volumen.

Esta experiencia permite inferir la existencia de capacidades asociadas al cumplimiento de plazos, coordinación de producción y adaptación a requerimientos específicos de clientes exigentes, competencias particularmente relevantes para operar dentro del retail.

Asimismo, el modelo de producción basado en talleres externos especializados permite aumentar la flexibilidad operativa y adaptar la capacidad de producción frente a variaciones en la demanda.

4.9.5 Principales brechas identificadas

A pesar del elevado grado de compatibilidad identificado entre Humita Diseño y el programa Nuestros Productores de Cencosud, la investigación permitió detectar una serie de brechas y desafíos que deberán ser abordados para facilitar una incorporación exitosa y sostenible al canal retail.

Contrario a lo planteado inicialmente durante el desarrollo de la investigación, las principales limitaciones no se relacionan con aspectos asociados al producto, la sostenibilidad o el cumplimiento normativo, sino principalmente con la capacidad de escalamiento operacional y productivo de la organización.

Uno de los primeros elementos identificados corresponde a la estructura productiva actual de la empresa. Si bien Humita Diseño ha demostrado capacidad para producir entre 1.000 y 2.000 unidades mensuales y alcanzar producciones cercanas a las 5.000 unidades durante períodos de alta demanda, esta capacidad se encuentra fuertemente condicionada por la disponibilidad de mano de obra y la participación directa de la fundadora dentro del proceso productivo.

Actualmente, el modelo operativo de la organización se basa en un pequeño equipo de trabajo compuesto principalmente por la fundadora y dos o tres personas encargadas de labores de confección y armado de productos, apoyándose además en talleres externos para determinadas etapas del proceso productivo.

Este modelo ha permitido mantener altos niveles de flexibilidad y control sobre la calidad del producto, además de facilitar la adaptación a pedidos específicos y proyectos personalizados. Sin embargo, la investigación permitió identificar que este mismo modelo podría transformarse en una limitación frente a escenarios de crecimiento sostenido derivados del ingreso al retail.

Durante la entrevista realizada a la fundadora, se identificó que parte importante de las actividades operacionales continúan dependiendo directamente de su participación, incluyendo tareas asociadas

al diseño, desarrollo de prototipos, preparación de materiales, corte de telas y coordinación de producción.

Desde una perspectiva organizacional, esta situación genera una alta dependencia respecto a la figura de la fundadora, fenómeno ampliamente documentado en pequeñas empresas y emprendimientos durante sus primeras etapas de crecimiento.

Diversos estudios sobre escalamiento empresarial señalan que la excesiva centralización de funciones constituye una de las principales barreras para el crecimiento de pequeñas organizaciones, debido a que limita la capacidad de respuesta frente a aumentos de demanda y dificulta la profesionalización de la gestión.

En este sentido, la principal brecha identificada para Humita Diseño no corresponde necesariamente a la capacidad técnica de producir mayores volúmenes, sino a la necesidad de transformar progresivamente una estructura altamente dependiente de la fundadora hacia un modelo organizacional más especializado y escalable.

La incorporación al retail podría requerir una redistribución progresiva de funciones, permitiendo que actividades operacionales como corte de materiales, preparación de piezas y confección puedan ser asumidas por personal adicional o talleres externos, liberando tiempo para que la fundadora pueda concentrarse en funciones estratégicas relacionadas con innovación, diseño, gestión comercial y planificación logística.

Esta situación adquiere especial relevancia considerando la información obtenida durante la reunión sostenida con la Gerenta Comercial del programa Nuestros Productores, quien señaló que la capacidad productiva constituye uno de los principales criterios utilizados por Cencosud para determinar la cantidad de salas asignadas a un proveedor y la velocidad de expansión dentro de la cadena.

En términos prácticos, esto implica que la capacidad de abastecimiento no solamente influirá sobre el volumen de ventas potenciales, sino también sobre la decisión respecto al formato comercial más adecuado para la empresa, la cantidad de supermercados asignados y la cobertura geográfica inicial del producto.

Por lo tanto, la capacidad productiva de Humita Diseño no debe evaluarse únicamente desde la perspectiva de cuántas unidades es capaz de fabricar, sino también desde la capacidad de sostener en el tiempo un flujo constante de reposición y abastecimiento para las distintas salas de venta.

Una segunda brecha identificada corresponde a la necesidad de fortalecer procesos asociados a logística y gestión de inventarios.

Actualmente, la operación de Humita Diseño se encuentra principalmente orientada a pedidos personalizados y producción bajo demanda, características propias del mercado corporativo y de las ventas directas. Sin embargo, el funcionamiento del retail requiere procesos más estructurados asociados a planificación de inventarios, reposición, coordinación de entregas y seguimiento permanente del comportamiento de la demanda.

La transición hacia este nuevo modelo operativo podría requerir el desarrollo de nuevas capacidades de gestión y una mayor formalización de ciertos procesos internos de la organización.

Asimismo, la empresa deberá prepararse para enfrentar mayores exigencias asociadas al control de stock, trazabilidad de productos y coordinación logística, aspectos que suelen adquirir una relevancia considerable dentro de grandes cadenas de supermercados.

Una tercera brecha corresponde a la adaptación del packaging y la presentación del producto a los estándares del retail moderno.

Si bien Humita Diseño posee una amplia experiencia desarrollando productos personalizados y packaging para clientes corporativos, la comercialización en góndola incorpora nuevas exigencias relacionadas con exhibición, diferenciación visual, información al consumidor y comunicación de atributos del producto.

En este sentido, el packaging deja de cumplir exclusivamente una función de protección para transformarse también en una herramienta comercial y de posicionamiento de marca.

No obstante, la investigación permitió identificar que estas brechas no representan impedimentos estructurales para el ingreso al retail, sino más bien desafíos propios del proceso de crecimiento y profesionalización de la empresa.

De hecho, uno de los principales aportes del programa Nuestros Productores consiste precisamente en acompañar a los proveedores durante este proceso de adaptación, entregando herramientas, capacitación y apoyo técnico para facilitar su incorporación al canal supermercadista.

4.10 Tendencias de mercado y validación del consumidor objetivo

4.10.1 Crecimiento del consumo sostenible a nivel mundial

Durante la última década, la sostenibilidad ha dejado de ser un atributo complementario dentro de las decisiones de compra para transformarse progresivamente en un criterio relevante para un número creciente de consumidores a nivel mundial.

Diversas investigaciones muestran que los consumidores actuales no solamente evalúan variables tradicionales como precio o calidad, sino también elementos asociados al origen del producto, el impacto ambiental generado durante su fabricación, las condiciones laborales involucradas en la producción y el compromiso social de las empresas responsables de su comercialización.

Uno de los estudios más citados en esta materia corresponde al informe desarrollado por Nielsen, el cual identificó que el 66% de los consumidores a nivel global se encuentra dispuesto a pagar un precio superior por productos provenientes de empresas comprometidas con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente. Asimismo, el estudio señala que este comportamiento ha mostrado una tendencia creciente durante los últimos años, especialmente entre consumidores jóvenes y segmentos de ingresos medios y altos (Nielsen, 2022).

Los resultados son aún más significativos en consumidores pertenecientes a generaciones más jóvenes, donde aproximadamente el 73% de los Millennials manifiesta estar dispuesto a pagar más por productos sostenibles, demostrando una mayor sensibilidad frente a variables sociales y ambientales al momento de comprar Simon-Kucher & Partners (2021).

Esta tendencia resulta particularmente relevante para Humita Diseño considerando que gran parte de los consumidores responsables de la compra de productos infantiles corresponden precisamente a padres y madres pertenecientes a estas generaciones Ministerio de Economía (2024).

4.10.2 Disposición a pagar por productos sostenibles

Uno de los principales cuestionamientos asociados a productos sostenibles corresponde a la posibilidad de comercializar productos con precios superiores a los observados en alternativas tradicionales o importadas.

Sin embargo, la evidencia disponible muestra que existe una creciente disposición a pagar por atributos relacionados con sostenibilidad, producción responsable y economía circular.

La encuesta internacional Voice of the Consumer Survey 2024, desarrollada por PwC, concluyó que los consumidores se encuentran dispuestos a pagar en promedio un 9,7% adicional por productos

elaborados mediante procesos sostenibles o provenientes de empresas comprometidas con el medio ambiente, incluso en contextos económicos complejos caracterizados por inflación y aumento del costo de vida.

Asimismo, el estudio identificó que los atributos de sostenibilidad más valorados por los consumidores corresponden a la reducción de residuos y reciclaje; utilización de materiales reutilizados; packaging sustentable y menor impacto ambiental. Precisamente estos atributos coinciden con gran parte de la propuesta de valor desarrollada por Humita Diseño y la colección Huminis, particularmente en aspectos relacionados con reutilización textil, producción nacional y economía circular.

4.10.3 Auge del consumo sostenible en Latinoamérica y Chile

Las tendencias observadas a nivel internacional también comienzan a evidenciarse en América Latina y particularmente en Chile.

Un estudio desarrollado por Mercado Libre identificó un crecimiento sostenido en la demanda por productos de impacto positivo y sostenibilidad dentro de la región, registrando un aumento del 37% en la cantidad de compradores de productos sostenibles desde el inicio del seguimiento realizado por la plataforma.

De manera complementaria, el informe reportó un crecimiento superior al 114% en la cantidad de productos sostenibles comercializados por empresas y marcas presentes en la plataforma, evidenciando una consolidación progresiva del consumo responsable dentro del mercado latinoamericano.

En Chile, esta tendencia se ha visto impulsada además por una creciente preocupación ciudadana respecto a residuos, reciclaje y economía circular, aspectos especialmente relevantes considerando

que la industria textil constituye una de las actividades con mayor generación de residuos a nivel mundial.

En consecuencia, empresas capaces de incorporar prácticas sostenibles dentro de sus procesos productivos poseen actualmente oportunidades de diferenciación considerablemente mayores que hace algunos años.

4.10.4 Preferencia por productos nacionales y producción local

Otro fenómeno identificado durante los últimos años corresponde a una creciente valoración por productos de origen local y producción nacional.

Diversos estudios muestran que los consumidores asocian los productos nacionales con mayores niveles de trazabilidad, confianza, calidad y aporte al desarrollo económico local.

Esta situación ha sido reconocida incluso por grandes cadenas de retail, las cuales han comenzado a incorporar programas específicos orientados a fortalecer el trabajo de pequeños productores y proveedores nacionales.

Precisamente bajo esta lógica surge el programa Nuestros Productores de Cencosud, cuyo objetivo consiste en reducir barreras de acceso al retail y aumentar la presencia de productos elaborados en Chile dentro de las góndolas de supermercados Jumbo y Santa Isabel.

En este contexto, Humita Diseño presenta una ventaja competitiva importante respecto a otros productos infantiles importados, debido a que la totalidad de su proceso creativo y productivo es desarrollado en el país mediante talleres nacionales y mano de obra local.

4.10.5 Tendencias del mercado infantil y juguetes educativos

Paralelamente al crecimiento del consumo sostenible, el mercado infantil también ha experimentado importantes transformaciones durante los últimos años.

Los consumidores actuales muestran una creciente preferencia por productos capaces de combinar entretenimiento, aprendizaje y desarrollo de habilidades cognitivas, desplazando progresivamente la demanda desde juguetes tradicionales hacia experiencias educativas y creativas.

Dentro de este contexto, los juguetes educativos han experimentado importantes tasas de crecimiento debido a su capacidad para estimular habilidades asociadas a creatividad, resolución de problemas y aprendizaje práctico.

Asimismo, existe una creciente preocupación por disminuir la exposición de niños y niñas a pantallas y dispositivos electrónicos, situación que ha impulsado nuevamente el interés por actividades manuales, juegos físicos y experiencias de aprendizaje más participativas.

La colección Huminis se encuentra particularmente bien posicionada frente a esta tendencia, debido a que no se limita únicamente a la venta de un muñeco tradicional, sino que incorpora libros para pintar, actividades creativas y contenidos asociados a reciclaje y reutilización de materiales.

4.10.6 Consumidor objetivo de Humita Diseño

Considerando las tendencias descritas anteriormente, es posible definir al consumidor objetivo de la colección Huminis como padres, madres y cuidadores pertenecientes principalmente a segmentos socioeconómicos medios y medios-altos, interesados en productos educativos, sostenibles y de producción nacional.

Este perfil de consumidor tiende a valorar atributos asociados a propósito, impacto ambiental, creatividad y diferenciación respecto a productos masivos e importados.

Asimismo, corresponde a consumidores que presentan una menor sensibilidad al precio y una mayor disposición a pagar por atributos intangibles asociados a sostenibilidad, educación y calidad del producto.

Estas características coinciden además con el perfil predominante de consumidores de supermercados Jumbo, fortaleciendo aún más la compatibilidad entre Humita Diseño y el programa Nuestros Productores.

4.10.7 Transformación del consumo infantil y aumento de la inversión parental

Durante las últimas décadas se ha observado una importante transformación en la forma en que las familias asignan recursos a sus hijos. Diversos estudios internacionales indican que las generaciones actuales de padres destinan significativamente más tiempo, atención y recursos económicos al desarrollo y bienestar de sus hijos en comparación con generaciones anteriores.

Este fenómeno se encuentra estrechamente relacionado con la disminución de las tasas de natalidad y la reducción del tamaño promedio de los hogares observada en gran parte del mundo occidental, situación que ha generado una mayor concentración de recursos económicos y emocionales por cada niño dentro del núcleo familiar.

Asimismo, investigaciones recientes muestran que los padres pertenecientes a las generaciones Millennials y Generación X presentan niveles de involucramiento considerablemente superiores en las actividades, educación y desarrollo de sus hijos en comparación con generaciones anteriores. Estudios internacionales indican que el tiempo dedicado al cuidado infantil prácticamente se ha duplicado desde la década de 1960, mientras que los padres actuales destinan mayores recursos a educación, actividades recreativas y productos asociados al desarrollo infantil.

En particular, los padres Millennials han desarrollado patrones de consumo caracterizados por una mayor disposición a invertir en productos premium, experiencias educativas y bienes capaces de aportar valor adicional al desarrollo de sus hijos, priorizando atributos como sostenibilidad, calidad, seguridad y propósito social por sobre variables exclusivamente asociadas al precio.

Este fenómeno resulta especialmente relevante para el mercado de juguetes y productos infantiles, donde el proceso de compra ha dejado de centrarse únicamente en el entretenimiento para incorporar dimensiones relacionadas con aprendizaje, creatividad y desarrollo de habilidades cognitivas y socioemocionales.

La evidencia disponible sugiere además que los consumidores actuales valoran crecientemente aquellos productos capaces de ofrecer experiencias integrales de aprendizaje y juego, especialmente cuando incorporan componentes educativos o contribuyen al desarrollo de habilidades manuales y creativas en niños y niñas.

Desde esta perspectiva, la colección Huminis presenta un elevado grado de compatibilidad con las nuevas tendencias del mercado infantil, debido a que combina atributos asociados a sostenibilidad, educación, creatividad y producción nacional dentro de una propuesta de valor diferenciada respecto a los juguetes tradicionales importados presentes actualmente en el mercado chileno.

Asimismo, la incorporación de libros para pintar, actividades asociadas al reciclaje y mensajes positivos vinculados al cuidado del medio ambiente permite posicionar a la colección no solamente como un juguete, sino como una herramienta de aprendizaje y desarrollo creativo, alineada con las expectativas y preferencias de las nuevas generaciones de padres y cuidadores.

4.10.8 Validación estratégica de la oportunidad comercial

Considerando la evidencia recopilada durante la investigación, es posible concluir que las principales tendencias observadas actualmente en el mercado presentan un elevado grado de compatibilidad con la propuesta de valor desarrollada por Humita Diseño.

La creciente valoración por productos sostenibles, el aumento de la disposición a pagar por atributos ambientales, la preferencia por productos nacionales y el desarrollo del mercado de juguetes educativos generan un escenario particularmente favorable para la colección Huminis.

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1 Análisis FODA

El análisis FODA constituye una herramienta ampliamente utilizada dentro de la planificación estratégica, permitiendo identificar los principales factores internos y externos que pueden influir sobre el desempeño futuro de una organización. A través del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es posible evaluar la posición competitiva de una empresa y diseñar estrategias orientadas a potenciar sus ventajas y disminuir los riesgos asociados a su entorno competitivo.

En el caso de Humita Diseño, el análisis FODA adquiere una relevancia particular debido al proceso de transición que enfrenta la empresa desde un modelo de comercialización predominantemente corporativo hacia una eventual incorporación al retail nacional mediante el programa Nuestros Productores de Cencosud.

Fortalezas	Debilidades
Producción 100% Chilena	Alta dependencia operativa de la fundadora
Más de 18 años de trayectoria	Escasa experiencia en el retail tradicional
Certificación EN71	Capacidad productiva limitada para una Expansión acelerada
Sello S de sustentabilidad	Baja visibilidad nacional de la marca
Economía circular y reutilización textil	Procesos logísticos poco desarrollados para el retail
Diseño propio y diferenciación	Dependencia de talleres externos

Experiencia con grandes clientes corporativos	Estructura organizacional pequeña
---	-----------------------------------

Oportunidades	Amenazas
Programa “Nuestros Productores”	Competencia de productos importados de bajo costo
Crecimiento del consumo sostenible	Poder de negociación del retail
Mayor valoración de productos nacionales	Cambios en hábitos de consumo
Auge de juguetes educativos	Competidores con mayor escala
Tendencia hacia economía circular	Presión sobre márgenes comerciales
Apoyo institucional a pymes	Incrementos en costos de producción

Tabla 2. Análisis FODA de Humita Diseño

FORTALEZAS

Producción nacional y trazabilidad

Una de las principales fortalezas identificadas corresponde al carácter completamente nacional de la producción desarrollada por Humita Diseño. Actualmente la totalidad de los productos son diseñados en Chile y fabricados mediante talleres locales, permitiendo mantener un elevado control sobre la calidad, los materiales utilizados y los procesos de producción.

Esta característica adquiere una importancia creciente considerando la tendencia observada en consumidores y cadenas de retail hacia la valorización de productos de origen local y proveedores nacionales.

Además, esta característica genera un elevado grado de compatibilidad con los criterios del programa Nuestros Productores, el cual prioriza precisamente la incorporación de productores nacionales y pequeñas empresas chilenas dentro de sus salas de venta.

Trayectoria y experiencia acumulada

Otro elemento diferenciador corresponde a la trayectoria de la empresa dentro del mercado nacional. Humita Diseño posee más de dieciocho años de experiencia, situación poco frecuente dentro del ecosistema emprendedor chileno, donde una proporción importante de las pequeñas empresas no logra superar sus primeros años de operación.

Esta permanencia en el tiempo constituye una señal importante de capacidad de adaptación, aprendizaje organizacional y validación comercial de la propuesta de valor desarrollada por la empresa.

Certificaciones y reconocimiento

La certificación EN71 obtenida durante el año 2019 representa una ventaja competitiva importante considerando las exigencias normativas presentes dentro del mercado infantil y particularmente dentro del retail.

A ello se suma el Sello S de Sustentabilidad otorgado por la Universidad de Chile y el reconocimiento a la trayectoria recibido por parte del Banco de Chile, antecedentes que fortalecen considerablemente la credibilidad de la empresa frente a potenciales socios comerciales y consumidores.

Economía circular y sostenibilidad

Humita Diseño reutiliza anualmente más de una tonelada de residuos textiles provenientes de grandes talleres de confección, incorporando principios de economía circular dentro de su modelo de negocio.

Este elemento constituye probablemente una de las mayores ventajas competitivas de la organización, considerando el creciente interés de consumidores y cadenas de retail por productos asociados a sostenibilidad y reducción de residuos.

DEBILIDADES

Dependencia de la fundadora

La principal debilidad identificada durante la investigación corresponde a la elevada dependencia de la organización respecto a la participación directa de su fundadora.

Actualmente, una parte importante de las actividades estratégicas y operacionales dependen de su intervención directa, incluyendo diseño, corte de materiales, coordinación de producción y gestión comercial.

Si bien esta situación resulta habitual en emprendimientos pequeños, puede transformarse en una limitación importante para procesos de escalamiento y expansión comercial.

Capacidad productiva

Aunque la empresa ha demostrado la capacidad de producir hasta 5.000 unidades mensuales, el volumen promedio actual fluctúa entre las 1.000 y 2.000 unidades.

Esta situación podría limitar la velocidad de expansión dentro del retail, especialmente si la demanda supera las capacidades actuales de producción y abastecimiento.

Estructura organizacional reducida

La empresa opera actualmente mediante una estructura relativamente pequeña y flexible, situación que facilita la toma de decisiones, pero que también puede dificultar la especialización y profesionalización de determinadas funciones.

OPORTUNIDADES

Programa Nuestros Productores

Probablemente la principal oportunidad identificada durante la investigación corresponde al programa Nuestros Productores de Cencosud.

Este programa reduce considerablemente algunas de las barreras históricas asociadas al ingreso de pequeñas empresas al retail, proporcionando acompañamiento, capacitación y apoyo técnico a los proveedores participantes.

Crecimiento del consumo sostenible

Diversos estudios internacionales muestran un crecimiento sostenido de la demanda por productos sostenibles y responsables con el medio ambiente.

La disposición a pagar precios superiores por productos con atributos ambientales constituye una oportunidad importante para organizaciones con propuestas de valor diferenciadas como Humita Diseño.

Transformación del consumo infantil

Los padres actuales invierten mayores recursos en el desarrollo y bienestar de sus hijos que generaciones anteriores, priorizando productos asociados a educación, creatividad y desarrollo de habilidades.

Esta tendencia favorece particularmente productos como la colección Huminis, la cual combina entretenimiento, aprendizaje y sostenibilidad.

Mayor valoración de productos nacionales

La creciente preferencia por productos nacionales y productores locales representa otra oportunidad importante para la empresa, especialmente considerando el fuerte componente territorial y artesanal presente dentro de su propuesta de valor.

AMENAZAS

Competencia internacional

El mercado infantil se encuentra altamente influenciado por productos importados provenientes principalmente de Asia, los cuales compiten mediante precios considerablemente inferiores a los que puede ofrecer una empresa nacional de producción local.

Poder de negociación del Retail

Las grandes cadenas de supermercados poseen un elevado poder de negociación frente a sus proveedores, pudiendo influir sobre precios, condiciones comerciales y márgenes de rentabilidad.

Incremento en costos

La dependencia de materias primas textiles y procesos manuales de producción expone a la empresa a eventuales incrementos en costos asociados a materiales, mano de obra y logística.

Cambios en preferencias del consumidor

Finalmente, los mercados infantiles suelen experimentar cambios rápidos en tendencias y preferencias, obligando a las empresas a mantener procesos permanentes de innovación y renovación de productos.

El análisis realizado permite concluir que Humita Diseño presenta una posición estratégica favorable para enfrentar un proceso de expansión hacia el retail.

Las fortalezas y oportunidades identificadas superan considerablemente las debilidades y amenazas observadas, especialmente considerando que las principales limitaciones detectadas corresponden a aspectos organizacionales y operacionales susceptibles de ser abordados mediante procesos de profesionalización y fortalecimiento interno.

Asimismo, la investigación permitió identificar un elevado grado de alineamiento entre las fortalezas de Humita Diseño y las oportunidades generadas por el programa Nuestros Productores, situación que refuerza la viabilidad estratégica de la propuesta de expansión desarrollada en la presente investigación.

5.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite estudiar aquellos factores externos del macroentorno que podrían influir positiva o negativamente sobre el desempeño futuro de una organización. La herramienta considera seis dimensiones: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, permitiendo identificar oportunidades y amenazas provenientes del entorno que se encuentran fuera del control directo de la empresa.

En el caso de Humita Diseño, este análisis adquiere especial relevancia considerando la intención de la empresa de expandirse hacia el retail nacional mediante el programa Nuestros Productores de Cencosud y el fuerte componente asociado a sostenibilidad, economía circular y producción local presente dentro de su propuesta de valor.

5.2.1 Factores políticos

Durante los últimos años, Chile ha impulsado diversas políticas orientadas al fortalecimiento del emprendimiento, la innovación y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, reconociendo el rol que estas organizaciones cumplen dentro del crecimiento económico y la generación de empleo.

Instituciones como CORFO, Sercotec y el Ministerio de Economía han desarrollado programas específicos orientados al fortalecimiento de capacidades empresariales, financiamiento y acceso a nuevos mercados para pequeñas empresas nacionales.

Paralelamente, el país ha comenzado a incorporar políticas asociadas a sostenibilidad y economía circular dentro de sus estrategias de desarrollo económico, buscando avanzar hacia modelos productivos más responsables con el medio ambiente y menos dependientes del consumo lineal tradicional.

Dentro de este contexto, el programa Nuestros Productores de Cencosud se inserta como una iniciativa privada alineada con estas políticas públicas, promoviendo el desarrollo de proveedores nacionales y disminuyendo barreras históricas de acceso al retail para pequeñas empresas chilenas.

Otro aspecto relevante corresponde al creciente interés del Estado por fomentar el desarrollo regional y la descentralización productiva, generando oportunidades para emprendimientos capaces de representar identidad territorial y producción local.

5.2.2 Factores económicos

Desde la perspectiva económica, el principal desafío para el mercado chileno durante los últimos años ha estado asociado a inflación, desaceleración económica y disminución del poder adquisitivo de los hogares.

Estas condiciones podrían afectar negativamente el consumo de productos considerados no esenciales, especialmente aquellos pertenecientes a segmentos premium o con mayores niveles de diferenciación.

Sin embargo, distintos estudios muestran que la sostenibilidad y el propósito social del producto continúan siendo atributos valorados incluso en contextos económicos complejos.

La encuesta internacional Voice of the Consumer desarrollada por PwC concluyó que los consumidores están dispuestos a pagar en promedio un 9,7% adicional por productos producidos de manera sostenible, incluso en períodos de alta inflación y restricciones presupuestarias.

Asimismo, diversos estudios muestran que el fenómeno de la "premiumización" continúa creciendo dentro del retail chileno, especialmente en segmentos de consumidores medios y medios-altos, quienes priorizan atributos asociados a calidad, sostenibilidad y diferenciación por sobre el precio.

Este aspecto resulta particularmente relevante para Humita Diseño, considerando que la colección Huminis no busca competir mediante precios bajos, sino mediante atributos asociados a creatividad, educación y sostenibilidad.

Otro elemento económico importante corresponde a las condiciones de pago ofrecidas por el programa Nuestros Productores.

Durante la reunión sostenida con la Gerenta Comercial de Cencosud se indicó que los pagos se realizan aproximadamente quince días después de la recepción de los productos, condición considerablemente más favorable que los plazos históricamente observados dentro del retail tradicional.

Esta política contribuye a disminuir uno de los principales problemas que enfrentan las pequeñas empresas al trabajar con grandes cadenas comerciales: el financiamiento del capital de trabajo.

5.2.3 Factores sociales

Los factores sociales probablemente representan uno de los elementos más favorables para la expansión de Humita Diseño hacia el retail.

Durante la última década se ha observado una creciente preocupación de los consumidores respecto al impacto ambiental y social de sus decisiones de compra, generando una mayor valoración por productos sostenibles, producción local y economía circular.

Diversos estudios internacionales muestran que aproximadamente dos tercios de los consumidores se encuentran dispuestos a pagar más por productos provenientes de empresas comprometidas con el medio ambiente y el desarrollo sostenible.

A nivel latinoamericano, esta tendencia también se ha intensificado, especialmente entre consumidores jóvenes y familias pertenecientes a segmentos medios y medios-altos.

Otro fenómeno relevante corresponde a la transformación del mercado infantil y del comportamiento de los padres actuales.

Las generaciones más jóvenes presentan menores tasas de natalidad que generaciones anteriores, pero destinan mayores recursos económicos y emocionales al bienestar y desarrollo de cada hijo individualmente.

Este fenómeno ha impulsado una mayor demanda por productos educativos, experiencias creativas y juguetes con propósito, desplazando progresivamente el consumo desde productos exclusivamente recreativos hacia propuestas capaces de combinar aprendizaje y entretenimiento.

En consecuencia, la colección Huminis se encuentra especialmente bien posicionada frente a estas nuevas tendencias, debido a que combina sostenibilidad, creatividad y educación dentro de una propuesta de valor diferenciada.

Asimismo, los consumidores actuales valoran crecientemente las historias detrás de los productos y el impacto positivo generado por las empresas responsables de su fabricación.

Precisamente uno de los principales atributos del programa Nuestros Productores consiste en destacar la historia del productor y visibilizar el trabajo de pequeñas empresas nacionales, generando una conexión emocional entre consumidores y marcas.

5.2.4 Factores tecnológicos

La tecnología ha transformado profundamente la forma en que consumidores y empresas interactúan dentro del retail.

El crecimiento del comercio electrónico, las redes sociales y las plataformas digitales ha permitido que pequeñas empresas puedan acceder a consumidores que anteriormente resultaban difíciles de alcanzar mediante canales tradicionales.

En Chile, el comercio electrónico continúa mostrando niveles importantes de crecimiento, alcanzando cifras superiores a los ocho mil millones de dólares anuales en ventas online.

Humita Diseño ha logrado aprovechar parcialmente estas oportunidades mediante Instagram, mailing y su página web, canales que actualmente representan una parte importante de su estrategia comercial.

Asimismo, las herramientas tecnológicas asociadas a logística, gestión de inventarios y planificación de producción podrían transformarse en elementos fundamentales para acompañar el crecimiento esperado de la empresa dentro del retail.

Otro aspecto relevante corresponde al creciente uso de inteligencia artificial y análisis de datos dentro de las cadenas de supermercados, tecnologías que permiten mejorar la planificación de demanda, reposición y abastecimiento.

Precisamente estas áreas forman parte de las capacitaciones ofrecidas por Cencosud a través del diplomado desarrollado junto a la Universidad Santo Tomás, permitiendo fortalecer las capacidades tecnológicas de pequeños proveedores.

5.2.5 Factores ambientales

La dimensión ambiental representa probablemente el factor más favorable para la propuesta de valor desarrollada por Humita Diseño.

Chile ha avanzado considerablemente durante los últimos años hacia modelos asociados a economía circular, reducción de residuos y producción sostenible. La Hoja de Ruta para un Chile Circular al 2040 constituye uno de los principales instrumentos nacionales orientados a acelerar esta transición.

Asimismo, el país ha impulsado regulaciones asociadas a responsabilidad extendida del productor, reducción de plásticos de un solo uso y promoción del reciclaje y reutilización de materiales.

Estas transformaciones adquieren especial relevancia para la industria textil, considerando que Chile enfrenta importantes desafíos asociados al manejo de residuos provenientes del fast fashion y las importaciones masivas de ropa usada. Actualmente el país importa más de 120 mil toneladas de ropa usada al año y genera cientos de miles de toneladas de residuos textiles anualmente.

En este contexto, el modelo de reutilización textil desarrollado por Humita Diseño representa una alternativa alineada con las prioridades ambientales actuales y con las expectativas futuras del mercado.

La reutilización de más de una tonelada anual de residuos textiles permite además fortalecer el posicionamiento de la marca dentro de un segmento de consumidores cada vez más preocupado por el impacto ambiental de la industria textil.

5.2.6 Factores legales

Desde la perspectiva legal, uno de los principales desafíos para empresas pertenecientes al mercado infantil corresponde al cumplimiento de estándares asociados a seguridad y calidad de productos.

Los juguetes y productos dirigidos a niños deben cumplir exigencias específicas relacionadas con materiales, componentes y riesgos potenciales para los consumidores.

En este ámbito, Humita Diseño posee una ventaja importante respecto a muchos emprendimientos nacionales, al contar con la certificación EN71 obtenida durante el año 2019, requisito ampliamente reconocido dentro de la industria de juguetes y productos infantiles.

Adicionalmente, la empresa cuenta con el Sello S de Sustentabilidad, fortaleciendo su posicionamiento frente a consumidores y potenciales socios comerciales.

Por otra parte, las crecientes exigencias regulatorias asociadas a sostenibilidad y trazabilidad podrían transformarse en oportunidades para empresas que ya han incorporado estos elementos dentro de sus procesos productivos, como es el caso de Humita Diseño.

El análisis realizado permite concluir que el entorno macroeconómico y social presenta condiciones ampliamente favorables para la expansión de Humita Diseño hacia el retail chileno.

Si bien existen ciertos riesgos asociados al contexto económico y a las exigencias operacionales del canal supermercadista, las tendencias observadas en sostenibilidad, consumo responsable, economía circular y productos infantiles educativos generan un escenario particularmente favorable para la propuesta de valor desarrollada por la empresa.

Asimismo, la existencia de programas específicos orientados al fortalecimiento de proveedores nacionales, como Nuestros Productores, reduce considerablemente algunas de las barreras históricas de acceso al retail y fortalece aún más las oportunidades identificadas durante la investigación.

En consecuencia, el análisis PESTEL permite concluir que Humita Diseño no solamente posee condiciones internas favorables para expandirse hacia el retail, sino que además se encuentra inserta dentro de un entorno externo que favorece y potencia gran parte de sus principales ventajas competitivas

5.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas desarrollado por Michael Porter permite evaluar el nivel de competitividad y atractivo de una industria mediante el análisis de cinco variables: rivalidad competitiva, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de compradores.

En el caso de Humita Diseño:

- La rivalidad competitiva puede considerarse moderada, existiendo empresas nacionales e internacionales que participan del mercado de juguetes infantiles.
- La amenaza de nuevos entrantes es media debido a las barreras asociadas a certificaciones y capacidad productiva.
- La amenaza de sustitutos es alta, considerando la gran cantidad de alternativas existentes para el consumidor.
- El poder de negociación de los compradores es elevado, especialmente tratándose de grandes cadenas de retail.
- El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo debido a la existencia de múltiples alternativas para abastecimiento y confección.

5.4 Business Model Canvas

El Business Model Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010), constituye una de las herramientas estratégicas más utilizadas para representar y analizar modelos de

negocio mediante nueve bloques interrelacionados que describen la forma en que una organización crea, entrega y captura valor.

La utilización de esta herramienta resulta especialmente pertinente para Humita Diseño, considerando que la empresa se encuentra actualmente en un proceso de transición desde un modelo de negocios centrado principalmente en ventas corporativas y personalización hacia un esquema híbrido que incorpore progresivamente el retail como nuevo canal de comercialización.

En este contexto, el Canvas permite visualizar no solamente el funcionamiento actual de la organización, sino también las transformaciones necesarias para acompañar una futura expansión hacia el canal supermercadista.

5.4.1 Segmento de clientes

Actualmente Humita Diseño opera bajo un modelo de negocio diversificado que contempla distintos segmentos de clientes con necesidades y características particulares.

El primer segmento corresponde a empresas e instituciones que requieren productos personalizados para campañas corporativas, actividades de fidelización, regalos institucionales o iniciativas de responsabilidad social empresarial. Dentro de este grupo destacan organizaciones como ACHS, Banco de Chile, Copec, Buk y otras empresas que han trabajado previamente con la organización.

Un segundo segmento corresponde a editoriales, emprendimientos y marcas que buscan desarrollar personajes propios mediante productos personalizados o colaboraciones específicas.

Finalmente, la incorporación del retail permitiría acceder a un tercer segmento compuesto principalmente por consumidores finales, especialmente padres, madres y cuidadores interesados en productos educativos, sostenibles y de producción nacional.

Este último grupo presenta características particularmente interesantes desde una perspectiva comercial, debido a que las generaciones actuales de padres muestran una creciente disposición a invertir en productos capaces de aportar valor educativo, creatividad y experiencias de aprendizaje para sus hijos.

Asimismo, la investigación permitió identificar una alta compatibilidad entre el perfil de estos consumidores y el público objetivo predominante de supermercados Jumbo, caracterizado por una mayor valoración por productos diferenciados, sostenibles y premium.

5.4.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor constituye probablemente el principal elemento diferenciador de Humita Diseño y la principal razón que explica la viabilidad de su expansión hacia el retail.

A diferencia de una parte importante del mercado infantil nacional, dominado por juguetes importados y productos de fabricación masiva, Humita Diseño desarrolla una propuesta basada en cuatro atributos fundamentales: sostenibilidad, producción nacional, creatividad y educación.

La sostenibilidad se materializa mediante la reutilización anual de más de una tonelada de residuos textiles provenientes del descarte generado por grandes talleres de confección, incorporando principios de economía circular dentro del proceso productivo.

Por otra parte, la producción local permite mantener elevados estándares de calidad y trazabilidad, además de fortalecer el desarrollo económico nacional y el trabajo de talleres y proveedores chilenos.

El componente educativo se encuentra particularmente presente dentro de la colección Huminis, la cual incorpora libros para pintar, actividades creativas y mensajes asociados a reciclaje, reutilización y cuidado del medio ambiente.

Finalmente, el diseño personalizado y la fuerte identidad visual de la marca permiten diferenciarse de productos genéricos e industriales presentes actualmente en el mercado.

En consecuencia, Humita Diseño no comercializa únicamente juguetes o muñecos, sino experiencias educativas y creativas asociadas a valores de sostenibilidad y producción responsable.

5.4.3 Canales de distribución

Actualmente los principales canales comerciales utilizados por la empresa corresponden a la página web institucional, Instagram, mailing y ventas corporativas directas mediante catálogo.

Durante los primeros años de funcionamiento, la organización también participó activamente en ferias de diseño y comercialización física, permitiendo validar tempranamente la aceptación del producto y obtener retroalimentación directa de los consumidores.

Posteriormente, la empresa evolucionó hacia un modelo centrado principalmente en ventas al por mayor y proyectos corporativos personalizados.

La incorporación al retail permitiría agregar un nuevo canal de distribución caracterizado por una mayor cobertura geográfica, acceso a consumidores masivos y mayor visibilidad para la marca.

Particularmente, la incorporación a supermercados Jumbo mediante el programa Nuestros Productores podría facilitar el acceso a consumidores que actualmente no conocen la existencia de la empresa y fortalecer significativamente el posicionamiento de la colección Huminis.

5.4.4 Relación con clientes

Uno de los principales atributos diferenciadores de Humita Diseño corresponde a la cercanía y personalización de la relación desarrollada con sus clientes.

En el caso de proyectos corporativos, la empresa participa activamente en procesos de diseño conjunto, adaptación del producto y construcción de soluciones específicas para cada organización.

Esta relación cercana ha permitido construir vínculos de largo plazo con distintos clientes institucionales y desarrollar un elevado nivel de confianza respecto a la calidad y cumplimiento de la empresa.

La incorporación del retail implica necesariamente una transformación parcial de este modelo, debido a que la interacción con el consumidor final se vuelve menos directa y más dependiente del canal de comercialización.

No obstante, las redes sociales y el componente narrativo asociado a los personajes Huminis permiten mantener una relación emocional y cercana con los consumidores incluso dentro de un contexto de comercialización masiva.

5.4.5 Fuentes de ingresos

Actualmente la principal fuente de ingresos de Humita Diseño corresponde a la comercialización de productos personalizados para empresas e instituciones.

Este modelo presenta importantes ventajas asociadas a estabilidad, predictibilidad y volúmenes de venta relativamente elevados.

Sin embargo, también genera cierta dependencia respecto a clientes corporativos y proyectos específicos.

La incorporación de la colección Huminis al retail permitiría diversificar las fuentes de ingresos y disminuir la exposición frente a variaciones en la demanda corporativa.

Adicionalmente, la venta directa al consumidor final podría generar mayores niveles de reconocimiento de marca y facilitar futuras oportunidades comerciales asociadas a licencias, colaboraciones y nuevos productos.

5.4.6 Recursos claves

Entre los principales recursos estratégicos de Humita Diseño destacan la experiencia acumulada durante más de dieciocho años de funcionamiento, el conocimiento especializado de la fundadora en diseño e ilustración y la propiedad intelectual asociada a personajes y colecciones propias.

Asimismo, las certificaciones obtenidas, particularmente la certificación EN71 y el Sello S de Sustentabilidad, constituyen activos relevantes desde una perspectiva comercial y competitiva.

La red de talleres externos y proveedores nacionales también representa un recurso fundamental para sostener los niveles actuales de producción y acompañar futuros procesos de crecimiento.

5.4.7 Actividades claves

Las principales actividades desarrolladas por la organización incluyen diseño e ilustración de productos, desarrollo de prototipos, coordinación de producción, gestión comercial y marketing digital.

A medida que la empresa avance hacia el retail, probablemente aumentará la relevancia de actividades asociadas a logística, gestión de inventarios y planificación de demanda.

Asimismo, el fortalecimiento de capacidades asociadas a análisis comercial y negociación con cadenas de supermercados podría transformarse en un elemento cada vez más relevante para la organización.

5.4.8 Socios claves

Humita Diseño mantiene actualmente relaciones estratégicas con talleres de confección, imprentas, proveedores de materiales y organizaciones corporativas que participan activamente dentro del proceso productivo y comercial.

La eventual incorporación de Cencosud mediante el programa Nuestros Productores representaría la incorporación de un nuevo socio estratégico capaz de aportar no solamente acceso a mercado, sino también conocimiento, capacitación y acompañamiento especializado.

Asimismo, instituciones como CORFO, Sercotec, Fundación Luksic y la Universidad Santo Tomás podrían transformarse en aliados importantes para futuros procesos de profesionalización y escalamiento.

5.4.9 Estructura de costos

La estructura de costos de Humita Diseño se encuentra compuesta principalmente por materiales textiles, rellenos reciclados, impresión de libros, packaging, mano de obra y procesos asociados a diseño y desarrollo de productos.

Para la colección Huminis, los costos unitarios estimados corresponden aproximadamente a:

- Muñeco: \$2.000
- Libro: \$2.800
- Packaging: \$800
- Merchandising: \$1.400

Lo anterior permite estimar un costo directo cercano a los \$7.000 por unidad antes de considerar gastos asociados a comercialización y logística. La estructura de costos fue elaborada utilizando criterios de evaluación económica preliminar para proyectos de inversión (Sapag & Sapag, 2008).

Desde la perspectiva del retail, estos costos permiten mantener un margen suficiente para la empresa y simultáneamente generar espacio para la estructura comercial utilizada por supermercados como Jumbo.

El análisis del Business Model Canvas permite concluir que Humita Diseño posee un modelo de negocio sólido y diversificado, capaz de combinar exitosamente actividades corporativas, personalización y comercialización masiva.

6 PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO Y EXPANSIÓN DE HUMITA DISEÑO HACIA EL RETAIL CHILENO

6.1 Objetivos de la estrategia propuesta

La propuesta estratégica desarrollada en la presente investigación tiene como objetivo principal facilitar el ingreso de Humita Diseño al retail chileno mediante el programa Nuestros Productores de Cencosud, aprovechando las fortalezas actuales de la empresa y disminuyendo las brechas detectadas durante el proceso de evaluación.

De manera específica, la estrategia busca aumentar la visibilidad de la colección Huminis, diversificar las fuentes de ingresos de la organización y fortalecer el posicionamiento de Humita Diseño dentro del segmento de productos infantiles sustentables y de producción nacional.

Asimismo, se busca desarrollar un modelo de expansión gradual que permita minimizar riesgos asociados a sobreproducción, problemas logísticos o dificultades de abastecimiento, manteniendo paralelamente el negocio corporativo que actualmente constituye la principal fuente de ingresos de la empresa.

6.2 Estrategia de posicionamiento propuesta

Uno de los principales desafíos que enfrentan las pequeñas empresas al ingresar al retail corresponde a la necesidad de diferenciarse dentro de un entorno altamente competitivo (Porter, 2008)., caracterizado por la presencia de grandes marcas nacionales e internacionales, elevados niveles de sustitución y una fuerte presión sobre los precios.

Particularmente dentro del mercado infantil, la competencia se encuentra dominada por juguetes importados y productos de fabricación masiva provenientes principalmente de Asia (Euromonitor International, 2023)., los cuales compiten fundamentalmente mediante economías de escala y menores costos de producción.

En este contexto, intentar competir exclusivamente a través del precio podría representar una estrategia poco sostenible para Humita Diseño, considerando las diferencias existentes entre la producción nacional artesanal y los procesos industriales de gran escala utilizados por gran parte de sus competidores.

Por esta razón, la estrategia de posicionamiento propuesta para la colección Huminis se basa en la diferenciación, priorizando atributos asociados a sostenibilidad, educación, producción nacional y creatividad, elementos que actualmente presentan una creciente valoración por parte de los consumidores y que permiten disminuir la sensibilidad al precio dentro del proceso de compra.

Desde esta perspectiva, la colección Huminis no debe ser entendida únicamente como un conjunto de muñecos o juguetes infantiles, sino como una experiencia integral de aprendizaje y creatividad capaz de generar valor tanto para niños como para sus familias.

Uno de los pilares centrales de este posicionamiento corresponde al componente de sostenibilidad presente dentro del producto. Actualmente Humita Diseño reutiliza más de una tonelada anual de residuos textiles provenientes del descarte generado por grandes talleres de confección, incorporando

principios de economía circular dentro de su modelo de negocio y transformando materiales considerados residuos en productos con valor agregado.

Esta característica adquiere especial relevancia considerando las crecientes preocupaciones ambientales presentes en la sociedad actual y la mayor disposición de los consumidores a preferir productos responsables con el medio ambiente.

Diversos estudios internacionales han demostrado que los consumidores modernos valoran crecientemente aquellos productos capaces de generar impactos positivos sobre el entorno, especialmente cuando estos atributos se encuentran integrados de manera genuina dentro del modelo de negocio de la empresa y no corresponden únicamente a estrategias comunicacionales o de marketing.

Un segundo eje estratégico del posicionamiento corresponde a la producción nacional y el apoyo a la manufactura local.

Mientras gran parte del mercado infantil se encuentra compuesto por productos importados y producidos masivamente en el extranjero, Humita Diseño representa una alternativa basada en diseño chileno, producción nacional y trabajo colaborativo con talleres locales.

Este elemento permite conectar con consumidores que buscan apoyar emprendimientos nacionales y valorar productos con identidad territorial, especialmente dentro de un contexto donde las cadenas de retail han comenzado a promover activamente el desarrollo de proveedores locales y pequeñas empresas chilenas.

El tercer componente del posicionamiento propuesto corresponde al carácter educativo y creativo de la colección Huminis.

Durante las últimas décadas se ha observado una transformación importante en el comportamiento de compra asociado al mercado infantil. Los padres actuales no solamente buscan entretener a sus hijos, sino también estimular habilidades asociadas a creatividad, aprendizaje y desarrollo cognitivo mediante experiencias significativas y actividades participativas.

En este sentido, la propuesta desarrollada por Humita Diseño presenta ventajas importantes respecto a juguetes tradicionales, debido a que incorpora historias, actividades para pintar y contenidos relacionados con reciclaje y reutilización de materiales, permitiendo transformar el producto en una herramienta de aprendizaje además de un elemento recreativo.

Asimismo, la creciente preocupación por disminuir el tiempo de exposición a pantallas y dispositivos electrónicos ha favorecido el desarrollo de productos capaces de incentivar actividades manuales, imaginación y juego físico, tendencias que favorecen directamente la propuesta de valor desarrollada por la colección Huminis.

Otro aspecto relevante dentro de la estrategia de posicionamiento corresponde al relato detrás del producto y de la marca.

Diversos estudios de marketing han demostrado que los consumidores actuales no solamente compran productos, sino también historias, valores y propósitos con los cuales se sienten identificados. En este sentido, Humita Diseño posee una ventaja competitiva importante al contar con una historia de emprendimiento asociada a diseño, creatividad y sostenibilidad desarrollada durante más de dieciocho años de trayectoria.

La posibilidad de comunicar el origen de los materiales, el trabajo realizado por talleres nacionales y el impacto positivo generado mediante la reutilización textil permite construir una conexión emocional con los consumidores que trasciende las características funcionales del producto.

Este aspecto adquiere aún mayor relevancia considerando que el programa Nuestros Productores de Cencosud busca precisamente visibilizar las historias detrás de los emprendedores y productores nacionales, transformando el relato de la marca en un elemento adicional de diferenciación dentro del punto de venta.

Desde la perspectiva del retail, el posicionamiento propuesto se encuentra especialmente alineado con el perfil de consumidor predominante en supermercados Jumbo, caracterizado por una mayor valoración por productos premium, diferenciados y asociados a sostenibilidad y producción responsable.

En consecuencia, la colección Huminis debería posicionarse dentro de la categoría de productos infantiles sustentables y educativos de origen nacional, evitando competir directamente con juguetes de bajo costo y privilegiando segmentos de consumidores dispuestos a pagar un precio superior por atributos asociados a calidad, propósito y diferenciación.

Finalmente, la presente investigación concluye que la principal ventaja competitiva de Humita Diseño no radica en producir juguetes más baratos que la competencia, sino en ofrecer una propuesta de valor difícilmente replicable por grandes productores internacionales, basada en la integración entre sostenibilidad, creatividad, educación y producción nacional.

Precisamente esta combinación de atributos constituye el elemento central sobre el cual debería construirse la estrategia de posicionamiento de la marca dentro del retail chileno y el principal factor que podría explicar el éxito comercial de la colección Huminis en el largo plazo.

6.3 Estrategia de ingreso mediante el programa “Nuestros Productores”

A partir de los antecedentes recopilados durante la investigación y del análisis realizado sobre las características de Humita Diseño y el funcionamiento del programa Nuestros Productores de Cencosud, se propone una estrategia de ingreso gradual y progresiva al retail, orientada a minimizar

riesgos operacionales y facilitar la adaptación de la organización a las exigencias propias del canal supermercadista.

A diferencia de las estrategias tradicionalmente utilizadas para acceder al retail chileno, las cuales suelen requerir importantes niveles de inversión, capacidad productiva y experiencia previa en grandes cadenas de distribución, el programa Nuestros Productores presenta un modelo especialmente diseñado para facilitar la incorporación de micro y pequeñas empresas nacionales mediante mecanismos de acompañamiento y reducción de barreras de entrada.

En este contexto, la estrategia propuesta para Humita Diseño no se basa en una expansión acelerada ni en una cobertura nacional inmediata, sino en un proceso gradual que permita validar el comportamiento comercial del producto y fortalecer progresivamente las capacidades internas de la organización.

Primera etapa: Formalización de la postulación y presentación de antecedentes

La primera etapa corresponde a la formalización del ingreso al programa mediante la postulación a través del portal digital de Cencosud destinado a nuevos proveedores y al programa Nuestros Productores.

En esta instancia, Humita Diseño deberá presentar la documentación legal y comercial requerida por la organización, incluyendo antecedentes tributarios, iniciación de actividades, información financiera y documentación asociada a certificaciones y cumplimiento normativo.

Una ventaja importante identificada durante la investigación es que la empresa ya cuenta con una parte significativa de estos antecedentes, particularmente la certificación EN71 para productos infantiles, el Sello S de Sustentabilidad y la experiencia comercial acumulada con clientes corporativos de gran tamaño.

Asimismo, el carácter nacional de la producción y el uso de materiales reciclados generan un elevado grado de alineamiento con los objetivos estratégicos del programa, facilitando potencialmente el proceso de evaluación inicial.

Segunda etapa: Auditoría y evaluación comercial:

Una vez recibida la postulación, Cencosud realiza un proceso de auditoría orientado a verificar el cumplimiento de estándares mínimos asociados a calidad, producción y capacidad operativa.

Según la información proporcionada durante la reunión sostenida con la Gerenta Comercial responsable del programa, este proceso funciona mediante listas de verificación y porcentajes mínimos de aprobación, permitiendo identificar fortalezas y brechas presentes en cada proveedor.

Uno de los aspectos más relevantes del programa corresponde a que el incumplimiento inicial de ciertos requisitos no implica necesariamente la exclusión automática del proceso, sino que activa mecanismos de acompañamiento y asesoría orientados a facilitar el ingreso futuro del proveedor.

Este enfoque representa una diferencia significativa respecto a otros canales de retail evaluados durante la investigación, particularmente las tiendas por departamento, donde la falta de cumplimiento suele traducirse directamente en la imposibilidad de continuar el proceso de incorporación.

En el caso de Humita Diseño, la investigación permitió concluir que la empresa presenta un elevado grado de alineamiento con la mayor parte de los requisitos exigidos, por lo que resulta razonable proyectar un proceso de incorporación relativamente rápido en comparación con otros proveedores que requieren certificaciones adicionales o adecuaciones importantes.

Tercera etapa: Definición del formato comercial y salas iniciales

Superada la etapa de evaluación inicial, la siguiente decisión estratégica corresponde a la definición del formato comercial más adecuado para la colección Huminis y la selección de las primeras salas donde será comercializado el producto.

Durante la investigación se identificó que Cencosud utiliza principalmente criterios asociados a perfil del consumidor, capacidad productiva y características del producto para determinar si una empresa inicia operaciones en Jumbo o Santa Isabel.

Considerando el carácter premium de la colección Huminis, su fuerte componente educativo y sustentable y el perfil del consumidor objetivo identificado durante el estudio, se propone que el ingreso inicial se realice mediante supermercados Jumbo.

Esta recomendación se fundamenta además en la mayor compatibilidad existente entre el perfil de consumidores de Jumbo y las características de la propuesta de valor desarrollada por Humita Diseño, particularmente en aspectos relacionados con sostenibilidad, producción nacional y diferenciación.

Asimismo, el ingreso mediante un número reducido de salas permitiría monitorear el comportamiento del producto y adaptar progresivamente la capacidad productiva a las necesidades reales del mercado.

Cuarta etapa: Validación comercial y seguimiento de desempeño

Una vez incorporado el producto al punto de venta, la estrategia propuesta considera un período inicial de validación comercial orientado a evaluar variables como rotación, aceptación del consumidor y frecuencia de reposición requerida.

Esta etapa resulta particularmente importante debido a que permitirá obtener información real sobre el comportamiento de la demanda y facilitará futuras decisiones relacionadas con producción, inventarios y expansión geográfica.

Adicionalmente, la presencia en góndola permitirá evaluar aspectos asociados a visibilidad del producto, efectividad del packaging y percepción del consumidor respecto a atributos como sostenibilidad, educación y producción nacional.

La información obtenida durante esta etapa podrá ser utilizada posteriormente para optimizar procesos internos y fortalecer la propuesta comercial frente a futuras expansiones.

Quinta etapa: expansión gradual dentro de la cadena

Finalmente, una vez validado el desempeño comercial del producto y fortalecidas las capacidades operacionales de la empresa, se propone avanzar hacia una expansión progresiva dentro de la cadena supermercadista.

Según la información proporcionada por Cencosud, la velocidad de crecimiento dependerá principalmente de la capacidad productiva y de abastecimiento demostrada por el proveedor, priorizando siempre la continuidad operacional y la disponibilidad del producto en las salas existentes antes de ampliar la cobertura geográfica.

En este sentido, la investigación permitió identificar que el principal desafío futuro para Humita Diseño no corresponde al acceso al retail propiamente tal, sino a la capacidad de acompañar adecuadamente el crecimiento esperado de la demanda mediante una estructura organizacional y productiva capaz de sostener mayores volúmenes de operación.

Rol de acompañamiento y capacitación dentro de la estrategia

Uno de los elementos diferenciadores más importantes del programa Nuestros Productores corresponde al acompañamiento permanente entregado a los proveedores participantes mediante capacitaciones, asesorías y programas de formación especializados.

La existencia de iniciativas como el diplomado desarrollado junto a la Universidad Santo Tomás y los convenios con Fundación Luksic, Sercotec y el Ministerio de Economía permiten transformar el ingreso al retail no solamente en una oportunidad comercial, sino también en un proceso de aprendizaje y fortalecimiento organizacional para la empresa.

En consecuencia, la estrategia propuesta considera la participación activa de Humita Diseño en estas instancias de capacitación como un elemento fundamental para facilitar la profesionalización de la organización y preparar futuras etapas de crecimiento.

Síntesis de la estrategia propuesta

La presente investigación concluye que la estrategia más adecuada para Humita Diseño corresponde a un ingreso gradual al retail mediante el programa Nuestros Productores, aprovechando las ventajas asociadas a acompañamiento, reducción de barreras y fortalecimiento de capacidades que caracterizan a esta iniciativa.

Asimismo, se concluye que el éxito de esta estrategia dependerá menos del cumplimiento de requisitos técnicos o normativos y más de la capacidad de la organización para adaptar progresivamente su estructura operativa y productiva a las nuevas exigencias asociadas al canal supermercadista.

Finalmente, el programa Nuestros Productores no debe ser entendido únicamente como un canal adicional de comercialización, sino como una plataforma de crecimiento y profesionalización capaz de facilitar la transición de Humita Diseño desde una pequeña empresa orientada principalmente al mercado corporativo hacia una organización con presencia consolidada dentro del retail nacional.

6.4 Propuesta de cronograma de implementación

Considerando el alto grado de alineamiento identificado entre Humita Diseño y los requisitos establecidos por el programa Nuestros Productores, se propone un cronograma de implementación orientado principalmente a la incorporación gradual de la colección Huminis al retail y al fortalecimiento progresivo de las capacidades organizacionales necesarias para sostener el crecimiento esperado de la demanda.

A diferencia de otros proveedores que requieren importantes adecuaciones normativas o certificaciones adicionales para ingresar al retail, la evidencia recopilada durante la investigación permitió concluir que Humita Diseño ya cumple actualmente con gran parte de las condiciones exigidas por el programa, particularmente en aspectos relacionados con producción nacional, sostenibilidad, seguridad del producto y experiencia comercial.

En consecuencia, el cronograma propuesto se centra principalmente en la validación comercial del producto y en la preparación operativa de la empresa para una eventual expansión futura dentro de la cadena supermercadista.

Etapas	Actividad principal	Horizonte estimado
1	Postulación formal al programa y envío de antecedentes	Mes 1
2	Revisión documental y auditoría inicial de Cencosud	Mes 1
3	Definición de salas y condiciones comerciales	Mes 2
4	Ingreso inicial de la colección Huminis a salas seleccionadas	Mes 3
5		Mes 4-6

	Evaluación de desempeño comercial y reposición	
6	Fortalecimiento organizacional y expansión progresiva	Mes 6 en adelante

Tabla 3. Propuesta cronograma implementación

La primera etapa contempla la formalización de la postulación y el envío de antecedentes legales, tributarios y comerciales a través de los canales definidos por Cencosud para el programa Nuestros Productores.

Posteriormente se desarrollaría el proceso de revisión documental y auditoría interna por parte del equipo comercial del programa, instancia orientada a verificar el cumplimiento de estándares mínimos de calidad y capacidad operativa.

De acuerdo con la información proporcionada por la Gerenta Comercial de Cencosud, los proveedores que cumplen desde el inicio con los principales requisitos pueden completar este proceso en aproximadamente dos meses, mientras que aquellos que requieren certificaciones adicionales o adecuaciones productivas pueden extender el proceso hasta un año.

Considerando la situación actual de Humita Diseño, resulta razonable proyectar un escenario cercano al primero, permitiendo una incorporación inicial al retail dentro de un plazo aproximado de tres meses desde la postulación.

La etapa siguiente considera la incorporación inicial de la colección Huminis a un número reducido de salas Jumbo, permitiendo monitorear el comportamiento del producto, validar la aceptación del consumidor y ajustar procesos internos asociados a producción y reposición.

Finalmente, una vez validado el desempeño comercial y fortalecidas las capacidades organizacionales de la empresa, se propone avanzar hacia una expansión progresiva dentro de la cadena, proceso cuya velocidad dependerá principalmente de la capacidad productiva y logística disponible.

En este sentido, la investigación permitió identificar que la principal limitación para una expansión acelerada no corresponde al producto ni a los requisitos del programa, sino a la capacidad de la organización para acompañar el crecimiento esperado mediante el fortalecimiento gradual de su estructura operativa y productiva.

6.5 Beneficios esperados de la estrategia propuesta

La implementación de la estrategia propuesta permitiría a Humita Diseño acceder a múltiples beneficios asociados al ingreso al retail.

Entre ellos destacan el fortalecimiento del posicionamiento de marca, el aumento de la visibilidad comercial, la diversificación de fuentes de ingreso y el acceso a nuevos segmentos de consumidores interesados en productos sostenibles y de producción nacional.

Adicionalmente, el ingreso al programa Nuestros Productores permitiría a la empresa acceder a capacitación especializada, asesoría técnica y redes de apoyo orientadas específicamente a pequeñas y medianas empresas que buscan desarrollarse dentro del retail chileno.

Finalmente, el crecimiento sostenido dentro del programa podría permitir a Humita Diseño evolucionar desde la categoría MYPE hacia la condición de proveedor directo de Cencosud, objetivo que forma parte de la trayectoria natural promovida por el programa.

6.6 Evaluación económica preliminar de la colección Huminis

La viabilidad económica constituye uno de los principales factores a considerar al momento de evaluar la incorporación de un producto al retail, especialmente en el caso de pequeñas empresas que buscan escalar sus operaciones y aumentar sus volúmenes de producción.

A diferencia de los canales tradicionales de venta directa o comercialización corporativa, el retail incorpora nuevos costos y exigencias asociadas a logística, distribución, reposición, inventarios y márgenes comerciales, haciendo necesario evaluar si la estructura de costos actual permite sostener una operación rentable en el tiempo.

En el caso de Humita Diseño, la fundadora proporcionó información relativa a los costos directos asociados a la producción de la colección Huminis, permitiendo realizar una estimación preliminar del comportamiento económico del producto dentro del canal supermercadista.

Concepto	Costo unitario
Muñeco Huminis	\$2.000
Libro para pintar	\$2.800
Packaging	\$800
Merchandising	\$1.400
Costo directo total	\$7.000

Tabla 4. Estructura de costos estimada

La estimación anterior considera únicamente los costos directos de fabricación asociados a materiales y producción, no incorporando costos indirectos relacionados con diseño, administración, comercialización, transporte ni gestión operativa.

En consecuencia, el costo económico total del producto probablemente será superior al valor anteriormente señalado, especialmente a medida que aumenten los volúmenes de producción y se incorporen nuevas exigencias derivadas del retail.

Formación del precio de venta

Uno de los principales desafíos para las pequeñas empresas al ingresar al retail corresponde a la definición del precio de venta al proveedor y del precio final al consumidor.

Durante la reunión sostenida con la Gerenta Comercial responsable del programa Nuestros Productores, se indicó que el margen comercial retenido por Cencosud no debe interpretarse exclusivamente como ganancia del supermercado, sino que financia múltiples actividades asociadas a la comercialización del producto como lo es el almacenamiento y bodegaje; distribución logística; reposición en sala; costos de inventario; promociones comerciales; exhibición y merchandising; campañas publicitarias y gestión administrativa.

Por esta razón, la diferencia entre el precio pagado al proveedor y el precio observado en góndola puede resultar considerablemente superior a la observada en otros canales comerciales.

A modo de ejemplo, durante la entrevista se planteó un escenario donde un producto adquirido a \$2.000 puede ser comercializado por el supermercado a valores cercanos a \$5.000, diferencia destinada principalmente a financiar los costos asociados a la operación del canal.

Escenario preliminar de precios para la colección Huminis

Considerando el costo directo estimado de \$7.000 por unidad y el posicionamiento premium definido para la colección, se desarrolló un escenario preliminar de precios orientado a evaluar la viabilidad económica del producto.

Concepto	Valor estimado
Costo directo producción	\$7.000
Margen Humita Diseño	\$2.000
Precio venta a Jumbo	\$9.000
Margen comercial Jumbo	\$5.990
Precio estimado consumidor final	\$14.990

Bajo este escenario, Humita Diseño obtendría un margen bruto aproximado de \$2.000 por unidad comercializada a través del retail.

Si bien este margen resulta inferior al observado en ventas directas o corporativas, el retail permite compensar esta diferencia mediante mayores volúmenes de venta y una exposición significativamente superior de la marca.

Asimismo, este rango de precios resulta consistente con el posicionamiento premium propuesto para la colección Huminis y con los valores observados actualmente en productos infantiles sustentables y educativos comercializados dentro del mercado chileno.

Evaluación según volumen de ventas

Con el objetivo de estimar el impacto económico potencial del ingreso al retail, se desarrollaron distintos escenarios de comercialización utilizando como referencia la capacidad productiva actual de la empresa.

Escenario Conservador

Se considera una comercialización inicial de 500 unidades mensuales.

Indicador	Valor
-----------	-------

Unidades mensuales	500
Venta a Jumbo	\$9.000
Ingreso mensual Humita	\$4.500.000
Costo de producción	\$3.500.000
Margen bruto mensual	\$1.500.000

Tabla 5. Escenario conservador de ingresos Humita Diseño

Escenario Intermedio

Se considera una comercialización de 1.000 unidades mensuales.

Indicador	Valor
Unidades mensuales	1.000
Ingreso mensual Humita	\$9.000.000
Costo de producción	\$7.000.000
Margen bruto mensual	\$2.000.000

Tabla 6. Escenario intermedio de ingresos Humita Diseño

Escenario de expansión

Se considera una comercialización cercana a la capacidad productiva histórica máxima de la empresa.

Indicador	Valor
Unidades mensuales	5.000
Ingreso mensual Humita	\$45.000.000
Costo de producción	\$35.000.000

Margen bruto mensual	\$10.000.000
----------------------	--------------

Tabla 7. Escenario de expansión de ingresos Humita Diseño

Los resultados permiten observar que incluso escenarios relativamente conservadores podrían representar una fuente importante de ingresos adicionales para la organización.

Economías de escala

Otro aspecto relevante corresponde al efecto de las economías de escala sobre la estructura de costos de la empresa.

Actualmente, parte importante de los costos asociados a producción corresponden a costos variables directamente relacionados con materiales y mano de obra.

Sin embargo, el aumento de los volúmenes de producción podría generar reducciones importantes en costos unitarios asociados a impresión de packaging; compra de materiales; procesos de confección; transporte; almacenamiento.

Esto podría traducirse en una disminución progresiva del costo unitario del producto y un aumento de los márgenes obtenidos por la empresa.

Evaluación de rentabilidad estratégica

No obstante, el principal beneficio económico asociado al retail probablemente no corresponde únicamente a los ingresos directos obtenidos por la venta del producto.

La presencia física dentro de supermercados Jumbo permitiría aumentar considerablemente la visibilidad de la marca y fortalecer el posicionamiento de Humita Diseño dentro del mercado infantil nacional.

Este aumento en reconocimiento podría generar efectos positivos indirectos sobre otras líneas de negocio de la empresa, particularmente en el segmento corporativo y en los productos personalizados.

En este sentido, el retail debe ser entendido no solamente como un canal de ventas, sino también como una herramienta de posicionamiento y construcción de marca.

Conclusiones de la evaluación económica

Los antecedentes analizados permiten concluir que la colección Huminis presenta condiciones económicas favorables para su incorporación al retail mediante el programa Nuestros Productores.

La estructura de costos actual permite sostener márgenes positivos para la empresa y simultáneamente generar espacio suficiente para la operación comercial del supermercado.

Asimismo, el crecimiento esperado de los volúmenes de venta y las potenciales economías de escala podrían fortalecer aún más la rentabilidad del proyecto durante el mediano y largo plazo.

6.7 Evaluación de la capacidad productiva y escalabilidad

Uno de los principales hallazgos obtenidos durante el desarrollo de la investigación corresponde a la importancia que posee la capacidad productiva dentro de los procesos de incorporación y expansión de pequeñas empresas al retail nacional.

A diferencia de otros canales comerciales, el retail requiere garantizar continuidad operacional, disponibilidad permanente de productos y capacidad de reposición constante, aspectos que transforman la producción y logística en variables estratégicas para el éxito del proveedor.

Durante la reunión sostenida con la Gerenta Comercial responsable del programa Nuestros Productores de Cencosud, se identificó que la capacidad productiva constituye uno de los principales

criterios utilizados para determinar la cantidad de salas asignadas inicialmente a un proveedor, la velocidad de expansión dentro de la cadena y el formato comercial más adecuado para la comercialización del producto.

En términos prácticos, esto implica que una empresa con menor capacidad de abastecimiento tenderá a comenzar operando en un número reducido de supermercados, ampliando posteriormente su presencia territorial en la medida que demuestre capacidad de reposición y continuidad operacional.

Este enfoque resulta especialmente relevante para Humita Diseño, considerando que la empresa posee características productivas distintas a las observadas en grandes fabricantes industriales y opera bajo un modelo de producción flexible basado en diseño propio, confección local y tercerización parcial de determinados procesos productivos.

Actualmente, la empresa mantiene una producción promedio estimada entre 1.000 y 2.000 unidades mensuales considerando la totalidad de sus líneas de negocio, incluyendo productos personalizados para empresas, proyectos corporativos y colecciones propias.

No obstante, durante períodos de alta demanda la organización ha logrado alcanzar niveles de producción cercanos a las 5.000 unidades mensuales, demostrando que existe capacidad de escalamiento cuando las condiciones comerciales lo requieren.

Este antecedente resulta particularmente relevante, ya que permite concluir que la empresa posee experiencia previa trabajando con volúmenes considerablemente superiores a su producción promedio habitual y que su estructura productiva posee cierto grado de flexibilidad para adaptarse a aumentos temporales en la demanda.

Sin embargo, la investigación permitió identificar que la principal limitación para un crecimiento sostenido no corresponde necesariamente a la infraestructura productiva ni a la disponibilidad de

talleres externos, sino a la elevada concentración de funciones operativas y estratégicas en la figura de la fundadora.

Actualmente, la producción es desarrollada principalmente mediante el trabajo conjunto entre la fundadora y un pequeño equipo conformado por dos o tres personas encargadas de labores de confección y armado de productos. Adicionalmente, la fundadora participa activamente en procesos de diseño, corte de telas, coordinación de producción, relación con clientes y gestión comercial.

Si bien esta estructura organizacional ha permitido mantener elevados estándares de calidad y una fuerte identidad de marca durante los primeros años del emprendimiento, podría transformarse en una limitación importante frente a escenarios de crecimiento sostenido derivados del ingreso al retail.

Diversos estudios sobre crecimiento empresarial señalan que una de las principales barreras para el escalamiento de pequeñas empresas corresponde precisamente a la dependencia excesiva respecto al fundador en actividades operacionales y administrativas, situación que dificulta la delegación y limita la capacidad de expansión organizacional.

En consecuencia, el principal desafío futuro para Humita Diseño no consiste necesariamente en aumentar su capacidad técnica de producción, sino en desarrollar una estructura organizacional capaz de sostener mayores volúmenes de operación sin comprometer la calidad del producto ni la continuidad del abastecimiento.

Una de las principales oportunidades identificadas durante la investigación consiste precisamente en la posibilidad de redistribuir progresivamente funciones dentro de la organización, permitiendo que actividades operacionales como corte de materiales, preparación de piezas y procesos de confección sean asumidas por mano de obra adicional o talleres externos especializados.

Esta estrategia permitiría liberar tiempo de gestión para que la fundadora pueda concentrarse en actividades de mayor valor estratégico para la organización, tales como diseño, innovación, planificación logística, desarrollo comercial y fortalecimiento de la marca.

Desde la perspectiva del retail, este tipo de transición organizacional constituye una etapa habitual dentro del crecimiento de pequeñas empresas que evolucionan desde modelos artesanales hacia estructuras más profesionalizadas y escalables.

Asimismo, el propio programa Nuestros Productores contempla herramientas de acompañamiento y capacitación orientadas precisamente a facilitar este proceso de profesionalización, permitiendo a los proveedores fortalecer capacidades asociadas a logística, planificación, packaging y gestión comercial.

Otro aspecto relevante corresponde a las economías de escala que podrían generarse a partir del aumento de los volúmenes de producción.

Mayores niveles de fabricación permitirían optimizar costos asociados a compra de materiales, impresión de packaging, transporte y coordinación de producción, contribuyendo simultáneamente a mejorar la competitividad económica del producto y aumentar los márgenes operacionales de la empresa.

En consecuencia, el crecimiento productivo no solamente representa una necesidad operativa para abastecer al retail, sino también una oportunidad para mejorar la eficiencia económica global de la organización.

Considerando todos los antecedentes recopilados durante la investigación, es posible concluir que Humita Diseño posee actualmente la capacidad necesaria para abastecer una estrategia de ingreso

gradual al retail, particularmente bajo el modelo progresivo utilizado por el programa Nuestros Productores.

No obstante, la velocidad de expansión futura dependerá principalmente de la capacidad de la empresa para fortalecer progresivamente su estructura organizacional y transformar una operación altamente centralizada en un modelo más especializado y escalable.

Finalmente, la investigación permite concluir que la principal limitación para el crecimiento de Humita Diseño no corresponde al producto, las certificaciones o la aceptación del mercado, sino a la capacidad de acompañar organizacionalmente el crecimiento esperado de la demanda derivado de su eventual incorporación al retail nacional.

6.8 Estrategia recomendada de implementación

Los antecedentes recopilados durante la presente investigación permitieron concluir que la estrategia más adecuada para la incorporación de Humita Diseño al retail chileno corresponde a un proceso gradual de implementación a través del programa Nuestros Productores de Cencosud, privilegiando un crecimiento progresivo y controlado por sobre una expansión acelerada hacia múltiples salas o formatos comerciales.

Esta recomendación surge como resultado del análisis conjunto de las entrevistas realizadas, la evaluación del entorno competitivo y las características particulares del modelo de negocio de Humita Diseño.

Durante las etapas iniciales de la investigación se evaluaron diversas alternativas de ingreso al retail, incluyendo grandes tiendas por departamento como Falabella, Paris y Ripley. Sin embargo, el levantamiento de información realizado permitió identificar importantes barreras de entrada para pequeñas empresas interesadas en acceder a espacios físicos dentro de estas cadenas.

En particular, las conversaciones sostenidas con representantes del área comercial y de recursos humanos de Falabella indicaron que la incorporación de pequeños proveedores a las tiendas físicas

constituye una situación excepcional y que, en la práctica, la principal alternativa disponible para emprendimientos corresponde al modelo Marketplace.

Esta situación resultó especialmente relevante considerando que Humita Diseño ya había participado previamente en dicho formato, experiencia que, según lo señalado por la fundadora, no cumplió las expectativas esperadas debido a las características operacionales y comerciales del sistema, especialmente en materias relacionadas con comisiones, logística y control de la experiencia de compra.

Como consecuencia de estos antecedentes, la investigación modificó progresivamente su enfoque inicial, orientándose hacia modelos alternativos de incorporación al retail que consideraran mecanismos de acompañamiento y reducción de barreras para pequeñas empresas nacionales.

La oportunidad surgió posteriormente gracias al contacto establecido con representantes de Cencosud y del programa Nuestros Productores, permitiendo acceder a información directa respecto al funcionamiento del programa y a los criterios utilizados para la incorporación de nuevos proveedores.

Uno de los principales hallazgos obtenidos durante la reunión sostenida con la Gerenta Comercial del programa fue la constatación de que el objetivo central de la iniciativa consiste precisamente en reducir las barreras históricas que enfrentan pequeñas y medianas empresas para acceder al retail, proporcionando acompañamiento técnico y comercial durante todo el proceso de incorporación.

A diferencia del modelo tradicional de selección de proveedores, donde el incumplimiento de ciertos requisitos suele traducirse en la exclusión inmediata del proceso, el programa Nuestros Productores contempla auditorías, acompañamiento y asesoría para aquellas empresas que requieren fortalecer determinados aspectos antes de ingresar al canal supermercadista.

Este enfoque transforma al programa no solamente en un canal de comercialización, sino también en una herramienta de desarrollo empresarial orientada a fortalecer las capacidades organizacionales de los proveedores participantes.

La información obtenida durante la investigación permitió además identificar un elevado grado de alineamiento entre los objetivos del programa y las características propias de Humita Diseño.

Asimismo, la colección Huminis presenta una propuesta de valor altamente coherente con las tendencias actuales del mercado y con el posicionamiento buscado por Jumbo dentro del segmento de productos diferenciados y de mayor valor agregado.

Desde esta perspectiva, la estrategia recomendada no consiste en intentar maximizar rápidamente la cantidad de salas o la cobertura geográfica, sino en consolidar inicialmente la presencia del producto dentro de un número acotado de supermercados Jumbo cuidadosamente seleccionados.

Esta recomendación se encuentra directamente relacionada con otro de los principales hallazgos de la investigación: la capacidad productiva constituye actualmente el principal factor que determinará la velocidad de expansión futura de la empresa dentro del retail.

Durante la entrevista sostenida con la Gerenta Comercial de Cencosud se indicó explícitamente que la cantidad de supermercados asignados a cada proveedor depende principalmente de su capacidad de abastecimiento y reposición, así como de la capacidad para mantener continuidad operacional en el tiempo.

En consecuencia, una estrategia de expansión demasiado agresiva podría generar riesgos asociados a quiebres de stock, retrasos en la reposición y pérdida de oportunidades comerciales.

Por el contrario, un crecimiento progresivo permitiría validar el comportamiento del producto en el mercado, monitorear la respuesta de los consumidores y fortalecer gradualmente la estructura organizacional de la empresa a medida que aumentan los volúmenes de venta.

Otro aspecto relevante identificado durante la investigación corresponde a la importancia del aprendizaje organizacional asociado al proceso de incorporación al retail.

La participación dentro del programa Nuestros Productores no solamente otorga acceso a las góndolas del supermercado, sino también a instancias de capacitación y acompañamiento orientadas a fortalecer áreas como logística, gestión de inventarios, packaging, calidad e inteligencia artificial.

La existencia de iniciativas como el diplomado desarrollado junto a la Universidad Santo Tomás y los convenios con Fundación Luksic, Sercotec y el Ministerio de Economía representan oportunidades importantes para profesionalizar la gestión de la empresa y preparar futuras etapas de crecimiento.

Desde esta perspectiva, la implementación debe entenderse no únicamente como un proceso comercial, sino también como una instancia de fortalecimiento organizacional y desarrollo de capacidades internas.

.

La experiencia acumulada durante años trabajando con clientes corporativos y productos personalizados constituye una fuente importante de estabilidad y diversificación de ingresos que no debería abandonarse durante las primeras etapas de expansión.

Por el contrario, el ingreso al retail debería contribuir a fortalecer el posicionamiento de marca, aumentar la visibilidad de la colección Huminis y generar nuevas oportunidades comerciales tanto en el mercado de consumo masivo como en el segmento corporativo.

En consecuencia, la presente investigación concluye que la estrategia óptima para Humita Diseño consiste en una implementación gradual, acompañada y basada en aprendizaje continuo, aprovechando las herramientas de apoyo ofrecidas por el programa Nuestros Productores y permitiendo que el crecimiento comercial avance de manera consistente con la capacidad organizacional y productiva de la empresa.

Más que un simple ingreso a un nuevo canal de ventas, la incorporación al programa representa una oportunidad para transformar a Humita Diseño desde un emprendimiento consolidado en el ámbito corporativo hacia una empresa con presencia dentro del retail nacional, manteniendo al mismo tiempo los atributos de sostenibilidad, creatividad y producción local que han caracterizado históricamente a la marca.

6.10 Proyección de crecimiento y fortalecimiento organizacional

La expansión de Humita Diseño hacia el retail no solamente implica un aumento esperado en la demanda y en los volúmenes de producción, sino también la necesidad de adaptar progresivamente la estructura organizacional de la empresa para responder a los requerimientos propios del canal supermercadista.

Actualmente, gran parte de las actividades operacionales y estratégicas de la organización se encuentran concentradas en la fundadora de la empresa, quien participa activamente en procesos de diseño, corte de materiales, coordinación de producción y gestión comercial.

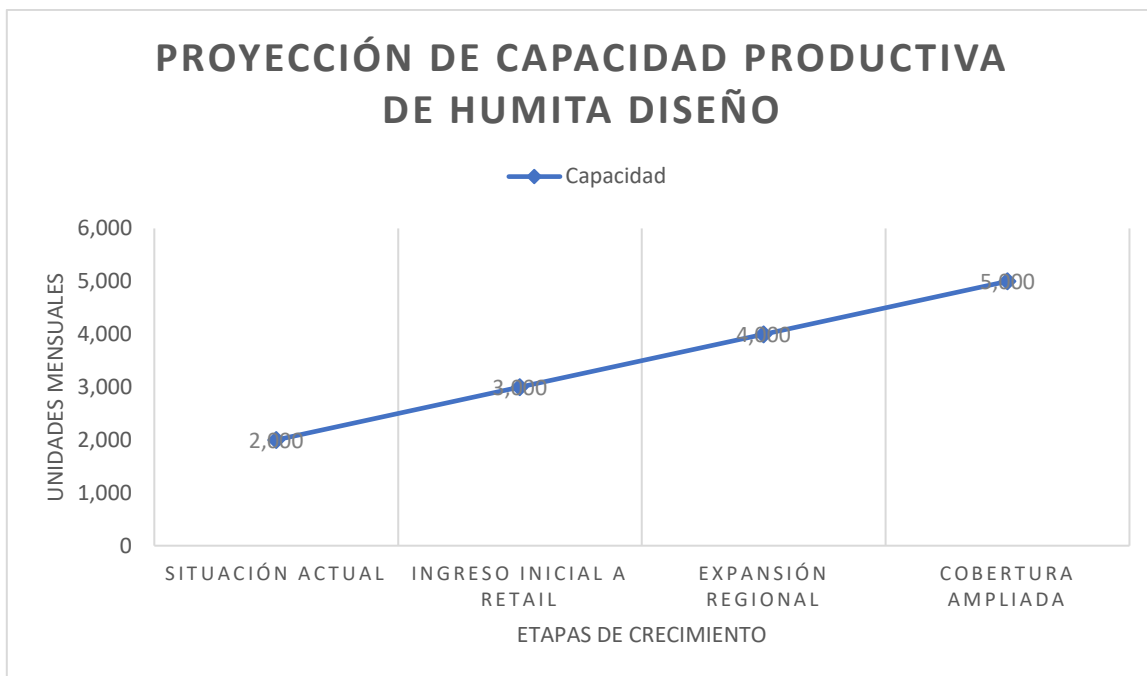


Figura 9. Proyección estimada del crecimiento de la capacidad productiva de Humita

Diseño asociada a una estrategia de expansión gradual hacia el retail

La proyección presentada considera un escenario de crecimiento gradual y consistente con la capacidad histórica demostrada por la empresa, la cual ha logrado alcanzar producciones cercanas a las 5.000 unidades mensuales durante períodos de alta demanda.

Esta estructura ha permitido mantener un alto control sobre la calidad y la identidad de la marca durante las primeras etapas del emprendimiento; sin embargo, podría transformarse en una limitación frente a un escenario de crecimiento sostenido asociado al ingreso al retail.

En este contexto, el principal desafío para Humita Diseño no radica en el cumplimiento de requisitos normativos ni en la propuesta de valor del producto, sino en la capacidad de escalar su producción y fortalecer su estructura organizacional a medida que aumenten los volúmenes de venta.

Una alternativa para enfrentar este desafío consiste en aumentar progresivamente la participación de mano de obra en actividades operacionales como corte, confección y preparación de productos, permitiendo que la fundadora concentre sus esfuerzos en actividades estratégicas asociadas al diseño, innovación, gestión comercial y coordinación logística.

Esta redistribución de funciones permitiría mejorar la eficiencia operacional y facilitar el crecimiento de la empresa sin comprometer la calidad ni la identidad de la marca, aspectos que constituyen actualmente una de las principales ventajas competitivas de Humita Diseño.

Asimismo, considerando que la empresa ha demostrado previamente la capacidad de alcanzar producciones cercanas a las 5.000 unidades mensuales, resulta razonable proyectar que un fortalecimiento gradual de la estructura productiva permitiría acompañar adecuadamente una expansión progresiva dentro del retail.

6.11 Riesgos y desafíos asociados a la expansión

A pesar de las oportunidades identificadas durante la investigación, la incorporación de Humita Diseño al retail también implica enfrentar una serie de riesgos y desafíos asociados al crecimiento y escalamiento de la organización.

Uno de los principales desafíos corresponde a la capacidad de mantener niveles adecuados de producción y abastecimiento a medida que aumenta la cobertura dentro de las cadenas supermercadistas. Durante la reunión sostenida con la Gerenta Comercial del programa Nuestros Productores se identificó que la capacidad productiva constituye uno de los principales criterios utilizados por Cencosud para definir la cantidad de salas asignadas inicialmente a cada proveedor y la velocidad de expansión posterior dentro de la cadena.

En este contexto, si bien Humita Diseño posee una capacidad productiva promedio entre 1.000 y 2.000 unidades mensuales y ha logrado alcanzar producciones cercanas a las 5.000 unidades mensuales en períodos de alta demanda, el crecimiento sostenido podría requerir una mayor coordinación con talleres externos y una planificación más rigurosa de la producción para evitar quiebres de stock o retrasos en las entregas.

Un segundo desafío se relaciona con la estructura organizacional de la empresa. Actualmente, gran parte de las actividades operacionales y estratégicas dependen directamente de la participación de la fundadora, quien interviene activamente en procesos asociados al diseño, preparación de materiales y coordinación de producción. Esta situación podría transformarse en una limitación operacional frente a escenarios de crecimiento acelerado, haciendo necesaria una progresiva delegación de funciones y fortalecimiento del equipo de trabajo.

Asimismo, el ingreso al retail implica mayores exigencias en materias asociadas a planificación logística, gestión de inventarios, reposición de productos y cumplimiento de estándares comerciales, aspectos que pueden diferir considerablemente de las dinámicas actualmente presentes en el mercado corporativo y en las ventas directas.

Otro riesgo relevante corresponde a la posibilidad de generar una dependencia excesiva respecto a un único canal de comercialización. Si bien el ingreso al retail representa una oportunidad importante para la organización, resulta recomendable mantener la diversificación de ingresos mediante la continuidad de las líneas de negocio actualmente existentes, especialmente aquellas asociadas a productos corporativos personalizados.

Finalmente, la empresa deberá enfrentar el desafío de mantener los atributos que actualmente constituyen su principal ventaja competitiva, tales como la sostenibilidad, la producción nacional, la personalización y la calidad del producto, incluso en escenarios de mayor escala productiva.

En consecuencia, el éxito de la expansión de Humita Diseño hacia el retail dependerá no solamente de la aceptación comercial del producto, sino también de la capacidad de la organización para fortalecer progresivamente su estructura operacional y adaptarse a las exigencias propias del canal supermercadista sin perder los elementos diferenciadores que caracterizan a la marca.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Principales hallazgos de la investigación

La presente investigación tuvo como propósito analizar la viabilidad comercial y estratégica de Humita Diseño para su incorporación al retail chileno, utilizando como caso de estudio el programa Nuestros Productores de Cencosud y evaluando el grado de alineamiento existente entre las características de la empresa y los requerimientos del canal supermercadista.

Los resultados obtenidos permiten concluir que las barreras de entrada históricamente asociadas al retail continúan representando una de las principales limitaciones para pequeñas y medianas empresas chilenas, particularmente en aspectos relacionados con capacidad productiva, logística, financiamiento y acceso a redes comerciales.

Diversos estudios desarrollados en Chile han identificado que las pymes presentan mayores dificultades para acceder a canales masivos de comercialización debido a restricciones de escala y poder de negociación frente a grandes cadenas de distribución. Estas diferencias generan importantes asimetrías competitivas entre grandes proveedores y pequeños productores nacionales, limitando las posibilidades de crecimiento y expansión comercial de emprendimientos innovadores y diferenciados.

Sin embargo, la investigación permitió identificar que iniciativas como el programa Nuestros Productores constituyen mecanismos efectivos para reducir dichas barreras mediante procesos de acompañamiento, asesoría y formación orientados específicamente a pequeñas empresas nacionales.

A diferencia del modelo tradicional de abastecimiento del retail, el programa incorpora procesos de auditoría, capacitación y apoyo técnico que permiten a proveedores con menores niveles de experiencia desarrollar progresivamente las capacidades necesarias para operar dentro del canal supermercadista.

7.2 Cumplimiento de los objetivos de investigación

El primer objetivo específico consistió en analizar la situación actual de Humita Diseño desde una perspectiva organizacional, comercial y productiva.

Los resultados permitieron identificar una empresa con más de dieciocho años de trayectoria, caracterizada por una fuerte orientación hacia la sostenibilidad, el diseño y la producción nacional. Asimismo, se constató la existencia de ventajas competitivas asociadas a certificaciones, diferenciación de producto y experiencia comercial con organizaciones de gran tamaño.

El segundo objetivo buscó identificar las principales barreras y requisitos asociados al ingreso de pequeñas empresas al retail chileno.

En este ámbito, la investigación permitió constatar que el acceso al retail tradicional continúa siendo complejo para pequeñas organizaciones, especialmente en cadenas que privilegian modelos basados en marketplace o proveedores de gran escala.

No obstante, el análisis del programa Nuestros Productores evidenció la existencia de mecanismos específicos orientados precisamente a facilitar el ingreso de productores nacionales y empresas de menor tamaño al canal supermercadista.

Finalmente, el tercer objetivo correspondió al diseño de una estrategia de expansión para Humita Diseño, identificando acciones concretas orientadas a facilitar su incorporación al retail.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que la empresa presenta un alto grado de alineamiento con los objetivos y requisitos del programa, existiendo condiciones favorables para una implementación gradual y progresiva.

7.3 Viabilidad comercial de Humita Diseño

Uno de los principales hallazgos obtenidos durante el desarrollo de la investigación corresponde a la existencia de un elevado nivel de compatibilidad entre la propuesta de valor de Humita Diseño y las tendencias actuales del mercado.

La creciente valoración por productos sostenibles, producción nacional y economía circular ha generado oportunidades importantes para organizaciones capaces de diferenciarse mediante atributos distintos al precio.

Estudios internacionales desarrollados por PwC indican que los consumidores se encuentran dispuestos a pagar en promedio un 9,7% adicional por productos producidos de manera sostenible, mientras que investigaciones de Nielsen muestran que aproximadamente dos tercios de los consumidores consideran la sostenibilidad un factor relevante en sus decisiones de compra.

Estas tendencias adquieren especial relevancia para Humita Diseño, cuya propuesta de valor se encuentra construida precisamente sobre atributos relacionados con producción nacional, reutilización de materiales y educación ambiental.

En consecuencia, la colección Huminis presenta condiciones favorables para posicionarse dentro de segmentos de consumidores interesados en productos con propósito y valor social.

7.4 Principal desafío identificado

Contrario a lo planteado inicialmente durante el desarrollo de la investigación, el principal desafío identificado para la expansión de Humita Diseño no corresponde al acceso al mercado ni al cumplimiento normativo exigido por el retail.

La evidencia recopilada mediante entrevistas y reuniones con representantes de Cencosud permitió concluir que la principal limitación potencial se encuentra asociada a la capacidad de escalamiento organizacional y productivo de la empresa.

Actualmente, gran parte de las actividades operacionales y estratégicas dependen directamente de la participación de la fundadora, situación que podría dificultar el crecimiento sostenido frente a aumentos significativos en la demanda.

En este sentido, el desafío futuro para Humita Diseño no consiste únicamente en vender más productos, sino en desarrollar las capacidades organizacionales necesarias para sostener dicho crecimiento sin comprometer la calidad ni los atributos diferenciadores de la marca.

7.5 Recomendaciones

Se recomienda que Humita Diseño continúe fortaleciendo progresivamente su estructura organizacional mediante la incorporación de capacidades asociadas a logística, planificación y gestión comercial.

Asimismo, resulta recomendable mantener la diversificación de fuentes de ingresos mediante la continuidad del negocio corporativo, evitando una dependencia excesiva del retail durante las primeras etapas del proceso de expansión.

Finalmente, se recomienda aprovechar las oportunidades de capacitación y acompañamiento proporcionadas por Cencosud, la Universidad Santo Tomás y las instituciones asociadas al programa,

transformando el ingreso al retail no solamente en una oportunidad comercial, sino también en una instancia de aprendizaje y fortalecimiento organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Aastrup, J., & Kotzab, H. (2010). Forty years of outlet centre research: Directions for future research. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 3-26.

Cencosud. (2024). *Programa Nuestros Productores*.
<https://www.cencosud.com/nosotros/nuestros-productores>

Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*. <https://ellenmacarthurfoundation.org>

European Committee for Standardization. (2019). *EN 71: Safety of toys*.
<https://www.cencenelec.eu>

Euromonitor International. (2023). *Toys and games in Latin America*.
<https://www.euromonitor.com>

[Fiscalía Nacional Económica](#)

Hartmann, P., & Ibáñez, V. A. (2006). Green value added. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), 673-680.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.

[Ministerio de Economía, Fomento y Turismo](#)

Nielsen. (2022). *The sustainability imperative: New insights on consumer expectations*. Nielsen Holdings PLC.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Simon-Kucher & Partners. (2021). *Global Sustainability Study 2021*. <https://www.simon-kucher.com>

[Servicio de Impuestos Internos \(SII\)](#)

Universidad de Chile. (2023). *Sello S y sustentabilidad empresarial en Chile*. Universidad de Chile.

Anexos

Anexo 1

Tamaño empresa	Ventas anuales
Microempresa	Hasta 2.400 UF
Pequeña empresa	Entre 2.400 y 25.000 UF
Mediana empresa	Entre 25.000 y 10.000 UF
Gran empresa	Sobre 10.000 UF

Tabla 1. Clasificación de empresas según volumen de ventas anuales.

Anexo 2



Figura 1. Ejemplos de productos personalizados desarrollados para clientes corporativos

Anexo 3



Figura 2. Muñecos Huminis

Anexo 4



Figura 3. Libro para pintar y material educativo asociado a la colección Huminis

Anexo 5



Figura 4. Packaging de la colección Huminis

Anexo 6



Figura 5. Material educativo de la colección Huminis

Anexo 7



Figura 6. Parte de los materiales utilizados para el proceso productivo por Humita Diseño

Anexo 8



Figura 7. Sello S

Anexo 9

Canal	Acceso	Comisión aprox.	Adecuación para Humita
Falabella +Verde	Vía Corfo / ASECH	Estándar por categoría	★★★★★ MUY ALTA Sustentabilidad certificada
Falabella Talento Local	Equipo emprendimiento	A definir	★★★★☆ ALTA Artesanal, identidad chilena
Falabella Marketplace	Formulario online	Entre 10% y 17% según categoría	★★★★☆ ALTA Experiencia previa de Humita
Ripley Marketplace	Formulario + evaluación	Variable por categoría + \$990 fijo por unidad vendida bajo \$5.000	★★★☆☆ MEDIA Ajuste de precio requerido
Paris (Cencosud)	Onboarding digital	Aproximadamente 17% en categorías similares	★★★☆☆ MEDIA Mayor competencia

Figura 8. Resume los resultados preliminares obtenidos durante la primera etapa de análisis

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10

Fortalezas	Debilidades
Producción 100% Chilena	Alta dependencia operativa de la fundadora
Más de 18 años de trayectoria	Escasa experiencia en el retail tradicional
Certificación EN71	Capacidad productiva limitada para una Expansión acelerada
Sello S de sustentabilidad	Baja visibilidad nacional de la marca
Economía circular y reutilización textil	Procesos logísticos poco desarrollados para el retail
Diseño propio y diferenciación	Dependencia de talleres externos
Experiencia con grandes clientes corporativos	Estructura organizacional pequeña

Oportunidades	Amenazas
Programa “Nuestros Productores”	Competencia de productos importados de bajo costo
Crecimiento del consumo sostenible	Poder de negociación del retail
Mayor valoración de productos nacionales	Cambios en hábitos de consumo
Auge de juguetes educativos	Competidores con mayor escala
Tendencia hacia economía circular	Presión sobre márgenes comerciales
Apoyo institucional a pymes	Incrementos en costos de producción

Tabla 2. Análisis FODA de Humita Diseño

Anexo 11

Etapas	Actividad principal	Horizonte estimado
1	Postulación formal al programa y envío de antecedentes	Mes 1
2	Revisión documental y auditoría inicial de Cencosud	Mes 1
3	Definición de salas y condiciones comerciales	Mes 2
4	Ingreso inicial de la colección Huminis a salas seleccionadas	Mes 3
5	Evaluación de desempeño comercial y reposición	Mes 4-6
6	Fortalecimiento organizacional y expansión progresiva	Mes 6 en adelante

Tabla 3. Propuesta cronograma implementación

Anexo 12

Concepto	Costo unitario
Muñeco Huminis	\$2.000
Libro para pintar	\$2.800
Packaging	\$800
Merchandising	\$1.400
Costo directo total	\$7.000

Tabla 4. Estructura de costos estimada

Anexo 13

Indicador	Valor
Unidades mensuales	500
Venta a Jumbo	\$9.000
Ingreso mensual Humita	\$4.500.000
Costo de producción	\$3.500.000
Margen bruto mensual	\$1.500.000

Tabla 5. Escenario conservador de ingresos Humita Diseño

Anexo 14

Indicador	Valor
Unidades mensuales	1.000
Ingreso mensual Humita	\$9.000.000
Costo de producción	\$7.000.000
Margen bruto mensual	\$2.000.000

Tabla 6. Escenario intermedio de ingresos Humita Diseño

Anexo 15

Indicador	Valor
Unidades mensuales	5.000
Ingreso mensual Humita	\$45.000.000
Costo de producción	\$35.000.000
Margen bruto mensual	\$10.000.000

Tabla 7. Escenario de expansión de ingresos Humita Diseño

Anexo 16

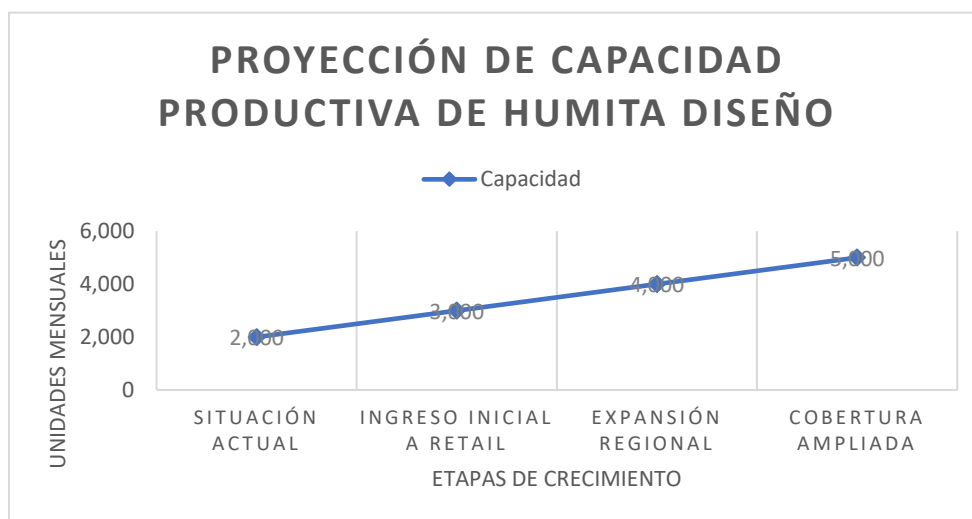


Figura 9. Proyección estimada del crecimiento de la capacidad productiva de Humita

Diseño asociada a una estrategia de expansión gradual hacia el retail