



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**Facultad de Economía y Negocios**  
**Escuela de Economía y Administración**

**ESTUDIO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ASOS Y PLAN  
DE NEGOCIOS PARA ESTABLECER UN MODELO  
ANÁLOGO AL ESTUDIADO EN CHILE.**

**SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL,  
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN Y MENCIÓN ECONOMÍA**

**INTEGRANTES:**

**ALEX AHUMADA VARAS**  
**NAZARETH ALTAMIRANO IBARRA**  
**FRANCESCA BONOMELLI CARRASCO**

**PROFESOR GUÍA**  
**Nicole Pinaud Verde-Ramo**

**Santiago, Chile**

**2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

En esta tesis queremos agradecer a todos quienes fueron importantes durante todo el camino recorrido en la universidad:

A nuestras familias por las facilidades y oportunidades que nos dieron. Por el apoyo incondicional y por guiarnos en cada paso.

A nuestros amigos por alentarnos en los momentos difíciles y por permitir que viviéramos una experiencia universitaria enriquecedora y completa.

A la profesora Nicole Pinaud por ayudarnos a realizar este proyecto, por su paciencia y apoyo.

A quienes influyeron en nuestra formación como ingenieros, a los profesores, auxiliares y todos quienes trabajan en la facultad y que velan por el desarrollo de los alumnos.

Muy sinceramente, les agradecemos a todos.

## **RESUMEN DEL SEMINARIO DE TÍTULO: ESTUDIO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ASOS Y PLAN DE NEGOCIOS PARA ESTABLECER UN MODELO ANÁLOGO AL ESTUDIANDO EN CHILE.**

En el presente seminario de título se describen y analizan las principales características que han llevado a ASOS.com a ser una de las tiendas online más exitosas a nivel mundial, debido a esto se propone como proyecto de emprendimiento replicar su modelo en Chile, por medio de una plataforma web MYTO.cl.

ASOS crea valor al proponer una experiencia diferente de compra online, su sitio web ofrece valor gracias a características que no se pueden obtener visitando una tienda tradicional. La compra online es conveniente, rápida, cómoda, se puede realizar solo o acompañado, hay acceso a miles de productos de diseños y estilos interesantes, precios competitivos, diversas marcas y diseñadores, productos exclusivos, además de espacios de co-creación entre usuarios y diseñadores en la misma página web.

Ahora bien para adaptar y replicar este modelo de negocios en Chile se debió realizar un análisis del atractivo de la Industria del E-Tail enfocado en el vestuario en Chile. Se concluyo que dicha industria es atractiva para el caso de etailers que posean los recursos físicos y monetarios para crear una plataforma web en la cual se puedan vender sus productos. No sólo se debe considerar el sitio web, sino también detrás de ello debe existir un proceso logístico muy desarrollado tanto para la adquisición de los productos, control de inventarios así como despacho de los mismos.

Tras las oportunidades de negocio establecidas en Chile como: mercado creciente, evolución en el gasto del vestuario en Chile, evolución del gasto por compras por internet, un estilo de vida de la sociedad chilena más estresante y con menos tiempo para comprar, dificultad para acceder a ofertas de etailers globales, se concluye que sería adecuado crear un e-tail chileno que ofrezca una plataforma web de calidad y a la vanguardia, que comercialice prendas de vestir personalizadas, es decir que se ofrezcan a nuestros futuros consumidores ropa de acuerdo a los gustos y preferencias de cada uno. La página web será *www.myto.cl*. MYTO significa "Moda y Tendencias Online".

Inicialmente se venderán prendas de diseñadores de vestuario independientes y de pequeñas boutiques, luego pretendemos expandirnos y vender marcas reconocidas internacionalmente.

Las características que nos diferenciarán de la competencia son: oferta de productos exclusivos y que potencien a pequeños diseñadores y la disminución en los costos de comprar en tiendas tradicionales (transporte, tiempo, estacionamiento, falta de información, etc.) o internacionales (costos de envío, aduana, barreras en el idioma, etc.). En Chile no existe una plataforma web nacional que proporcione información detallada e interactiva en relación al vestuario femenino. Los grandes conglomerados suelen ofrecer productos estándares a precios competitivos, además de sitios pocos atractivos para los consumidores.

Nuestro mercado objetivo son aproximadamente 820.000 personas, las cuales compren por internet, sean principalmente mujeres, entre un rango de edad entre 16 y 45 años, que compren o deseen comprar vestuario a través de internet.

Deseamos posicionarnos como una marca de diseño en relación al vestuario y también como una marca con cierto reconocimiento hacia un grupo de consumidores que valoran la moda, la innovación y las nuevas tendencias.

En cuanto a los recursos necesarios para iniciar el proyecto corresponde a un total de \$ 111.762.330. Aún a pesar de la inversión, se concluye que el negocio es viable y es interesante, pero más importante, que sería rentable en el tiempo.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	9
<b>PARTE I: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>PARTE II: LEVANTAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ASOS</b>	
<b>2.1 Descripción de ASOS.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Levantamiento del Modelo de Negocios.....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Segmento de clientes.....	19
2.2.2 Propuesta de Valor.....	20
2.2.3 Canal.....	22
2.2.4 Relaciones con los Clientes.....	23
2.2.5 Flujos de Ingresos.....	23
2.2.6 Actividades Clave.....	25
2.2.7 Recursos Clave.....	26
2.2.8 Alianzas.....	27
2.2.9 Estructura de Costos.....	28
<b>2.3 Resumen Modelo de Negocios Canvas para ASOS.....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Análisis Modelo de Negocios de ASOS.....</b>	<b>31</b>
<b>PARTE III. ANÁLISIS EXTERNO: INDUSTRIA DEL E-TAIL ENFOCADO EN EL VESTUARIO EN CHILE</b>	
<b>3.1 Definiciones y características del E-Tail.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Descripción y evolución de la Industria del comercio electrónico y el B2C.....</b>	<b>36</b>
3.2.1 Principales Indicadores a nivel mundial y latinoamericano.....	36
3.2.2 Principales Indicadores en Chile.....	40
<b>3.3 Análisis de la Industria del E-Tail enfocado en el Vestuario en Chile utilizando los cinco fuerzas de Porter.....</b>	<b>43</b>
3.3.1 Poder de Negociación de los Clientes.....	43
3.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	46
3.3.3 Amenaza de Nuevos Entrantes.....	48
3.3.4 Amenaza de productos sustitutos.....	49
3.3.5 Rivalidad entre los competidores.....	51
3.3.6 Conclusiones de atractivo de la Industria y recomendaciones estratégicas.....	54
3.4 Ciclo de Vida de la Industria del E-Tail del vestuario en Chile.....	55
3.5 Factores Relevantes del Entorno – Oportunidades y Amenazas.....	57
<b>PARTE IV. PLAN DE NEGOCIOS</b>	
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>58</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>62</b>

4.1.1 Descripción de la empresa/proyecto.....	62
4.1.2 Factores fundamentales para el éxito.....	64
4.1.3 Propiedad de la empresa, inversionistas.....	64
4.1.4 Principales actores sectoriales con los que se establecen lazos.....	64
<b>4.2 EL MERCADO E INDUSTRIA .....</b>	<b>68</b>
4.2.1 Esquema de Operaciones.....	119
4.2.1 Identificación del problema y/o necesidad.....	68
4.2.2 Caracterización del Mercado Objetivo.....	68
4.2.3 Características del Mercado.....	69
4.2.4 Tamaño del mercado .....	70
4.2.5 Competencia Directa.....	70
4.2.6 Factores relevantes o críticos de la industria – Oportunidades y Amenazas ....	75
4.2.7 Ventajas Competitivas que permitan desarrollar el negocio. ....	75
4.2.8 Oportunidad de negocio que enfrenta nuestra empresa.....	76
4.2.9 Factores Críticos del Éxito de la Empresa – Fortalezas y Debilidades. ....	77
4.2.10 Resumen FODA estratégico.....	78
<b>4.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>79</b>
4.3.1 Análisis encuesta CASEN 2009 .....	79
4.3.2 Análisis E-tail en Chile, 2012.....	82
<b>4.4 PRODUCTO O SERVICIO</b>	
4.4.1 Descripción del producto o servicio.....	86
4.4.2 Características exclusivas del producto o servicio.....	87
4.4.3 Productos sustitutos y competencia .....	89
4.4.4 Proveedores.....	90
<b>4.5 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS .....</b>	<b>91</b>
4.5.1 Estrategia de segmentación del mercado .....	91
4.5.2 Estrategia de posicionamiento .....	98
4.5.3 Mix de Marketing.....	100
4.5.4 Estrategia de Ventas.....	112
4.5.5 Estrategia Competitiva .....	113
<b>4.6. OPERACIONES .....</b>	<b>114</b>
4.6.1 Estrategia de operaciones.....	114
4.6.2 Infraestructura necesaria y ubicación.....	125
4.6.3 Personal requerido.....	125
4.6.4 Tecnología Requerida .....	126
4.6.5 Proveedores.....	127
4.6.6 Inventario .....	129
4.6.7 Entorno legal.....	130
<b>4.7 ADMINISTRACIÓN Y PLAN DE TRABAJO.....</b>	<b>131</b>
4.7.1 Organización de la empresa .....	131
4.7.2 Equipo de administración.....	131
4.7.3 Estructura y estilo de gestión .....	133
<b>4.8 PROYECCIONES FINANCIERAS .....</b>	<b>135</b>
4.8.1 Cálculos de costos variables y fijos.....	135

4.8.2 Costos de puesta en marcha.....	137
4.8.3 Proyecciones de venta (tiempo, volumen e ingresos) .....	138
4.8.4 Proyecciones de Estado de Resultados .....	139
4.8.5 Evaluación y análisis económico del proyecto.....	140
4.8.6 Inversión requerida y estrategias de financiamiento.....	142
4.8.7 Análisis según escenarios:.....	143
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>147</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>150</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO 1: Tablas .....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO 2: Historia de los premios recibidos por ASOS .....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO 3: Descripción Modelo de Negocios utilizando Canvas. ....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO 4: Investigación de Mercado, Encuesta Estudio E – Tail en Chile.....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXO 5: Investigación de Mercado, análisis encuesta CASEN.....</b>	<b>181</b>
<b>ANEXO 6: CV equipo de trabajo. ....</b>	<b>190</b>

## INTRODUCCIÓN

Las últimas décadas han estado marcadas por el alto nivel de conexión, por lo cual para las nuevas generaciones es difícil imaginar cómo funcionaba el mundo en los tiempos en que no existía internet, siendo que esa realidad quedó atrás hace sólo 30 años, alrededor de los ochenta, que es donde se fundan las bases de esta tecnología en la forma que la conocemos hoy.

Recién en los noventa se introduce la *world wide web* y de ahí en adelante han proliferado de manera exponencial los sitios web con todo tipo de formas y contenidos. Internet se esparció por el mundo para crear la moderna red de la que todos dependemos hoy, modificando a su paso la economía mundial. Ha sido tanta la influencia de internet en la economía, que en su corta vida ya llevó a una crisis financiera (burbuja punto.com en el 2000) y ha sido clave en la velocidad de contagio de las siguientes (gran crisis financiera del 2008 y actual crisis de la zona euro).

A través de internet se puede encontrar de todo: información, herramientas de trabajo, redes sociales, negocios, etc. El tema de esta tesis se centrará justamente en analizar el modelo de negocios de una de las empresas online más exitosas a nivel mundial conocida como ASOS. Esta marca es una página web de origen británico con altos índices de éxito, referente en el tema de la venta de indumentaria a través del retail online, o también conocido como *e-tail*.

A continuación se realiza una breve descripción de ASOS y se da a conocer su modelo de negocios con el fin de estudiar su factibilidad y posibilidad de adaptarlo al mercado chileno. Para eso se confecciona un plan de negocios, con el fin de crear un sitio web parecido, MYTO.cl, enfocado específicamente en un modelo de e-commerce de alta escalabilidad que promocióne y venda productos de vestuario de grandes y pequeñas boutiques y/o diseñadores independientes a los consumidores finales.



## **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general en el presente seminario de título es determinar la factibilidad de replicar el modelo de negocios de ASOS en Chile. Por lo cual, si resulta atractivo el mercado chileno, se pretende crear una plataforma web, MYTO.cl, que promocióne vestuario, en primera instancia de diseñadores independientes, que no poseen el *expertise* para dar a conocer sus productos a segmentos o nichos no cubiertos por las grandes cadenas de e-tail, dándose a conocer a través de un Plan de Negocios.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudiar el modelo de negocios de ASOS con el fin de replicarlo en Chile.
- Determinar el atractivo de la industria del e-tail enfocado en el vestuario en Chile.
- Analizar las principales marcas competidoras de e-tail en Chile, determinar sus fortalezas y debilidades con el fin de generar ventajas competitivas para MYTO S.A.

Dentro de los objetivos específicos de la realización del plan de negocios de MYTO S.A se pueden señalar:

- Crear un plan de negocios que sirva como guía para iniciar el proyecto y para poder gestionarlo.
- Conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto MYTO.cl.
- Demostrar el atractivo del proyecto a terceras personas.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

En el presente seminario de título se estudia el modelo de negocios que utiliza una de las marcas online más exitosas en el mundo, conocida como ASOS.com. Dicho análisis se realiza con el fin de replicar ese modelo en Chile, creando una plataforma online, MYTO.cl que promueva emprendimientos nacionales de diseñadores exclusivos independientes, los cuales no tienen el *expertise* necesario para dar a conocer sus productos a nichos no cubiertos por las grandes cadenas de e-tail en Chile, pero además que venda indumentaria tanto de marcas reconocidas nacional e internacionalmente,.

En la Parte I, en el Marco Teórico de este seminario de título se reúne información documental para confeccionar el diseño metodológico del diseño de esta investigación. En esta etapa se establece cómo y qué información recogeremos, de qué forma la analizaremos y aproximadamente cuánto tiempo demoraremos. A continuación se detalla dicho análisis.

En la Parte II de este seminario se realiza un levantamiento de la empresa ASOS. Se realiza una descripción de la empresa, se analiza en la industria en la cual opera y su principal competencia. Además se analiza su modelo de negocios utilizando la metodología Canvas: se caracteriza y describe los segmentos de clientes a los cuales va dirigido, su propuesta de valor, los canales que utiliza, las relaciones, sus flujos de ingreso, sus recursos claves, sus actividades clave, las alianzas que posee y finalmente, se analiza su estructura de costos. Este levantamiento se realizó en un periodo de tres semanas aproximadamente, utilizando tanto información primaria como secundaria. Como datos primarios se realizaron entrevistas a clientes principalmente mujeres chilenas que han comprado a través ASOS y como datos secundarios se obtiene información que publica ASOS en su página web, ASOSPLC.com y también comentarios que realizan sus clientes de todo el mundo por medio de redes sociales y blogs.

En general, en la parte III se realiza un análisis externo orientado a la industria del e-tail en Chile. Esta parte se subdivide en cinco temas: definición y características del e-tail, descripción y evolución del e-commerce a nivel mundial, latinoamericano y chileno, análisis del atractivo de la industria, ciclo de vida de la misma y factores relevantes del entorno. El estudio del análisis externo se realizó en un periodo aproximado de seis semanas.

En primera instancia, en la parte III se define el e-tail o también llamado retail online, utilizando información secundaria extraída directamente de la red y se estudia Alcaraz R, 2001. Luego, en el segundo tema, se realiza un análisis de la evolución de la Industria del e-tail tanto a nivel mundial como latinoamericano, para ello se utilizan datos secundarios: el estudio La Fuerza del E-commerce (América Economía, 2010) y extractos de la investigación European Online Retail Forecast: 2011 to 2016 (Forrester, 2012). Para el caso de la evolución del e-commerce chileno se utiliza información de las presentaciones: e-Commerce presentado en el e-Commerce Day 2012 por George Lever, Gerente de estudios de la Cámara de Comercio de Santiago y las 6 Tendencias del e-commerce en Chile (Lever, 2011).

En relación al atractivo de la industria del e-tail enfocado en el vestuario en Chile, se utilizó la metodología de Porter. El análisis se basó en información primaria, utilizando una encuesta online que se difundió por redes sociales y foros web, durante el mes de julio, consiguiendo una muestra de 534 casos. Los objetivos de la realización de esta encuesta son: determinar el perfil de compradores online, la penetración de compras online en usuarios de Internet, la competencia, etc. Todo esto basado en el mercado del e-tail en Chile. Además se ocupó la encuesta CASEN del 2009 (los resultados de la CASEN 2011 no se encontraban aún disponibles al momento de realizar el estudio, pero partimos de la base –por el comportamiento histórico, como se verá más adelante- de que el e-tail aumenta año a año), para determinar la cantidad de personas que declaran haber participado en comercio electrónico y se estudian las características demográficas que posiblemente influyeron en tales compras. También se utilizó información secundaria como el estudio E-Commerce (UM, 2011), y algunos datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Santiago y el Centro de Estudios del Retail (CERET); este análisis sirve para establecer el atractivo de implementar un modelo con características similares a ASOS en nuestro país.

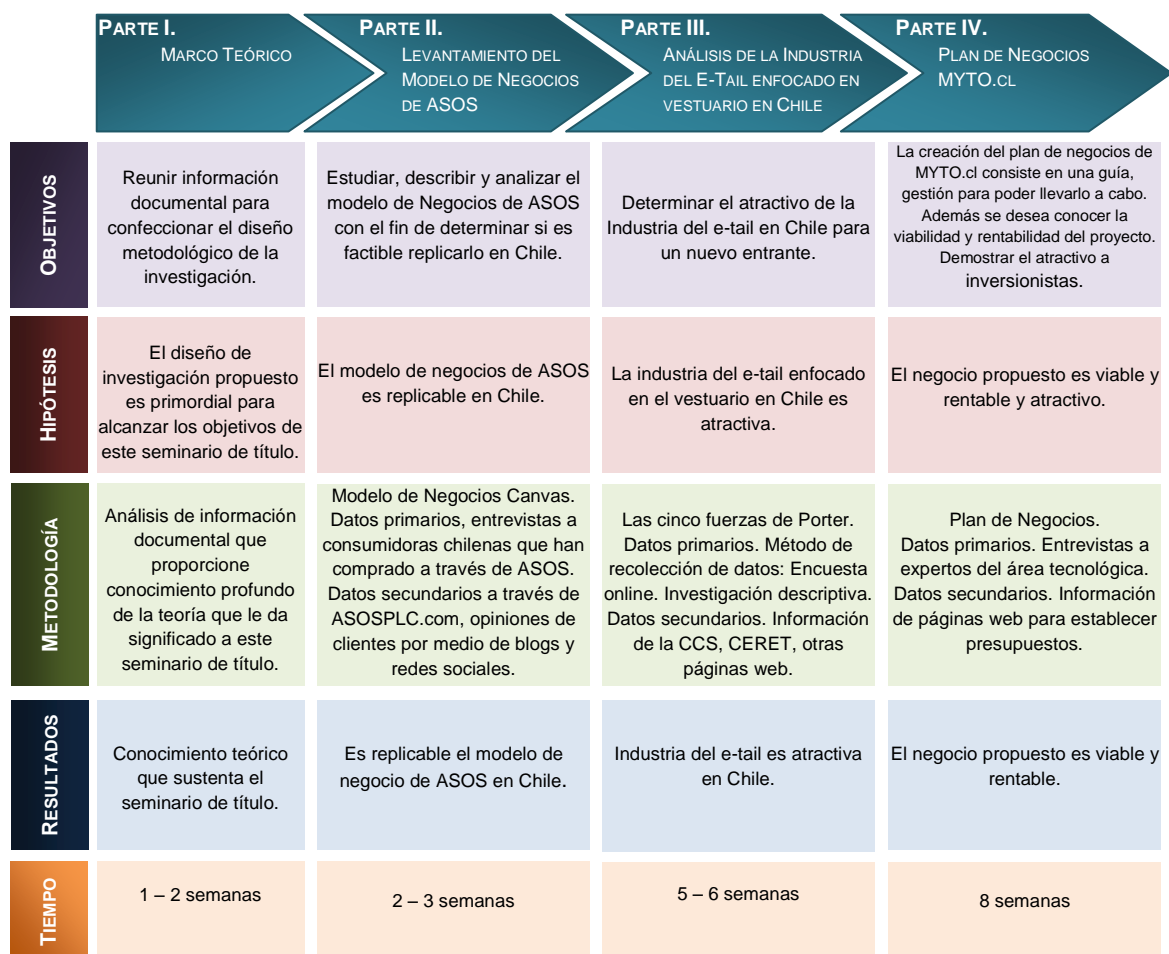
Como cuarto tema, dentro de la Parte III, se establece el Ciclo de Vida de la Industria del e-tail enfocado en el vestuario en Chile, en el cual se utilizaron deducciones del análisis realizado en el tercer tema.

Finalmente, como quinto tema, con las principales conclusiones obtenidas de los temas anteriores se aíslan los factores relevantes del entorno (FRE), en donde se establecen las Oportunidades y Amenazas del mercado del e-tail enfocado en el

vestuario en Chile para poder realizar un FODA estratégico que se detalla en la parte IV, en el Plan de Negocios.

En esta parte, se diseña un plan de negocios tras las conclusiones obtenidas en la parte II y III. Esta parte se enfoca en dar a conocer un proyecto de negocios que fomentaría el emprendimiento de diseñadores de vestuario en Chile. Esto se haría a través de una plataforma web, MYTO.cl, en la cual se venderían sus productos, utilizando características similares al modelo de negocios utilizado por ASOS. En esta sección se describe el proyecto, su misión, visión, las unidades estratégicas de negocios, se establecen las principales conclusiones derivadas del estudio del atractivo de la industria (realizada en la parte II), se detallan las estrategias del marketing mix que se utilizarán para alcanzar los objetivos propuestos en Chile, utilizando información obtenida de la encuesta realizada. Además se realiza una evaluación económica y proyecciones de venta, y se establece la forma de administración y organización del negocio inicialmente. También se dan a conocer estrategias para el financiamiento. Este plan de negocios se realizó en un periodo de ocho semanas aproximadamente.

DIAGRAMA I.a. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN SEMINARIO DE TÍTULO ESTUDIO Y FACTIBILIDAD DE ESTABLECER EL MODELO DE NEGOCIOS DE ASOS EN CHILE.



Fuente: Elaboración Propia.

## PARTE II: LEVANTAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ASOS

### 2.1 Descripción de ASOS

ASOS.com es un retailer de moda online o *e-tail*. Vende más de 50.000 productos tanto de marcas propias, independientes y de diseñadores exclusivos. Está enfocada a hombres y mujeres de entre 16 y 34 años de edad y ofrece principalmente ropa, zapatos, accesorios y joyas de fantasía.

ASOS nace en junio del año 2000 en el Reino Unido, fue creado por Nick Robertson y Quentin Griffiths. Luego en Octubre del 2001, "ASOS PLC Holdings" fue admitido en AIM<sup>1</sup>, de la Bolsa de Valores de Londres<sup>2</sup>. Desde ese año hasta hoy, ASOS ha crecido de manera sorprendente, llegando a ser conocida como la tienda más grande de belleza y moda, *online-only*, existente en Reino Unido, con más de 2000 empleados. Ha ganado sobre 80 premios entre los que se pueden nombrar varios IMRG de e-Commerce Awards for Excellence, varios Drapers Awards y Aim Awards entre otros (la lista completa se puede encontrar en el anexo).

El acrónimo ASOS viene de *As Seen On Screen*. Para los creadores ésta fue su idea inicial, contar con un sitio muy amigable, donde es posible saber y ver todos los detalles de lo que se está comprando.

El sitio web principal es ASOS.com, pero en el tiempo ha desarrollado sitios web focalizados en Estados Unidos, Francia, Alemania, España, Italia y Australia. Tiene sólo 3 oficinas; la oficina central se encuentra en Camden Town, al norte de Londres, la oficina de atención al cliente cerca de Londres es en Hemel Hempstead y la oficina de logística se encuentra en el norte de Inglaterra en Yorkshire. Ésta es la bodega más grande y el principal centro de distribución desde donde hace los envíos a 190 países.

Los ingresos del año 2010<sup>3</sup> fueron de £339.7 millones<sup>4</sup> y los ingresos netos fueron £10,8 millones (16.748.640 USD con un tipo de cambio de 1 GBP = 1,55 USD). ASOS

---

<sup>1</sup> Mercado de inversiones alternativas, es el mercado internacional de la Bolsa de Londres para las pequeñas empresas en crecimiento. Una amplia gama de empresas, se unen a AIM buscando acceso a capital para crecer.

<sup>2</sup> Véase Anexos, Gráfico 1: Rendimientos de las acciones de ASOS.

<sup>3</sup> El año fiscal es el periodo utilizado por las empresas para el cálculo anual de los estados financieros. En el Reino Unido va desde el 1 de enero hasta el 31 de marzo.

<sup>4</sup> Véase Anexos. Tabla 3: Resumen financiero de los últimos cinco años de ASOS.

tiene más de 13,6 millones de visitantes por mes y a septiembre del 2011 tenía 6,3 millones de usuarios registrados y 3,7 millones clientes activos<sup>5</sup> de 160 países.

En estos 12 años, ASOS ha expandido su negocio. En 2001 es admitido en el LSE, en 2004 alcanza ingresos positivos, e introduce al mercado su marca propia de ropa de mujer, en 2005 lanza *ASOS Beauty*, en 2006 es la primer tienda online de UK que lanza la opción de *catwalk* o pasarela (corto de video en que se puede ver una persona modelando la prenda de ropa deseada), en 2007 introduce al mercado su marca propia de ropa de hombres y lanza *ASOS Magazine*, en 2008 lanza *ASOS Outlet*, en 2009 lanza *ASOS Life*, *Little ASOS* y *Designer Store*, en 2010 alcanza el status de *Carbon Neutral® company*<sup>6</sup>, lanza los sitios web en alemán y francés, lanza *ASOS Mobile* y *ASOS Marketplace* y en el 2011 lanza los sitios web para Australia, Italia y España. En el mismo año elimina *Little ASOS* porque deja de ser rentable, lanzando *ASOS Facebook Shop*, *ASOS Fashion Finder* y una aplicación para iPhone y iPad (en el glosario puede encontrar una descripción más detallada de los distintos conceptos que utiliza ASOS).

La principal fortaleza de ASOS es el uso de internet, por este medio logra acceder al mercado global. Además entre sus características principales vemos que está realmente a la moda y se actualiza diariamente, ofrece productos parecidos a los usados por las celebridades de muy buena calidad y a precios accesibles. Tiene la capacidad de hacer grandes descuentos bastante seguido, distribuye gratis a todo el mundo y existe la opción de que los clientes devuelvan los productos si no se sienten satisfechos con la compra, sin costos. El sitio web es de fácil uso, es seguro a la hora de realizar los pagos y hace marketing y ofertas diferenciadas según cliente. Tiene características que lo diferencian del resto como la opción de *catwalk*, el blog de moda con artículos relacionados a celebridades y entretenimiento, los cuales tienen vínculos que llevan al cliente al sitio web principal donde se encuentra la ropa relacionada al artículo, además la revista ASOS es muy completa y valorada en el Reino Unido y por último, existen sitios como el "Marketplace" (funcionalidad de la página de ASOS que permite a cualquier persona comprar y vender cosas nuevas, usadas o *vintage*) de ASOS pero en general no están vinculados a páginas de moda minoristas.

---

<sup>5</sup> Cliente activo se refiere si ha comprado algo en los últimos 12 meses.

<sup>6</sup> La neutralidad de carbono es tener una huella neta de carbono igual a cero. Se equilibra la cantidad de carbono liberado con una cantidad equivalente de créditos de carbono o bonos verdes.

Entre las debilidades de ASOS encontramos que en general falta confianza a la hora de comprar por internet debido al riesgo de que el pedido no llegue, de que el producto no sea lo que esperamos, de que los datos personales no estén seguros y de que hay mucha gente que prefiere probarse las cosas que está comprando. También, para ASOS es imposible garantizar stock de ciertas marcas o productos ya que al tener algunos negocios menores como proveedores, la capacidad de producción es menor a la ideal y es más bien cíclica.

La oportunidad más clara para ASOS es el crecimiento rápido y continuo que experimenta el e-commerce a nivel mundial. Uno de los países con mayor nivel de compras en línea es Estados Unidos y según ComScore, el porcentaje de retail online dentro del retail total del país es un 4,2%. En la siguiente tabla además se puede ver la tasa de crecimiento desde 2007.

TABLA 2.1.1. TASA DE CRECIMIENTO DEL COMERCIO MINORISTA ONLINE SIN CONSIDERAR VIAJES, SUBASTAS, AUTOS Y GRANDES COMPRAS CORPORATIVAS TOTAL DE EEUU.

Trimestre	Gasto en E-Commerce (Millones de dólares)	Crecimiento
Q1 2007	\$27,970	17%
Q2 2007	\$27,176	23%
Q3 2007	\$28,441	23%
Q4 2007	\$39,132	19%
Q1 2008	\$31,178	11%
Q2 2008	\$30,581	13%
Q3 2008	\$30,274	6%
Q4 2008	\$38,071	-3%
Q1 2009	\$31,031	0%
Q2 2009	\$30,169	-1%
Q3 2009	\$29,552	-2%
Q4 2009	\$39,045	3%
Q1 2010	\$33,984	10%
Q2 2010	\$32,942	9%
Q3 2010	\$32,133	9%
Q4 2010	\$43,432	11%
Q1 2011	\$38,002	12%
Q2 2011	\$37,501	14%
Q3 2011	\$36,308	13%
Q4 2011	\$49,698	14%
Q1 2012	\$44,282	17%
Q2 2012	\$43,153	15%

Fuente: ComScore, Inc.



Sólo viendo el caso de EEUU queda claro que el crecimiento es altísimo y casi sostenido si no consideramos la gran crisis financiera del 2008. En general ASOS atrae clientes por sus precios bajos, envíos gratis y conveniencia. Además, en el reporte anual que publica ASOS en [www.asosplc.com](http://www.asosplc.com) se encuentra que las mujeres que tienen alrededor de 20 años son las principales clientes quienes ya han incorporado las compras online en sus rutinas, estas mismas mujeres pronto empezarán a trabajar y ganar su propio sueldo (además de la necesidad de comprar ropa de trabajo) por esta y otras razones prevén solo crecimiento en sus compras.

Algunas amenazas que ASOS enfrenta son las crisis que pudieran disminuir el crecimiento de la industria (vemos por el cuadro anterior que existe un fuerte efecto sobre el crecimiento) y la alta competencia, ya sea de las clásicas tiendas de moda como Zara, Diesel, Guess, Gap, Mango, etc., como del resto de los minoristas que venden moda online.

Si bien ASOS nos llamó la atención desde un primer momento, existen millones de sitios web que se dedican a las ventas de ropa, accesorios, zapatos y joyas por internet. Hoy la competencia en el sector de distribución de moda es muy alta, dada por la alta existencia de sustitutos.

Existen tiendas que hacen entregas a todo el mundo pero con cargo fijo por envío como, [www.goddiva.co.uk](http://www.goddiva.co.uk), [www.missguided.co.uk](http://www.missguided.co.uk), [www.525america.com](http://www.525america.com), [www.dorothyperkins.com](http://www.dorothyperkins.com), [www.Milano.com](http://www.Milano.com), [www.thefashionholic.com](http://www.thefashionholic.com), [www.pinupgirlclothing.com](http://www.pinupgirlclothing.com), [www.harrisonfashion.co.uk](http://www.harrisonfashion.co.uk), [www.amiclubwear.com](http://www.amiclubwear.com), [www.jonesandjonesfashion.com](http://www.jonesandjonesfashion.com), [www.dressingroom.com](http://www.dressingroom.com), [www.2cute2trendy.com](http://www.2cute2trendy.com), [www.boden.com.uk](http://www.boden.com.uk), [www.marksandspencer.com](http://www.marksandspencer.com), <http://www.next.co.uk>, <http://www.newlook.com>, [www.yoox.com](http://www.yoox.com).

Existen también las tiendas que solo hacen envíos internacionales si el monto de la compra excede cierto límite (entre USD 60 y USD 100) [www.shopplasticland.com](http://www.shopplasticland.com), [www.dhstyles.com](http://www.dhstyles.com), [www.missselfridge.com](http://www.missselfridge.com).

Existen quienes hacen envíos gratis a todo el mundo pero sólo por compras sobre cierto monto, generalmente USD 100. [www.asoya.com](http://www.asoya.com), [www.shopbop.com](http://www.shopbop.com), <http://www.topshop.com>.

Por último, los que hacen envíos gratis a todo el mundo y sin monto de compra mínimo como ASOS son pocos, encontramos [www.quizclothing.co.uk](http://www.quizclothing.co.uk) y [www.romwe.com](http://www.romwe.com).

De todos los sitios web encontrados había algunos con páginas parecidas a la de ASOS en cuanto a orden, tecnología, calidad, facilidad de uso, pero aún así consideramos que ASOS.com es de las que junta más características positivas y que se diferencia con la calidad de las fotografías y la disponibilidad de catwalk.

ASOS compite a nivel mundial con las páginas descritas anteriormente, pero consideramos que el punto clave de ASOS y que ha aumentado su cantidad de ventas con el correr de los años, es el envío gratis a todo el mundo sin tantas restricciones. Obviamente esto disminuye el precio al que se enfrentan los consumidores y es un elemento positivo a la hora de decidir si es que se quiere comprar por internet ya el cliente siente que arriesga menos si hay algún problema. Pero aún así, compite a nivel mundial con el resto de los etailers mencionados y compite con los retailers y vendedores tradicionales de ropa de cada país. Más adelante en este trabajo se detalla mayormente con quiénes competiría un eventual “ASOS Chileno”.

Desde el punto de vista de ASOS sus principales competidores son los que aparecen en un ranking hecho por ComScore<sup>7</sup>. Este ranking mide la cantidad de visitas diarias de gente de entre 15 y 34 años de edad a los distintos etailers. Al 31 de marzo del 2012 mostraba a ASOS como el segundo sitio web de moda más visitado. Una de las metas de ASOS es llegar a ser el primero en esta lista y mantenerse ahí.

TABLA 2.1.2. RANKING COMSCORE DEL PROMEDIO DE VISITAS DIARIAS AL SITIO WEB.

	Promedio de visitas diarias
<b>VANCL.COM</b>	920
<b>ASOS Plc</b>	749
<b>HM.com</b>	606
<b>Nike</b>	465
<b>Moonbasa.com</b>	458
<b>Trendyol.com</b>	380
<b>Inditex Group</b>	375
<b>Bonprix</b>	353
<b>Forever 21, Inc.</b>	327
<b>Limitedbrands</b>	317

Fuente: [asosplc.com](http://asosplc.com)

<sup>7</sup> Empresa líder en medición del mundo digital. [www.comscore.com](http://www.comscore.com).

## 2.2 Levantamiento del Modelo de Negocios.

Para analizar y describir cómo ASOS crea, entrega, y captura valor, analizaremos su modelo de negocios utilizando la metodología de Canvas<sup>8</sup>.

### 2.2.1 Segmento de clientes

En relación a la segmentación demográfica, el público objetivo de ASOS, son hombres y mujeres de entre 16 y 34 años de edad, representando un 80% las mujeres y un 20% los hombres. Es posible comprar en ASOS desde cualquier país del mundo mientras que se tenga internet, de hecho, los clientes registrados en la página son de 160 nacionalidades distintas. Además en relación a la ocupación, ASOS ofrece a los estudiantes descuentos especiales, pero para ello el establecimiento educacional debe estar asociado al National Union of Students (NUS)<sup>9</sup>.

En relación a la segmentación geográfica, ASOS divide los mercados en diferentes áreas geográficas poniendo a disposición de sus clientes plataformas online a distintos países como: Reino Unido, Estados Unidos, Francia, Alemania, Italia, España y Australia. Con ello pueden mostrar ciertas características y comportamientos específicos en esas regiones particulares. Esta es la segmentación más importante para ASOS, de hecho mucha de la información financiera disponible para los accionistas está separada en 4 grupos, UK, Estados Unidos, Europa y luego el resto del mundo.

En relación a la segmentación psicográfica, específicamente estilo de vida, ASOS es capaz de retener estilos de vida, deseos y necesidades de sus clientes a través de los comentarios y sugerencias que realizan éstos por medio de blogs y redes sociales.

En relación a la segmentación conductual, ASOS hace seguimientos de la conducta de sus clientes a través de las redes sociales, blogs, anuncios publicitarios, entre otros. Entre las principales variables conductuales ASOS puede identificar la fidelidad que tienen los consumidores a la marca, tasa de utilización y compras de sus productos. Esta segmentación la hace usando un software llamado "Smart Focus", este

---

<sup>8</sup> El modelo de negocios Canvas es promovido por Alexander Osterwalder en su libro *Business Model Generation*. Véase anexos para una descripción más detallada del modelo.

<sup>9</sup> NUS es una organización voluntaria que comprende una confederación de organizaciones locales representativas de los estudiantes en los colegios y universidades de todo el Reino Unido e Irlanda del Norte, que han optado por afiliarse y que pagan una cuota de afiliación. <http://www.nus.org.uk>.

corresponde a un “Customer Relationship Management software” el cual será detallado en la sección 4.1.1 de esta tesis.

En conclusión, la principal segmentación que utiliza ASOS es su marketing dirigido a personas entre 16 y 34 años. La empresa entiende y conoce las necesidades y deseos de este grupo de edad a través de las redes sociales como Twitter y Facebook, blogs, o bien por medio de su sitio web y/o a través del correo electrónico. Esto les permite obtener información de su mercado para mejorar en el futuro.

### **2.2.2 Propuesta de Valor**

En el caso de ASOS, la propuesta de valor se basa en venta de moda a través de una experiencia diferente de compra online para sus clientes, que no se encuentra en las tiendas. Esta experiencia se materializa en: conveniencia, rapidez, comodidad, miles de productos de diseños y estilos interesantes, precios competitivos, altos niveles de servicio al consumidor, oferta de productos de diversas marcas y diseñadores, además de espacios de co-creación entre usuarios y diseñadores en la misma página web.

Una cuestión central que domina la planificación de ASOS: ¿Por qué los consumidores eligen comprar ropa online cuando ellos podrían comprarla directamente en las tiendas, viéndolas, sintiéndolas y/o probándoselas? ASOS no habría podido crecer tan rápidamente si no hubiese ofrecido una grata experiencia de compra para sus consumidores. El primer paso en cualquier negocio online es asegurarse que el sitio web ofrezca algo de real valor a sus clientes, algo que no se pueda obtener visitando una tienda. Por lo cual ofrece conveniencia, mercadería variada, estilos interesantes, precios competitivos, todo ello complementado con altos niveles de servicio al consumidor tales como una entrega rápida y fiable.

Una fuerte inversión en el sitio web, que es sustentada por el avance tecnológico, ha sido vital. Detrás de la tecnología y el sitio web, ASOS ha invertido fuertemente para asegurarse que los clientes consigan lo que quieran en la tienda online. La plataforma web que ofrecen es compleja ya que entrega a los clientes información detallada del producto (telas, tallas, colores, medidas), fotografías de alta definición de los productos, disponibilidad, despacho, política de devoluciones, promociones, además de videos que muestran los productos en pasarelas (*catwalk*). Todo esto se ha originado porque ASOS

sabe que las compras por internet tienen muy altas expectativas. Además la empresa tiene muy claro que sus clientes deben ser satisfechos con una grata experiencia de compra.

Otro punto importante a destacar es que ASOS ofrece gran cantidad de productos tanto de marcas propias como marcas reconocidas internacionalmente, pero lo más importante, y lo que hace la diferencia de un modelo tradicional de e-commerce, es que integra a pequeñas boutiques o diseñadores particulares que hacen que la plataforma web ofrezca gran cantidad de productos exclusivos, así como también ofrece productos usados por otros clientes de ASOS. En el Diagrama siguiente se puede evidenciar el porcentaje de participación de las marcas que ASOS ofrece en su sitio web.

DIAGRAMA 2.2.2.a. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL TIPO DE MARCAS QUE ASOS OFRECE EN SU SITIO WEB.



Fuente: Elaboración propia.

El concepto de *moda* para ASOS es fundamental, y dentro de su propuesta de valor apunta a que si bien las personas pueden seguir las tendencias del mercado a través de blogs y seguimiento de los productos de la página, se crean espacios de co-creación, esto significa que los usuarios pueden diseñar a través de plataformas sociales nuevas prendas y/o productos para posteriormente encargarlos en las boutiques habilitadas en la página.

### 2.2.3 Canal

El principal canal usado por ASOS para enviar la propuesta de valor a su segmento de clientes, es Internet. Los clientes tienen que elegir sus productos online ya que no existen tiendas físicas por lo que [www.asos.com](http://www.asos.com) es la primera cara de la empresa a la que el cliente se ve enfrentado. Esta página cuenta con toda la información necesaria sobre la empresa, los productos y los procesos, además es actualizada constantemente y está bien organizada y ordenada. Luego de comprar un producto, ASOS recibe la orden y envía el paquete de manera gratuita a cualquier parte del mundo usando el correo postal. Al momento de recibir el producto, si el cliente está disconforme por cualquier razón, existen mecanismos que se detallan en la página que permiten devolver el producto a través del mismo medio, también de manera gratuita para que ASOS solucione el problema (devolver dinero, cambiar la talla, el color, etc.)

Además del sitio web, el correo electrónico permite que ASOS se haga presente todas las semanas. Por este medio los clientes registrados reciben 2 mails semanales que detallan las ofertas disponibles, los diseñadores nuevos, concursos y otras informaciones que generalmente hacen que el cliente se conecte a ASOS para “vitriñar” y lo que muchas veces resulta en una compra. Se puede destacar que al tener toda la información de cada cliente, los emails que se le envían van dependiendo de lo que éste ha hecho anteriormente, las promociones se focalizan según gustos, épocas y el e-marketing se hace efectivo.

Los clientes logran mantenerse en contacto con ASOS a través de blogs sobre moda y tendencias, a través del blog de ASOS, a través del “contacto” que sale en el sitio web, respondiendo encuestas que envía ASOS aleatoriamente cada cierto tiempo después de realizar una compra y a través de redes sociales como facebook y twitter. De esta forma es posible hacer llegar noticias, hacer preguntas, recomendar ciertos productos, recibir noticias y actualizaciones de estado de ASOS, comparar y compartir experiencias con otros clientes, etc. Existen empleados de ASOS, que se encargan de responder esas preguntas y estudiar detalladamente todo lo que se diga a modo de feedback para mejorar constantemente según lo que el cliente piensa.

En resumen, Internet y el correo postal son los principales canales que permiten que el cliente viva una experiencia de compra positiva. El 100% de las compras se hacen

en la página y se envían por correo y también el 100% de los clientes registrados reciben los emails informativos.

#### **2.2.4 Relaciones con los Clientes**

ASOS se puede clasificar como autoservicio, en el fondo entrega todas las herramientas y complementos necesarios para que el cliente se atienda solo y de la mejor manera posible.

La empresa es capaz de tomar las sugerencias de los clientes sobre los productos y servicios que se están ofreciendo, cada cliente puede ir online, sugerir o criticar alguna característica del negocio y el resto de los internautas le dará una nota a tal sugerencia. Con el *feedback* que se recoge de los clientes se puede ir mejorando la experiencia hacia lo que ellos mismos esperan. ASOS logra recolectar toda la información relevante sobre lo que los clientes quieren, no quieren, les gustaría o no les gustaría de ASOS.

Otras actividades que se enfocan en fidelizar son las redes sociales con la posibilidad de seguir la marca, “Me Gusta” un producto, compartir, etc.

#### **2.2.5 Flujos de Ingresos**

Este bloque representa el dinero que genera la organización gracias a cada segmento de clientes. De manera general se puede ver que en marzo de este año, ASOS declara haber obtenido 781 millones de dólares (todos los flujos usados en esta parte se calcularon a un cambio de 1 GBP = 1.57949 USD) en ingresos por ventas, haber gastado 383,6 millones de dólares por concepto de costos de ventas, por lo tanto vemos que la utilidad generada por ASOS es de 398 millones de dólares.

En la siguiente tabla se pueden ver los ingresos según la segmentación geográfica que utiliza ASOS:

TABLA 2.2.5.a INGRESOS SEGÚN SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA DE ASOS.

	UK	USA	EU	RoW*	Total (USD MM)
<b>Ventas Minoristas</b>	312,4	63,1	168,9	215,9	760,3
<b>Recibos de Entrega**</b>	11,1	1,3	2,2	2,2	16,8
<b>Ingresos por Terceros***</b>	4	0,015	0,039	0,044	4,098
<b>Ingresos totales</b>	<b>328</b>	<b>64,4</b>	<b>171,2</b>	<b>218,2</b>	<b>781,8</b>
<b>Costos de Venta</b>	-171	-25,4	-85,2	-102	-383,6
<b>Utilidades</b>	<b>156,5</b>	<b>38,9</b>	<b>86</b>	<b>116,1</b>	<b>398,2</b>
<b>Costos de Distribución</b>	-28,2	-17,4	-25,6	-32,6	-103,8
<b>Resultado del Segmento</b>	<b>128,3</b>	<b>21,5</b>	<b>60,4</b>	<b>83,5</b>	<b>294,4</b>
<b>Gastos Administrativos</b>					-227,9
<b>Utilidades operacionales antes de partidas especiales</b>					<b>65,9</b>
<b>Otros Costos de operación</b>					-16,7
<b>Gastos Financieros</b>					-1,3
<b>Utilidades Totales Antes de Impuestos</b>					<b>47,9</b>

Fuente: ASOSPLC.com, 2012.

\*RoW = Resto of the world.

\*\* "Delivery Receipts" se relaciona con ASOS PREMIER, las clientas pueden pagar un monto fijo anual para ser las primeras en ver las nuevas colecciones, para recibir sus productos al día siguiente de la compra y para recibir la revista de ASOS todos los meses.

\*\*\* Ingresos por publicidad de la página web y de la revista ASOS.

Se aprecia que el segmento de clientes con el que obtienen mayores beneficios es con el Reino Unido, esto se debe principalmente a mayores ventas y no a menores costos de distribución como se podría haber pensado. Luego se encuentra el resto del mundo (RoW), tercero Europa y por último Estados Unidos.

Al no contar con una encuesta hecha directamente a los clientes activos de ASOS, podemos aproximarnos a la disponibilidad de pago de cada uno analizando la siguiente tabla.



TABLA 2.2.5.b. DISPONIBILIDAD DE PAGO DE LOS CLIENTES DE ASOS.

	UK	USA	EU	RoW	Total
<b>Promedio gastado por compra (USD)</b>	\$102,8	\$93,53	\$99,64	\$97,89	\$97,96
<b>Promedio de unidades por compra</b>	2,25	2,23	2,42	2,55	2,44
<b>Promedio de precio por unidad (USD)</b>	\$45,6	\$41,95	\$41,23	\$38,45	\$40,14
<b>Número de órdenes ('000)</b>	5.937	927	2.532	2.415	5.874
<b>Clientes activos</b>	2.190	445	1.000	740	2.185

Fuente: ASOSPLC.com, 2012.

Vemos que el promedio de cada compra que se hace por ASOS.com es de USD\$98, por lo tanto, el promedio que un cliente de ASOS está dispuesto a pagar por los productos ofrecidos en la página es \$47.149 pesos chilenos aproximadamente<sup>10</sup>. Es interesante considerar que en la página se encuentran productos que pueden costar desde USD\$2,5 hasta más de USD790, por lo que es claro que los clientes de ASOS son variados y hay algunos con una disposición a pagar mucho más alta que el promedio y otros con una disposición menor.

## 2.2.6 Actividades Clave

Dentro de actividades clave que generan valor al cliente hay que partir por lo más importante, el sitio web. Para lograr todo lo que ya se ha dicho en la propuesta de valor hay que partir por crear y diseñar el sitio, una vez listo es necesario mantenerlo y actualizarlo muy seguido. Se debe seguir usando fotos de calidad y poniendo la pasarela o catwalk para cada prenda. Es vital estar al tanto de las tendencias y que éstas se reflejen en la página, en el blog, en los mails que se envíen y en las redes sociales.

Otra actividad importante es el estar constantemente buscando diseñadores nuevos, manteniendo el contacto con los proveedores antiguos y elegir y encargar los mejores productos de cada uno. Estar constantemente revisando los precios de la competencia, sus nuevas características y las nuevas tecnologías que usen. Además en el área de operaciones son importantes las actividades que estén relacionadas con la creación, diseño y producción de los productos que se venden como marca propia de ASOS.

<sup>10</sup> Tipo de cambio de 481 pesos chilenos por dólar.

Otra actividad relacionada es el diseño de los mails que se les envía a los clientes, para eso hay tener claro y programado qué cosas nuevas llegan y cuáles se liquidan, además saber el stock disponible de cada producto y estar constantemente creando concursos, premios y promociones. También hay que estar al tanto de los comentarios que se hagan en los distintos medios y usar el feedback para cambiar lo que sea necesario.

Cuando todo lo que está relacionado con el sitio web y con el e-marketing está listo, las actividades clave serán las que se desarrollen en la logística interna y externa. Luego de encargar los productos a los proveedores, estos deben ser recibidos, revisados, empaquetados, inventariados y ordenados en la bodega de manera ordenada y limpia. Luego cuando los productos son comprados, las actividades necesarias son buscar los productos, actualizar inventario y página web, enviar un mail acusando recibo de la orden y envío del producto, enviar el paquete usando el correo postal.

En la post-venta la actividad clave que crea valor y diferenciará a ASOS será cuando se hagan devoluciones de algún producto. Se debe revisar las razones de devolución y hacer lo que corresponda (enviar otro color o talla, devolver el dinero, etc.).

En cuanto al área financiera, hay que realizar las actividades que involucran manejar transacciones, consolidar cuentas bancarias, pagar a proveedores, distribuidores y personal en general. Estar en contacto con las empresas que ponen publicidad en el sitio web o en la revista y enviar mails especiales a las personas que se sumen a ASOS premier.

### **2.2.7 Recursos Clave**

Los recursos claves utilizados por ASOS son principalmente un buen servidor web, con un dominio poderoso. Un software que haga la contabilidad y el manejo de clientes.

Otro recurso fundamental para ASOS es la bodega principal ubicada en Reino Unido desde la cual se emiten todos los despachos y se almacenan los productos propios. Además hace poco ha instalado pequeñas oficinas en Australia y Estados Unidos que han permitidos disminuir los tiempos de demora en los despachos de estos países. Dentro de la bodega serán importante los paquetes que utiliza ASOS y el *know*

how necesario para responder de manera expedita a los cientos de compras que recibe diariamente.

El personal que mantenga la información actualizada en los medios web es otro recurso clave para la compañía, como el concepto ofrecido es la moda (la cual es muy dinámica y cambiante a nivel mundial), por lo que para estar a la vanguardia con las últimas tendencias, es necesario mantener un equipo que estudie constantemente los cambios producidos a nivel mundial. Además hay que estar constantemente actualizando la tecnología disponible por lo que el personal que se encargue de eso será clave. Otro recurso humano importante serán quienes trabajen en bodega respondiendo directamente a la demanda y quienes lleven la contabilidad, los inventarios y manejen y revisen los pagos recibidos.

Otro recurso clave es la marca propia de ASOS, los diseñadores y los recursos usados para la producción.

Por último, la revista ASOS y el BLOG ASOS son recursos clave en el sentido de que son muy influyentes a la hora de promocionar el sitio web, los nuevos productos y el resto de las funcionalidades de ASOS.

### **2.2.8 Alianzas**

Para poder definir claramente las alianzas claves para ASOS, debemos entender primero que las empresas que comercializan a través de su plataforma son de distintas características en cuanto a tamaño, tradición y fuerza de marca. Por otra parte, algunos usuarios de ASOS pueden ser tanto compradores como vendedores a la vez. Entendido esto, es más fácil distinguir las relaciones claves a partir de las empresas que utilizan ASOS como un canal de distribución alternativo para comercializar sus productos.

Por lo cual ASOS posee alianzas con empresas grandes, de marcas reconocidas y en las cuales puede adquirir colecciones completas de sus productos para comercializarlas de manera exclusiva, tal es el caso de: Diesel, American Apparel, Hilfiger Denim, Mango, Paprika, Warehouse, entre muchas otras.

Otro tipo de alianzas que se han generado ha sido con pequeñas y medianas empresas que buscan a ASOS como vínculo con potenciales clientes y que buscan otros

mecanismos de distribución y comercialización de sus productos como el caso de la marca Motel Rocks.

La estrategia que utiliza ASOS es promocionar a las grandes tiendas pero luego los clientes descubren marcas exclusivas de boutiques y las marcas propias de ASOS.

Otras alianzas claves son las que mantiene ASOS con sus proveedores, para etiquetar los productos como marca propia.

Otro socio clave son los distribuidores, servicio externalizado por ASOS, y que es responsabilidad de distintas empresas dependiendo del país desde el cual se realice la transacción. La compañía entiende que el proceso de entrega es fundamental para el éxito y confirmación de la confianza que tienen y depositan los clientes con cada compra, por lo que subcontrata el servicio de las empresas de entrega más grandes e influyentes en los distintos países, además de otorgar garantías en caso de no llegar el producto a su destino. En términos prácticos, el mantener alianzas con empresas de despacho a domicilio y con empresas de transporte que permitan trasladar la mercancía entre continentes es un punto crítico del modelo de negocios de ASOS (ASOS.com, 2012).

### 2.2.9 Estructura de Costos

Los principales costos en los que incurre ASOS según las cifras publicadas en el informe financiero 2012 son los que se ven en la tabla a continuación.

TABLA 2.2.9.a. PRINCIPALES COSTOS EN QUE INCURRE ASOS.

<b>COSTOS (En millones de dólares)</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>% de aumento</b>
<b>Nómina y Gastos en Personal</b>	73,7	56,4	30,7%
<b>Costos de Distribución</b>	103,9	55,2	88,2%
<b>Bodega y Almacenaje</b>	51	35,6	43,3%
<b>Marketing</b>	31,1	22,5	38,2%
<b>Producción</b>	5,2	4,1	26,8%
<b>Gastos en Tecnología</b>	15,9	8,8	80,7%
<b>Otros Costos de Operación</b>	38	27	40,7%
<b>Depreciación y Amortización</b>	12,7	7,7	64,9%

Fuente: ASOS.com, 2012.

Se puede ver que los costos más altos son los costos de distribución y llama la atención el fuerte aumento desde el 2011 al 2012. En el reporte se explica que esto se debe principalmente al gran aumento en el número de órdenes, sobre todo las internacionales. Las ventas entre esos mismos años crecieron un 49% de 511,7 a 760 millones de dólares. Se puede apreciar que el aumento de los costos es casi el doble del aumento en el total de ventas, esto debido a que lo que más aumentó fueron las ventas internacionales. Las ventas en el Reino Unido aumentaron un 7% y las ventas internacionales aumentaron un 103% destacando "El Resto del Mundo". Esto estuvo impulsado por Australia, Rusia, Singapur y China, entre otros. Una de las contribuciones al crecimiento internacional son las páginas web especiales para cada país.

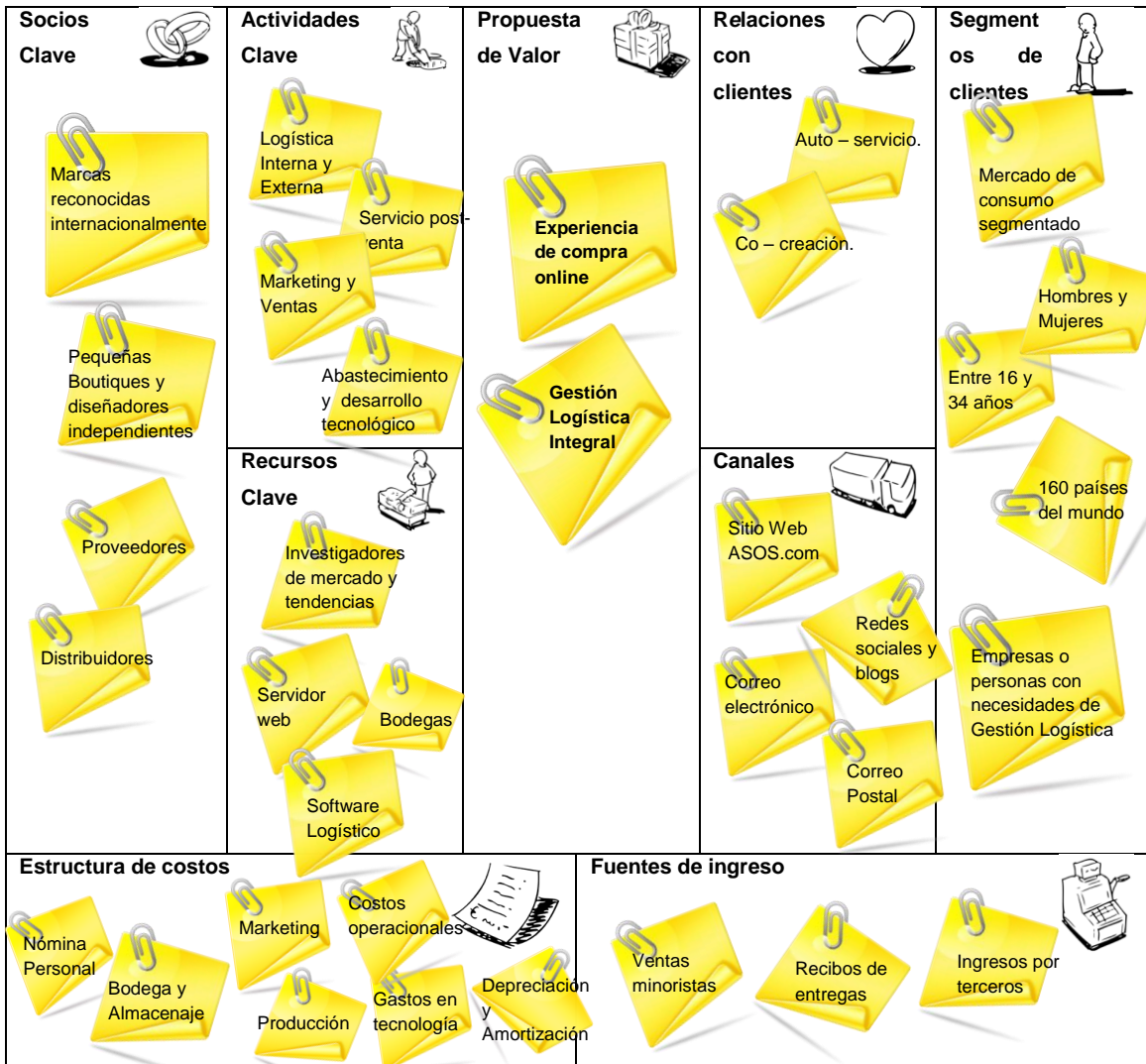
Los gastos en planilla aumentan año a año debido a la contratación de personal nuevo para las áreas clave -Tecnología y ventas minoristas internacionales- y además este año aumentaron los recursos de atención al cliente para dar un mejor servicio a la creciente base de registrados; entre las inversiones importantes, se encuentra que en Australia se instaló una pequeña oficina de comercialización para hacer más expeditas las entregas en el país, esto debido al alto crecimiento de órdenes en el lugar.

Los costos de la tecnología aumentaron un 80,7% como resultado de la continua inversión en infraestructura básica y en innovación.

En el 2010 se compró un sitio extra para tener otra bodega disponible, con esto aumentaron los costos del 2011 y luego en el 2012 se ve otro aumento por la transición, el cambio y organización de la nueva bodega.

Otros gastos de operación incluyen el funcionamiento de la oficina central en el día a día, el manejo de las tasas de tarjetas de crédito y los honorarios profesionales. El aumento del 40% de los costos operativos fue impulsado principalmente por el aumento del manejo y tasas de tarjetas de crédito que aumentaron con la cantidad de ventas y transacciones procesadas y el aumento de los costos de propiedades por la nueva bodega.

## 2.3 Resumen Modelo de Negocios Canvas para ASOS



Fuente: Elaboración Propia.

## 2.4 Análisis Modelo de Negocios de ASOS

A partir del modelo de negocios anterior se concluyen los puntos más importantes.

ASOS crea valor al proponer una experiencia diferente de compra online, su sitio web ofrece valor gracias a características que no se pueden obtener visitando una tienda. La compra online es conveniente, rápida, cómoda, se puede hacer solo o acompañado, hay acceso a miles de productos de diseños y estilos interesantes, precios competitivos, diversas marcas y diseñadores, productos exclusivos, además de espacios de co-creación entre usuarios y diseñadores en la misma página web. En el fondo, ofrece casi todo lo que ofrece una tienda tradicional pero a un click de distancia con muchas más posibilidades de elección.

Esta propuesta de valor está enfocada a hombres y mujeres de entre 16 y 34 años de edad del Reino Unido, Estados Unidos, Europa y del resto del mundo. Y los principales canales que permiten que el cliente viva una experiencia de compra positiva son internet (Sitio web, correo electrónico y redes sociales) y el correo postal. Tales canales además son parte de su estrategia de marketing y un medio para mantenerse presente.

Los clientes pueden “vitriñar” en el sitio web usando todas las herramientas de búsqueda disponibles, luego hacen el pago y listo, todo el proceso es de autoservicio hasta que ASOS recibe la orden de compra, por lo que la relación del cliente es únicamente con la página. Si es que existen dudas, sugerencias o críticas, la empresa es capaz de recolectar toda la información relevante sobre lo que los clientes quieren, no quieren, les gustaría o no les gustaría de ASOS desde la página, desde el blog propio y desde las redes sociales.

Gracias a que ASOS crea valor y lo entrega de manera confiable, sus clientes han demostrado alta disponibilidad a pagar lo que se refleja en la recaudación declarada año a año. El 2011 registraron USD\$781 millones de ingresos por ventas y costos de ventas por USD\$383,6 millones, por lo tanto, vemos que la utilidad generada por ASOS el año pasado fue de USD\$398 millones.

Se destacó que el segmento de clientes con el que obtienen mayores beneficios es con el Reino Unido por los altos niveles de venta, luego el resto del mundo, tercero

Europa y por último Estados Unidos. En promedio, un cliente de ASOS está dispuesto a pagar 96 dólares por compra.

Las actividades clave que generan valor al cliente final son la creación, actualización y diseño del sitio web. Es vital estar al tanto de las tendencias y que éstas se reflejen en la página, en el blog, en los mails que se envíen y en las redes sociales. También será importante el contacto con los proveedores antiguos y búsqueda de otros nuevos. Son importantes las actividades que estén relacionadas con la creación, diseño y producción de los productos que se venden como marca propia de ASOS.

Por otro lado están las actividades que tienen que ver con el diseño y envío de mails, para eso hay que estudiar la moda, tener claro lo que hay en inventarios y crear actividades llamativas que hagan que el consumidor tenga ASOS presente y se conecte a la página. También hay que estar al tanto de los comentarios que se hagan en los distintos medios y usar el feedback para cambiar lo que sea necesario.

Las actividades de logística interna y externa son también muy importantes, con esto vimos todo lo que debe pasar para que el producto llegue del proveedor, a la bodega y luego al cliente.

Los recursos claves utilizados por ASOS son el sitio web, el dominio, la marca, el software (“Smartfocus”) la bodega principal y las oficinas. También tenemos los productos que permiten que los paquetes lleguen a destino sin problemas y el *know how* general de la logística de ASOS.

El personal que mantenga la información actualizada en los medios web, quienes mantengan a ASOS con tecnología de punta y quienes trabajen en bodega son recursos clave para la compañía.

Otro recurso clave es la marca propia de ASOS, la revista ASOS, el BLOG ASOS, el Marketplace y el resto de las funcionalidades disponibles.

En general ASOS se relaciona con grandes empresas de marcas reconocidas de las que adquiere colecciones completas para comercializarlas de manera exclusiva. Con empresas medianas y pequeñas que buscan un vínculo con potenciales clientes y que buscan otros mecanismos de distribución y comercialización de sus productos. Otra



alianza importante es la que mantiene con sus proveedores de la marca propia. Y por último, otro socio clave son los distribuidores, mantiene alianzas con empresas de despacho a domicilio y con empresas de transporte que permiten trasladar la mercancía entre continentes y hasta lo consumidores finales.

Los costos administrativos que son los que generan todo lo anterior son de £210.186.000 libras para el 2012, esto aparte de los costos por venta (los costos de distribución ASOS los incluye en costos administrativos). Se puede ver que los costos más altos son los costos de distribución, luego los gastos en planilla y luego en tecnología e innovación.

## PARTE III. ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA DEL E-TAIL ENFOCADO EN EL VESTUARIO EN CHILE

### 3.1 Definiciones y características del E-Tail

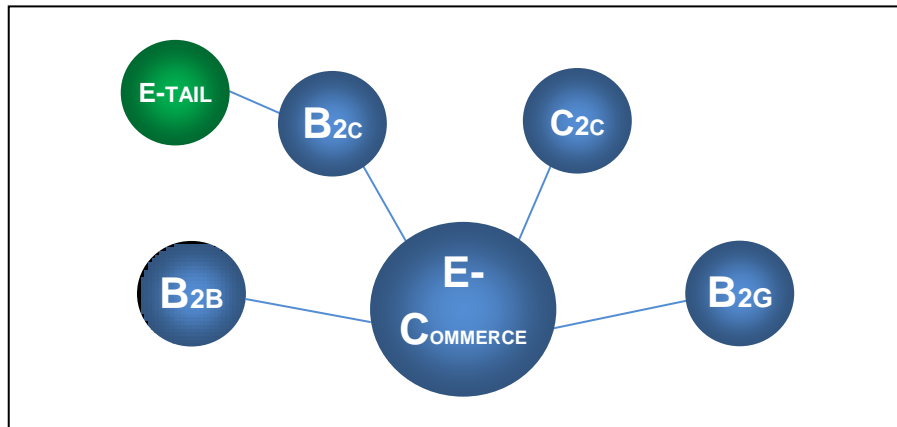
El retail o venta al detalle por internet se conoce como e-tail. Es la comercialización masiva de productos o servicios uniformes que ofrecen las empresas a muchos clientes, donde la compra, venta y marketing se hacen través de la World Wide Web (Merriam-webster.com, 2012).

Un poco más amplio que el e-tail es el e-commerce. Existen muchas definiciones para el e-commerce pero casi todas coinciden en que se trata de cualquier forma de transacción comercial en que las partes interactúan electrónicamente en vez de un intercambio o contacto físico (EspacioPyme.com, 2001).

El e-commerce se clasifica generalmente en cuatro grupos según quién es oferente y quién el receptor. Está la categoría de empresa a empresa conocida como B2B, de empresa a consumidor B2C, de consumidor a consumidor C2C y de empresa a gobierno B2G (Alcaraz, 2001).

El e-tail es parte de la categoría empresa – consumidor o B2C. Comúnmente se les denomina a las empresas que ofrecen productos al detalle online, *etailers* (Merriam-webster.com, 2012). A continuación se presenta un diagrama en relación a la posición que ocupa el e-tail dentro del e-commerce.

DIAGRAMA 3.1.a POSICIÓN DEL E-TAIL EN RELACIÓN AL E-COMMERCE SEGÚN LOS AGENTES IMPLICADOS.



Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien las características del comercio electrónico con el e-tail son similares, entre muchas, se pueden destacar:

- *Disponibilidad*, las 24 horas al día y se puede acceder a las plataformas web desde cualquier parte del mundo. Con ello se reduce la posibilidad de intermediarios.
- *Precios competitivos*, los productos pueden ser ofrecidos a un precio competitivo al igual que en un entorno no electrónico.
- *Soporte técnico*, ininterrumpido, permitiendo que los clientes encuentren por sí mismos, y fácilmente, respuestas a sus problemas.
- *Experiencia de compra*, amigable e interactiva a través de una página web atractiva. El uso de colores, animaciones, fotografías y otras funciones pueden hacer la compra tan provechosa como una cara a cara.
- *Promociones y publicidad*. Al igual que en el comercio no electrónico, se pueden hacer promociones de ventas con cupones, ofertas especiales y descuentos. Además existen programas de publicidad y esquemas de fidelización más baratos, rápidos y masivos que sólo se encuentran en línea y que permiten juntar más información sobre las ventas y clientes. Esto permite que las promociones y la publicidad sean dirigidas y más efectivas.
- *Información abundante, económica y precisa*. Los costos de comunicación, procesamiento y almacenamiento de la información se reducen, mientras que la precisión aumenta de manera considerable, la tecnología permite entregar mensajes personalizados a individuos y grupos.

Si bien, las compras en la red son muy comunes, existe todavía reticencia por parte de algunas personas de utilizar el comercio electrónico, debido a la posibilidad de estafas, productos deficientes, o sencillamente desean comprar directamente en una tienda o lugar físico. Para ser creíble como oferente, principalmente se deben cumplir tres cosas: primero que los productos o servicios que se ofrecen estén disponibles, segundo que la página web esté actualizada en todo momento y tercero, que el vendedor establezca sistemas de protección de información y pagos en línea seguros.

La tecnología web está disponible en todos lados. El mercado se extiende más allá de los límites tradicionales y se elimina de una ubicación temporal y geográfica, haciéndose cada vez más conveniente para el cliente, reduciendo los costos de transacción.

## 3.2 Descripción y evolución de la Industria del comercio electrónico y el B2C

### 3.2.1 Principales Indicadores a nivel mundial y latinoamericano

Ya es claro para todos que el comercio electrónico aumenta año a año y cada vez representa un mayor porcentaje del PIB de los países.

En todo el mundo, un 60% de las personas han realizado compras online alguna vez. En la mayoría de las regiones del mundo esa cifra gira alrededor del 80%, siendo las regiones de Oriente Medio, África y Pakistán las que bajan la media con un 50% (Trucosoptimizacion.com, 2012)<sup>11</sup>.

En las compras online, mundialmente los productos de retail más demandados, en orden, son: libros, ropa, accesorios y zapatos, videos, dvd's y juegos, pasajes de avión y reservas, música, cosméticos, reservas de hotel, entradas para eventos, entre otros (Forrester, 2011).

Calcular el tamaño total del comercio electrónico en el mundo es complicado por los altos niveles de ventas transfronterizas que existen. Por otra parte, pocas empresas de investigación han medido los diferentes sectores del mercado online (B2B, B2C, etc.). Sin embargo, las estimaciones de varios analistas sugieren que la industria del B2C generó entre US\$ 400 mil millones en el 2009 y US\$ 600 mil millones en el 2010 según yStats.com. La misma página web estima que el mercado va a generar entre US\$ 700 mil millones y US\$ 950 millones en el 2015 (un crecimiento aproximado de 60%).

La consultora multinacional Everis realizó un estudio el año 2009 con datos de 41 países, en el que hace un ranking de los que presentaron mayores ventas anuales en comercio electrónico<sup>12</sup>. El país que lideró fue Estados Unidos, el cual tuvo ventas anuales de US\$134,9 mil millones, lo siguió Japón (US\$51,2 mil millones), China (US\$36,9 mil millones), Alemania, Francia, Reino Unido, Italia, Canadá, España y Corea del Sur.

Analizando lo anterior, da la impresión de que sólo los países desarrollados están involucrados en el e-commerce, pero en realidad no es así, en todos los continentes se nota la fuerza que está tomando esta parte de la industria. Partiremos observando la

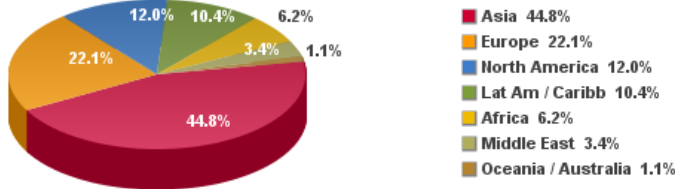
---

<sup>11</sup> Para más detalle véase la página web [www.trucosoptimizacion.com/index.php/2012/01/05/resumen-estadisticas-ecommerce-2011/](http://www.trucosoptimizacion.com/index.php/2012/01/05/resumen-estadisticas-ecommerce-2011/)

<sup>12</sup> Para más detalle véase la página web [leapingahead.wordpress.com/2010/07/12/top-e-commerce-countries/](http://leapingahead.wordpress.com/2010/07/12/top-e-commerce-countries/)

participación que tiene internet en todos los continentes ya que obviamente esta variable está correlacionada con el comercio online. Mientras más acceso a internet tenga el país, más e-commerce debiese existir, aunque hay países que salen de tal regla como India, en que el acceso a internet es bajo (3,7% de la población el 2008) y el e-commerce movió US\$ 2,1 mil millones en ese año<sup>13</sup>.

TABLA 3.2.1.a USUARIOS DE INTERNET SEGÚN REGIÓN – 2011



Fuente: Internet World Stats – [www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm)

Se puede apreciar en el gráfico que si bien los continentes más desarrollados tienen mayor participación, los continentes en desarrollo no se quedan tan atrás como podría esperarse. De hecho, el comercio electrónico crece más rápido en países de rápido desarrollo como China, India y Brasil, que no sólo se benefician del fuerte crecimiento de sus economías, sino que también, son países que se extienden sobre enormes distancias geográficas, con grandes poblaciones y por lo tanto, ofrecen un gran potencial para ventas en línea.

Los otros países emergentes que lideran las tasas de crecimiento de internet como canal de negocios son los latinoamericanos<sup>14</sup>. Internet se ha transformado en una herramienta estratégica para el crecimiento económico y el aumento de la competitividad de las empresas, principalmente pymes y emprendedores.

Según el estudio realizado por América Economía Intelligence, comisionado por VISA, el comercio electrónico creció en Latinoamérica un 42,8% en 2011. En 2009 giró en torno a US\$ 21.000 millones hasta alcanzar los US\$ 43.000 millones en 2011. Esto se debe a una mayor confianza de los consumidores y al avance de los medios de pago electrónico.

<sup>13</sup> Para más detalle véase la página web [www.chillibreeze.com/articles\\_various/ecommerce-India.asp](http://www.chillibreeze.com/articles_various/ecommerce-India.asp)

<sup>14</sup> Para más detalle véase la página web [pueyrredonline.com/blog/2010/02/en-el-2011-el-ecommerce-global-llegara-al-trillon-de-millones-de-dolares/](http://pueyrredonline.com/blog/2010/02/en-el-2011-el-ecommerce-global-llegara-al-trillon-de-millones-de-dolares/)

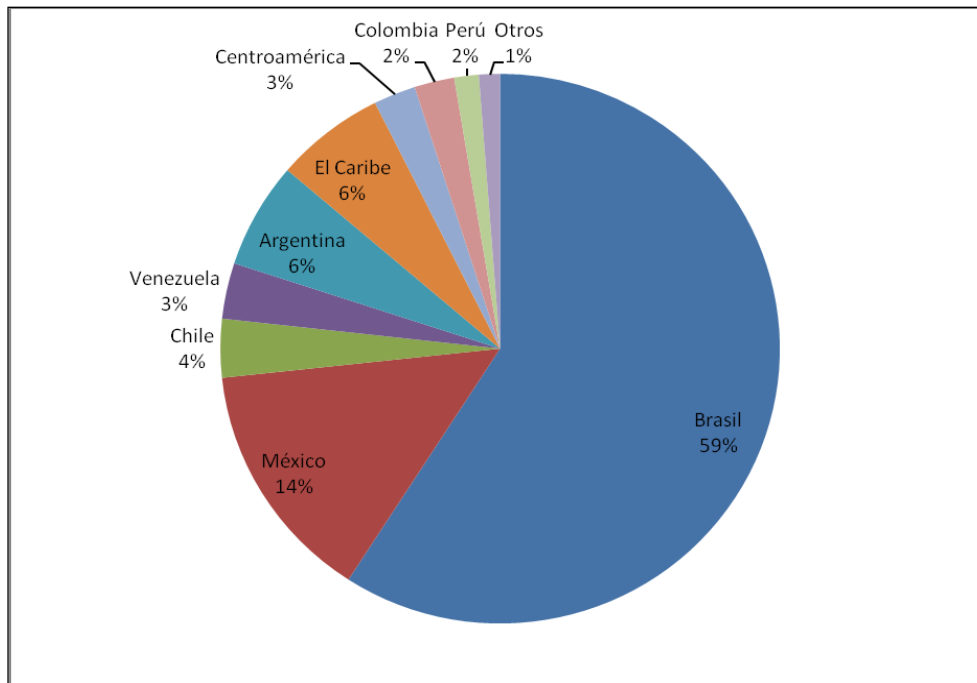
TABLA 3.2.1.b B2C EN MILLONES DE US\$ PARA LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

País	2009	2010	Aumento 2009 al 2010	2011	Aumento 2010 al 2011
<b>Brasil</b>	13.230,4	17.851,4	34,9%	25.552,8	43,1%
<b>México</b>	2.624,9	4.330,5	65,0%	6.137,1	41,7%
<b>Chile</b>	<b>1.027,9</b>	<b>1.141,6</b>	<b>11,1%</b>	<b>1.489,9</b>	<b>30,5%</b>
<b>Venezuela</b>	906,1	1.117,8	23,4%	1.418,4	26,9%
<b>Argentina</b>	875,0	1.797,6	105,4%	2.695,3	49,9%
<b>El Caribe</b>	868,1	1.895,5	118,4%	2.752,0	45,2%
<b>Centroamérica</b>	637,2	729,6	14,5%	1.051,0	44,1%
<b>Colombia</b>	435,0	606,8	39,5%	998,0	64,5%
<b>Perú</b>	276,0	426,9	54,7%	611,0	43,1%
<b>Otros</b>	306,5	366,9	19,7%	525,0	43,1%
<b>América Latina + Caribe</b>	<b>21.187,1</b>	<b>30.264,6</b>	<b>42,8%</b>	<b>43.230,5</b>	<b>42,8%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de América Economía Intelligence.

Dada la tabla anterior, se elaboró el siguiente gráfico para ver de manera rápida, el tamaño del e-commerce, Business to Consumers de cada país y el porcentaje que representa cada uno en la región.

TABLA 3.2.1.c PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL B2C EN LA REGIÓN.



Fuente: Elaboración propia

El mismo estudio comisionado por VISA, calcula que este año 2012 el e-commerce en Latinoamérica y el Caribe experimentará un crecimiento del 26% y 28,5% respectivamente.

En el caso del resto del mundo, una proyección interesante es la que realiza Trendwatching.com. Se predice que para el 2016, las ventas de e-commerce en EEUU subirían un 62% y en Europa crecerían hasta un 78%.

Otras proyecciones muestran que el mercado al por menor en línea de EE.UU. que generó casi US\$ 153 mil millones en ingresos en 2010, crecería un 11% al año entre 2010 y 2015 llegando a casi US\$ 252 mil millones. Europa que generó casi US\$ 163 mil millones en ingresos en 2010, crecería un 14% al año entre 2010 y 2015 llegando a más de US\$ 316 mil millones al final de ese período de cinco años. Y la región Asia-Pacífico que generó US\$ 81 mil millones en ingresos en 2010, crecería a más del 15% al año entre 2010 y 2015, año en que debería superar los US\$ 170 mil millones.

El e-commerce está creciendo 5 veces lo que crece el retail tradicional, a tal tasa de crecimiento, las proyecciones muestran que la cantidad de ventas online debiese superar las tradicionales en menos de 10 años<sup>15</sup>.

TABLA 3.2.1.d PROYECCIONES DE CRECIMIENTO DEL E-COMMERCE VERSUS EL COMERCIO OFFLINE.



Fuente: Página web [www.slideshare.net/Gridleyco/billion-dollar-babies-trends-and-opportunities-in-the-new-ecommerce-world-7580212](http://www.slideshare.net/Gridleyco/billion-dollar-babies-trends-and-opportunities-in-the-new-ecommerce-world-7580212)

<sup>15</sup> Para más detalle véase la página web [www.reportlinker.com/ci02106/E-commerce.html](http://www.reportlinker.com/ci02106/E-commerce.html)

En resumen, el e-commerce seguirá creciendo junto con la tecnología y los ingresos per-cápita de los países. Y aunque las cifras son un poco difusas, nos ayudan a hacernos una idea de la velocidad con que los negocios en línea van aumentando, creciendo y haciéndose parte de la vida diaria de las personas.

### 3.2.2 Principales Indicadores en Chile

Las ventas totales del comercio electrónico en Chile en el 2011 sobrepasaron los quince mil millones de dólares, estimándose una tasa de crecimiento de 30% para este año. El alza de estas variaciones confirman la relevancia del sector y las cifras alcanzadas fomentan el crecimiento económico del país (E-CommerceDay Santiago, 2012).

A continuación en la tabla 3.1.2.a se presenta una evolución de la facturación del e-commerce y B2C para el caso de Chile basada en información secundaria proporcionada tanto por la Cámara de Comercio de Santiago, diario Financiero y [tecno.americaeconomia.com](http://tecno.americaeconomia.com).

TABLA 3.2.2.a EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN DEL ECOMMERCE Y B2C PARA CHILE

	2009	2010	2011	2012
<b>% variación e-commerce anual</b>	11%	10%	40%	30%
<b>Facturación B2C</b>	450	586	762	1.067
<b>% de variación B2C anual</b>	16%	23%	30%	40%
<b>Población en Chile</b>	16.955.700	17.113.700	17.269.500	17.442.195
<b>Usuarios de Internet totales</b>	8.369.000	8.955.000	9.581.850	10.252.580
<b>Usuarios de e-commerce</b>	2.678.080	3.134.250	3.545.285	3.998.506
<b>Gasto anual por comprador</b>	-	152	178	181

**Fuente:** Las cifras de facturación del B2C están en millones de USD, dicha información fue proporcionada por la Cámara de Comercio de Santiago. La población en Chile fue proporcionada por el Banco Mundial. Para el caso de los usuarios de internet totales las cifras del 2009 y 2010 fueron proporcionadas por la Cámara de Comercio de Santiago, para el 2011 y 2012 se realizó una estimación de un aumento de siete puntos porcentuales. Para el caso de usuarios de e-commerce para el año 2009 y 2010 se utilizaron datos de la Cámara de Comercio de Santiago, para los años 2011 y 2012 se realiza una estimación de aumento en dos puntos porcentuales. Las cifras de gastos anuales por comprador están en dólares, para los años 2010 y 2011 la información fue proporcionada por el Diario Financiero, para el caso del 2012 la información fue proporcionada por [tecno.americaeconomia.com](http://tecno.americaeconomia.com).

Se puede observar que el B2C tiene tendencia al alza en Chile y se observa una mayor participación dentro del comercio electrónico. En el año 2009 representaba esta categoría un 4% del total, en el 2010 un 5%, en el 2011 un 4,8% y para el 2012 se estima una participación del 5% aproximadamente. Se infiere que representa un bajo porcentaje dentro del comercio electrónico, pero se observa mayor dinamismo con el aumento de las ventas de un 30% en el 2011 y un 40% en el 2012.



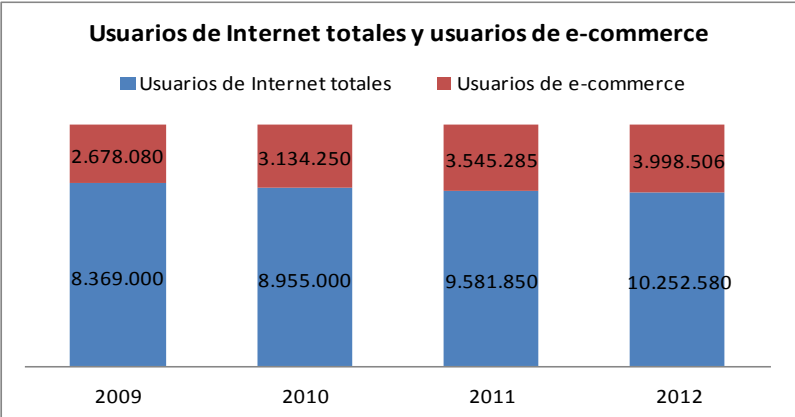
A nivel latinoamericano, los chilenos son los que más gastan en compras online, de acuerdo a los datos proporcionados por la consultora Everis, utilizando el Indicador de la Sociedad de la Información (ISI). Se observa que las ventas minoristas han ido aumentando con el paso de los años. Para este año se observa un aumento del 2% aproximadamente.

A pesar de los avances y de la penetración que ha registrado el comercio electrónico en nuestro país, para las empresas aún es mirado como una opción, a diferencia del mundo desarrollado donde ya es parte integral de su estrategia de ventas. De las grandes empresas, un 26% realiza comercio electrónico, en tanto un 22% de las medianas empresas lo hace, mientras que las pequeñas empresas los realizan en un 27% (Worner, 2011).

Ahora bien, un 87% de las grandes empresas posee sitio web, las medianas un 73%, mientras que las pequeñas empresas lo poseen en un 66% (Cámara Comercio de Santiago, 2010).

Hoy en Chile más de 10 millones de personas son usuarios de Internet, cerca del 27% de estos usuarios compran a través de este canal. Con el análisis realizado se observa una tendencia al alza tanto de usuarios de Internet como de usuarios de e-commerce. Así se puede observar en la tabla 3.2.2.b.

TABLA 3.2.2.b USUARIOS DE INTERNET TOTALES Y COMPRADORES ONLINE EN CHILE



Fuente: Elaboración Propia.

De los usuarios, un 27% compró algún bien o servicio online. Por otra parte, se determinó que un 72,4% de la población activa tiene PC y de ellos, un 66% tiene conexión internet (Cámara Comercio de Santiago, 2011).

George Lever, Gerente de Estudios de la Cámara de Comercio de Santiago, señala que pese a que Chile es uno de los países con menos fraude en los sistemas de pago electrónicos, casi el 90% de los consumidores está muy preocupado por los sistemas de seguridad, lo cual podría quizás explicarse por un asunto cultural. Esta es una de las razones por la cual se puede observar el bajo porcentaje de usuarios de e-commerce, cerca de 27%.

Entonces, se puede establecer que el comercio electrónico para las empresas chilenas aún está en una fase de desarrollo y que existe mucho espacio de crecimiento y esto se puede inferir gracias al aumento de usuarios de e-commerce en nuestro país.

### **3.3 Análisis de la Industria del E-Tail enfocado en el Vestuario en Chile utilizando las cinco fuerzas de Porter**

A continuación se analiza la industria del e-tail enfocado en el vestuario en Chile utilizando las cinco fuerzas de Porter. Dichas fuerzas son externas a las organizaciones y determinan la rentabilidad de largo plazo de un mercado, por lo tanto, cada empresa debe evaluar sus objetivos y recursos acorde a éstas.

#### **3.3.1 Poder de Negociación de los Clientes**

A continuación se analizan los determinantes de la primera fuerza de Porter, el poder de negociación de los clientes.

##### *3.3.1.1 Disponibilidad de información para el comprador.*

En este tipo de industria existe diversa disponibilidad de información para los consumidores. Debido a que la moda cambia constantemente, en este tipo de mercado se observa un fuerte dinamismo, por lo cual los consumidores están cada vez más atentos a las nuevas tendencias que se originan debido principalmente a la información que proporcionan las diversas plataformas online tales como blogs, sitios web y foros, entre otros.

##### *3.3.1.2 Sensibilidad del comprador al precio.*

Se establecerá una diferencia entre los consumidores que buscan vestuario no exclusivo y el otro tipo que buscan vestuario exclusivo o de diseñadores independientes.

Los primeros son clasificados como consumidores habituales, conocedores del mercado y muy sensibles al precio de los productos. Éstos, realizan una búsqueda en las diferentes plataformas web con el fin de encontrar las mejores ofertas o precios más convenientes por un producto que posee igual o similares características.

Los consumidores que buscan vestuario exclusivo pueden ser insensibles al precio, ya que buscan productos específicos, que se aproximen a sus deseos y/o necesidades. Esta distinción, nos lleva a considerar a dos potenciales clientes con

preferencias de consumo que difieren entre sí y que deben incorporarse conjuntamente en el plan de negocios.

#### *3.3.1.3 Posibilidad de Negociación.*

Se puede inferir que existe casi nula posibilidad de negociación por parte de los clientes, ya que principalmente estamos en presencia de una industria con altos costos fijos. Pero se debe destacar que debido a la diversa información disponible en relación a los precios online, los consumidores pueden comparar los precios y comprar donde ellos deseen y les sea más conveniente para el caso del vestuario no exclusivo.

#### *3.3.1.4 Costos o facilidades de los clientes por cambiar de empresa.*

En este tipo de industria los costos de cambio son bajos. Debido a la diversa información disponible online en relación a los productos y sus precios, los consumidores pueden comparar fácilmente y comprar donde ellos deseen. No obstante, es importante considerar las facilidades que ofrece cada empresa de e-tail ya que sus mecanismos de fidelización pueden desincentivar el cambio de empresa. Por ejemplo, si un consumidor es socio de una empresa recibe beneficios por ello, hoy en día existe la acumulación de puntos canjeables por productos. Esto hace poco atractivo para el cliente el ir a otro lugar para adquirir el mismo producto. Sin embargo hoy en día, cualquiera de las grandes cadenas ofrece descuentos, promociones y premios para comprar en la misma empresa.

#### *3.3.1.5 Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.*

La concentración de los compradores es baja en relación a la concentración de los etailers. Usualmente cada cliente compra individualmente el producto que necesita, es muy raro encontrar casos donde los consumidores se agrupen para consumir.

#### *3.3.1.6 Grado de dependencia de los canales de distribución.*

Según la definición que se dio al tipo de industria a analizar, la venta se realiza a través del comercio electrónico. El grado de dependencia es muy bajo, ya que existen diversos sitios online, que están disponibles las 24 horas del día, los 365 días de año contando con sistema de delivery de productos.

### *3.3.1.7 Existencia de sustitutos.*

La existencia de productos sustitutos para el caso del vestuario es nula. Pero el vestuario en sí tiene amplia diferenciación tanto en diseño, calidad, etc. Ahora bien, la industria del e-tail si tiene sustitutos y es la industria del retail, donde se venden y comercializan productos en tiendas físicas.

### *3.3.1.8 Volumen por comprador.*

En el caso del e-tail, el volumen por comprador es relativamente bajo. Se está hablando de un mercado minorista o al detalle.

### *3.3.1.9 Integración hacia atrás.*

La capacidad de integrarse hacia atrás es en general baja. Los etailers establecidos poseen economías de escala para la fabricación y venta de sus productos, por lo cual los costos son relativamente bajos, muy difícil de copiar por parte de los consumidores.

### *3.3.1.10 Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.*

Existen casos en que las grandes empresas poseen convenios de exclusividad con distintas marcas, ofreciendo productos de marcas únicas. Por ejemplo, Falabella tiene un acuerdo con Mango, convirtiéndola en el único etailer chileno que ofrece sus productos por medio de internet, lo que le da una ventaja competitiva.

Concluyendo, la abundante cantidad de información, principalmente que proporciona Internet, les permite a los clientes conocer el mercado, ser capaces de cambiarse rápidamente de marca y elegir aquella que les ofrezca los mejores productos a precios convenientes, para el caso del vestuario no exclusivo. Pero para el caso de marcas o vestuario exclusivo los clientes son reticentes a cambiar de marca, el grado de dependencia es alto, y los costos por cambiar de empresa en general son altos. Además en este caso el cliente es insensible al cambio del precio. Por lo cual se infiere que en esta industria el nivel de negociación de los clientes es media – baja.

### **3.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores**

En esta parte se analiza la segunda fuerza de Porter, el poder de negociación de los proveedores. Se considera que en este tipo de industria es bajo. Esto se debe principalmente al tipo de producto que se provee, el vestuario, el cual no posee sustituto directo y a la baja concentración de proveedores. A continuación se analizan los principales determinantes:

#### *3.3.2.1 Concentración de proveedores en relación a los compradores.*

Existen muchos proveedores de productos equivalentes a los ofrecidos por nuestra compañía, de los cuales nos centraremos en las ventas online, el que sea de venta online nos permite considerar sitios nacionales e internacionales pero con envíos internacionales. Con muchos, nos referimos a más de 150, en la primera parte cuando describimos a la competencia de ASOS pusimos 20 B2C de ropa con envíos internacionales, además, existe una página (<http://www.internetretailer.com/top500/list/?page=5>) que muestra un ranking de los 500 negocios con mayores ventas por internet de USA. De esos 500, los que venden ropa ("Apparel / Accessories") son alrededor de 140, de los cuales más de mitad tiene envíos. Todo lo anterior se traduce en baja concentración, lo que origina que el cliente presione e imponga condiciones favorables a sus intereses.

#### *3.3.2.2 Facilidades y costos de cambio de proveedor.*

La indumentaria que se vende a través del comercio electrónico en general es estándar, los principales proveedores de los etailers establecidos en Chile son de origen asiático. Es por lo mismo, además del grado de concentración, que las cadenas no debiesen tener mayores problemas al cambiar de proveedor, aparte de los trámites relacionados a los contratos.

Sin embargo los etailers no pueden estar exentos de tener ciertos tipos de productos exclusivos de ciertas marcas o de diseñadores independientes, en este caso el costo de cambio de proveedor es alto ya que les será difícil encontrar los mismos productos otorgados por otro proveedor.

#### *3.3.2.3 Grado de diferenciación de los productos del proveedor.*

En general el grado de diferenciación de los productos proviene del diseño y calidad de los productos, y esto comúnmente está asociado a su costo. Por lo general en este tipo de industria existe un alto grado de diferenciación en los productos, esto hace disminuir el poder de negociación de los proveedores.

#### 3.3.2.4 *Producto de calidad inferior.*

En este tipo de industria, existe una gran competencia por costos, en especial por los productos procedentes de países con valor de mano de obra muy baja como el caso de China y otros países del sudeste asiático, esto muchas veces se ve traducido en productos de baja calidad y diseño.

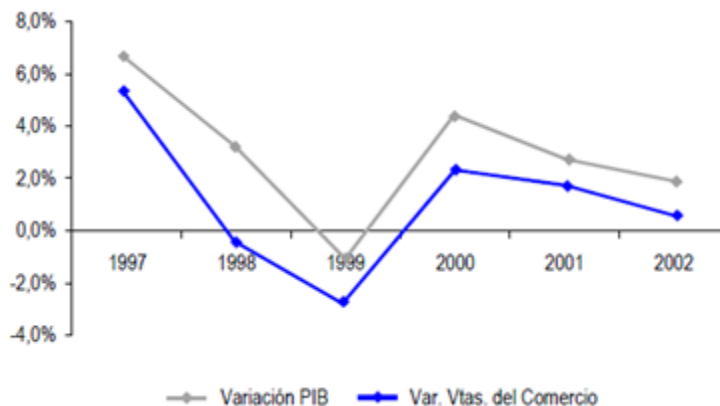
#### 3.3.2.5 *La calidad de la depreciación.*

Según el tipo de producto que venden, el vestuario, es almacenable y no perecedero, por lo cual no se deprecia. El vestuario sólo depende de las condiciones y tendencias de la moda.

#### 3.3.2.6 *Volumen de venta para el proveedor.*

Es de suma importancia el volumen de los pedidos para el proveedor y más aun si se habla de grandes cadenas de retail. En este tipo de industria el gran volumen de ventas les otorga un elevado poder de negociación con proveedores, permitiéndoles obtener una significativa ventaja en costos.

TABLA 3.3.2.6 VARIACIÓN DEL PIB Y DE LAS VENTAS SECTOR COMERCIO.



Fuente: Banco Central; Cámara Nacional de Comercio.

### *3.3.2.7 Integración hacia adelante.*

La capacidad de integrarse hacia adelante es baja. En el caso de esta industria los proveedores no amenazan con integrarse hacia adelante, principalmente por los costos relacionados a operaciones, logística y de marketing y ventas para vender productos a través del comercio electrónico.

### **3.3.3 Amenaza de Nuevos Entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria del e-tail es en general media - baja. A continuación se detallan las principales razones:

#### *3.3.3.1 Barreras de Entrada.*

Es muy poco probable la entrada de nuevos actores a este tipo de industria debido a las altas barreras a la entrada que se imponen. Las empresas establecidas poseen conocimiento del mercado y de las tendencias en la moda. Además de establecen buenos lazos con los proveedores y conocen a cabalidad los requerimientos de sus consumidores.

Otro punto a destacar es que los etailers establecidos poseen economías de escala y aspiran a ser eficientes operacionalmente. La fuerte gestión logística que han logrado implementar es de suma importancia para la eficiencia en el almacenamiento, control de inventario y distribución de los productos.

En algunos casos los etailers establecidos han desarrollado el crédito, tal es el caso de Falabella, con lo cual se crean mecanismos de fidelización a los clientes, siendo una barrera de entrada muy alta.

Según el estudio realizado Análisis del E-Tail en Chile<sup>16</sup>, el 45% de las respuestas en relación al por qué compran vestuario por internet, se debe a que las marcas conocidas no existen en nuestro país, a partir de esto se infiere el poder que poseen las marcas consolidadas y reconocidas tanto nacionales como internacionales.

---

<sup>16</sup> Véase Anexos. Investigación de Mercado Análisis del E-Tail en Chile, 2012.



Otra razón importante a destacar son los fuertes requisitos en inversión tanto en TICs, infraestructura, existencias, trabajadores, marketing y publicidad, como en muchos otros.

En general las técnicas que utilizan los etailers establecidos son la *dynamic customization*. La información de compra de un cliente queda almacenada en bases de datos, con lo cual cada etailer sabe exactamente cuáles son los intereses de cada consumidor en particular y puede ejecutar campañas publicitarias ultra personalizadas, pero para implementar dicha técnica se requiere una fuerte inversión y un software adecuado.

#### *3.3.3.2 Represalias Esperadas.*

Debido al alcance global del comercio electrónico, es posible que entren nuevos actores potenciales al mercado chileno, pero para ello deberán destacarse en innovación, creatividad y diferenciación en las plataformas web tecnológicas que ofrezcan.

Una represalia esperada puede ser que entre una marca fuerte en el mercado chileno (que posea el capital físico y financiero), ofreciendo vestuario a través de Internet, pero dentro del mismo país, donde el plazo de entrega sea significativamente menor a los etailers internacionales como Amazon y ASOS, entre otros.

### **3.3.4 Amenaza de productos sustitutos**

A continuación se analiza la cuarta fuerza que es la amenaza de productos sustitutos. Propiamente tal, el vestuario no posee un sustituto, pero se debe destacar que estamos hablando de la industria del e-tail por lo cual un posible sustituto cercano es la venta directa en tiendas físicas de retail. Estas pueden ser tanto en grandes tiendas, supermercados o bien en tiendas de marcas de vestuario independientes.

#### *3.3.4.1 Propensión del comprador a sustituir.*

La propensión del comprador a sustituir, es alta. En este caso, asumiremos como un producto sustituto, a las prendas de vestir equivalentes a las ofrecidas por nuestra compañía pero que sean adquiridas por los consumidores a través de la venta directa en una tienda o locales previamente establecidos. Los consumidores, en especial en nuestro

país prefieren comprar directamente en las tiendas. Según el estudio realizado<sup>17</sup>, el 69% de los encuestados (de un total de 357), no ha comprado ropa por Internet. De este porcentaje, con un total de 403 respuestas, las principales razones por las cuales los consumidores no compran vestuario a través de Internet es porque prefieren la experiencia de vitrinear y comprar en las tiendas (27%); porque no tienen la necesidad de hacerlo (21%) y otras razones (20%), de las cuales se destaca que los consumidores prefieren probarse las prendas en la tiendas.

#### *3.3.4.2 Precios relativos de los productos sustitutos*

Según el estudio que se realizó a los principales etailers establecidos en nuestro país, se concluyó que existe un precio mayor de las prendas en los etailers que poseen tiendas físicas, como el caso de Falabella. Esto se debe principalmente a que se realizan descuentos por internet para fomentar la venta de dicho canal. Esto hace debilitar la amenaza de los productos sustitutos.

#### *3.3.4.3 Costo o facilidad de cambio del comprador*

En relación al gran número de tiendas presentes en nuestro país de las grandes cadenas de retail, los costos que se destacan son: costos de movilización, estacionamiento, tiempo de ir a las tiendas físicas, entre otros; consideramos que estos no son elevados versus quizás, el costo de conexión a internet para realizar las compras.

#### *3.3.4.4 Nivel percibido de diferenciación de productos.*

La diferencia de los productos que se venden tanto por internet como en las tiendas físicas es mínima, por lo cual el nivel percibido de diferenciación es muy bajo.

#### *3.3.4.5 Disponibilidad de sustitutos cercanos.*

Las grandes cadenas del retail se encuentran en la mayoría de los malls presentes en el país, por lo cual existe una gran oferta y disponibilidad de sustitutos cercanos en las ciudades.

---

<sup>17</sup> Véase Anexos. Investigación de Mercado, encuesta del e-tail en Chile.

Según el análisis realizado en relación a la amenaza de productos sustitutos se puede inferir que esta fuerza es muy alta. En nuestro país falta mucho por desarrollar en el comercio electrónico, y como se dijo anteriormente, según el estudio realizado el 20% de los encuestados prefiere ir a probarse las prendas a una tienda.

### **3.3.5 Rivalidad entre los competidores**

La última fuerza es la rivalidad entre los competidores, más que una fuerza es el resultado de las cuatro anteriores. En este tipo de industria se observa una gran cantidad de empresas que ofrecen vestuario por Internet, pero ninguna posee cuotas de mercado significativas. Debido a ser un tipo de industria reciente en Chile, ya que el comercio electrónico aun se ve como una opción y no obligación, existe poca información secundaria al respecto, por lo cual se realizó un Estudio del E-tail en Chile.

#### *3.3.5.1 Concentración sectorial.*

Debido a la globalización y al desarrollo tecnológico, el comercio electrónico es de alcance global. Por ende, la rivalidad entre la competencia es más bien de origen internacional, por ello la concentración de empresas es bajo, ya que existe un gran número de empresas que venden vestuario a través de Internet. Según el estudio Análisis de la industria del E-Tail en Chile y como se puede observar en el gráfico 3.3.5.a., las principales marcas a las cuales los encuestados compran prendas de vestir son: Amazon 15%, Forever21 10%, Falabella 10%, Victoria Secret 8%, ASOS 6%, Dafiti 4%, Gap y Backcountry con un 3% y otras marcas 34%. Dentro de otras marcas, se destacan NBA Store, La Polar, Aldo, entre muchas otras, pero ninguna es significativa.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Para más detalle véase Investigación de Mercado. Análisis Industria del E-Tail en Chile, 2012.

GRÁFICO 3.3.5.a. ETAILERS COMPETIDORES EN CHILE



Fuente: Elaboración Propia. Análisis Industria del E-Tail en Chile, 2012.

### 3.3.5.2 Grado de utilización de la capacidad.

Estamos en presencia de grandes cadenas de e-tail enfocadas en el vestuario, con lo cual se espera que empleen de forma eficaz todos los recursos de los cuales disponen. Muchas veces cuando no logran eficacia en el empleo de sus recursos, las empresas deben reducir los precios de sus productos para lograr un mayor volumen de ventas y un mayor uso de su capacidad disponible.

### 3.3.5.3 Crecimiento de la demanda.

Según estimaciones de la Cámara de Comercio de Santiago, el ritmo de crecimiento del comercio electrónico en Chile está en torno al 30%. Si bien los consumidores han entrado en este mercado con un poco de inseguridad, ya que lo toman como una opción para abaratar costos. Actualmente, al menos el 50% de los internautas chilenos ha tenido una experiencia relacionada con compra en la red. Esto equivale al 18% de la población (América Retail, 2012).

#### *3.3.5.4 Diferenciación del producto.*

La diferenciación del producto es muy amplia, en relación a los distintos diseños, calidad, funcionalidad, entre otras características. En este caso se debe hacer una distinción entre vestuario exclusivo y no exclusivo. Como se habla de una industria de e-tail, en general la tendencia por parte de los consumidores por sustituir es alta, esto obliga a las empresas a reducir los precios con el fin de incrementar las ventas. No sucede lo mismo para el caso del vestuario exclusivo, donde la diferenciación es muy alta, por lo cual la tendencia por sustituir es muy baja.

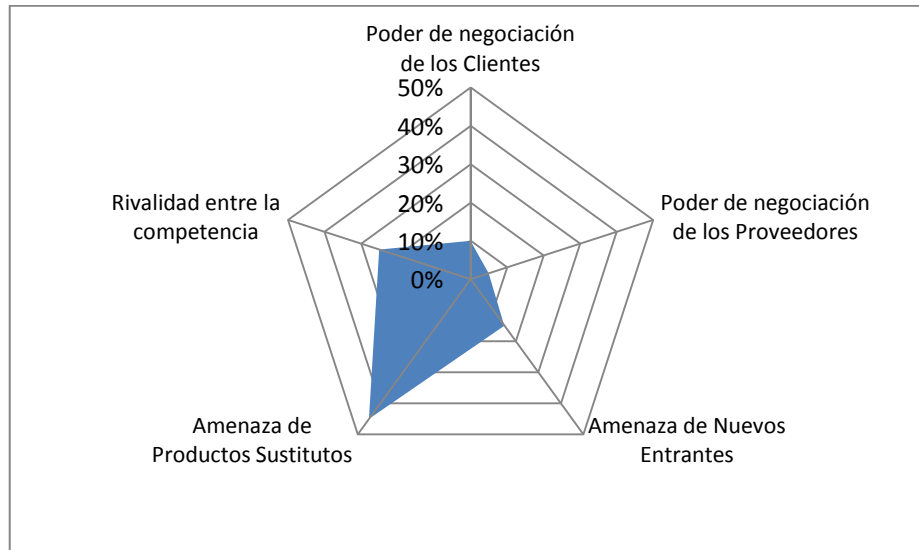
#### *3.3.5.5 Barreras de salida del mercado.*

Debido a que estamos en presencia de grandes marcas, los costos que debiesen afrontar estas empresas para salir del sector son elevados. Dentro de los cuales se pueden destacar inversión en recursos duraderos, protección contractual de los empleados en caso de despido, etc.

En resumen se puede concluir que la rivalidad entre los etailers establecidos es media – alta, existe gran cantidad de empresas competidoras, pero las cuotas de mercado no son significativas dentro del comercio electrónico en nuestro país. Aun así, debido a esta competencia, se da como resultado una reducción de los márgenes para cada empresa. Es importante también destacar la movilidad y desarrollo de este tipo de industria, por lo cual es de suma importancia fuertes requisitos en inversión y desarrollo tecnológico (barreras de salida).

A continuación se presenta un gráfico que modela las cinco fuerzas de Porter para la industria del e-tail enfocado en el vestuario en Chile. A cada fuerza se le asignó un porcentaje dependiendo de la importancia de cada una en esta industria. Se considera la amenaza de productos sustitutos alta en nuestro país, principalmente porque los consumidores chilenos prefieren ir a una tienda física a comprarse ropa con un 45%, luego sigue la rivalidad entre competidores que se considera media – alta, con un 25% ya que esta industria se caracteriza por una alta competitividad entre etailers principalmente internacionales, luego amenaza de nuevos entrantes con un 15%, luego el poder de negociación de los clientes con un 10%, luego el poder de negociación de los proveedores con tan sólo un 5%.

DIAGRAMA 3.3.5.b FUERZAS DE PORTER EN LA INDUSTRIA DEL E-TAIL ENFOCADO EN EL VESTUARIO EN CHILE



Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.6 Conclusiones de atractivo de la Industria y recomendaciones estratégicas

Ante el análisis descrito, se puede concluir que la Industria del E-Tail enfocado en el vestuario en Chile es atractiva para el caso de etailers que posean los recursos físicos y financieros para crear una plataforma web en se puedan vender sus productos. En Chile el comercio electrónico está en pleno crecimiento, por lo cual se requiere de innovación y creatividad para atraer a los potenciales consumidores.

Los etailers más competitivos son de origen estadounidense. Debido a este factor, se recomienda un etailer chileno, con diseñadores independientes y pequeñas boutiques de las que ya se ha hablado, se debiese utilizar esto como estrategia de diferenciación, que ofrezca: innovación y productos variados. Por otro lado, estarán las alianzas con marcas reconocidas internacionalmente que no se encuentren en el país.

### 3.4 Ciclo de Vida de la Industria del E-Tail del vestuario en Chile

Enfocándonos en el ciclo de la Industria del e-tail del vestuario en Chile, se pueden distinguir distintas fases:

En la *fase de desarrollo* existen algunas empresas (pequeñas y medianas empresas) trabajando para el desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas para ofrecer sus productos.

En la *fase de innovación*, nuevas empresas trabajan en innovar en plataformas electrónicas ofreciendo los mismos productos que los grandes conglomerados pero de una forma que marque la diferencia. Se puede dar el caso de Dafiti, un portal de e-commerce de modas de origen brasileño, que se consolidó como el gran portal de ventas de moda por Internet, con más de 8,8 millones de visitantes en ese país. En Chile ya está disponible para comprar productos de moda de diferentes marcas.

En la *fase de Shakeout o Costo*, los e-tailers establecidos perfeccionan los métodos de producción rentables y mantienen sus costos bajos, mientras que las nuevas empresas se esfuerzan por entrar al mercado. En esta fase se pueden encontrar los grandes conglomerados establecidos en Chile, tales como París, Ripley, La Polar. Pero debido a la simplicidad de sus plataformas y falta de atractivo en relación a moda e indumentaria, deberán replantearse su forma de ofrecer productos a través de internet.

En la *fase de Madurez*, se puede destacar el caso de Falabella, una empresa que se encuentra bien establecida, y que aun sigue generando estrategias para mantenerse en el mercado online.

La *fase de Decline*, no existe aún, la Industria del e-tail seguirá perdurando en el tiempo si siguen existiendo avances tecnológicos.

Por lo cual, el ciclo de la industria del e-tail en Chile está en constante crecimiento y movimiento, y ante el fuerte avance tecnológico se está actualizando continuamente.

DIAGRAMA 3.4. CICLO DE LA INDUSTRIA DEL E-TAIL ENFOCADO EN EL VESTUARIO EN CHILE.



Fuente: Elaboración Propia.



### 3.5 Factores Relevantes del Entorno – Oportunidades y Amenazas

A continuación se presentan los factores relevantes del entorno (FRE) del sector, principalmente derivados de las cinco fuerzas de Porter. Se valora cada factor y se determina si se trata de Oportunidad o Amenaza.

- Mercado con fuerte dinamismo en relación a la moda y tendencias (relevante = 3)
- Necesidad de diferenciación en un segmento (relevante = 4) **OPORTUNIDAD**
- Necesidad de alcanzar una cuota significativa en el mercado nacional (poco relevante = 2)
- Diversa disponibilidad de información para los clientes (relevante = 3) **AMENAZA**
- Poder de Negociación de los Clientes (relevante = 2)
- Sensibilidad del comprador al precio (relevante = 2)
- Poder de Negociación sobre los Clientes (irrelevante = 1)
- Crecimiento de la Demanda en el comercio electrónico (relevante = 3)  
**OPORTUNIDAD**
- Poder de Negociación de los Proveedores (irrelevante = 1)
- Poder de Negociación sobre los Proveedores (relevante = 4) **OPORTUNIDAD**
- Amenaza de Nuevos Entrantes (Relevante = 3) **OPORTUNIDAD**
- Amenaza de Productos Sustitutos (Relevante = 4): **AMENAZA**
- Rivalidad Competitiva (Relevante = 3) **AMENAZA**
- Reconocimiento y prestigio de los etailers internacionales (relevante = 4) **AMENAZA**

## **PARTE IV. PLAN DE NEGOCIOS**

### **INTRODUCCIÓN**

Ante el levantamiento del exitoso modelo de negocios de ASOS y al análisis realizado de la industria del e-tail en Chile enfocado principalmente en el vestuario, creemos que existe una potencial oportunidad de negocio en crear una plataforma web que ofrezca productos de moda, con diseños exclusivos que ofrezca marcas de prestigio y reconocidas internacionalmente, las cuales no se encuentran en Chile y además se desea potenciar a los pequeños diseñadores independientes, ofreciéndoles un servicio de promoción y venta de sus productos.

### **RESUMEN EJECUTIVO**

MYTO S.A, será una sociedad anónima cerrada, conformada por tres socios capitalistas, Alex Ahumada Varas, Nazareth Altamirano Ibarra y Francesca Bonomelli Carrasco.

El proyecto consiste en captar a consumidores chilenos que se atrevan a comprar vestuario a través de internet, especialmente prendas exclusivas. Nuestra idea de negocio consiste en crear un sitio web que ofrezca inicialmente productos de diseñadores de vestuario independientes chilenos y boutiques pequeñas y luego expandirnos y vender marcas reconocidas internacionalmente. El servicio o producto corresponde en este caso a la entrega de la mercadería desde que el cliente realiza su compra vía internet -ya sea en un computador o dispositivo móvil- hasta la posterior entrega de la mercadería. La página web será *www.myto.cl*. MYTO significa “Moda y Tendencias Online”.

Nuestra idea de negocio se diferenciará de los etailers establecidos ya que en Chile falta una página web de calidad, seria y a la vanguardia, que comercialice prendas de vestir personalizadas, es decir que se ofrezcan a nuestros futuros consumidores ropa de acuerdo a los gustos y preferencias de cada uno. Esto se logrará mediante un registro que realizará cada cliente y en un futuro cercano con un software CRM de manejo de clientes. La información de compra y navegación almacenada nos permitirá conocer los intereses de cada consumidor y así ejecutar marketing personalizado.

En un principio el producto iría dirigido a cerca de 2 millones de personas, mujeres de entre 16 y 45 años de edad que residan en Chile y que tengan acceso a internet.

Las características que nos diferenciarán de la competencia son: oferta de productos exclusivos y que potencien a pequeños diseñadores independientes y la disminución en los costos de comprar en tiendas tradicionales (transporte, tiempo, estacionamiento, falta de información, etc.) o internacionales (Costos de envío, aduana, barreras en el idioma, etc). En Chile no existe una plataforma web nacional que proporcione información detallada e interactiva en relación al vestuario femenino. Los grandes conglomerados suelen ofrecer productos estándares a precios competitivos, además de sitios pocos atractivos para los consumidores.

Las principales oportunidades del negocio son la necesidad de diferenciación y eficiencia por parte de los clientes, el crecimiento de la demanda por ropa y el crecimiento en el uso del comercio electrónico y existe gran cantidad de empresas competidoras principalmente extranjeras, pero ninguna posee una cuota de mercado significativa hasta el momento.

Las amenazas más importantes para el negocio son que los clientes tienen acceso a muchísima información, cualquier mal comentario o crítica se podrá encontrar fácilmente online, la alta competencia y facilidad de acceder y cambiarse de uno a otro.

Las debilidades en el plan serían que no existe reconocimiento de la marca en un primer momento, falta de posicionamiento definido y que logística externa no está bien desarrollada

Se encontró que las razones para adquirir productos en línea son comodidad, mejores precios y rapidez. En el caso específico de la ropa la principal razón es la inexistencia del producto o marca en Chile, luego los diseños y la exclusividad. Las razones para no comprar a un e-tail incluyen no haber tenido la necesidad, preferir la experiencia de vitrinear y comprar en tiendas físicas y el no tener acceso a tarjetas de crédito.

Se vio en un estudio de la encuesta CASEN 2009 que el nivel de ingreso es muy importante a la hora de realizar compras online. Pero en la encuesta realizada por

nosotros, no son las personas de mayores ingresos las que más realizaron compras por lo que se puede deducir que existen otros factores importantes. Ser joven, estar conectado frecuentemente a internet y usar redes sociales, influye el nivel de educación, la profesión, el número de personas que vive en la casa, entre otros.

En cuanto a los recursos necesarios, la inversión requerida para el proyecto corresponde a un total de \$ 111.762.330. Lo anterior incluye el arriendo una bodega que tenga incorporada una oficina y un baño, que se ubique en alguna comuna estratégica en cuanto a centralización y costos de arriendo, incluye el personal, vehículos, artículos de oficina, productos, materiales para almacenar y enviar los productos y todo lo que signifique la puesta en marcha.

El personal necesario es poco, 3 gerentes/socios y un empleado, en un principio firmar contrato con alguna empresa como "Nivel 5" de Content Management System, ellos específicamente ofrecen el soporte inicial, servicios de ingeniería y diseño gráfico, según el presupuesto asociado al emprendimiento. Además contratar de vez en cuando a una modelo y un fotógrafo. La tecnología será indispensable, se debe contar con un sistema de pago seguro online, un sitio web moderno y útil y más adelante un software de recolección de información. Para el proyecto están considerados 3 vehículos, de los cuales 2 son motos y un auto.

Para el tipo de proyecto de emprendimiento que se desea llevar a cabo se han definido las siguientes gerencias o áreas claves: Gerente General estará a cargo de Administración y tendrá a su cargo el área de Recursos Humanos, Área de Finanzas, Área de Operaciones y Logística, Área de Marketing y Relaciones Públicas. Se espera que exista un apoyo continuo entre las distintas gerencias.

Se encontró que el VAN del proyecto es positivo, \$ 51.647.763 y la TIR es de un 40%, por lo que el proyecto es rentable en el periodo de tiempo evaluado y tiene tendencia al crecimiento según los datos de la industria. Se realizaron análisis para distintos escenarios y se concluye que a pesar de encontrar grandes variaciones el proyecto sería rentable, ya que las condiciones de la industria del comercio electrónico y del e-tail son favorables tanto a nivel mundial como a nivel nacional. Las proyecciones financieras de nuestro proyecto consideran grandes inversiones con altos retornos, lo que se puede interpretar dado que seremos pioneros en instaurar el comercio e-tail

especializado en ropa femenina lo que nos permitirá capturar un mayor valor al inicio lo que podría ir decreciendo porcentualmente con la entrada de nuevos competidores.

## **4.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

A continuación se realiza una descripción del negocio de la empresa MYTO S.A.

### **4.1.1 Descripción de la empresa/proyecto.**

MYTO S.A, será una sociedad anónima cerrada, conformada por tres socios capitalistas, Alex Ahumada Varas, Nazareth Altamirano Ibarra y Francesca Bonomelli Carrasco.

El proyecto consiste en captar a consumidores chilenos que se atrevan a comprar vestuario a través de internet, especialmente prendas exclusivas. Dicha tarea no es fácil pero tampoco imposible, para ello se debe crear un sitio atractivo para comprar online. Por lo cual nuestra idea de negocio consiste en crear un etailer, mediante una plataforma web que ofrezca inicialmente prendas de vestir de marcas reconocidas internacionalmente así como también vender productos de diseñadores de vestuario independientes chilenos, los cuales no tienen el expertise para dar a conocer sus productos. La página web será *www.myto.cl*. MYTO significa *Moda y Tendencias Online*.

Nuestra idea de negocio se diferenciará de los etailers establecidos ya que en Chile falta una página web que comercialice prendas de vestir personalizadas, es decir que se ofrezca ropa a nuestros futuros consumidores de acuerdo a los gustos y preferencias de cada uno. Esto se logrará mediante un registro que realizará cada cliente que entre a la página de MYTO, en donde se les solicitará información personal. La información de compra quedará almacenada en nuestra base de datos, con lo cual sabremos los intereses de cada consumidor y según eso ejecutaremos campañas publicitarias personalizadas, vía email, blogs y redes sociales.

Otra característica que nos diferenciará de la competencia es ser una plataforma online que ofrezca productos exclusivos y que potencie a pequeños/as diseñadores/as independientes.

En primera instancia, el sitio web ofrecerá productos de diseñadores de vestuario y boutiques. Por lo anterior, se generarán alianzas con universidades e institutos del país para promover y vender las confecciones de sus alumnos y titulados de la carrera de Diseño de Vestuario. También se entablarán acuerdos con diseñadores de vestuario ya

inmersos en el mercado pero que no poseen estrategias de comunicación y venta de sus productos.

La administración de la empresa estará a cargo de los tres socios capitalistas. Inicialmente se considera una pequeña empresa, ya que se estima que la facturación anual el primer año sea menor a 25 mil UF y el número de empleados totales se espera que no sean más de 10 inicialmente.

La oficina central se encontrará en Santiago, al igual que la bodega para almacenaje y control de inventario. Se debe destacar que no existirán tiendas físicas para probarse las prendas.

#### **4.1.1.1 Misión**

*Ser una plataforma web ícono de la moda en Chile, generando nuevas tendencias relacionadas al vestuario, promoviendo prendas de vestir innovadoras y de calidad, de diseñadores de vestuario independientes. Todo esto se hará mediante una experiencia de compra online distintiva y personalizada a los deseos y gustos de cada cliente.*

#### **4.1.1.2 Visión**

*MYTO quiere convertirse en el etailer de moda número uno de Chile, que fomente el diseño independiente y ofrezca productos personalizados a los gustos o requerimientos de cada uno de sus clientes. La experiencia de compra que ofrecerá MYTO no la entregará una tienda tradicional.*

#### **4.1.1.3 Metas y objetivos**

- Centrarnos en nuestros clientes, funcionar pensando siempre en ellos y mirando a través de sus ojos.
- Acoger cambios en la tecnología y en las tendencias de manera rápida.
- Mejorar continuamente la distribución y logística, buscando la eficiencia.
- Ser un equipo ganador, motivado y movido por la moda.

#### **4.1.2 Factores fundamentales para el éxito**

- Replicar el exitoso modelo de negocios de ASOS, principal e-tail a nivel global en moda y vestuario.
- Reducir sustancialmente los costos de envío para poder competir con páginas internacionales quienes se enfrentan a costos de transporte, tiempo y aduana.
- Sistema de despacho rápido y eficiente a todo el país.
- Variada oferta de productos con una fuerte orientación a productos exclusivos y distintos a los ofrecidos en el comercio tradicional de ventas por departamento.
- Sistema logístico integrado que permite reducir los costos operacionales y de entrega de los productos a los consumidores finales.

#### **4.1.3 Propiedad de la empresa, inversionistas.**

La propiedad de la empresa está dividida entre Alex Ahumada Varas, Nazareth Altamirano Ibarra y Francesca Bonomelli Carrasco. Los tres estarán a cargo inicialmente de la administración de la empresa. Pero además cada uno estará focalizado en un área específica:

- Alex Ahumada encargado de la Gerencia de Finanzas.
- Nazareth Altamirano encargada de la Gerencia de Marketing, ventas y RRPP.
- Francesca Bonomelli encargada de la Gerencia de Logística y Operaciones.

El capital de la sociedad será la suma de ciento once millones setecientos sesenta y dos mil trescientos treinta millones de pesos (\$111.762.330.-) que se suscribirá y pagará por los socios de la siguiente manera: aportando la suma de veinte millones de pesos en dinero efectivo cada uno de los socios, más préstamos bancarios por un total de \$ 51.762.330 suma que ingresa al fondo social, quedando enterado íntegramente el capital social.

#### **4.1.4 Principales actores sectoriales con los que se establecen lazos**

A continuación se detallan los principales actores con los cuales nuestra empresa establecerá contacto:



#### 4.1.4.1 Proveedores

Inicialmente se gestionarán lazos con diseñadores(as) de vestuario independientes que deseen vender sus productos a través de nuestra plataforma web, así como también se establecerán alianzas con las principales universidades y centros de formación técnica de nuestro país para promover prendas de vestir de sus alumnos o personas recién egresadas de Diseño de Vestuario. Dentro de las principales instituciones para entablar lazos se contemplan:

TABLA 4.1.4.1.a LISTA DE CONTACTOS DE UNIVERSIDADES O CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICA.

Universidad o Instituto	Sede	Teléfono de Contacto
Universidad del Pacífico	Las Condes	8625315
Universidad UNIACC	Providencia	6406151
AIEP de la Universidad Andrés Bello	Santiago	6004501500
Duoc UC	San Carlos de Apoquindo	800215001
INACAP	San Joaquín	800202520
INCA – CEA	Santiago	5806981
Paulina Diard	Santiago	6980449
IK Escuela de Diseño y Moda	Providencia	6359593
CreArte, Escuela de diseño, moda y artes visuales.	Santiago	2227782

Fuente. Elaboración Propia. Contactos en páginas web de cada universidad o centro de formación técnica.

Además se asistirán a ferias de diseñadores para dar a conocer nuestro proyecto e incentivarlos a que den a conocer sus productos en nuestra página web. A continuación se presentan algunas de las ferias o exposiciones de vestuario que se realizarán próximamente.

TABLA 4.1.4.1.b FERIAS O EXPOSICIONES DE DISEÑO DE VESTUARIO.

Ferias o Exposiciones	Lugar	Contacto
Feria de diseño independiente Escenalborde	Valparaíso	albordedisena@gmail.com
Segunda Ruta del Diseño	Providencia, Santiago	info@barrioitalia.com
Circuito Indumentaria	Providencia, Santiago	info@barrioitalia.com
Feria Diseño Emergente	Vitacura, Santiago	fdemergente@gmail.com
Feria Decomoda	Quinta Normal, Santiago	claudiasabat@gmail.com

Fuente. Elaboración Propia. Contactos obtenidos en páginas web.

Como empresa proponemos dos opciones en relación a la adquisición y venta de sus productos:

- Comprar cierto stock, previamente acordado con el diseñador, institución o empresa, o bien,
- Obtener un porcentaje de las ventas o comisión por venta, se estima aproximadamente un 30% del precio que se publicaría de cada prenda en la página MYTO.cl.

#### **4.1.4.2 Clientes**

Se consideran a nuestros clientes inicialmente a mujeres entre 16 y 45 años de edad que residan en Chile, que compren a través del comercio electrónico, que posean tarjeta de débito o crédito.

Como es un proyecto en etapa de introducción, se deben captar clientes nuevos, lo que implica costos tanto de tiempo como monetarios. A continuación se detallan los pasos necesarios:

1º Paso. Identificación de los Clientes Potenciales, mediante la Creación de Interés, es decir, realizar anuncios en medios selectivos (revistas especializadas o bien redes sociales y blogs) con la finalidad de crear un interés que atraiga a los clientes potenciales a que ingresen a la página web MYTO.cl. También se considera la compra de bases de datos con el fin de identificar la mayor cantidad de clientes potenciales.

2º Paso. Clasificación de los clientes potenciales. Los potenciales clientes ingresarán a la página y deberán llenar un formulario por lo cual se dispondrá de información de los mismos. Con el paso del tiempo se les deberá clasificar considerando su disposición para comprar, capacidad económica para hacerlo y autoridad para decidir la compra. De esa manera, se obtendrá dos grupos de clientes potenciales:

- a) *Candidatos a Clientes.* Aquellas personas que poseen una fuerte predisposición a comprar los productos, la capacidad económica para hacerlo y la autoridad para decidir la compra.
- b) *Candidatos Desechados o en Pausa:* Son aquellos que se rechazan porque aunque tengan la predisposición o interés por adquirir el producto o servicio, no tienen la capacidad económica para efectuar la compra. Sin embargo, se debe considerar que existen clientes potenciales cuya falta de liquidez es temporal, por lo que conviene no perderlos de vista para ganarlos como clientes en un futuro próximo.

3º Paso. Conversión de “Candidatos a Clientes” en “Clientes de Primera Compra”. Es recomendable que el equipo de ventas trabaje, primero, investigando todo lo necesario para conocer todo lo relacionado acerca de los clientes, por ejemplo, qué tipo de prendas utilizan, en qué ocasión: trabajo, fiestas, etc., y también, cuáles son sus intereses, actividades y hábitos; todo lo cual, será muy útil durante la encuesta que realice MYTO a los candidatos a clientes para la presentación del mensaje de ventas, y cuyo objetivo es: Lograr que el candidato a cliente haga su primera compra y tenga una experiencia satisfactoria al hacerlo.

4º Conversión de los Clientes de Primera Compra en Clientes Reiterativos. Este paso consiste en que los clientes realicen compras periódicas, esto se puede lograr fidelizándolos, para ello:

- *Brindar Servicios Posventa:* Para ello se plantea realizar un seguimiento a la entrega del producto para constatar que éste llegó en buenas condiciones y en la fecha acordada, cumplir con las garantías ofrecidas.
- *Conocer al Cliente:* Realizar breves encuestas periódicas para conocer el nivel de satisfacción del cliente luego de la compra. Además, resulta muy útil conocer aspectos como aquello que lo hace sentir importante y valioso.
- *Brindar un Trato Especial:* Esto puede incluir descuentos especiales por compras frecuentes, servicios adicionales o exclusivos, atenciones especiales (como hacerle llegar una tarjeta de felicitación el día de su cumpleaños), créditos personalizados, y por supuesto, recibir y prestar atención a sus sugerencias e inquietudes.

#### **4.1.4.3 Aliados**

Los aliados estratégicos que debe tener nuestra compañía están relacionados a los procesos claves que debemos realizar para poder concretar las compras por medio de la página web y la entrega de los productos a zonas que salgan de nuestro perímetro de eficiencia. Estos aliados son:

- Chilexpress: Para realizar los envíos a regiones distintas de la metropolitana
- Universidades, y centros de formación técnica que imparten la carrera de Diseño de Vestuario, anteriormente mencionados.
- Ferias de diseño, especialmente de vestuario, mencionadas anteriormente.

## **4.2 EL MERCADO E INDUSTRIA**

### **4.2.1 Identificación del problema y/o necesidad**

Según el estudio que se realizó y que desarrollará en más detalle en el punto 3 de este plan de negocios, un 39,9% de un total de 546 personas declararon que uno de los productos que nunca compraría por internet sería ropa. Esta fue una de las cifras más altas dentro de las distintas categorías de productos disponibles. De lo anterior surge la pregunta; ¿Por qué las personas no desean comprar ropa por Internet? La principal razón es que se prefiere la experiencia de comprar y vitrinear en las tiendas, ya que así es posible probarse las prendas, ver la calidad de las telas, etc.

Sabemos que la necesidad que se identifica es la del vestir, pero el problema que se detecta es que en Chile no se ofrece una experiencia de compra online agradable e interactiva, que le entregue al cliente mayor valor que ir directamente a una tienda.

En Chile no existe una plataforma web nacional que proporcione información detallada e interactiva en relación al vestuario femenino. Los grandes conglomerados suelen ofrecer productos estándares a precios competitivos, además de sitios pocos atractivos para los consumidores.

Nuestra propuesta es la creación de una plataforma web que genere una experiencia de compra online grata y dinámica, de forma segura para las consumidoras chilenas -inicialmente-, otorgando una amplia variedad de productos que se asemejen a los deseos o requerimientos de cada una de ellas.

### **4.2.2 Caracterización del Mercado Objetivo**

Según el estudio realizado en Chile existen más de 10 millones de usuarios de internet, de los cuales cerca de 4 millones realizan compras online. Por lo cual se infiere que Internet es una plataforma importante para la creación de nuevos negocios.

Del total de usuarios chilenos que compran a través de Internet, cerca del 40% son mujeres. En este segmento se establecen diferencias entre las distintas generaciones: las mujeres más jóvenes están focalizadas en las redes sociales, mientras que las más adultas no se arriesgan a realizar compras por internet por miedo de ser

estafadas (Cámara de Comercio de Santiago, 2012). Es por esta razón que tras una segmentación demográfica, el principal mercado objetivo son las mujeres, entre 16 y 45 años de edad, que residan en Chile. No se descarta que un futuro se ofrezcan productos a hombres y se expanda el negocio internacionalmente.

En relación a las características antropométricas, la idea es ofrecer productos personalizados, adaptados a tales características de cada segmento. Dichas características incluyen talla, estatura y peso variado.

En relación al nivel de estudios, las personas con niveles de estudio alto pueden tener necesidades de vestuario distintas a aquellas que poseen un menor nivel educativo.

Para el caso de la profesión se incluyen todas, pero la compra de una prenda de vestir para quien tiene un alto nivel de ingresos y una buena profesión, responde muchas veces a una necesidad de su puesto de trabajo, por ello, la moda juega un papel importante en la imagen y la presencia que el cargo requiere.

En relación a la segmentación psicográfica, específicamente estilo de vida, la empresa deberá ser capaz de identificar y estudiar estilos de vida, deseos y necesidades de sus clientes en relación a las tendencias del vestuario en Chile y el mundo, a través de los comentarios y sugerencias que se realicen en blogs y redes sociales tales como facebook y twitter.

#### **4.2.3 Características del Mercado**

La diversa disponibilidad de información, tanto de medios escritos tradicionales como tecnológicos, permite que los consumidores sigan las tendencias del mercado de la moda. Este mercado en nuestro país es dinámico y se basa principalmente de las tendencias europeas y americanas. Este conocimiento de la moda, hace que los consumidores tengan gustos específicos y se identifiquen con ciertas marcas. Aun así, dado la alta competencia que existe, los clientes pueden cambiarse rápidamente de marca.

Otro factor importante a destacar, es la fuerte amenaza que representan las marcas que poseen tiendas físicas versus las que sólo transan productos online. En

nuestro país falta mucho por desarrollar en el comercio electrónico, según el estudio realizado, el 20% de los encuestados prefiere ir a probarse las prendas a una tienda.

Según Ricardo Bennett, gerente de negocios de vestuario en París, 90% de las mujeres chilenas compra ropa en multitiendas. Y se estima que 70% de la ropa que se vende en Chile, se vende en el retail. En otros países, la moda masiva no se concentra en las multitiendas, sino en el retail especializado: Zara, H&M, Uniqlo, Topshop y otras marcas que impusieron el término fast fashion: moda accesible y muy rápida, en las que rotan las colecciones cada dos o tres semanas. (Revista Paula, 2011).

A diferencia de estas marcas, en Chile las multitiendas tienen ciclos de producción mucho más largos, porque mandan a fabricar las prendas a China e India. Pero, presionadas por el fast fashion y por consumidoras cada vez más exigentes e informadas, han ido introduciendo marcas propias y exclusivas para poder competir en la carrera frenética por ser los primeros en lanzar –y masificar– la tendencia de turno<sup>19</sup> (Revista Paula, 2011).

Más adelante se hablará de la competencia directa, pero en resumen, existe gran cantidad de empresas competidoras principalmente extranjeras, pero ninguna posee una cuota de mercado significativa hasta el momento. Los etailers más competitivos son de origen estadounidense e ingleses.

#### **4.2.4 Tamaño del mercado**

Entendiendo el tamaño de mercado como la población total a la que te diriges en específico, según la segmentación que se realizó, nuestro producto iría dirigido a cerca de 820.000 personas, las cuales comprenden por internet, sean principalmente mujeres, entre un rango de edad entre 16 y 45 años, que comprenden o deseen comprar vestuario a través de una plataforma online.

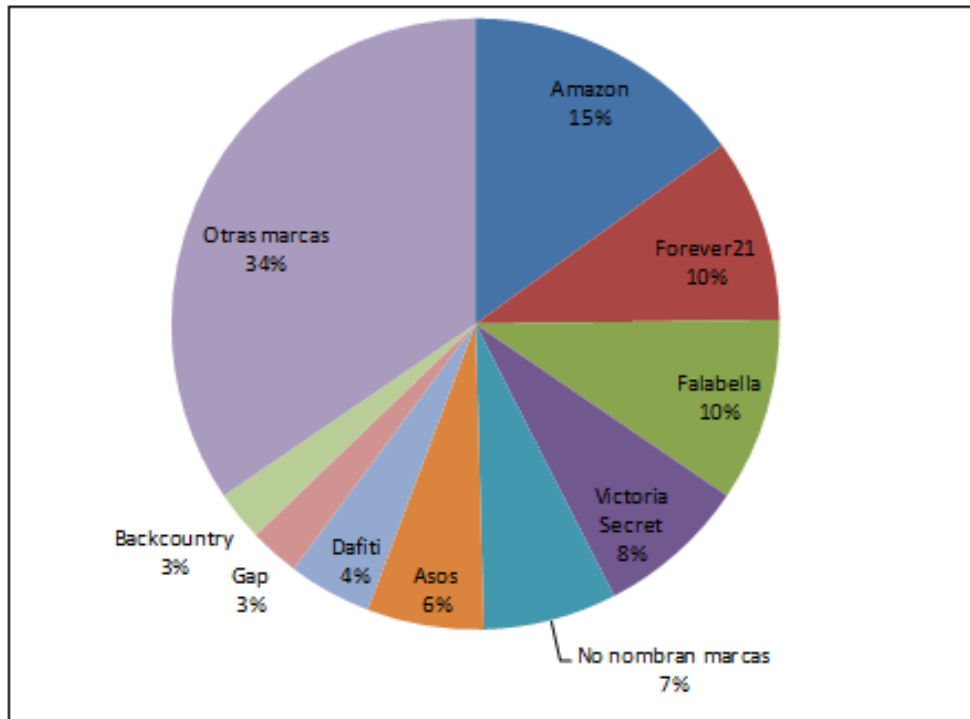
#### **4.2.5 Competencia Directa**

Según el análisis del estudio del e-tail enfocado en el vestuario en Chile se obtuvo la siguiente participación de marcas entre los encuestados.

---

<sup>19</sup> Para más detalle véase Revista Paula Reportajes en [www.paula.cl/reportaje/el-imperio-del-retail/](http://www.paula.cl/reportaje/el-imperio-del-retail/)

TABLA 4.2.5.a PRINCIPALES ETAILERS QUE COMPITEN EN CHILE.



Fuente: Elaboración propia

Centrándonos en la competencia que comparte el mismo mercado objetivo, se pueden destacar los etailers establecidos en nuestro país que venden prendas de vestir como: Falabella y Dafiti. Dentro de la competencia internacional se destaca: Amazon Inc, ASOS Plc, Forever 21 Inc, The Gap Inc, Limited Brands Inc con su marca Victoria Secret, entre muchas otras.

Se debe destacar que el comercio tiene alcance global por lo cual la competencia es múltiple, variada y dinámica. El nivel de competencia del e-tail en nuestro país es moderado, ya que existe una multitud de empresas tanto nacionales como internacionales, que venden prendas de vestir a través del comercio electrónico.

Se realizó una clasificación de los etailers más conocidos en Chile, mediante su formato operacional y las ventas del retail mundial en el 2009.

TABLA 4.2.5.b PRINCIPALES ETAILERS CLASIFICADOS SEGÚN SUS VENTAS A NIVEL MUNDIAL.

Nombre de la Compañía	País de Origen	Formato Operacional	Ventas retail 2009 (US\$ mil) a nivel mundial
Amazon Inc.	Estados Unidos	Non – Store.	18,624
The Gap Inc.	Estados Unidos	Apparel/ Footwear Specialty	14,197
Limited Brands Inc (Victoria Secret)	Estados Unidos	Apparel/ Footwear Specialty	8,632
S.A.C.I Falabella	Chile	Tienda por departamentos, mejoras para el hogar, Hipermercados, Grandes tiendas, Supermercados.	5,644
ASOS Plc	Reino Unido	Apparel online	2,54
Forever 21 Inc.	Estados Unidos	Apparel online	1,7
BigFoot Chile SPA (Dafiti)	Brasil	Apparel online	-

Fuente: Global retail perspectives from Deloitte, 2009.

TABLA 4.2.5.c CUADRO COMPARATIVO DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA COMPETENCIA DIRECTA PARA MYTO S.A.

Nombre de la Compañía	Fortalezas	Debilidades
Amazon Inc.	<p><b>Reconocimiento de marca.</b> Amazon es sinónimo de venta online y de servicio orientado al cliente.</p> <p><b>Modelo de Negocios.</b> Tiene la posibilidad de aumentar sus ventas (tanto en precio como en cantidad) sin necesidad de grandes aumentos en sus costos directos.</p> <p><b>Diversificación.</b> La variedad de productos que vende y de mercados geográficos que abarca le otorga una gran estabilidad.</p> <p><b>Evolución del negocio.</b> Durante el último tiempo se ha reinventado continuamente, mejorando constantemente su propuesta de valor.</p>	<p><b>Estrategia basada en bajos precios.</b> Si bien ha sido exitosa, es posible que los clientes sean atraídos a otras tiendas que provean mayores o mejores incentivos.</p> <p><b>Complejidad del negocio.</b> Al aumentar la variedad de productos y el alcance geográfico, se hace más compleja la distribución.</p> <p><b>Crecimiento.</b> El crecimiento no ha sido sostenible e impresionante a lo largo del tiempo.</p> <p><b>Costo de envío.</b> Durante algún tiempo, la empresa ha ofrecido envío gratis, para ganar clientes; esta estrategia resulta costosa y no necesariamente sostenible.</p>



The Gap Inc.	<p><b>Reconocimiento de marca.</b> Por entregar productos de excelente calidad y otorgar un buen servicio de venta en tiendas físicas.</p> <p><b>Tiendas físicas.</b> Ubicación de tiendas en lugares atractivos. Los diseñadores de sus tiendas cambiaban constantemente todo lo que se relacionaba con los clientes. Exhibición de la mercadería de forma elegante en estanterías de color blanco para que las prendas se destaquen.</p> <p><b>Buena experiencia de compra.</b> Los empleados están capacitados para responder inquietudes de los clientes a cerca de talla, colores y asesoría.</p> <p>Ambiente de compras relajadas.</p> <p><b>Estrategia.</b> Liderazgo en costos y diferenciación.</p> <p><b>Productos.</b> Producción de tallas grandes y extra grandes. Amplia línea de productos.</p>	<p><b>Producto.</b> Apreciación equivocada de tendencias de moda.</p> <p><b>Costos.</b> Aumento de costos operativos.</p> <p><b>Inventarios.</b> Problemas con la administración de inventarios.</p> <p><b>Capital y financiamiento.</b> Dificultad para recaudar el capital.</p>
Limited Brands Inc (Victoria Secret)	<p><b>Oferta de Productos.</b> Productos altamente valorados por los consumidores.</p> <p><b>Reconocimiento de marca.</b> Es una marca reconocida a nivel mundial.</p> <p><b>Marketing.</b> Estrategias de marketing están bien organizadas.</p> <p><b>Website.</b> En donde comercializa sus productos, e informa a los usuarios sobre las próximas temporadas.</p> <p><b>Promoción y relaciones públicas.</b> Se organizan desfiles anuales para promover la marca y dar a conocer a sus consumidores las colecciones recientes.</p>	<p><b>Imagen de marca.</b> Da a las mujeres una imagen muy limitada del cuerpo.</p> <p><b>Producto.</b> Limitación en las tallas de los productos.</p> <p><b>Focalización en un nicho o segmento muy específico.</b> La compañía se focaliza en un sector muy pequeño.</p>
S.A.C.I Falabella	<p><b>Expansión.</b> Fuerte expansión nacional e internacional en los distintos formatos en los que opera.</p> <p><b>Reconocimiento de marca.</b> Principal operador de tiendas por departamento en Chile.</p>	<p><b>Producto.</b> Confección y venta a gran escala de productos por lo cual carece de exclusividad.</p> <p><b>Ventas.</b> Depende de la tasa de interés ya que tasas más altas desincentivan el consumo y más aún las ventas a crédito.</p>

	<p><b>Modelo de Negocios.</b> Es fundamental el negocio crediticio, a través de su tarjeta CMR y Banco Falabella.</p> <p><b>Website.</b> Único conglomerado de retail chileno que vende vestuario a través de internet.</p> <p><b>Estrategia.</b> Liderazgo en costos.</p>	<p><b>Vulnerabilidad al ciclo económico.</b> La demanda interna, una variable determinante en el dinamismo que presente el comercio minorista, depende de cómo se muevan las cifras macroeconómicas en el país.</p>
ASOS Plc	<p><b>Reconocimiento de marca.</b> Tienda de moda online reconocida a nivel mundial.</p> <p><b>Despacho.</b> A más de 160 países del mundo.</p> <p><b>Oferta.</b> Diversificación en el estilo de productos, ofertando más de 22000 productos.</p> <p><b>Website.</b> Ameno, fácil de utilizar, y la principal herramienta para las ventas.</p> <p><b>Modelo de Negocios.</b> Exitoso ya que venden solo a través de internet y dan solución logística a pequeñas boutiques o diseñadores(as).</p>	<p>Los consumidores no pueden tocar las prendas de vestir antes de comprarlo.</p> <p>Conveniente sólo para los clientes que poseen internet.</p> <p>Poseen diversificación en los productos por lo cual pierden atención sobre un producto en particular.</p> <p>Falta de control y seguimiento de los pedidos internacionales. Esto genera costos a la empresa ya que muchas se pierden por lo cual deben devolver el dinero a sus clientes o enviar nuevamente los productos.</p>
Forever 21 Inc.	<p><b>Moda y Tendencias.</b> Están atentos a las tendencias más recientes, ofreciendo productos a precios asequibles.</p> <p><b>Oferta.</b> Se han expandido a diferentes formatos para llegar a nichos no cubiertos en el comercio online.</p> <p><b>Estrategia.</b> Liderazgo en costos</p>	<p><b>Diseño.</b> Los diseños son imitaciones o duplicaciones de las ideas de otros diseñadores. Por lo cual no es bien visto.</p> <p><b>Tiendas.</b> Muchos productos en una sola tienda, por lo cual para los clientes es confuso e incómodo y difícil encontrar algo específico.</p> <p><b>Calidad.</b> La calidad de los productos no es buena, por lo cual perjudica la imagen de la marca.</p>
BigFoot Chile SPA (Dafiti)	<p><b>Diversificación.</b> Adaptación a mercados internacionales.</p>	<p><b>Marca.</b> Poco reconocimiento de la marca en Chile. Etapa de introducción.</p>

	<p><b>Selección de productos.</b> Alianzas estratégicas con marcas reconocidas a nivel nacional como mundial. Equipo de selección de compras atento a la moda y nuevas tendencias.</p> <p><b>Modelo de Negocios.</b> Tienda online .cl, con lo cual los costos de envío son bajos y tiempo de entrega son más cortos que un etailer internacional.</p>	<p><b>Clientes.</b> Muchos reclamos al SERNAC por la no entrega de los productos o pérdida del seguimiento de compra.</p> <p><b>Promoción y Publicidad.</b> Falta de estrategias de comunicación y promoción en el mercado chileno.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.2.6 Factores relevantes o críticos de la industria – Oportunidades y Amenazas

- Mercado con fuerte dinamismo en relación a la moda y tendencias.
- Necesidad de diferenciación en un segmento.
- Diversa disponibilidad de información para los clientes.
- Crecimiento de la Demanda en el comercio electrónico.
- Poder de Negociación sobre los Proveedores.
- Amenaza de Nuevos Entrantes.
- Amenaza de Productos Sustitutos.
- Rivalidad Competitiva.
- Reconocimiento y prestigio de los etailers internacionales.

#### 4.2.7 Ventajas Competitivas que permitan desarrollar el negocio.

El fin de generar ventajas competitivas es generar mayor valor que la competencia. Por ello las ventajas competitivas para desarrollar nuestro negocio son:

- 1) Capacidad de adaptarse a la moda y mantenerse a la vanguardia (oferta).
- 2) Capacidad de revertir el temor a la compra online, por lo cual se debe generar una guía de tallaje adecuada a la mujer chilena, facilitar cambios, sugerir combinaciones, mostrar una página web fácil de usar, de buena calidad y que genere orden y confianza.
- 3) Unos años después de iniciar el negocio, usar un CMR Software que se describe más adelante. Este software inteligente realizará sugerencias de prendas, marketing personalizado y ofertas especialmente enfocadas según el comportamiento de compra pasado del cliente.

- 4) Establecer contactos y buenos proveedores, tanto diseñadores independientes principalmente chilenos como marcas reconocidas nacional e internacionalmente por los consumidores.
- 5) Poseer un buen centro de distribución, que sea cercano, centralizado, fácil de proveer.
- 6) Poseer una página web con buen posicionamiento natural o bien invertir publicidad en buscadores.
- 7) Integración del modelo de negocios tanto de e-commerce como de retail. En cuanto al primero se diferencia por la comodidad de comprar desde cualquier computador con acceso a internet, sin necesidad de utilizar tiempo de traslados al centro comercial y ahorrando tanto tiempo (de traslado y atochamientos) como recursos monetarios materializados en transporte (auto, locomoción colectiva o pública), estacionamientos y compras no presupuestadas. Con respecto al segundo modelo, la integración de una diversidad de marcas que ofrezcan vestuario a distintos precios, colores, calidad y formas, a través de un mismo portal, será el diferenciador principal versus las páginas de e-commerce que comercializan una o pocas líneas de productos con poca variedad.
- 8) Capacidad de reducir costos fijos de compra, debido a la ausencia de gastos asociados a la disposición de un local fijo o un centro de comercialización, vendedores, jefes de local, entre otros.

#### **4.2.8 Oportunidad de negocio que enfrenta nuestra empresa.**

Dentro de las oportunidades que enfrenta el negocio se puede destacar que la mujer actual se ha integrado masivamente a la cultura y a la modernidad. Sus intereses están fuera de la casa, ligados a la búsqueda de desarrollarse ella misma, encontrar su identidad y un estilo de vida propio. La moda y la manera de vestir refleja lo anterior, las clientas a las que les gusta la moda, lo que buscan es diferenciarse, estar a la vanguardia, llamar la atención y transmitir algo, por lo que nuestro negocio les daría esa exclusividad de manera fácil, rápida y eficiente.

Además es importante considerar que el tiempo es un bien escaso, muchos priorizan trabajar, estar con la familia o hacer actividades al aire libre por ejemplo, en vez de ir a meterse a un mall atestado y encontrar poco y nada de lo que se necesita. Para todas aquellas personas, que son profesionales y valoran su tiempo, es ideal pasar un

rato en el computador (o incluso en el celular desde cualquier lugar), elegir un par de cosas poner comprar y listo.

Otra oportunidad de negocio es el crecimiento del uso de comercio electrónico. Como ya se ha visto, en Chile y el mundo aumentan año a año los negocios online y los clientes. Además, a diferencia de los retailers tradicionales los consumidores se enteran rápidamente cuando hay ofertas en los negocios online ya que llegará un mail avisando. Es muy distinto suponer que después de navidad habrá una liquidación y que luego cuando se llega a la tienda minorista solo se encuentran sobras.

El aumento del ingreso per cápita y la mayor actividad en la industria, han influido en el aumento de las ventas de ropa en los últimos años en Chile. De hecho, vimos a mediados de agosto, que uno de los pocos sectores de la economía que mostró una expansión importante fue el retail. Las ventas del comercio minorista de la Región Metropolitana experimentaron un crecimiento en abril de 5,5% respecto del mismo mes de 2011, según el Índice que elabora mensualmente el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio (CNC). Este incremento no se da solo por un aumento en las ventas, sino que influyen otros factores, pero aún así, este crecimiento y los índices de confianza Chilenos nos dicen que a pesar de la crisis Europea, este sector sigue firme. Además, según el diario “La estrategia” el gasto per cápita de los chilenos en prendas de vestir se ha ido incrementando año a año. Es así como en los últimos cinco ejercicios ha experimentado un aumento de 43%, pasando de US\$204 en gasto per cápita anual en 2006, a los US\$291 en 2011. Asimismo, según estimaciones de Euromonitor, este desembolso seguirá creciendo aproximadamente en un 11%, hasta llegar a los US\$323 en 2016.

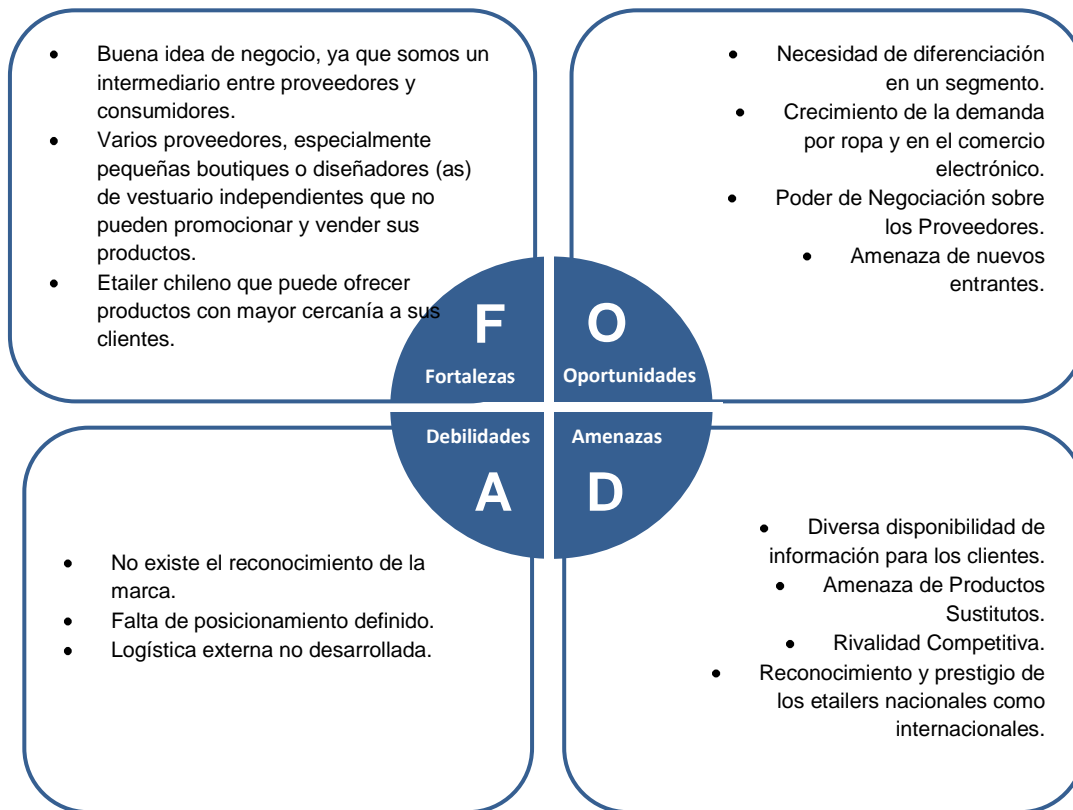
#### **4.2.9 Factores Críticos del Éxito de la Empresa – Fortalezas y Debilidades.**

A partir del análisis realizado a la principal competencia de MYTO S.A. en relación a sus fortalezas y debilidades, y de qué manera podemos contrarrestar sus fortalezas podemos:

- Establecer contactos y buenos proveedores, tanto marcas reconocidas nacional como internacionalmente por los consumidores, así como también entablar lazos con diseñadores(as) independientes principalmente chilenos(as).

- Poseer un buen centro de distribución, que sea cercano, centralizado, fácil de proveer.
- Poseer una página web con buen posicionamiento natural o bien invertir publicidad en buscadores.
- Como la venta es online, la página web debe ser fácil de usar, interactiva, que se personalice a los requerimientos de cada cliente, entre otras características.

#### 4.2.10 Resumen FODA estratégico



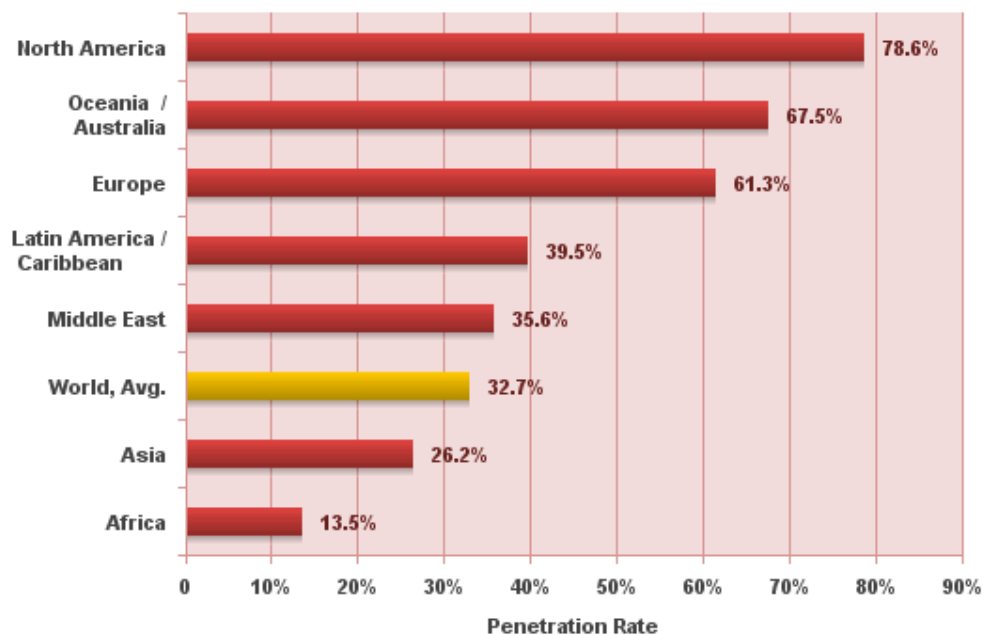
Fuente: Elaboración Propia.

## 4.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 4.3.1 Análisis encuesta CASEN 2009

Para saber más sobre el mercado chileno se estudió la encuesta CASEN 2009<sup>20</sup>. Las principales conclusiones que se infirieron de tal estudio son las siguientes. Un 42% de la población dice tener conexión a internet en su lugar de residencia. De un total de 6.568.964 personas, un 58% lo usa al menos una vez al día (3.8 millones), un 33% al menos una vez a la semana (2 millones). Como se vio en la parte 3.2, internet ha penetrado en casi todas las regiones del mundo, esto se puede ver en el siguiente gráfico.

TABLA 4.3.1.a TASA DE PENETRACIÓN DE INTERNET EN EL MUNDO POR REGIÓN GEOGRÁFICA EN EL 2011.



Fuente: Internet World Stats – [www.internetworldststs.com](http://www.internetworldststs.com)

Para reafirmar estos datos y pensar en cómo será la situación en el 2012, podemos utilizar la medida que plantea el estudio Fondecyt realizado por la Instituto de Sociología UC (2008). Este afirma que la tasa de crecimiento de usuarios de Internet se ha mantenido relativamente constante a partir del año de 2000, aumentando entre 3 y 4

<sup>20</sup> Véase Anexos. Investigación de Mercado utilizando encuesta CASEN 2009 para más detalle.

puntos porcentuales por año, por lo tanto, al 2012 la cantidad de conectados debiese haber subido a un 52% aproximadamente.

Un 12,28% declara que sí usó Internet los últimos 3 meses para comercio electrónico, lo que corresponde a 806.879 personas, de las cuales 463.540 son hombres y la mayoría se encuentra en un rango de edad entre 15 y los 55. De las 343.339 mujeres, la mayor parte tienen entre 15 y 50 años.

Las regiones donde existe más comercio electrónico son la Región Metropolitana primero, luego la V región y luego la VIII.

Se estudió qué características influyen a la hora de realizar e-commerce. Es importante considerar que algunas variables muy importantes no se pudieron obtener de la CASEN, como por ejemplo, si la persona poseía una tarjeta de crédito activa (según la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, la cantidad de tarjetas de crédito activas en Chile al 2010 era de 4.887.405), si confiaba en la seguridad de la información al pagar por internet, etc. Pero se sabe que son variables a tomar en cuenta ya que sí influyen en el comercio electrónico. Un comunicado de la Cámara de Comercio de Santiago revela que la desconfianza en el comercio electrónico sigue siendo el principal factor que impide su crecimiento en nuestro país, los otros dos mayores factores que impiden el comercio electrónico son la falta de información disponible para encontrar productos y la baja penetración de tarjetas de crédito entre el público chileno<sup>21</sup>.

Obviamente si es que la página en la que se quiere comprar es extranjera, solo se podrá comprar con tarjeta de crédito, pero si es chilena, se podrán aceptar transferencias bancarias y además pago a través de “sencillito”, obviamente con esto se podrá acceder a una mayor parte de la población. Sería importante considerar estas opciones en la publicidad que se haga. Otra idea interesante sería agarrar tal oportunidad y hacer una alianza con algún banco, para incentivar ambos, el uso de una tarjeta de crédito y las compras a nuestra página. Un ejemplo sería que se junten kilómetros LAN, que se obtengan descuentos en la página, que se la primera compra que se haga con una tarjeta de crédito nueva tenga un gran descuento si la hace en nuestra página. Por último, se podrían vender gift cards en kioscos o tiendas adheridas que permitan comprar en la página con el código de tal tarjeta.

---

<sup>21</sup> Para más detalle véase la página web [www.bnamericas.com/news/tecnologia/Desconfianza\\_impide\\_crecimiento\\_de\\_comercio\\_electronico](http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/Desconfianza_impide_crecimiento_de_comercio_electronico)



Con el modelo se concluye que las características que influyen en realizar compras por internet son el sexo, la edad, número de personas que viven en el hogar, región de residencia, oficio, nivel de ingresos, lugar donde se conecta, si tiene computador, si en el hogar tiene presencia de hijos en edad escolar y años de escolaridad.

Las características que aumentan la probabilidad de realizar e-commerce en orden de mayor a menor influencia son; tener ingresos altos, vivir en la Región Metropolitana, en la II, IV o V, el oficio de la persona (siendo los más destacados el ser parte de las fuerzas armadas, del poder ejecutivo, del legislativo, ser profesional, científicos o intelectual), el conectarse desde la oficina o el hogar, el tener computador, tener hijos entre 6 y 18, tener más años de escolaridad y el ser hombre de entre 15 y 55.

La probabilidad de realizar comercio electrónico disminuirá a medida que aumenta el número de personas que vive en el hogar y si es que la conexión a la red se realiza desde un cybercafé o lugares públicos en general.

Se infiere con este análisis que a mayor nivel de ingresos, habrá más computadores, más acceso a internet, más educación, más frecuencia de conexión, etc. Por lo tanto, el nivel de ingreso es el determinante a la hora de realizar compras online o no.

Si bien nuestro público objetivo son más las mujeres que los hombres, la diferencia en la probabilidad de comprar por internet es solo de 1,6 puntos porcentuales más para los hombres. Al igual que ASOS, esto podría cambiar luego de unos años de funcionamiento y se podría sumar vestuario de hombre.

Un tema a considerar a la hora de estudiar el marketing y los canales necesarios para llegar a estas personas, son las acciones que los jefes de hogar realizan en internet. Se concluye que las principales son enviar y recibir correos electrónicos, escuchar música, chatear, usar Facebook, ver videos y bajar música y/o películas. Otros puntos importantes fueron buscar información de interés personal relacionada al trabajo y leer diarios, noticias o revistas. De lo anterior, son los hombres quienes lo realizan en proporciones mayores, con excepción de visitar Blogs y buscar información sobre temas de salud que predomina entre las mujeres.

### 4.3.2 Análisis E-tail en Chile, 2012.

Se realizó una encuesta online cuyos detalles y resultados se encuentran en el anexo. Los objetivos de realizar tal encuesta fueron:

- Identificar perfil de compras online en usuarios de Internet chilenos.
- Conocer la penetración de compras online en usuarios de Internet.
- Conocer temas como:
  - o Artículos más comprados por Internet.
  - o Sitios más utilizados.
  - o Sitios más valorados.
  - o Razones para realizar compras por Internet.
- Conocer penetración de compras online de ropa
- Conocer si sería atractivo establecer en Chile una plataforma web que ofrezca vestuario, en especial de diseñadores independientes.

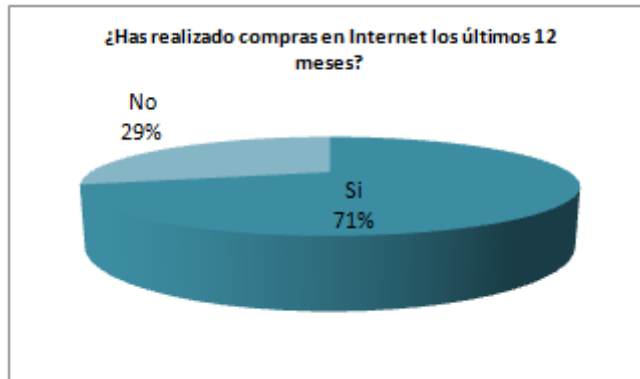
La encuesta se distribuyó a través de Facebook, correo electrónico y foros, durante el mes de Julio, consiguiendo una muestra de 534 casos, 49% mujeres y 51% hombres. La mayor parte de la muestra son personas de entre 19 y 34 años, pero se tienen datos para todas las edades. El nivel de educación más común es Universitario completo e incompleto (89%) y luego Técnico completo (7%).

Los ingresos mensuales de las personas encuestadas son variados, la mayoría declaró ganar entre \$0 y \$250.000 pesos y la segunda mayoría entre \$ 600.000 - \$1.500.000.

Se obtuvieron datos para todas las regiones menos para la Región de Arica y Parinacota, la mayor cantidad de respuestas son de la Región Metropolitana (77%), luego Región del Bío – Bío, Región de la Araucanía y Región de Los Lagos.

Se preguntó los encuestados una serie de preguntas relacionadas con comercio electrónico, los resultados de las más relevantes se detallan a continuación.

TABLA 4.3.2.a ¿HAS REALIZADO COMPRAS POR INTERNET EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES?



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

De aquellos respondieron que no, la razón principal es porque no ha tenido la necesidad de hacerlo (28%) y porque no poseen una tarjeta de crédito para poder hacerlo (24%), el resto hace referencia que prefiere el proceso tradicional.

A los que sí habían comprado se les preguntó cuántas veces lo habían hecho en el último año y qué tipo de artículos. Un 52% respondió haberlo hecho más de 4 veces. Y las compras principales incluyen pasajes de avión, electrodomésticos y tickets para eventos (todos alrededor de 11%), la mayoría se realizó con tarjetas de crédito y débito bancarias. Además, 110 personas (equivalente a un 30%) declararon haber adquirido ropa en línea de 357 que habían comprado y también 68 (equivalente a un 13%) personas declararon que nunca comprarían ropa por internet.

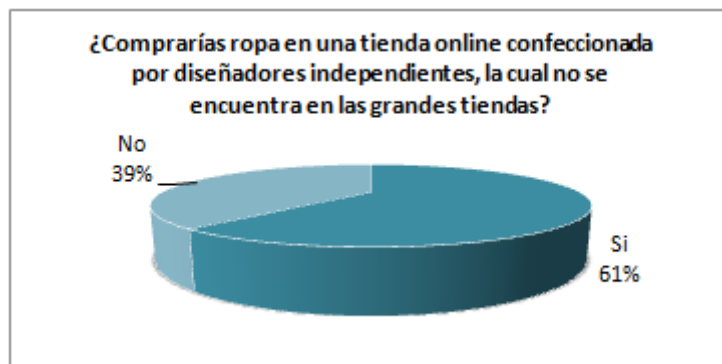
Las razones para adquirir productos en línea son comodidad, mejores precios y rapidez, en el caso específico de la ropa la principal razón es la inexistencia del producto o marca en Chile, luego los diseños y la exclusividad. Las razones para no hacerlo incluyen no haber tenido la necesidad y porque se prefiera la experiencia de vitrinear y comprar en tiendas físicas.

El tipo de ropa que compraron fueron poleras, ropa deportiva, chaquetas y vestidos, gastando en promedio en cada compra entre \$10.000 y \$54.999 pesos. Si consideramos que un 55% de las personas solo compraron entre 2 y 4 veces en los últimos 12 meses, entonces el gasto anual para ellos sería probablemente de entre \$40.000 y \$220.000 pesos. Un 33% declaró haber comprado más de 5 veces por lo que

lo gasto anuales seguramente fueron de entre \$50.000 y 275.000 pero también en ambos casos puede haber sido mucho superior.

Se preguntó si comprarían ropa de diseñadores independientes que no se encuentran en las grandes tiendas pero sí en internet.

TABLA 4.3.2.b ¿COMPRARÍAS ROPA EN UNA TIENDA ONLINE CONFECCIONADA POR DISEÑADORES INDEPENDIENTES, LA CUAL NO SE ENCUENTRA EN LAS GRANDES TIENDAS?



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

De un total de 6.568.964 personas, un 58% usa internet en su hogar al menos una vez al día, un 33% al menos una vez a la semana. Además, 12% de las personas declaran haber realizado comercio electrónico en los últimos 3 meses. Esta cifra va en aumento rápido por lo que la encuesta realizada podemos ver números menos representativos de la población pero más actuales donde un 72% declaró haber comprado por internet.

Las razones para adquirir productos en línea son comodidad, mejores precios y rapidez. En el caso específico de la ropa la principal razón es la inexistencia del producto o marca en Chile, luego los diseños y la exclusividad. Las razones para no hacerlo incluyen no haber tenido la necesidad, porque se prefiere la experiencia de vitrinear y comprar en tiendas físicas y por no tener acceso a tarjetas de crédito.

Se infiere con este análisis de la CASEN que a mayor nivel de ingresos, habrá más computadores, más acceso a internet, más educación, más frecuencia de conexión, etc. Por lo tanto, el nivel de ingreso es el determinante a la hora de realizar compras online. Pero de la encuesta realizada por nosotros, no son las personas de mayores ingresos las que más realizaron compras por lo que se puede deducir que existen otros

factores que están siendo importantes. Creemos que ser joven y estar conectado frecuentemente a internet influirá fuertemente.

## 4.4 PRODUCTO O SERVICIO

### 4.4.1 Descripción del producto o servicio

Es precisamente la combinación entre productos y servicios lo que caracteriza la experiencia de los clientes con MYTO.cl, por lo que el análisis se debe dividir en dos partes:

#### 4.4.1.1 Descripción del producto

El producto consta principalmente de prendas de vestir para mujeres entre 16 y 45 años de edad, quienes podrán acceder a un catálogo online desde el cual podrán realizar su compra directamente. Al tratarse de un e-tail, la variedad de productos de cada categoría debe ser de varias unidades distintas, permitiendo al cliente contar con una amplia gama de posibilidades tanto en precio como en diseños.

Específicamente, los productos a ofrecer por MYTO.cl constarán de 17 categorías que se detallan en la siguiente tabla con sus respectivos ítems.

TABLA 4.4.1.1.a CATEGORÍAS DE PRODUCTOS A OFRECER POR MYTO.cl.

Categorías	Descripción
Accesorios	Cinturones, collares, aros, piel sintética, guantes, sombreros, pañuelos, relojes, bolsos y monederos.
Abrigos y chaquetas	Abrigos, chaquetas, parkas, blazers, chaquetas de cuero.
Curve (mayor tamaño)	Diseñados especialmente para las mujeres con tallas más grandes, manteniendo el estilo y la moda.
Vestidos	Vestidos de noche, casuales, de fiesta, petite, curve, maternidad, vestidos de diseño.
Diseñador	Sección especial para artículos de diseños exclusivos.
Jeans	Jeans de corte ancho, de color, jeans de diseño, ajustados.
Lencería y ropa de dormir	Sostenes, Calzones, conjuntos de lencería, DD+, corsés, fajas, bodys, ropa interior de diseñador.
Maternidad	Línea especial de prendas para mujeres embarazadas.
Petite (Menor tamaño)	Diseñados especialmente para las mujeres con tallas más pequeñas, manteniendo el estilo y la moda.
Pantalones cortos	Jeans, cortos, largos, colores, Shorts de diseñador.
Faldas	Faldas y minifaldas.
Calcetines y Medias	Calcetines y Medias.
Trajes y Blazers	Trajes formales, para vestir, trajes de diseñador.

Trajes de baño	Bikinis, bodies, trikinis, colaless, trajes de baño de diseñador.
Tops	Tops para noche, camisas y blusas, chalecos, sudaderas, Camisetas y chalecos, túnicas, tops de diseño.
Pantalones y Mallas	Diversos colores, cortes y ajustes, pantalones de diseñador.
Camisetas y Chalecos	Poleras, camisetas, chalecos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.1.2 Descripción del servicio

El servicio corresponde en este caso a la entrega de la mercadería desde que el cliente realiza su compra vía internet, ya sea en un computador o dispositivo móvil, hasta la posterior entrega de la mercadería. El proceso consta de las siguientes etapas:

1. Generación de una orden de compra instantánea al momento que el cliente elige sus productos y medio de pago.
2. Identificación de las mercaderías en bodega para iniciar el proceso de envío
3. Armar el carro de compras del cliente juntando todos los artículos comprados.
4. Envío de la mercadería a la dirección solicitada
5. Confirmación y aceptación del envío por parte del cliente.

#### 4.4.2 Características exclusivas del producto o servicio

Las características de exclusividad del producto serán principalmente no contar con una tienda física, sino que sólo ofrecer productos exclusivos de diseñadores de vestuario independiente online. En cuanto al servicio, las entregas no tardarán más de tres días hábiles en llegar, estimando un promedio de dos días por entrega, con costos de envío bajos y muchas veces incluidos en el precio de venta de los productos.

##### 4.4.2.1 Ventajas competitivas

La ventaja competitiva de MYTO.cl es la integración del modelo de negocios tanto de e-commerce como de retail. En cuanto al primero se diferencia por la comodidad de comprar desde cualquier computador con acceso a internet, sin necesidad de utilizar tiempo de traslados al centro comercial y ahorrando tanto tiempo (de traslado y atochamientos) como recursos monetarios materializados en transporte (auto, locomoción colectiva o pública), estacionamientos y compras no presupuestadas. Con

respecto al segundo modelo, la integración de una diversidad de marcas que ofrezcan vestuario a distintos precios, colores, calidad y formas, a través de un mismo portal, será el diferenciador principal versus las páginas de e-commerce que comercializan una o pocas líneas de productos con poca variedad.

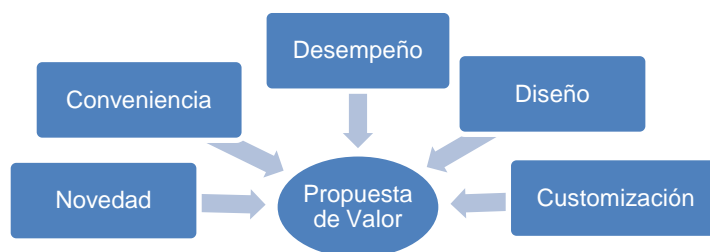
Es importante destacar además la reducción de costos fijos debido a la ausencia de gastos asociados a la disposición de un local fijo o un centro de comercialización, vendedores, jefes de local, entre otros.

Un tercer diferenciador importante es la alianza que se generará con los diseñadores de vestuario independientes quienes utilizarán nuestra plataforma para poder escalar sus productos a una mayor cantidad de personas, ofreciendo la exclusividad de prendas de moda.

#### 4.4.2.2 Propuesta de valor

Una vez entendida la realidad actual del mercado del e-tail en Chile y las ventajas competitivas de la empresa, debemos definir cuál será la forma de crear mayor valor que los competidores, entendiendo lo que puede hacer MYTO a través de sus recursos y capacidades existentes. De esta forma, la propuesta de valor es la siguiente: Otorgar productos y servicios diferenciados de los etailers establecidos, mediante una plataforma web que ofrezca prendas de vestir que se adecúen a los deseos de cada uno de los clientes mediante buenos diseños y personalización.

Las bases de nuestra propuesta de valor son: novedad, conveniencia, desempeño, diseño y customización.



- ✓ **Novedad:** Cubrir nuevos segmentos o nichos en el mercado chileno que deseen comprar ropa online exclusiva o que no se encuentra en los grandes conglomerados o retailers. Por otra parte la novedad proviene del servicio o la experiencia de compra distinta o novedosa que no lo poseen aún los etailers establecidos en Chile. Desde la



comodidad de sus hogares, los clientes podrán ver los productos por medio de un catálogo online y tomar la decisión de comprar en ese momento.

- ✓ Conveniencia: no en el sentido de precios bajos, sino en *facilitar la vida al cliente*, optimizando su esfuerzo y tiempo, donde el cliente pueda comprar indumentaria donde él desee, desde su hogar, su lugar de trabajo, etc, ingresando al website *www.myto.cl*.
- ✓ Desempeño: como empresa nos comprometemos a garantizar un desempeño superior al servicio que realiza la principal competencia de MYTO, en relación a ofrecer una página web dinámica e interactiva, variedad de productos diferenciados, y un servicio eficiente de distribución y despacho.
- ✓ Diseño: es el elemento diferenciador de la oferta de nuestra empresa, por lo cual se deben generar alianzas estratégicas con proveedores claves como marcas reconocidas nacional e internacionalmente y boutiques o diseñadores de vestuario independientes.
- ✓ Customización y personalización, nuestro objetivo es permitir la adaptación de nuestra oferta a las necesidades, gustos y requerimientos de cada cliente.

#### **4.4.3 Productos sustitutos y competencia**

Los productos sustitutos los clasificaremos en dos grandes grupos, y el criterio utilizado para su agrupación será el método de compra. Por un lado tendremos los productos comprados en forma directa y presencial por parte de los clientes donde incluiremos a todas las tiendas físicas que ofrezcan al menos el 50% de los productos ofrecidos por MYTO y entre los que identificamos a los malls, tiendas de ropa femenina de marcas independientes o de comercialización de otras marcas, centros comerciales (más pequeños que los malls, que tengan múltiples tiendas bajo una misma construcción, por ejemplo los “caracoles”), y sectores comerciales (agrupaciones de tiendas que ofrecen productos similares pero que no comparten un lugar físico común, por ejemplo barrio Patronato). Además podemos mencionar las ferias que se comentaron en el punto 4.1 (Feria Decomoda, Feria Diseño Emergente, Circuito Indumentaria, Segunda Ruta del Diseño y Feria de diseño independiente Escenalborde). Y por otro lado tendremos las tiendas que ofrezcan más del 50% de nuestros productos pero de manera online, es decir bajo el modelo de *e-commerce*, entre las que distinguimos a los *retails* con oferta de algunos productos de forma online, y las tiendas particulares que vendan sus productos vía internet.

#### **4.4.4 Proveedores**

A nuestros proveedores los clasificaremos por marcas establecidas o diseñadores particulares. El primer grupo está conformado por aquellas marcas independientes de ropa para mujeres en el grupo objetivo anteriormente definido que busquen escalar sus ventas a través de nuestra plataforma online, integrándose a nuestra red de usuarios y clientes y que podrán escoger, dependiendo de sus recursos y capacidades, entre externalizar la entrega de sus mercaderías con nosotros o entregarlas directamente siempre que cumplan con los plazos máximos establecidos por MYTO. Por la contraparte, los diseñadores particulares son aquellos pequeños productores o comercializadores de productos que no cuentan con una marca establecida y que deseen comercializar sus productos mediante nuestra plataforma, logrando además de aumentar su vitrina comercial, un reconocimiento de marca a través de diseños exclusivos y a la moda.

Nuestro contacto con tales diseñadores será en una primera instancia personal, pero esperamos que después de un tiempo podamos invertir en un software de contabilidad y gestión de clientes como los que se describen en la punto 4.6.

## **4.5 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

### **Introducción**

Según el estudio realizado<sup>22</sup>, el 61% de los encuestados comprarían ropa de diseñadores independientes a través de una plataforma online en la cual se fomente la moda, variedad de diseños y estilos y además que se den a conocer las nuevas ideas y tendencias del mercado del vestuario en Chile. A partir de estos resultados se puede destacar que existe un nicho ansioso por comprar este tipo de productos.

Nuestros clientes potenciales son mujeres entre 16 y 45 años, que deseen comprar vestuario de diseñadores independientes a través de internet, pero que busquen diseños que estén a la moda o bien innovadores. Para poder capturarlas se planea “crear interés” y también poseer bases de datos para identificarlos correctamente. El periodo que se estima es de seis meses aproximadamente para capturar el 30% de la porción de los nichos o segmentos que se detallan más adelante.

A continuación se presenta nuestro plan de comercialización y ventas. Dicho plan está relacionado específicamente al cliente, por lo cual los objetivos principales son: captar la atención de los consumidores, conseguir que compren y mantenerlos como clientes a lo largo del tiempo. Para ello se elabora una estrategia de segmentación, una estrategia de posicionamiento, y se incluye el plan de marketing o marketing mix en donde se elabora estrategias tanto para el producto, precio, promoción y distribución. Además se incluyen estrategias de venta y estimaciones de las mismas.

### **4.5.1 Estrategia de segmentación del mercado**

#### *4.5.1.1 Objetivos*

El objetivo de la segmentación es la identificación eficaz de los clientes más rentables para la empresa, para lograr una mejor rentabilidad a través de un enfoque dirigido de la propuesta de marketing.

---

<sup>22</sup> Véase Anexos. Investigación de Mercado. Análisis del E-Tail en Chile 2012

#### 4.5.1.2 Estrategia

La estrategia de segmentación persigue centrarse en obtener una cuota significativa en algunos segmentos o nichos en que los grandes competidores pasan por alto. Nuestra estrategia de segmentación será enfocarse en mercados de consumo, utilizando una segmentación multiatributo que considera segmentación geográfica, demográfica, conductual y psicográfica. Nos dirigimos a segmentos o nichos específicos, con una clara diferenciación en el producto, en donde nos trataremos de adecuar a los gustos y deseos de nuestros clientes.

#### 4.5.1.3 Factores críticos para el éxito

Para que la segmentación sea efectiva, los segmentos deben ser *medibles*, en tamaño, poder adquisitivo y perfil. *Accesibles*, se debe poder acceder y atender de forma efectiva. *Sustanciales*, los segmentos deben ser rentables para atenderlos. *Diferenciables*, deben responder de forma diferente de cómo lo hacen otros. *Accionables*, se deben poder diseñar programas efectivos para atraer y atender a los distintos segmentos.

#### 4.5.1.4 Plan de Acción

El plan de acción de la segmentación consistirá en los siguientes pasos.

**Paso 1.** Contratación o asignación de un encargado responsable de llevar a cabo la tarea.

**Paso 2.** Compra de bases de datos de consumidores con el fin de identificar la mayor cantidad de clientes potenciales y también “*crear interés*” por medio de medios selectivos (revistas especializadas, redes sociales y blogs) para capturar clientes con el fin de que éstos ingresen al website MYTO.cl e ingresen información para generar una base de datos propia. Con el paso del tiempo se les deberá clasificar considerando su disposición para comprar, capacidad económica para hacerlo y autoridad para decidir la compra

**Paso 3.** Investigar todo lo relacionado acerca de los potenciales clientes que ingresaron sus datos en la página, por ejemplo, las prendas que utilizan, en qué ocasión: trabajo, fiestas, etc., y también, cuáles son sus intereses, actividades y hábitos.

**Paso 4.** Clasificar los clientes según perfiles diseñados por MYTO. A continuación se detallan los perfiles.

- **Perfil Segmento Juvenil.** El perfil de este segmento de mercado son mujeres entre 16 y 24 años, de clase social media – alta. Se encuentren estudiando tanto en el colegio como en la universidad o instituto y que desean adquirir prendas de vestir que se adecuen a sus intereses o gustos. Buscan reconocimiento y aceptación por los grupos o la sociedad a los cuales pertenecen, por ende desean verse y sentirse bien. Se encuentran en una etapa en que asisten a reuniones sociales, fiestas, graduaciones, entre otras.

TABLA 4.5.1.4.a PERFIL DEL SEGMENTO JUVENIL.

SEGMENTO JUVENIL	
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	
Sexo	Mujeres
Edad	16 - 24 años
Ocupación	Estudiante
Estado Civil	Soltera
Características Antropométricas	Petit - Curves – Normal
Nivel de Ingresos	No poseen, o bien muy bajos
Clase Social	C2 - ABC1
Nivel de Estudios	Media Incompleta o Completa. Universitaria o técnico incompleta o completa.
VARIABLES GEOGRÁFICAS	
País de residencia	Chile
Área cubierta	Todo el territorio nacional
Densidad	Urbana
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	
Estilo de Vida	Personas preocupadas por su apariencia física, atenta a las tendencias del vestir: si bien pueden identificarse como mujeres modernas, urbanas, chic, entre otras.
Personalidad	Las mujeres que compran a través de internet se pueden considerar confiadas y seguras de lo que realizan.
Preferencias	Mujeres que desean estar a la moda y compran a través de internet.
Valores	Abiertos al cambio y nuevas ideas.
Inquietudes	Verse y sentirse bien.
Intereses	Moda, tendencias, diseño, fiestas, reuniones sociales, graduaciones, etc.

Motivaciones ocultas	Imitaciones a figuras públicas, distinción y diferenciación en el vestir. Aceptación y reconocimiento en los grupos sociales en los cuales pertenecen.
VARIABLES CONDUCTUALES	
Tasa de uso	Gasta de forma conservadora mensualmente.
Beneficios buscados	Busca prendas de vestir con diseños innovadores, verse bien y estar a la moda.
Tipo de producto	De compra
Nivel de uso	Medio
Nivel de inclinación de la compra.	Establecer el porcentaje de personas que: les interesa los productos que se transan en el website, otras lo desean, y otras pretenden adquirirlo.
Nivel de lealtad	Considerar cuatro tipo de compradores: Incondicionales, Divididos, Cambiantes y Switchers.
Actitud	Centramos en clientes: entusiastas, positivos e indiferentes.
FACTORES DE COMPRA Y SENSIBILIDAD	
Precio	\$15.000 - \$50.000
Calidad productos	Media – Alta
Tipo de Marcas	Innovadoras y Juveniles
Publicidad	A través de redes sociales

Fuente: Elaboración Propia.

- **Perfil Segmento Adulto – Joven.** El perfil de este segmento de mercado son mujeres entre 25 y 35 años, de clase social media – alta, independientes, que se encuentren trabajando y que gustan de asistir a reuniones sociales. Desean adquirir prendas de vestir que especialmente se adecuen al puesto de su trabajo. Este segmento valora la moda como elemento importante para la imagen y la presencia que el cargo requiere.

TABLA 4.5.1.4.b PERFIL DEL SEGMENTO ADULTO - JOVEN.

SEGMENTO ADULTO – JOVEN	
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	
Sexo	Mujeres
Edad	25 - 35 años
Ocupación	Trabajando
Estado Civil	Soltera – Casada
Características Antropométricas	Normal - Petit - Curves – Embarazadas
Nivel de Ingresos	Más de \$800.000
Clase Social	C2 - ABC1
Nivel de Estudios	Universitaria o Técnica Completa. Postgrado

Profesión	Diversas
<b>VARIABLES GEOGRÁFICAS</b>	
País de residencia	Chile
Área cubierta	Todo el territorio nacional
Densidad	Urbana
<b>VARIABLES PSICOGRÁFICAS</b>	
Estilo de Vida	Personas preocupadas por su apariencia física, trabajólicas, modernas, independientes, atenta a las tendencias del vestir en especial que se adecuen al lugar de trabajo.
Personalidad	Mujeres independientes, confiadas y seguras de sí mismas.
Preferencias	Mujeres que desean estar a la moda y compran a través de internet. Calidad, elegancia.
Valores	Más conservadoras.
Inquietudes	Verse y sentirse bien.
Intereses	Moda, tendencias, diseño, gimnasio, deportes, trabajo, reuniones sociales, etc.
Motivaciones ocultas	Aceptación y distinción en el lugar de trabajo. Presencia en reuniones sociales.
Preferencias	Mujeres que imponen tendencias y estilo.
<b>VARIABLES CONDUCTUALES</b>	
Beneficios buscados	Busca prendas de vestir que se adecuen al cargo que ocupan y también para reuniones sociales.
Tipo de producto	De compra
Nivel de uso	Frecuente
Nivel de inclinación de la compra.	Establecer el porcentaje de personas que: les interesa los productos que se transan en el website, otras lo desean, y otras pretenden adquirirlo.
Nivel de lealtad	Considerar tres tipos de compradores: Incondicionales, Divididos, Cambiantes.
Actitud	Centrarnos en clientes: entusiastas, positivos.
Tasa de uso	Gasta en forma ilimitada
Beneficios buscados	Busca buena calidad y diseño.
<b>FACTORES DE COMPRA Y SENSIBILIDAD</b>	
Precio	\$25.000 - \$150.000
Calidad	Alta
Tipo de Marcas	Vanguardistas, exclusivas.
Publicidad	Revistas, Redes Sociales.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Perfil Segmento Adulto.** El perfil de este segmento de mercado son mujeres entre 36 y 45 años, de clase social media – alta. Mujeres que trabajan y poseen familias. Desean verse y sentirse bien mediante prendas exclusivas.

TABLA 4.5.1.4.c PERFIL DEL SEGMENTO ADULTO.

<b>SEGMENTO ADULTO</b>	
<b>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</b>	
Sexo	Mujeres
Edad	36 - 45 años o más
Ocupación	Trabajando
Estado Civil	Casada, separada.
Características Antropométricas	Normal - Petit – Curves
Nivel de Ingresos	Más de \$800.000
Clase Social	C2 - ABC1
Nivel de Estudios	Universitaria o Técnica Completa. Postgrado
Profesión	Diversas
<b>VARIABLES GEOGRÁFICAS</b>	
País de residencia	Chile
Área cubierta	Todo el territorio nacional
Densidad	Urbana
<b>VARIABLES PSICOGRÁFICAS</b>	
Estilo de Vida	Personas preocupadas por su apariencia dueñas de casa, trabajadoras, vanguardistas, conservadoras.
Personalidad	Mujeres seguras de sí mismas.
Preferencias	Mujeres que desean estar a la moda y compran a través de internet. Calidad, elegancia.
Valores	Conservadoras y preocupadas por sus familias.
Inquietudes	Verse y sentirse bien.
Intereses	Diseño, trabajo, familia, amigos, etc.
Motivaciones ocultas	Aceptación y distinción en el lugar de trabajo. Presencia en reuniones sociales.
Preferencias	Mujeres que imponen tendencias y estilo.
Estilo	Vanguardista.
Preferencias	Mujeres que desena verse y sentirse bien
<b>VARIABLES CONDUCTUALES</b>	
Beneficios buscados	Busca prendas de vestir que se adecuen a sus gustos, y que se sientan bien.
Tipo de producto	De compra
Nivel de uso	Frecuente
Nivel de inclinación de la compra.	Establecer el porcentaje de personas que: les interesa los productos que se transan en el website, otras lo desean, y otras pretenden adquirirlo.



Nivel de lealtad	Considerar tres tipos de compradores: Incondicionales, Divididos, Cambiantes.
Actitud	Centramos en clientes: entusiastas, positivos.
Beneficios buscados	Busca buena calidad y diseño.
Tasa de uso	Gasta en forma limitada
<b>FACTORES DE COMPRA Y SENSIBILIDAD</b>	
Precio	\$45.000 - \$120.000
Calidad	Alta
Tipo de Marcas	Prestigiosas y exclusivas.
Publicidad	Revistas e Internet

Fuente: Elaboración Propia

**Paso 5.** Ir adecuando y agregando variables en la base de datos a medida que los clientes van realizando compras en MYTO.cl: Frecuencia de compras, tipo de productos, gasto promedio, estilos de los productos que adquiere, entre otras.

- **Plazo:** Este es un proceso complicado, por lo que el proceso puede durar entre 5 a 6 meses.
- **Responsable:** Persona calificada con experiencia en base de datos y segmentación, en primera instancia Nazareth Altamirano Ibarra.
- **Recursos:** Como es una idea de negocio, no se posee una base de datos de clientes para la empresa, ni softwares para apoyar la segmentación. Pero si se pueden obtener datos relevantes a través de las redes sociales. Se posee computadores para procesamiento y estudios de mercado relevantes.
- **Presupuesto:** Costo de obtener bases de datos más sueldo de la persona encargada en base de datos y segmentación.

#### 4.5.1.5 Criterios de Control

Para poder controlar el buen funcionamiento de la segmentación realizada se necesitará establecer ciertos sistemas de control y seguimiento para evitar desviarnos de nuestro objetivo.

- **Ratios:** Específicamente para el objetivo relacionado a realizar una segmentación efectiva mediante captura de clientes, el indicador utilizado será número de formularios ingresados tras la visitas al website. De dicho formulario se obtiene información en relación a características demográficas, conductuales y psicográficas.

En cuanto a los criterios para la evaluación establecemos lo siguiente para el periodo de introducción de la plataforma web (seis meses):

- N° formularios > 500 personas/mes : Excelente
- 300< N° formularios <500 : Aceptable
- 300> N° formularios : Deficiente

#### *4.5.1.6 Plan de contingencia*

Es de suma importancia tener en cuenta que es lo que podría pasar bajo diferentes escenarios, especialmente bajo escenarios pesimistas. Podría ocurrir que no se logren los suficientes ingresos de nuevos formularios. Para el último caso se debe hacer una agresiva promoción de la página en medios masivos tales como radio y/o periódicos.

### **4.5.2 Estrategia de posicionamiento**

A continuación se hace referencia a la propuesta en relación a la percepción mental que deseamos que tengan los clientes de la marca MYTO, diferenciándola de su competencia directa.

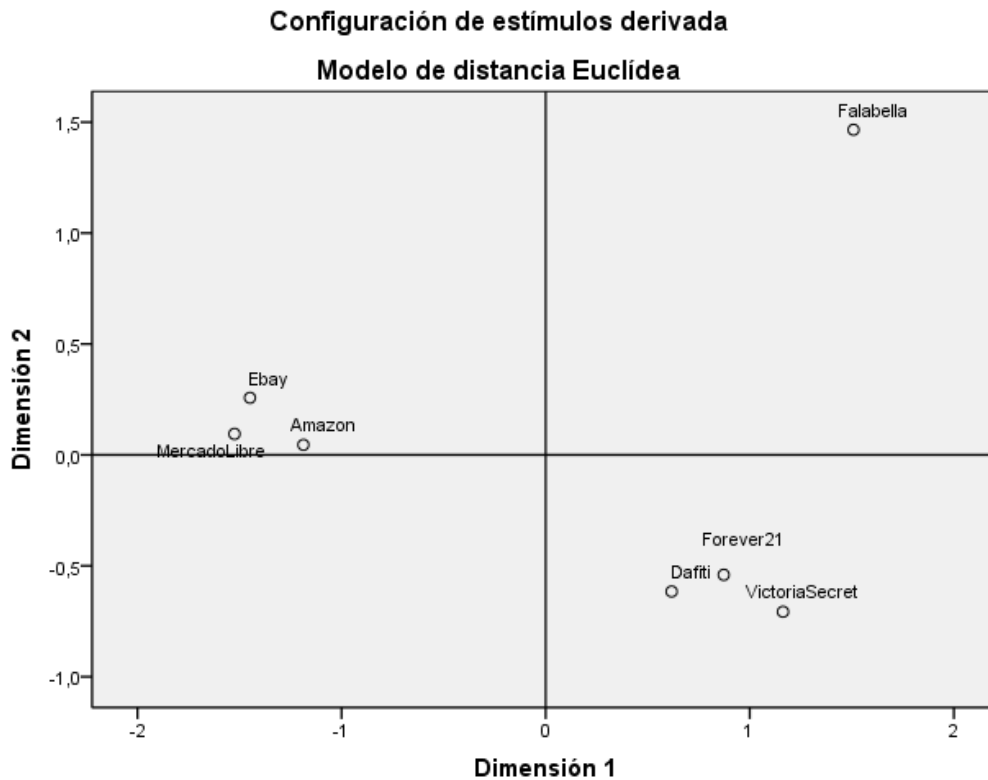
#### *4.5.2.1 Objetivos*

El objetivo de la estrategia de posicionamiento es darle significado a la marca, MYTO, mediante valores y/o percepciones que tengan los consumidores en relaciones a otros etailers establecidos en el país.

#### *4.5.2.2 Mapa de Posicionamiento*

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada sobre el Análisis de la industria del e-tail en Chile enfocado en el vestuario, se obtuvo el siguiente Mapa de Posicionamiento. Esta es una representación gráfica bidimensional de cómo las personas encuestadas organizan en su mente ciertas marcas en base a atributos y/o percepciones sobre las mismas.

TABLA 4.5.2.2.a MAPA DE POSICIONAMIENTO OBTENIDO



Fuente: Elaboración Propia tras Encuesta Industria del E-Tail en Chile, 2012.

#### 4.5.2.3 Análisis de los resultados obtenidos y definición de dimensiones

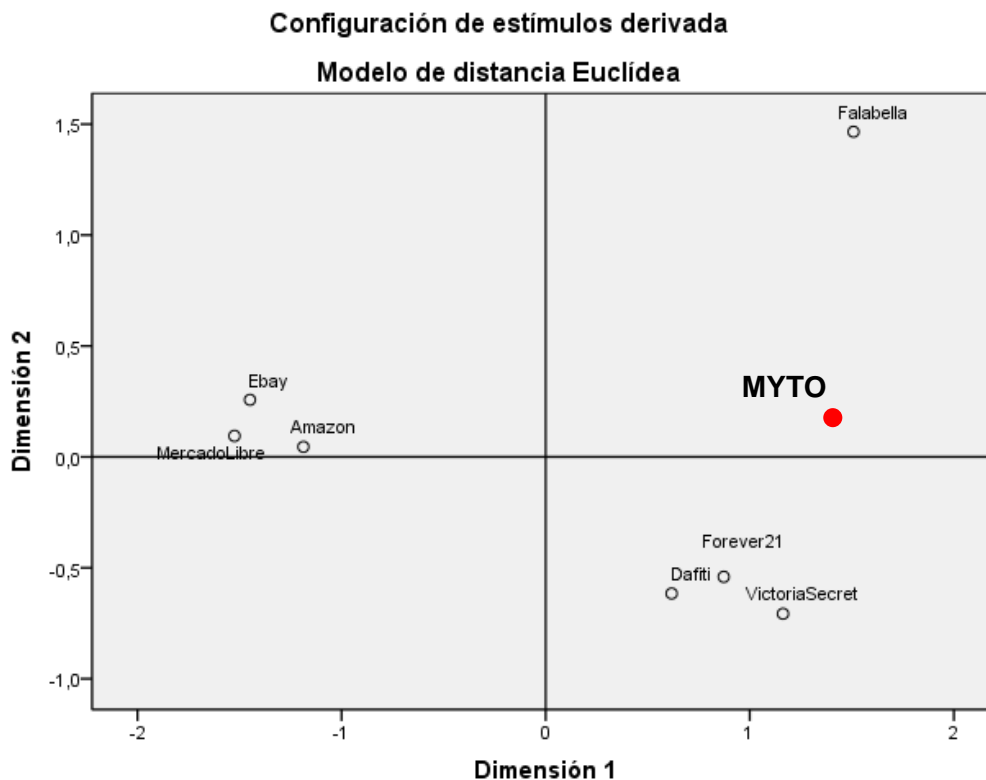
Se puede observar que Mercado Libre, Ebay y Amazon se encuentran muy cercanos. Ocurre lo mismo con Forever 21, Dafiti y Victoria Secret. Falabella es la excepción donde se aleja de todas marcas.

Ante esto inferimos que la DIMENSIÓN 1 corresponde DISEÑO es decir las marcas tratan de enfatizar los múltiples diseños de productos de vestuario que ofertan como elemento diferenciador y la DIMENSIÓN 2 corresponde a MARCA/STATUS, productos asociados a la pertenencia a un cierta moda o tendencia.

#### 4.5.2.4 Posicionamiento esperado para MYTO

A continuación se hace referencia a la propuesta en relación a la percepción mental que deseamos que tengan los futuros clientes de la marca MYTO, diferenciándola de su competencia directa.

TABLA 4.5.2.4.a MAPA DE POSICIONAMIENTO ESPERADO



Fuente: Elaboración Propia tras Encuesta Industria del E-Tail en Chile, 2012.

Pretendemos que MYTO sea una marca reconocida por DISEÑO, esto contempla la multitud de diseños en las prendas de vestir que ofertará basados en las nuevas tendencias y en la moda actual. Esto se deberá principalmente a los diversos contactos que se realicen tanto con universidades, o centros de formación técnica así como diseñadores de vestuario establecidos para ofrecer gran cantidad de productos.

Por otra parte deseamos que MYTO se posicione bajo una cierta MARCA asociada a moda y tendencias, en este caso online.

### 4.5.3 Mix de Marketing

#### 4.5.3.1 Política de Producto

##### a) Objetivos

Ofrecer variedad de prendas de vestir de alta calidad, diseños innovadores que estén a la moda y que sigan las nuevas tendencias a los gustos y requerimientos de cada cliente, mediante customización y personalización.

#### *b) Estrategia*

En relación a las decisiones de los productos a ofrecer dependerá de los contactos y alianzas que se realicen con los diseñadores de vestuario tanto de universidades, centros de formación técnica y ferias de diseño. Los productos seleccionados se promocionarán y se venderán a través de la plataforma web, ofreciendo productos personalizados dependiendo de las características del cliente que se han ido guardando en la base de datos (tanto por el formulario realizado, gustos de ciertas prendas al ver el detalle de la prenda, o colocar *like* en la foto o descripción, antiguas compras, etc.).

#### *c) Factores críticos del éxito.*

Poseer un equipo seleccionador de prendas. Dicho equipo deberá tener conocimiento de las principales tendencias de moda tanto nacional como internacional con el fin de que las prendas que se ofrezcan estén a la moda y sean del interés y gusto de nuestros principales consumidores. Además se debe poseer un software inteligente con el fin de promocionar productos personalizados a las características y gustos de cada cliente.

#### *d) Plan de Acción*

El plan de acción de la Política de Producto consistirá en los siguientes pasos.

**Paso 1.** Establecer contactos con los proveedores, los diseñadores de vestuario.

**Paso 2.** Elección de un equipo seleccionador de prendas.

**Paso 3.** Contratación de modelos y fotógrafo para sacar fotografías de las prendas de vestir.

**Paso 4.** Publicación de los productos en el website.

- **Plazo:** Este proceso será continuo, ya que cada ocho semanas se irán promocionando nuevos productos. En general el proceso debiese durar máximo un mes.
- **Responsable:** En primera instancia Nazareth Altamirano Ibarra. Luego se debiese contratar un equipo seleccionador de prendas.
- **Recursos:** Modelo y fotógrafo.

- **Presupuesto:** \$400.000.

*e) Criterios de control*

Para poder controlar el buen funcionamiento de la Política de Producto se necesitará establecer ciertos sistemas de control y seguimiento para evitar desviarnos de nuestro objetivo.

- **Ratio:** Como el objetivo primordial es ofrecer variedad de prendas de vestir el indicador a utilizar es número de prendas ingresadas a la base de datos y a la plataforma web.

En cuanto a los criterios para la evaluación establecemos lo siguiente para el periodo de un mes:

- N° prendas > 350 prendas/mes : Excelente
- 200 < N° prendas < 350 : Aceptable
- 200 > N° prendas : Deficiente

*f) Plan de Contingencia*

En un escenario pesimista, se deberá considerar si existiese poco stock de productos o bien la competencia puede responder a nuestro tipo de negocio. Para ambos casos es primordial establecer lazos buenos y duraderos con los proveedores. Como se detallaba en el punto anterior, generar alianzas con los centros de formación técnica o universidades para dar a conocer los productos de sus alumnos o recién egresados y también generar contactos con diseñadores de vestuario ya establecidos pero que no poseen el expertise para dar a conocer y promocionar sus productos.

*4.5.3.2 Política de Precios*

*a) Objetivos*

El objetivo primordial es rentabilizar lo máximo posible cada segmento.

*b) Estrategia*

Utilizar una estrategia de precios basada en fijación de precios para rentabilizar al máximo cada segmento. Por lo cual la disposición a pagar por parte de los consumidores deberá ser alta. Nosotros obtendremos un 30% aproximadamente del precio de venta. El

proveedor sacrificara margen ya que esto se verá traducido en una mayor promoción de sus productos. Tenemos que destacar que los proveedores no necesitarán de tiendas, ni modelos que promocionen sus productos.

Según lo acordado con los proveedores el precio acordado será el mismo si es que la persona va a comprarlo directamente con él, pero el incentivo para el consumidor es que no tendrá que moverse de su hogar para comprar el producto.

*c) Factores críticos para el éxito*

La fijación de precios siempre dependerá de la demanda de nuestros productos en el mercado, circunstancia que para el mercado online es relativamente desconocida. Por lo cual siempre se deberán tener proyecciones o estimaciones de estas ante los ciclos económicos.

Es necesario no olvidar el conjunto de precios por los que opte la competencia, ya que estos serán un elemento que nos impondrá el perfil del intervalo en el que pueden fluctuar los nuestros. Por esta razón la elección adecuada de un precio desde el inicio de la actividad comercial, nos permitirá alcanzar la rentabilidad deseada en un plazo óptimo.

*d) Plan de Acción*

Para el caso de compras a los proveedores locales o nacionales se presenta la siguiente tabla de precios de ventas para las prendas:

TABLA 4.5.4.2.4.a PRECIOS DE VENTA ESTIMATIVO PARA LAS VENTAS NACIONALES

<b>Factor de costo</b>	<b>%</b>	<b>Precio</b>
Costo prenda		100
Seguro, flete y transporte	11%	11
<b>Precio</b>		<b>111</b>
Margen detallista	100%	111
<b>Precio antes de impuestos</b>		<b>222</b>
Impuesto sobre las ventas		---
Gastos de envío	8,25	8,25
<b>Precio de venta al público</b>		<b>228,25</b>

Fuente: Elaboración propia.

Además se clasifican las prendas en segmentos de precios (o price points). A continuación se detallan las categorías, estableciendo rangos de precios para una prenda<sup>23</sup>:

TABLA 4.5.4.2.4.b RANGOS DE PRECIOS DE LAS PRENDAS.

Categoría	Descripción	Rango de precio de venta al público
Moderate	Prendas asequibles para el consumidor medio.	\$15.000 - \$ 39.999
Better	Gama media – alta, con un diseño y calidad algo superior a la categoría anterior.	\$40.000 - \$69.999
Bridge	Categoría “puente” entre Better y Designer, a menudo los diseñadores, crean líneas secundarias de precios más moderados que encajan en esta categoría.	\$70000 - \$149.999
Designer	Creaciones de diseñadores reconocidos o de nuevos diseñadores. El diseño y la calidad suelen ser superiores al resto de las prendas pret – a – porter.	>\$150.000

**Fuente:** Elaboración Propia, basado en el Resumen Ejecutivo: El Comercio Electrónico de moda y calzado en EE.UU. Nota original de Julia Mínguez, 2009. Departamento de Moda, Oficina Comercial de España, Nueva York.

Para el caso de temporadas de liquidación, se deberán fijar previamente acuerdos con los proveedores con el fin de establecer porcentajes de descuento adecuados a los que estime conveniente cada uno.

- **Plazo:** Para establecer precios a cada categoría de productos no debiese tomar más de un mes.
- **Responsable:** La persona encargada será Alex Ahumada Varas.
- **Recursos:** Recursos intangibles para que MYTO transe precios con los proveedores.
- **Presupuesto:** El costo será 8 horas hombre semanal del responsable de estas medidas.

#### e) Criterios de Control

Para poder controlar la buena Política de Precios instaurada, se necesitará establecer ciertos sistemas de control y seguimiento para evitar desviarnos de nuestro objetivo.

<sup>23</sup> Esta clasificación se basa en el sector de la moda estadounidense, pero se adaptó al mercado del e-tail chileno.



- **Ratios:** Específicamente para el objetivo relacionado a maximizar la rentabilidad de cada segmento, el indicador a utilizar % de rentabilidad por segmento de clientes.

--	--

En cuanto a los criterios para la evaluación establecemos lo siguiente:

- % Rentabilidad > 25% : Excelente
- 15% < % rentabilidad < 25% : Aceptable
- 15% > % rentabilidad : Deficiente

*f) Plan de contingencia*

Se pueden dar múltiples escenarios, pero se debe considerar un escenario pesimista, el cual se puede deber a que no se están realizando compras por medio de la plataforma, esto se puede originar por crisis económica, o bien el website no está bien posicionado y no se da a conocer. Por lo cual se deberán entablar conversaciones con los proveedores y generan una disminución en los precios de las prendas.

*4.5.3.3 Política de Distribución*

*a) Objetivos*

Poner el producto solicitado a disposición del consumidor final, en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo.

*b) Estrategia*

Establecer un punto logístico de almacenaje centralizado y de fácil acceso tanto para la empresa que entregará productos dentro de la región metropolitana, así como también para nuestro aliado Chilexpress con el fin de atender al exigente consumidor que vive en regiones.

*c) Factores críticos para el éxito*

Para fidelizar a nuestros clientes es de suma importancia brindar servicios posventa. Para ello se debe realizar un seguimiento a la entrega del producto para constatar que éste llegó en buenas condiciones y en la fecha acordada, cumplir con las

garantías ofrecidas. Además se debe poseer atención al cliente las 24 horas para dar información a cualquier inquietud que éste presente ante de sus pedidos.

*d) Plan de Acción*

Los canales de distribución serán distintos dependiendo de la región desde la cual se realice el pedido. La distinción se realizará si el pedido es de la región metropolitana versus cualquier otra región del país. En el primer caso, el canal de distribución será propio, y se realizará por medio de vehículos motorizados como motos y automóviles. En el segundo caso, se realizará por medio de *Chilexpress* con cargo por parte del comprador y bajo un catálogo de precios establecido mensualmente como el que se muestra en la siguiente tabla:

Encomienda Retiro normal	\$ 2.000 IVA incluido
Encomienda Retiro especial	\$ 3.500 IVA incluido

El retiro normal corresponde a encomiendas de hasta 50 Kg. Mientras que el retiro especial corresponde a encomiendas sobre 50 kg.

- **Plazo:** Seis meses.
- **Responsable:** La persona encargada será Francesca Bonomelli Carrasco.
- **Recursos:** Recursos de inversión y capital. Recursos técnicos: personal competente, además de recursos físicos, computadores y maquinaria y vehículos para traslado de productos.
- **Presupuesto:** Aproximadamente \$11.000.000, ya que se consideran la adquisición de dos motos y un automóvil, además del sueldo de los repartidores.

*e) Criterios de control*

Para poder controlar la Política de Distribución instaurada, se necesitará establecer ciertos sistemas de control y seguimiento para evitar desviarnos de nuestro objetivo.

- **Ratios:** Específicamente para el objetivo, el indicador a utilizar es número de reclamos semanal en relación a la entrega física del producto, dejados tanto en la página web como también en el de asistencia telefónica.

En cuanto a los criterios para la evaluación establecemos lo siguiente:

- N° de reclamos > 20 : Malo
- 10 < N° de reclamos <20 : Aceptable
- 10> N° de reclamos : Excelente

*f) Plan de contingencia*

Si no se están logrando buenos niveles de satisfacción en la entrega de los productos, la empresa debiese reformular su política de distribución y ver en que están fallando los principales involucrados, ya que la insatisfacción se puede deber a: retrasos en la entrega de los pedidos, el producto no corresponde a lo solicitado, producto defectuoso, etc.

*4.5.3.4 Política de Comunicaciones*

Como nuestra empresa creará una marca desconocida al mercado del e-tail chileno, la Política de Comunicaciones deberá cobrar especial importancia para dar a conocer el sitio web, los productos que en él se transarán y posicionar la marca en la mente de los consumidores mediante una mezcla promocional.

*a) Identificación del Público Meta*

Compradores potenciales online que se encuentren en el territorio chileno, que buscan moda y diseños exclusivos. Dicho público no tiene conciencia de la marca MYTO, ya que es desconocida en el mercado del e-tail chileno.

*b) Objetivos*

El principal objetivo inicialmente es difundir y dar a conocer la marca y/o el website al mayor número de clientes chilenos (crear conciencia y conocimiento), con el fin de captarlos, así como también promover los productos que se transarán y posicionar la marca en la mente de los consumidores.

### c) Estrategia

Para alcanzar los objetivos publicitarios y de marketing se utilizará una mezcla promocional utilizando: Publicidad, Promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

### d) Plan de Medios

A continuación se detallarán los pasos del Plan de Medios para dar a conocer la marca MYTO en el mercado online chileno.

**Paso 1. Investigación y Análisis.** Se debe investigar el segmento objetivo y las estrategias que utiliza la competencia para ver de qué forma ellos llegan a sus consumidores no perdiendo su identidad. En general sólo Falabella utiliza medios masivos para promocionar la venta online, los otros etailers establecidos utilizan los buscadores de Internet para promocionar sus páginas. También en esta parte MYTO deberá considerar analizar los medios, los mensajes y los factores claves para dar diseñar una estrategia efectiva.

**Paso 2. Elección de medios y soporte.** Se aprovecharán los medios selectivos tales como ferias de diseño, revistas especializadas o bien sacar provecho a las múltiples oportunidades que ofrece Internet para promocionar. El *marketing online* ofrece la posibilidad de dirigir los anuncios a segmentos determinados, pudiendo así contabilizar las visualizaciones. Este irá acompañado de un marketing emocional en el valor agregado de la forma en que se ofrecerán los productos en el website.

Ahora bien en relación a la mezcla promocional, se escogen los siguientes medios:

- **Publicidad.** Forma pagada de presentación y promoción de nuestra idea de marca. En este punto se contempla:
  - Contratar un Search Engine Optimization (SEO), la cual es una técnica cuyo objetivo es lograr que los buscadores de Internet sitúen nuestro website en las primeras posiciones del buscador, específicamente el de Google, ya que este es el más utilizado en nuestro país. Otra de las tareas del SEO es añadir la

tienda al mayor número de directorios de tiendas online, cuantos más enlaces tenga la tienda, mejor posición en las búsquedas ocupará.

- Difusión del website a través de emails masivos y generar una página en facebook para dar a conocer la marca con familiares y amigos.
- Utilizar la publicidad pagada para promocionar el website a través de Facebook. El cual suele utilizar el mecanismo de Pay-Per-Clic. Al utilizar este mecanismo se deberán considerar dos variantes: *Por contenido*, se colocan anuncios en las páginas con contenidos relacionados con el anunciante y *Por búsquedas*, se paga al buscador para que la página aparezca en cabeza de los resultados. Como empresa se deberán decidir palabras que creemos que nuestros potenciales clientes buscarían. Se considerarán ambas formas para la promoción del sitio web.
- Utilizar Google AdWords. Es publicidad online de Google, sólo se paga si los usuarios hacen clic en los anuncios.
- Otros medios de difusión serán crear usuario en Twitter, página en MySpace y usuario en Youtube. Para este último caso se colocarán pequeños espacios publicitarios antes de los videos.
- Firmar los correos personales con el nombre y dirección de la tienda para que se vaya extendiendo la marca.
- Participar activamente en foros de moda y tendencias como MYTO.cl.
- Grabar videos de la empresa y subirlos a Internet mediante Youtube.
- Enviar notas de prensa a portales de noticias online.
- *Promoción de ventas*. Se realizarán descuentos si ingresa por primera vez a la plataforma MYTO.cl y llena el cuestionario.
- *Relaciones Públicas*. Nuestra gerente de marketing y relaciones públicas será la encargada de establecer buenas relaciones con el público y con los proveedores, mediante la obtención de publicidad favorable en ferias de diseño, centros educativos, revistas especializadas enfocadas en la mujer, moda y diseño. Se persigue que se dé a conocer la marca y que de una buena imagen corporativa.
- *Marketing directo*. Tras el ingreso de los potenciales clientes a la página se establecerán conexiones directas con los clientes mediante el correo electrónico, para promocionar la página, saber su satisfacción con la página y compra de productos, etc.

En relación al presupuesto estimativo ante la utilización de estos medios, se espera:

TABLA 4.5.4.4.3.A PRESUPUESTO PARA DIFUSIÓN MENSUAL

Medio	Objetivo	Medición	Ratios	Tiempo de exposición	Costo	Costo total
SEO	Los buscadores de internet sitúen el website dentro de las primeras páginas.	A través del software que proporciona el SEO.	Nº de búsquedas en la que aparezca la página en primer lugar.	1 Mes	\$300.000	\$300.000
Google AdWords	900 clics al mes	A través del software que proporciona Google.	Nº de clics al mes	1 Mes	0,5 US el clic	\$225.000
PayPerClic Facebook	800 clics al mes	A través del software que proporciona Facebook	Nº de clics al mes	1 Mes	1 US el clic	\$400.000
Mail Masivos	1000 mails al mes	Elementos enviados	Nº de mails recibidos	1 Mes	\$200.000	\$200.000
Anuncios en Youtube	1000 visualizaciones	A través del software que proporciona Youtube	Nº de visualizaciones	1 Mes	20 US	\$10.000
					<b>Total</b>	<b>\$1.135.000</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Paso 3. Producción de soportes.** Etapa de la planificación de los mensajes publicitarios. En esta etapa se considera la interpretación de los mensajes que se quieren transmitir. Es de suma importancia enfocarse en alcanzar el posicionamiento esperado en base una marca de diseño, conveniencia (por ser online) y novedad ya que fomenta el diseño de vestuario independiente.

**Paso 4. Planificación y Timming.** Se deben definir los tiempos de exposición de los mensajes, fechas y horarios en cada uno de los medios seleccionados. Se ha ido definiendo como tiempo de exposición cada un mes luego de lanzado el sitio web.

**Paso 5. Monitoreo.** Cada cierto tiempo replantear la estrategia y evaluar su desempeño mediante el monitoreo. Por lo cual se elaboraron ciertos ratios con el fin de controlar y ver si se cumple en primera instancia el objetivo de conciencia y conocimiento de la marca

MYTO. Se debe destacar que tanto facebook, google adwords y youtube proporcionan un software que indica el número de visualizaciones, el día, la hora, entre otras.

- **Ratios.** Los ratios que se pueden establecer son los siguientes: número de clicks en facebook diarios, número de clicks en el buscador diarios, número de seguidores en Twitter semanalmente, número de seguidores como página comercial en Facebook (número de Me gusta semanalmente).

Los criterios de control para los ratios diarios serán:

- Indicador  $\geq$  30 clicks : Excelente
- $15 < \text{Indicador} < 30$  clicks : Aceptable
- Indicador  $\leq 15$  clicks : Inaceptable

Los criterios de control para los ratios mensuales serán:

- Indicador  $\geq$  900 clicks : Excelente
- $450 < \text{Indicador} < 900$  clicks : Aceptable
- Indicador  $\leq 450$  clicks : Inaceptable

Las posibles diferencias en el logro de estos objetivos, se deben principalmente al poco impacto de la Política de Comunicaciones que se definió, donde el paso de un objetivo excelente a aceptable significa una disminución en el efecto provocado en la mente de los consumidores con la publicidad del website, existiendo siempre un grado de aceptación. En este caso se deberán generar motivaciones para el ingreso de la página como por ejemplo, dar descuento en la primera compra si contesta el formulario.

El paso de aceptable a inaceptable, quiere decir que el impacto disminuye en gran medida, hasta poder provocar cero aceptación por parte de los clientes, si ocurre esto se deberá definir un plan de contingencia.

**Paso 6. Replanteamiento y mejora.** Bajo un escenario pesimista, si las visitas a la página web inicialmente no son las esperadas, se puede estimular con emails y propagandas más atractivas para los medios de difusión online pero para ello se deberán requerir de mayores recursos económicos. Si observamos que el número de visitas aún

es bajo, se deberán generar campañas en medios masivos como periódicos y revistas especializadas para dar a conocer la marca MYTO.cl.

- **Plazo.** Se espera que la estrategia de promoción y publicidad propuesta se materialice y de signos de mayores visitas y ventas en dos meses luego de haber lanzado la página.
- **Responsable.** La persona encargada de relaciones públicas y de llevar a cabo la promoción del website será el Gerente de Marketing y de Relaciones Públicas, Nazareth Altamirano Ibarra.
- **Recursos.** Los recursos que se disponen como empresa son tanto monetarios así como también sociales, tales como contactos personales, amigos, familiares y/ conocidos en redes sociales para difundir inicialmente el website. También se considera el análisis del modelo de negocios de ASOS, la investigación de la industria que se realiza en la parte III y el Plan de Negocios de MYTO.

#### **4.5.4 Estrategia de Ventas**

Las estrategias de ventas estará enfocada en lograr realizar el proceso de compra de la manera más expedita posible una vez dentro de la página web. Esto debido a que será por medio de la web que se comprarán los distintos productos ofrecidos por la compañía. Los usuarios registrados podrán elegir su medio de pago mediante tarjeta de crédito para evitar rellenar todos los datos cada vez que se realice una compra y poder llevar a cabo el proceso de manera eficaz y eficiente.

Un punto clave es el diseño web, que permita informar acerca de las tendencias actuales de moda y nuevos productos disponibles para la compra. Mediante un sistema logístico que catalogarán las prendas según estilos para poder ofrecer de manera personalizada a los usuarios registrados de la página, productos relacionados a sus compras ya realizadas o bien a sus requerimientos o deseos ya que se le va haciendo un seguimiento de las cosas que observa el cliente en la página web.

##### *4.5.4.1 Estimación de ventas*

La estimación de ventas se estimó en un 80% sobre la mercadería comprada en el último periodo, considerándose el 20% restante como parte de ventas para outlet o



remates (prendas fuera de temporada o de moda vigente) que serán vendidas a un precio menor al establecido inicialmente. Esta estimación se realizó al revisar un promedio de las ventas de tiendas por departamento y sus respectivas rotaciones de inventario sin incluir estacionalidades ni ofertas especiales, sino sólo los productos vendidos al precio inicial o de etiqueta.

No existe información en relación a los niveles de stock con los que trabaja la competencia, por lo cual los datos son estimativos.

La estimación de ventas para cada año se detalla a continuación en la siguiente tabla:

TABLA 4.5.5.1.a ESTIMACIÓN VENTAS PAR MYTO.cl

Productos	Año 1		Año 2		Año 3	
	Unid Stock	Unid Venta	Unid Stock	Unid Venta	Unid Stock	Unid Venta
<b>Total</b>	<b>1200</b>	<b>1008</b>	<b>1440</b>	<b>1310</b>	<b>1872</b>	<b>1830</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Inicialmente se estima aproximadamente 200 diseños, por dos prendas por talla y se consideran tres tallas. Se estima que las unidades en stock aumenten en un 20% en el segundo año y en un 30% el tercer año, y se espera que las unidades de venta aumenten un 30% el segundo año y un 40% aproximadamente el tercer año, esto se infiere ya que la página será conocida, por lo tanto las unidades por venta también aumentarán.

#### 4.5.5 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es de diferenciación. Como empresa deseamos crear una plataforma web que abarque a todo el territorio nacional, aspirando a ofrecer una propuesta que cumpla los deseos y necesidades de moda y diseño en línea, bajo cierta marca o status.

Siendo consistentes, la disposición al consumidor será alta, pero se verá traducido en una experiencia de compra interactiva y personalizada a los gustos y deseos de nuestros clientes. Además se debe destacar que cada diseño tendrá como máximo 2 prendas por cada talla (S, M, L). Dichos diseños se consideran exclusivos.

## **4.6. OPERACIONES**

### **4.6.1 Estrategia de operaciones**

El objetivo base de las operaciones, es transformar insumos en productos de valor. En este caso el producto final serán prendas de ropa vendidas por internet y enviadas donde el cliente lo requiera. El proceso o cadena de valor para lograr esto parte al tratar de conocer las necesidades del cliente, luego debe haber logística interna y externa, operaciones, marketing y las ventas y por último servicios post venta. Luego de ver cómo serán tales actividades y procesos, se podrá determinar cuáles son los requerimientos de personal, de infraestructura, de tecnología, de controles y los legales.

#### *4.6.1.1 Conocimiento de las Necesidades del cliente.*

El conocimiento de las necesidades permite el diseño y elaboración de productos o servicios específicos, para responder a las demandas de los clientes. En el e-tail, la información que se junte será mucho mayor en volumen y más específica que un negocio tradicional.

La información deberá llegar a la empresa a través de cuatro canales principales.

El primero será el feedback directo de los clientes. En el sitio web debe estar disponible la posibilidad de hacer sugerencias y apreciaciones sobre el servicio y los productos, esta información debe ser recolectada y procesada.

El segundo canal incluye blogs, redes sociales, prensa, etc. Cualquier comentario que contenga el nombre de la empresa debe ser procesado.

El tercer canal será la información recolectada por la encuesta que respondan los clientes luego de realizar la compra, la idea es que una vez cumplido el plazo de entrega, se le envíe al cliente una encuesta para que evalúe el servicio y los productos. Con esto también se podrá controlar que se cumplan los plazos de entrega.

El cuarto canal requiere un “CRM software” que sea capaz de juntar y procesar tal información de los clientes registrados, las compras, los montos, los tipos de producto,

los tiempos, cantidad de visitas a la página, links utilizados, palabras en el buscador, etc. Al proceso de conocer los detalles de cada cliente, adecuar los productos y enviar mensajes especializados, se le conoce personalización o adecuación. Este punto es más complejo por lo que se describirá en forma separada a continuación.

La administración basada en la relación con los clientes es comúnmente conocida como “CRM” (*Customer Relationship Management*). Y existen softwares específicos que ayudan en este proceso y lo hacen más eficiente. “CMR software” son programas diseñados para ayudar a las empresas a gestionar la información de sus clientes y la contabilidad.

Es importante saber qué es lo que la empresa realmente necesita a la hora de elegir el software, ya que hay tres grupos básicos de software de gestión de clientes, los cuales varían en complejidad, duración de su implementación y sobre todo en precios.

-El primer grupo es “Contact Management Software”, permite organizar y administrar a los clientes y la contabilidad, realizar un seguimiento de toda la correspondencia y actividades de los clientes (los 3 puntos anteriores descritos) y realizar seguimientos.

-El segundo grupo es “Sales Force Automation Software”, que incluye todas las capacidades del primero y añade características para realizar seguimiento de oportunidades de ventas, informar sobre el proceso de ventas y otros datos relacionados.

-“CRM Software” constituye el tercer grupo y proporciona todas las capacidades de los dos primeros, así como también, posibilidad de seguimiento de las facturas, integración de la contabilidad y mucho más. Normalmente proporciona la capacidad de rastrear y organizar todos los aspectos de la relación con un cliente desde el primer contacto y hasta más allá del punto en que se considera cliente activo.

Si el objetivo es organizar la información del cliente y ser capaz de seguirlo fácilmente, el primero es suficiente. Para las empresas que se basan en las ventas, es necesario realizar un seguimiento de toda la correspondencia y actividades del cliente, seguir el proceso de compra, entre otros, el segundo será la solución. Para las grandes

empresas que necesitan realizar un seguimiento de información de clientes y ventas, así como la contabilidad, pedidos, la reconciliación, el apoyo, y todo otro aspecto de contacto con el cliente, entonces, se necesita el tercero. Es un gran paso ya que puede costar millones de dólares, tardan años en ponerse en práctica plenamente y a veces son tan complejos que los trabajadores dejan de utilizar todas las funciones.

En el caso de que lo anterior sea demasiado en un principio, se puede partir con un software propio y en el tiempo cuando se necesiten más funcionalidades implementar los anteriores. Uno mismo puede crear sistema CRM –quizás no uno mismo, pero sí un ingeniero informático- reuniendo programas cuidadosamente seleccionados. Por ejemplo, programa como “Prophet 5”, que proporciona gestión avanzada de contactos y gestión de ventas, trabajando en asociación con un software de contabilidad como SAP y software de soporte, proporcionarán un sistema que cumpla con las necesidades del negocio básico. Más adelante en nuestro plan de negocios nos decidimos por partir utilizando *SAP de Oracle*. ASOS por su parte, usa un poderoso CRM software llamado “*SmartFocus*”

En resumen, el primer paso de la cadena de valor es recolectar y procesar toda la información disponible usando las herramientas que nos entrega el e-commerce y la tecnología, para lograr personalizar los servicios y productos.

#### *4.6.1.2 Gestión Logística Integral.*

En este segundo paso debe considerarse la logística interna y la logística externa. La importancia que adquiere este campo en el e-commerce es muy alta, la creación de valor se genera básicamente a través de la confianza que nos tenga el consumidor y esta la ganaremos si proporcionamos información en todo momento que sea acorde a la realidad y realizamos las entregas en el tiempo acordado. Obviamente para cumplir tales plazos debe haber una conexión suave y expedita entre proveedores, logística de almacén, pedidos de venta y distribución.

La logística interna parte con la selección de los proveedores. Estos serán los creadores de los productos, proveedores de etiquetas con el nombre de la empresa, proveedores de las bolsas en las que se almacenarán los productos y de los paquetes en

que se harán los envíos y la empresa de correos que nos ayuden con la distribución. Luego, debe negociarse un contrato en el que se establecen los plazos, precios y requerimientos mínimos de cada uno.

En cierta fecha acordada por las partes, los proveedores del producto lo deben hacer llegar a la oficina/bodega, luego estos se almacenan siguiendo una pauta estándar la que será descrita en el punto "Proveedores".

Cuando se produce una compra en la página se debe avisar al cliente el número de orden y acuso de recibo del pedido con los detalles. Se buscan los productos, se revisa bien las tallas y colores, como ya están empaquetados solo falta generar la boleta y hacer el paquete final (se mete la bolsa anterior en una más resistente y de algún color neutro para mantener la privacidad del cliente), el cual debe llevar un etiqueta con los detalles y los datos de entrega, además de la boleta irá el formulario de devolución que se explica más adelante en el punto de post venta.

La logística externa se refiere a lo que pasa fuera de la bodega, cómo llegan los productos desde los proveedores y luego cómo se envía el producto final a los consumidores.

El proveedor será quien se encargue de que sus productos lleguen a la bodega.

La distribución desde la bodega se hará en un principio (y para cierto radio) en vehículos y motocicletas particulares, los plazos de entrega deben estar establecidos en la página (8 días hábiles), por lo tanto se espera 3 días y se procede a distribuir los paquetes que se hayan juntado en ese periodo. Como funcionaremos en Santiago, en el siguiente punto se explica la ubicación estratégica de la bodega, se asume que las distancias no serán mayores a 2 horas de viaje por lo que creemos que el esperar 3 días hábiles para enviar el pedido no será un problema. En caso de que la compra haya sido realizada fuera de Santiago o de que se esté trabajando a cerca de la máxima capacidad, la distribución deberá hacerse en empresas de correo o delivery y el paquete debe enviarse máximo al día siguiente de la compra para que sea entregado lo antes posible.

Para mejorar el servicio, además del mail de confirmación, debe enviarse un mail cuando el paquete esté listo para ser enviado, avisando que está listo y estableciendo el tiempo máximo en que debiese recibir el producto.

#### *4.6.1.3 Operaciones.*

Las operaciones son las actividades en que se procesan las materias primas (accesorios y vestuario) y se transforman en el producto final (producto etiquetado, empaquetado y subido al sitio web).

Debe existir una pauta con los pasos que deben seguir los empleados desde el momento en que entran los productos a la bodega hasta que salen.

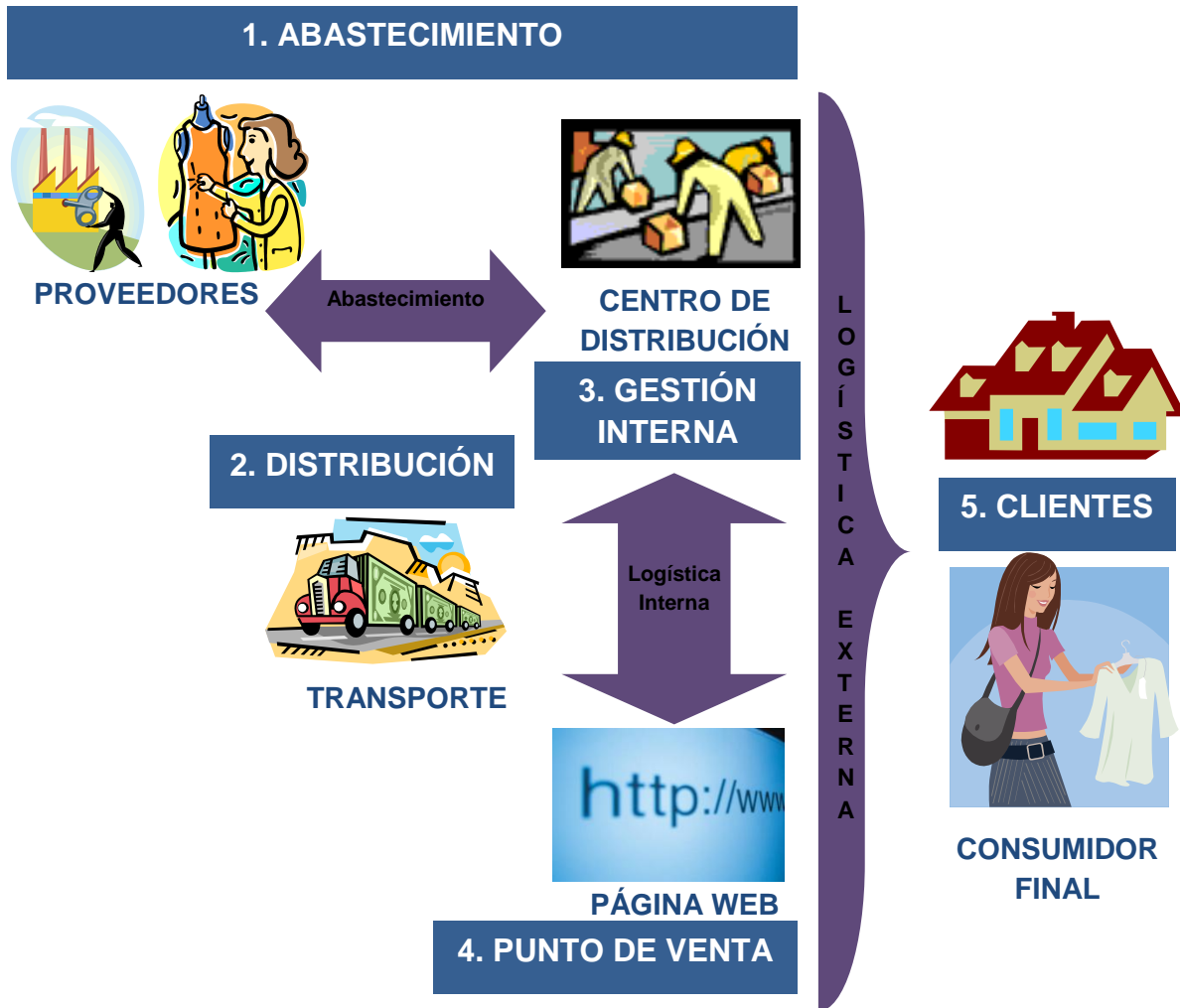
Cuando llegan los productos a la bodega, al momento de ser recibidos debe haber un control de la factura, revisión de la calidad y cumplimiento de los estándares acordados. Se debe verificar la calidad de los productos que se reciba de diseñadores y Boutiques, esta actividad debe ser realizada por la Gerente de Marketing y tiene como objetivo fijar los estándares mínimos de la empresa. La empresa va a operar en un mercado altamente competitivo lo que implica que la calidad será un factor importante en la decisión de compra, por esto los estándares mínimos serán bastante altos y deben ser cumplidos a cabalidad.

Luego deben ser añadidos al inventario y subidos a la página. Para esto se debe contratar una modelo quien tendrá que ponerse cada prenda, ser fotografiada en distintos ángulos y cercanías establecidos (4 fotos, cuerpo entero, frente, espalda y muy cerca para que se noten los detalles de la tela), luego se debe grabar el producto en la pasarela. Se suben las fotos, el video, las características, tallas y colores disponibles a la página.

Una vez listo lo anterior se debe pegar la etiqueta al producto en el caso de que así haya sido acordado con el proveedor de la prenda. Luego se dobla el producto pulcramente y se mete en una bolsa estándar transparente (como en las que viene una camisa nueva y con el mismo cartón que viene entremedio) que lleve el logo de MYTO y la talla, ya que así se podrá conservar de mejor manera el producto y será la primera cara

de la empresa que el cliente vea en persona. Por lo tanto, se mete el producto a la bolsa, se cierra y se almacena en un lugar previamente determinado.

*Esquema de Operaciones*



Fuente: Basado tesis Retailing One, España, 2009.

*4.6.1.4 Marketing y Ventas.*

Las actividades que se encargan de dar a conocer el producto como publicidad, promoción, gestión de ventas, identificación de clientes y canales de distribución también son parte de la cadena de valor.

Los *CMR software* discutidos, son parte de la estrategia de marketing y venta centrada en los clientes ya que tienen herramientas para personalizar las campañas de marketing, también para personalizar la comunicación directa con los clientes a través de redes o mails y las noticias o publicidad que aparecen en la prensa o en revistas.

Si no se cuenta con aquel software también se puede llegar a cada consumidor, la idea es que se guarde toda la información recolectada en el paso 1 de la cadena y que sea bien procesada, para luego utilizarla en personalizar el marketing.

Se conoce como e-marketing a todas las posibilidades que ofrece la web para promocionar. Internet es una herramienta de comunicación con un alcance inmenso que tiene ventajas sobre mercadeo tradicional y entrega herramientas extra. El e-marketing es más económico, puede haber comunicación uno a uno además de la pública, se puede encontrar más información con presentaciones más amigables y se puede llegar a usuarios pasivos pero además usuarios pro-activos.

Las conocidas 4P siguen existiendo pero se les suman algunos puntos. El producto puede mejorarse usando la mayor información disponible. La plaza se debería realizar a través de múltiples canales; mail, redes sociales, revistas, blogs, avisos en otras páginas web y es vital posicionarse en motores de búsqueda como google. Esta herramienta ya es conocida y exitosa, consiste en pagarle a google para que el dominio de la empresa salga en las primeras posiciones en el buscador al escribir ciertas palabras. Por ejemplo, que las personas que estén en el Reino Unido y escriban moda online les aparezca ASOS en los primeros links.

Precio, se ha visto que los negocios juntan mucha información, para algunos productos habrá precios competitivos ya que ahora los clientes tienen la posibilidad de comparar precios de manera rápida y encontrar críticas o deficiencias escritas por otros clientes. Para algunos productos, el negocio online podría actuar como monopolio discriminador perfecto y cobrar a cada cliente lo máximo que está dispuesto a pagar ya que con toda la información que se tiene nos acercaremos mucho a la demanda real del mercado. Si se vende ropa online que sea realmente exclusiva y se tiene muy buena información de los clientes, entonces se podría aprovechar los márgenes extra que implica el segundo caso al diferenciar precios.



La promoción se puede hacer a bajos costos y en grandes extensiones por internet. Para generar tráfico están los motores de búsqueda que se comentaron, se puede mandar mails (ASOS envía 1 o 2 mail semanales con las promociones, ofertas, eventos y noticias más relevantes), se puede enviar newsletters a los usuarios registrados, poner enlaces en otros sitios (se puede hacer intercambios de banners y links), poner anuncios en los videos de youtube.com, crear una página comercial en Facebook, poner anuncios tradicionales en diarios y revistas (tradicionales u online), escribir blogs, generar marketing boca a boca a través de las redes sociales. Es importante poner el URL o dominio en todas las promociones que se haga.

Para la venta también existen tácticas especiales para e-marketing. Mirando la página de ASOS se llegó a las siguientes conclusiones, es bueno tener la posibilidad de hacer *scrol down* más que cambiar de página muy seguido, esto hace más expedito el vitrineo, pero con un cierto límite de productos por página para no “marear” al cliente, ellos dan la opción de mirar 60 o 200 productos por página.

Es necesario ser asertivo y llamar la atención en la comunicación que se haga, en general la gente no pierde el tiempo leyendo largos párrafos o apretando un link desconocido si no le llama la atención un logo, un título o una foto.

Publicar noticias en el sitio para mejorar credibilidad y confianza. Las noticias deben ser relacionadas con premios que gane la empresa, noticias positivas en que aparezca nombrada la página, blogs con buenos comentarios, etc. La idea nos es poner las noticias en la página de inicio del sitio sino que en un enlace de la misma para mantener el “home” del sitio amigable. Tampoco se deben mandar las noticias al mail ya que hay que evitar el riesgo de convertirse en spam y ser eliminados o bloqueados por el cliente.

#### *4.6.1.5 Servicio postventa.*

Todas las actividades que se realicen después de la venta destinadas a mantener y realzar el valor del producto. Las principales actividades serán la devolución de productos y la encuesta de postventa ya especificada.

En el caso del e-tail, la devolución de productos podría ser un tema que influya en la compra. Las personas que no compran ropa por internet tienen el miedo de que el producto no les quede bien o que sea distinto a lo imaginado, ante esto, eligen el retail tradicional. Una forma de convencer a estos clientes potenciales es ofrecerles garantías como la devolución. En el sitio web y en las promociones que se haga debería estar tal información resaltada con las condiciones y los pasos a seguir.

En caso de que el cliente no reciba el paquete, se le informará que se le ha enviado un paquete idéntico al anterior, se le pedirá que en pos de mejorar nuestros procesos de envío nos avise si le llega el primer y/o segundo envío. Luego se procederá a estudiar qué fue lo que sucedió con la compra original.

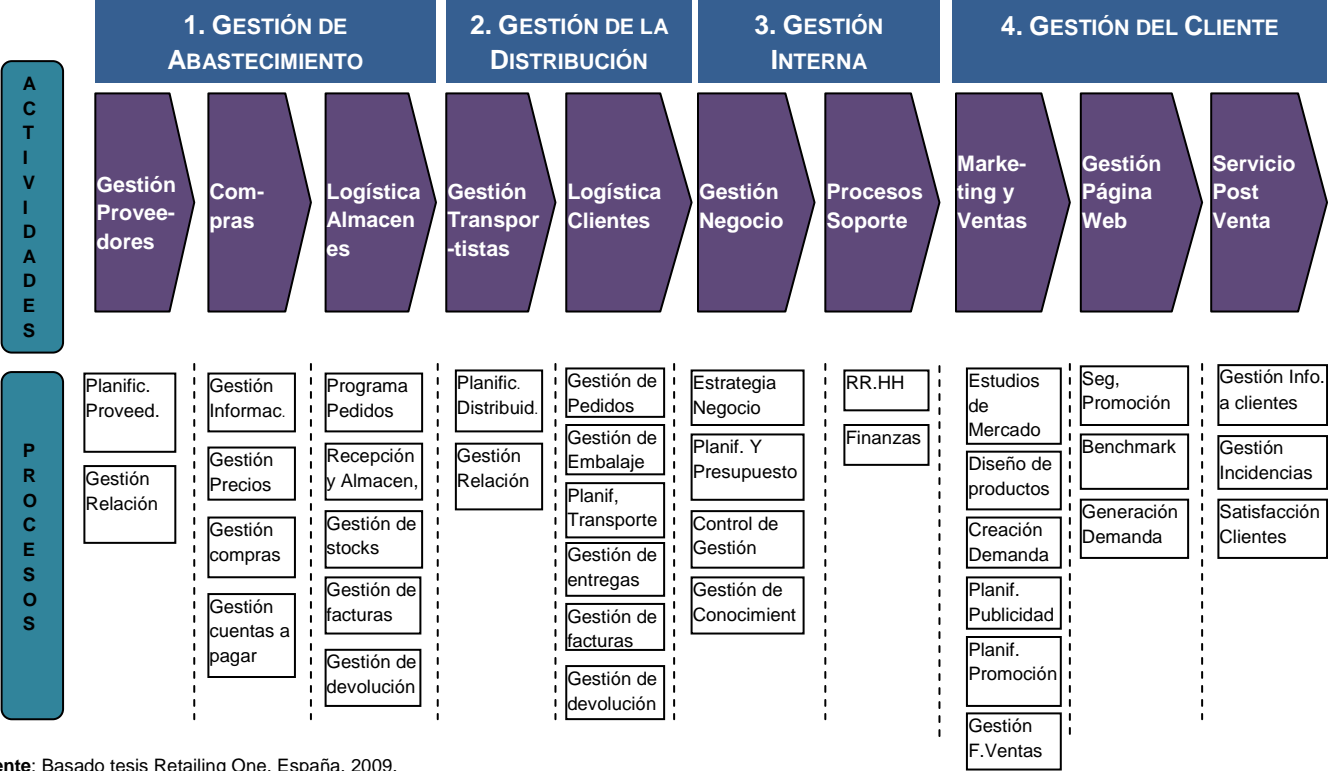
En caso de que el producto no cumpla las expectativas del cliente, este tiene un plazo de 28 días desde el mail de confirmación de envío que nosotros la mandamos en un principio para seguir las instrucciones de devolución que se especificarán en la página web, además de estar todo en la web, el paquete en que se envía el producto podría incluir un formulario en el que estén los pasos para la devolución (tal formulario tendrá un "sticker" adjunto con la dirección de nuestra bodega para que el cliente solo arme el paquete, pegue el sticker y listo), el formulario también contendrá un ítem en que el cliente detallará por qué se hace la devolución y qué es lo que quiere requiere que se le envíe (otra talla, color, devolución del dinero, otro producto, etc.). Si el cliente no está seguro de qué talla necesita se le podría enviar un mix de tallas y colores o un producto parecido y darle la posibilidad de devolver lo que no le quede, esto podría incrementar las posibilidades de que el cliente se quede con más cosas y así aumente la venta. Esto se hará con el consentimiento previo del cliente por mail, ya que podría ser que este no se quiera obligar a cumplir con la devolución o no se quiera arriesgar a que las cosas se pierdan al devolverlas.

No se podrá devolver los elementos marcados con un '+' al lado del nombre del producto por razones de higiene. Sin embargo, si no ha quitado el envoltorio original, o el elemento es defectuoso, entonces será posible. Todos los bienes serán inspeccionados a su regreso y son responsabilidad del cliente hasta que lleguen a la bodega con el fin de que el consumidor sea cuidadoso al seguir las instrucciones.

Una vez recibida la devolución evaluar el estado del producto, enviar un mail avisando que se recibió la devolución y avisando la manera en que se cumplirán sus requerimientos.

En todo este proceso habrá un mail y teléfono de contacto para que el cliente pueda preguntar lo que necesite.

Cadena de Operaciones de MYTO S.A.



Fuente: Basado tesis Retailing One, España, 2009.

#### **4.6.2 Infraestructura necesaria y ubicación**

Será necesario tener una bodega donde almacenar los productos que aparecen en la página y este lugar podría ser donde esté también la oficina principal. Considerando que seguramente la mayor cantidad de gente que comprará a través de la página serán personas que vivan en la Región Metropolitana y en la V Región y seguramente serán personas de ingresos altos (esto lo asumimos por los resultados encontrados en la investigación de mercado), la ubicación clave para poder abaratar costos de envío y estar bien centrales es que la bodega se ubique lo más cerca posible de la zona oriente pero en alguna comuna más económica.

Para hacernos una idea hace 8 años ASOS contaba con una bodega de 550 metros cuadrados (hoy tiene más de 30.000 m<sup>2</sup>), debiésemos arrendar un lugar pequeño y tener presente la posibilidad de arrendar un lugar más grande o comprar un lugar a medida que aumente el comercio electrónico, que nos hagamos conocidos, fidelicemos clientes, etc.

El arriendo mensual de un lugar tipo bodega de 300 - 400 metros cuadrados, con una oficina y un baño, en comunas como Conchalí, Recoleta, Independencia o La Pintana está costando entre \$450.000 y \$750.000 pesos chilenos por lo que se buscaría algo en ese rango. Dado que casi todos los recursos claves del negocio estarían en esa bodega, sería conveniente asegurarla contra robos e incendios, el valor de tal seguro dependerá finalmente de la comuna que se elija, del valor en UF de la bodega y del terreno, dependerá también del valor total de las mercancías que se guarden dentro de la bodega y de las condiciones de la bodega en cuanto a seguridad y medidas de prevención de riesgo.

#### **4.6.3 Personal requerido**

En un principio el personal requerido será poco, en el punto 4.7 se describe los 3 cargos administrativos, además de estos, se necesita 1 persona que analice los pedidos, junte las cosas que deban enviarse y las envíe. Debiese tener conocimientos computacionales, ser ordenado, proactivo, honesto y con experiencia en ventas.

Se necesita una modelo para las fotos y catwalk de todas las prendas. Para esto se contrarán modelos por el día y se les pagará el salario de mercado (entre \$80.000 y \$100.000 pesos).

Se necesita fotógrafo capacitado y con cámara de alta calidad para lograr el efecto de seriedad y calidad que debe transmitir la página. Se contratará para realizar sesiones fotográficas. Seguramente los productos no llegarán todos los días desde los proveedores así que cuando se junte una cantidad suficiente se fijará un día en que la modelo llegue antes para maquillarla y arreglarla, se tendrán los productos listos y que luego llegue el fotógrafo para así usar de manera eficiente el tiempo en que él esté, esto seguramente serán de 2 a 3 horas. Generalmente los fotógrafos cobran alrededor de 100.000 por hora y dependiendo de la cantidad de fotos y videos, así que calculando que serán muchas fotos y videos y 3 horas cada vez, se le debería ofrecer \$350.000 pero considerando que lo vamos a seguir contratando cada cierto tiempo, se negociarán los detalles.

Luego el montaje de la tienda online o página web, será la base de nuestra propuesta de valor por lo que es vital hacerlo bien desde un principio. Será vital firmar contrato con alguna empresa como "Nivel 5" de Content Managment System, ellos específicamente ofrecen el soporte inicial, servicios de ingeniería y diseño gráfico, según el presupuesto asociado al emprendimiento. El costo de cada proyecto depende de la complejidad y creatividad de la página, pero en general parten desde UF 100. El contar con un contrato de mantención hace que los sitios perduren en el tiempo (el servicio de mantención tiene un valor aproximado de UF 6 al mes). Es importante tener en mente ocho factores que contribuyen al diseño de un sitio web eficaz: tiempo de descarga (tiempo de respuesta), navegación, uso de gráficos, interactividad, cohesión, consistencia, el uso de marcos, cantidad de anuncios.

#### **4.6.4 Tecnología Requerida**

Cabe destacar el desarrollo tecnológico, este puede actuar como facilitador al proporcionar la posibilidad de acceder a mercados cada vez mayores, conocer la demanda personalizada del cliente y proporcionar un sistema operativo capaz de satisfacer dicha demanda. El desarrollo de la tecnología y la innovación será la mayor fuente de creación de valor ya que hará que cada eslabón de la cadena sea más eficaz

mejorando la calidad del servicio, la eficiencia operacional y la creatividad. Junto con tal desarrollo es necesario capacitar y actualizar permanentemente al personal, ya que este modelo de empresa requiere de mayor conocimiento y actualización de sus integrantes.

Se necesita 1 computador para la persona que trabaje en la bodega.

Se debe contar con un sistema de pago seguro online a través de los servicios de Web Pay ya que este permite el pago con tarjetas de crédito, débito e incluso a través de cajas de “sencillito” con lo cual se mejora la confianza y se amplía el mercado objetivo al no ser solo usuarios de tarjetas de crédito los que pueden acceder. WebPay es uno de los sistemas más rápidos y seguros del mercado, es posible contratarlo directamente en la página de Transbank.cl

Y por sobre todo, el punto base será el sitio web y el software de recolección de información. El sitio debe ser moderno, de última tecnología, seguro y de fácil navegación.

El software debe elegirse entre los disponibles en el mercado y según lo explicado anteriormente, nosotros elegimos llevar las cuentas a mano los primeros 2 años y luego ver la posibilidad de implementar el sistema SAP de *Oracle*. Para estudiar a los clientes pasará lo mismo, se estudiarán de manera básica. Se puede pedir al momento de hacer el sitio web, que todo quede registrado, cuántos clicks y en qué producto, que la información de los clientes registrados sea fácil de traspasar a Excel y sea completa, además sería ideal ver desde dónde se conectan los individuos. Toda esta información y la que se recoja del resto de los canales mencionados debe ser analizada por el gerente de operaciones y logística.

#### **4.6.5 Proveedores**

En esta categoría entrarán los creadores de los productos, proveedores de etiquetas con el nombre de la empresa, proveedores de las bolsas en las que se almacenarán los productos y de los paquetes en que se harán los envíos y la empresa de correos que nos ayuden con la distribución.

Nuestros proveedores serán Boutiques que funcionen en Chile y diseñadores de vestuario que hayan salido de buenas escuelas y que estén buscando vender sus

creaciones propias. En el fondo se les ofrece una plataforma que les permita acceder a un mercado distinto más amplio, de manera segura y con altas probabilidades de crecer en el tiempo.

Luego de un tiempo sería interesante incluir marcas más conocidas como lo hace ASOS que vende cosas de Adidas, Hilfiger Denim, American Apparel, Diesel, entre otros.

La idea es que como son diseñadores pequeños no tienen muchas gamas de productos o especialidades, por lo que la gerente de marketing será la encargada de ver las cosas que tengan hechas y según cómo sean en cuanto a calidad, diseño, atractivo y creatividad, elegirá esos mismos productos en las medidas correspondientes o guiará al diseñador para que haga algo específico. Para esto, estará siempre investigando en que está la moda mundial y mantendrá fotos a su alcance con lo que viene.

Cuando sean boutiques, seguramente habrá más donde elegir y se manejarán mejor las tallas necesarias, el stock disponible y las cosas que estén de moda.

Para atraer a estos proveedores se asistirá a las universidades, a las ferias mencionadas en el primer punto y se contactará directamente a las boutiques. Creemos que con el puro hecho de agrandar sus mercados y no tener que preocuparse de la venta (lo que significa menos costos de tiempo, local, personal de ventas, etc) accederán por lo menos a un periodo de prueba. Además tendrán difusión y publicidad gratis y sus marcas o nombres se harán más conocidos.

Los otros proveedores serán los distribuidores o empresa encargada del despacho. El despacho es muy importante, ya que será un gran costo que hay que absorber, pero considerando que las primeras ventas seguramente serán en el centro de Chile los costos no serán tan grandes y creemos que con vehículos particulares y con una buena alianza en la distribución será posible lograrlo.

La compra online debe estar asociada a una respuesta rápida, eficiente y segura. Las principales alternativas que prestan el servicio de retiro y envío son CorreosChile, Motoboy y Chilexpress, los cuales se analizan en el área de financiamiento.



Para lograr un acuerdo con alguno de los distribuidores se debe negociar y mostrarle las proyecciones de crecimiento de las ventas. Esto significará que al formar una alianza, tendrá beneficios en el largo plazo.

#### **4.6.6 Inventario**

El manejo eficiente de inventarios, tanto de entrada y salida de productos es fundamental, el control de inventarios debe ser hecho semanalmente para cerciorarse de que las entradas y salidas de productos calzan con las órdenes y con los registros contables, esto deberá ser realizado por la Gerente de Logística.

Como ya se mencionó, se harán los pedidos a los proveedores y esto deberán cumplir una pauta con condiciones mínimas para tener productos uniformes y para el abastecimiento oportuno.

Como partiremos de cero se pedirá a los proveedores dos ítems de cada talla de todos los productos elegidos por la gerente de marketing. Esto se irá ajustando en el tiempo según la cantidad de compras o de clicks en cada producto. La idea es poner las cosas en promoción cuando cumplan 3 meses en bodega e ir bajando el precio cada un mes luego de eso. Con cada baja se debe agregar el nuevo descuento en el mail semanal que se le mande al cliente.

Todo lo que es inventario se hará de manera manual en un principio pero cuando se logre implementar SAP toda la contabilidad y existencias deben detallarse ahí.

Cada producto que entre ser agregado a una lista la cual será actualizada cada vez que salga un producto. Cada semana la Gerente de logística revisará las boletas, las facturas y los productos disponibles en la bodega para ver que todo calce.

Cuando se acaba un ítem o se le han hecho más de 5 clicks en la web, se llama por teléfono al proveedor de tal ítem y se le pedirá el doble de dicho producto para la talla más consumida y los mismo 2 de antes para las tallas menos consumidas.

Si es que ya han pasado varios meses y se tiene más información sobre la demanda y los clientes se podría empezar a estimar cuales serán las ventas futuras. Para esto será necesario usar un modelo de series de tiempo con variables como IPSA,

inflación, demanda pasada, IMACEC, índice de confianza, periodo del año, temporalidad del retail tradicional (rebajas y ventas especiales) y las variables que se estimen relevantes en el momento.

Para periodos del año conocidos por tener mayor demanda se aumentarán los pedidos a 3 de cada talla para el producto que se verá afectado. Por ejemplo, en noviembre y diciembre aumentará la demanda por vestidos formales.

#### **4.6.7 Entorno legal**

Para crear una firma electrónica en Chile, el proceso es muy parecido al tradicional. Primero se debe constituir la empresa, luego iniciar actividades, sacar permisos y patente comercial, desarrollar trámites laborales y luego la parte importante para nuestro caso viene en los derechos de marca.

Primero se debe inscribir la marca que se haya elegido a través del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (Inapi), esto costará aproximadamente a 3 UTM (considerando los derechos de inscripción y la publicación en el Diario Oficial), este proceso durará 6 meses, si la marca no tiene oposiciones de terceros, en caso contrario el proceso dura cerca de 2 meses más.

Una vez registrada la marca, habrá que inscribir el nombre de dominio o nombre de la página web en Nic Chile, para poder acceder al dominio nacional “.cl”. El costo de este trámite es de \$18.900 por dos años, los 10 años siguientes solo hay que renovar y después se repite el proceso. La demora es de 30 días y la tarifa se paga en los primeros 20 días. Por último se realizan los trámites bancarios como apertura de cuenta corriente, etc.

Luego de lo anterior habrá que atenerse al código tributario, al código del comercio y al código del trabajo. Para ver todo lo que es pago de impuestos, regulación de sociedades anónimas, contratos de trabajo, etc.

Además es necesario estar atentos a la ley del consumidor publicada en [sernac.cl](http://sernac.cl), dónde se encuentran regulados los derechos de los consumidores, pero además las transacciones electrónicas (i.e. compras por internet), se encuentran reguladas en un apartado especial denominado “Ley de protección al consumidor”.

## 4.7 ADMINISTRACIÓN Y PLAN DE TRABAJO

Somos un equipo de trabajo compuesto por tres personas: Alex Ahumada Varas, Nazareth Altamirano Ibarra y Francesca Bonomelli Carrasco egresados de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile. Somos jóvenes sin mucha experiencia laboral, quienes queremos llevar a cabo un proyecto de emprendimiento. Constantemente proporcionamos ideas nuevas, nos consideramos trabajadores, coordinados y actualmente los tres apuntamos a un objetivo común que es la realización de este emprendimiento.


Cada uno toma iniciativas y se responsabiliza de las actividades que realiza. Tenemos energía para poder concretar nuestras ideas, estamos orientados a las metas y a las oportunidades que se nos presentan. Somos realistas ante el ambiente que nos rodea y buscamos retroalimentación de las acciones que tomamos. El trabajar en equipo ha conllevado a integrar las diferencias de cada uno.


### 4.7.1 Organización de la empresa


Para el tipo de proyecto de emprendimiento que se desea llevar a cabo se han definido las siguientes gerencias o áreas claves: Gerente General estará a cargo de Administración y tendrá a su cargo el área de Recursos Humanos, Área de Finanzas, Área de Operaciones y Logística, Área de Marketing y Relaciones Públicas. Se espera que exista un apoyo continuo entre las distintas gerencias.

### 4.7.2 Equipo de administración


Los administradores clave de cada gerencia son:

	<p><b>Gerencia:</b> Finanzas</p> <p><b>Encargado:</b> Alex Ahumada Varas</p> <p><b>Tareas del cargo:</b> Deberá realizar análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas. Deberá tomar decisiones específicas para elegir fuentes y formas de financiamiento. Las variables de decisión incluyen fondos internos o fondos externos, deuda o fondos aportados por los creadores de la empresa. Controlar los costos en relación al valor percibido, principalmente con el objeto que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.</p> <p><b>Cualidades específicas:</b> preocupación por trabajar bien, curiosidad, pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver problemas, capacidad de identificar aspectos clave en asuntos complejos. Autocontrol, capacidad de mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes.</p>
---	---

	<p><b>Gerencia:</b> Marketing y Relaciones Públicas</p> <p><b>Encargado:</b> Nazareth Altamirano Ibarra</p> <p><b>Tareas del cargo:</b> Deberá encargarse de analizar, planear, implementar y controlar programas diseñados para crear y mantener lazos con el mercado objetivo. Para ello debe dar a conocer una imagen positiva de la marca, fortaleciendo los vínculos con todos stakeholders.</p> <p><b>Cualidades específicas:</b> Capacidad de relacionarse con diverso tipo de gente, proactiva, iniciativa, curiosa y deseo de obtener información amplia y concreta, capacidad de trabajar en equipo. Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos y convencerlos.</p>
---	--

	<p><b>Gerencia:</b> Operaciones y Logística</p> <p><b>Encargado:</b> Francesca Bonomelli Carrasco</p> <p><b>Tareas del cargo:</b> Diseñar y modificar el flujo o proceso en relación a la compra y venta de productos. Conocer y entender todos los procesos y los recursos que se utilizan. Generar estrategias para brindar un servicio postventa eficiente a los clientes.</p> <p><b>Cualidades específicas:</b> capacidad de análisis, constancia, responsabilidad, preocupación por el orden y la calidad, motivación por el logro y preocupación por trabajar bien o por competir para superar un mejor estándar.</p>
---	---

En un principio, los tres administrarán el negocio, pero al cabo de un año, el cargo de Gerente General lo desempeñará Nazareth Altamirano.

	<p><b>Gerencia:</b> General a cargo de la Gerencia de RR.HH</p> <p><b>Encargado:</b> Desconocido</p> <p><b>Tareas del cargo:</b> deberá ser el representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la empresa. Es responsable ante los dueños de la empresa de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. En primera instancia tendrá a cargo el área de recursos humanos.</p> <p><b>Cualidades específicas:</b> desempeñar el rol del líder dentro del grupo, trabajar en equipo y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros, saber comunicar a los demás lo que deben hacer y capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y la capacidad de los demás.</p>
---	---

En relación a los salarios, estos se detallan en la siguiente tabla:

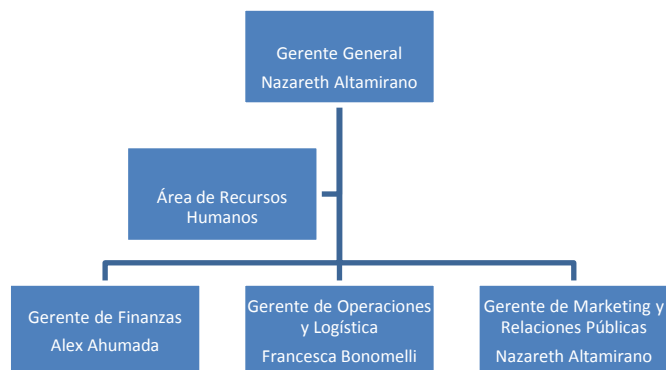
TABLA 4.7.2 SALARIOS.

	Cantidad	Salario mensual	Salario Anual Fijo	Salarios adicionales	Costo nomina Anual
<b>Administrador</b>	1	\$ 700.000	\$ 8.400.000	-	\$ 8.400.000
<b>Secretaria</b>	1	\$ 400.000	\$ 4.800.000	-	\$ 4.800.000
<b>Bodegueros</b>	3	\$ 400.000	\$ 4.800.000	-	\$ 14.400.000
<b>Ejecutivo comercial</b>	2	\$ 400.000	\$ 4.800.000	-	\$ 9.600.000
<b>Repartidor</b>	3	\$ 250.000	\$ 3.000.000	-	\$ 9.000.000
<b>Total nomina</b>		\$ 2.150.000	\$ 25.800.000		\$ 46.200.000

Fuente: Elaboración propia.

### 4.7.3 Estructura y estilo de gestión

#### Organigrama



#### Apoyo profesional o asesor

Como empresa necesitaremos de los siguientes agentes para que apoye nuestras actividades:

- Proveedores de servicios de software y aplicaciones.
- Agente de seguros.
- Ejecutivo de cuentas.
- Abogado.
- Empresas de servicios profesionales

- Bodegas
  - Seguridad
  - Casino
  - Arriendo de oficinas
  - Servicios de correo, Chilexpress
  - Agencia de carga
  - Arriendo de grúas.
- Asesores académicos.

## **4.8 PROYECCIONES FINANCIERAS**

### **4.8.1 Cálculos de costos variables y fijos**

#### *4.8.1.1 Cálculos de costos variables*

El cálculo de los costos variables de producción se realizó en base al procedimiento operacional de funcionamiento de nuestra empresa. De este modo, no fabricaremos ni producirémos los productos que comercializaremos, sino que seremos un intermediario entre los productores y los clientes finales. Dado lo anterior, los costos variables relevantes de producción dependerán del tipo de acuerdo que se genere con el productor de las mercaderías solicitadas, existiendo principalmente 2 modelos:

1. Compra de la mercadería por parte de nuestra compañía al productor, y posterior almacenamiento y venta al consumidor final.
2. Ofrecer el producto del fabricante en nuestra plataforma online y realizar el despacho del producto posterior a la compra por parte del cliente final.

En el primer caso, los costos variables relevantes corresponderán al costo del producto más el costo de transporte hasta el consumidor final agregando el costo de almacenaje e inventario.

En el segundo caso, los costos relevantes corresponderán exclusivamente al traslado de las mercaderías desde el fabricante al consumidor final.

Consideramos que la primera forma de comercialización es más adecuada para la compra de mercaderías en grandes tiendas y/o marcas ya establecidas debido al poder negociador que tienen y al poco interés que puedan mostrar en almacenar productos que puedan ser comercializados por nuestra compañía, asumiendo que es más costoso que el segundo modelo. Por otra parte, el segundo modelo es más adecuado para los diseñadores independientes que no tienen el respaldo de una marca y muchas veces tampoco de una tienda física donde comercializar sus productos, por lo que estarían muy interesados en poder guardar sus productos para comercializarlos por nuestra plataforma, logrando llegar a un mayor mercado potencial y evitando el costo de comercialización y transporte.

La siguiente tabla muestra los porcentajes de comercialización o mejor dicho participación de ambos modelos en nuestro negocio, en una proyección de cinco años.

TABLA 4.8.1.1.a PORCENTAJES DE COMERCIALIZACIÓN.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Modelo de comercialización 1</b>	20%	27%	36%	45%	55%
<b>Modelo de comercialización 2</b>	80%	73%	64%	55%	45%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a la mercadería o productos a comercializar, luego de un estudio de precios de páginas web sobre precios de productos de importación y diseñadores o productores nacionales de productos artesanales, obtuvimos la siguiente tabla de precios promedio:

TABLA 4.8.1.1.b COSTO UNITARIO PROMEDIO SEGÚN LA CATEGORÍA.

Categoría	Costo Unitario Promedio
Accesorios	\$ 2.540
Abrigos y chaquetas	\$ 18.370
Vestidos	\$ 27.810
Pantalones y Jeans	\$ 12.390
Faldas	\$ 12.405
Calcetines y Medias	\$ 1.530
Trajes y Blazers	\$ 24.720
Trajes de baño	\$ 13.310
Tops o Poleras	\$ 11.980
Camisas y Chalecos	\$ 15.690

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto al transporte, los costos de envío según el cálculo de bencina, impuesto de autopistas y sueldo del despachador se calculó en un aproximado de \$1.887 pesos para la moto y en \$2.400 para el auto, lo que se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 4.8.1.1.c COSTOS DE ENVÍO Y TRANSPORTE.

Costos Transporte	Moto	Auto
Bencina	\$ 15.000	\$ 91.980
Sueldo repartidor	\$ 250.000	\$ 250.000
Impuesto Autopista	\$ 18.000	\$ 18.000
Packaging	\$ 84.300	\$ 84.300
Nro de despachos	150	150
<b>TOTAL Mensual</b>	<b>\$ 367.300</b>	<b>\$ 444.280</b>
<b>TOTAL por Despacho</b>	<b>\$ 2.449</b>	<b>\$ 2.962</b>

Fuente: Elaboración Propia.



#### 4.8.1.2 Cálculos de costos fijos

Los costos fijos relevantes de producción para el proyecto evaluado corresponden a los costos de las instalaciones físicas de la compañía desde donde se despacharán los productos a los clientes finales. A estos costos se le agregará el arriendo de las dependencias en los dos primeros años, con el fin de aminorar el impacto de una inversión tan grande en el primer año, La siguiente tabla muestra el desglose de los costos fijos calculados para los distintos años:

TABLA 4.8.1.2.a COSTOS FIJOS PARA LOS DISTINTOS AÑOS.

Costos de servicio y gastos administrativos	Año 1 y 2		Año 3+	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Alquiler	\$ 650.000	\$ 7.800.000	-	-
Teléfono fax/ internet	\$ 51.212	\$ 614.544	\$ 51.212	\$ 614.544
Luz , aseo, agua	-	-	\$ 325.000	\$ 3.900.000
Mantenimiento y reparación	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Papelería	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Publicidad	\$ 163.057	\$ 1.956.680	\$ 244.585	\$ 2.935.020
Vigilancia privada	\$ 173.980	\$ 2.087.760	\$ 223.980	\$ 2.687.760
Limpieza	\$ 440.000	\$ 5.280.000	\$ 440.000	\$ 5.280.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.628.249</b>	<b>\$ 19.538.984</b>	<b>\$ 1.734.777</b>	<b>\$ 20.817.324</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Los gastos de servicios básicos en el año 1 y 2 no se incluyen ya que están contemplados en el precio del alquiler. A partir del año 3, se invertirá en la compra de una bodega propia, por lo que no corre el alquiler pero si se incluyen los gastos de servicios básicos a partir de ese periodo.

#### 4.8.2 Costos de puesta en marcha

Los costos de puesta en marcha son muy similares a los de otros negocios, y corresponden principalmente a los gastos legales necesarios para iniciar actividades. Estos gastos corresponden a \$ 200.000 según la página web [comienza.cl](http://comienza.cl) y además en este negocio es relevante para la puesta en marcha la creación de una página web con dominio propio que permita además integrar un software de inteligencia operacional, lo que tiene un costo de \$ 450.000 cotizada en [funbox.cl](http://funbox.cl). El mes de garantía de arriendo

corresponde al equivalente a un mes de arriendo, es decir, \$ 650.000 y el inventario inicial es de \$ 40.000.000. La inversión en capital de trabajo corresponde al total de los costos anuales del año 1 dividido en los 12 meses y multiplicado por 2, lo que corresponde a \$ 6.666.667.

#### 4.8.3 Proyecciones de venta (tiempo, volumen e ingresos)

Las proyecciones de venta están sujetas a los estudios de crecimiento del mercado de e-commerce online antes descritos en el punto 3.1, además de las proyecciones de venta del retail online. La tasa de crecimiento de mercado utilizada fue de un 13,3% promedio para los 5 años de proyección y las cifras de detallan en la siguiente tabla:

TABLA 4.8.3.a PROYECCIONES DE INGRESOS<sup>24</sup>.

Categoría	Ingresos Año 1		Ingresos Año 2		Ingresos Año 3		Ingresos Año 4		Ingresos Año 5	
	Un.	Ingreso Anual	Un.	Ingreso Anual	Un.	Ingreso Anual	Un.	Ingreso Anual	Un.	Ingreso Anual
Accesorios	378	\$ 3.442.795	428	\$ 4.025.509	485	\$ 4.725.094	550	\$ 5.573.027	623	\$ 6.547.866
Abrigos y chaquetas	192	\$ 7.471.138	217	\$ 8.735.673	246	\$ 10.253.828	279	\$ 12.093.908	316	\$ 14.209.386
Vestidos	288	\$ 31.086.180	326	\$ 36.347.703	369	\$ 42.664.497	418	\$ 50.320.769	474	\$ 59.122.928
Pantalones y Jeans	232	\$ 5.768.329	263	\$ 6.744.654	298	\$ 7.916.794	338	\$ 9.337.486	383	\$ 10.970.808
Faldas	387	\$ 10.637.001	438	\$ 12.437.377	497	\$ 14.598.844	563	\$ 17.218.651	638	\$ 20.230.555
Calcetines y Medias	209	\$ 1.045.752	237	\$ 1.222.751	268	\$ 1.435.251	304	\$ 1.692.811	345	\$ 1.988.919
Trajes y Blazers	168	\$ 6.527.767	191	\$ 7.632.631	216	\$ 8.959.090	245	\$ 10.566.826	277	\$ 12.415.186
Trajes de baño	48	\$ 961.683	54	\$ 1.124.454	62	\$ 1.319.870	70	\$ 1.556.725	79	\$ 1.829.029
Tops o Poleras	294	\$ 2.678.197	333	\$ 3.131.498	377	\$ 3.675.715	427	\$ 4.335.333	484	\$ 5.093.673
Camisetas y Chalecos	204	\$ 4.079.031	231	\$ 4.769.432	262	\$ 5.598.302	297	\$ 6.602.934	336	\$ 7.757.926
Remates y Outlet	480	\$ 7.232.704	544	\$ 8.456.883	616	\$ 9.926.588	698	\$ 11.707.943	791	\$ 13.755.909
<b>INGRESOS</b>	<b>2.400</b>	<b>\$ 80.930.578</b>	<b>2.719</b>	<b>\$ 94.628.563</b>	<b>3.081</b>	<b>\$ 111.073.872</b>	<b>3.490</b>	<b>\$ 131.006.412</b>	<b>3.955</b>	<b>\$ 153.922.184</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante destacar que está considerada la venta del 80% de la mercadería comprada en cada año al precio fijado por categoría, en donde el 20% de la mercadería

<sup>24</sup> Se adjunta esta tabla nuevamente en el anexo, p123.

restante está integrada en la categoría “Remates y outlet” a un precio promedio del 50% de descuento sobre los precios de las otras categorías.

#### 4.8.4 Proyecciones de Estado de Resultados

La proyección de los estados de resultados proyectados se muestra en la siguiente tabla con un horizonte de evaluación de 5 años:

TABLA 4.8.4.a PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS.

Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		80.930.578	94.628.563	111.073.872	131.006.412	153.922.184
INGRESOS TOTALES		80.930.578	94.628.563	111.073.872	131.006.412	153.922.184
Costos Fijos de Producción		7.800.000	7.800.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000
Costos Variables de Producción		40.000.000	46.770.240	54.898.346	64.750.019	76.076.158
Gastos por Intereses		6.604.830	6.039.513	5.366.670	4.558.270	3.931.241
EGRESOS		54.404.830	60.609.753	62.425.016	71.468.290	82.167.398
Margen Bruto		26.525.748	34.018.811	48.648.856	59.538.122	71.754.786
Gastos de Adm., Ventas y Comercialización		19.538.984	19.538.984	20.817.324	20.817.324	20.817.324
Depreciación y Amortización		4.098.446	4.098.446	4.098.446	4.098.446	4.098.446
Productos de oficina	-3.510.250					
Vehículo	-3.610.000					
Infraestructura				-97.882.080		
Puesta en Marcha	-250.000					
Inversión en Kt	-6.666.667	-7.795.040	-9.149.724	-10.791.670	-12.679.360	
Recuperación Kt		6.666.667	7.795.040	9.149.724	10.791.670	12.679.360
Margen Neto	- 14.036.917	9.956.837	17.223.589	-67.594.047	40.931.555	67.715.268
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		9.956.837	17.223.589	-67.594.047	40.931.555	67.715.268

Impuesto a las utilidades (18,5%)		1.842.015	2.928.010	0	6.958.364	11.511.596
Utilidad después de impuesto		8.114.822	14.295.579	-67.594.047	33.973.190	56.203.672
Utilidad del Ejercicio		8.114.822	14.295.579	-67.594.047	33.973.190	56.203.672

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.8.5 Evaluación y análisis económico del proyecto

A continuación se muestra la tabla de evaluación económica sobre la cual se realizarán los análisis del VAN, TIR y evaluación económica general para el proyecto presentado en el presente proyecto de tesis. Es necesario destacar que las proyecciones fueron realizadas a partir de cotizaciones de productos y servicios que no necesariamente serán comprados y/o contratados, muchos datos fueron estimados y aproximados para facilitar el manejo de la información, y que se integró la mayor cantidad de variables relevantes posibles para asegurar un panorama real del proceso financiero.

TABLA 4.8.5.a ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 80.930.578	\$ 94.628.563	\$ 111.073.872	\$ 131.006.412	\$ 153.922.184
INGRESOS TOTALES		\$ 80.930.578	\$ 94.628.563	\$ 111.073.872	\$ 131.006.412	\$ 153.922.184
EGRESOS						
Costos Fijos de Producción		\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000
Costos Variables de Producción		\$ 40.000.000	\$ 46.770.240	\$ 54.898.346	\$ 64.750.019	\$ 76.076.158
Crédito Hipotecario		\$ 9.386.733	\$ 9.386.733	\$ 9.386.733	\$ 9.386.733	\$ 9.386.733
Crédito Auto		\$ 4.165.032	\$ 4.165.032	\$ 4.165.032	\$ 4.165.032	\$ 0
Gastos de Adm., Ventas y Comercialización		\$ 19.538.984	\$ 19.538.984	\$ 20.817.324	\$ 20.817.324	\$ 20.817.324
Depreciación y Amortización		\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446

EGRESOS TOTALES		\$ 80.890.749	\$ 87.660.989	\$ 91.427.436	\$ 101.279.109	\$ 108.440.215
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		\$ 39.828	\$ 6.967.574	\$ 19.646.437	\$ 29.727.303	\$ 45.481.970
Impuesto a las utilidades (18,5%)		\$ 7.368	\$ 1.184.488	\$ 3.339.894	\$ 5.053.642	\$ 7.731.935
Utilidad después de impuesto		\$ 32.460	\$ 5.783.087	\$ 16.306.542	\$ 24.673.662	\$ 37.750.035
Más Depreciación y Amortización		\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446
INVERSIONES PARA :						
Productos de oficina	-\$ 3.510.250					
Vehículo	-\$ 3.610.000					
Infraestructura				-\$ 97.882.080		
Puesta en Marcha	-\$ 250.000					
Inversión en Kt	-\$ 6.666.667	-\$ 7.795.040	-\$ 9.149.724	-\$ 10.791.670	-\$ 12.679.360	
Recuperación Kt		\$ 6.666.667	\$ 7.795.040	\$ 9.149.724	\$ 10.791.670	\$ 12.679.360
Valor Desecho						\$ 105.252.330
FLUJO NETO CAJA	-\$ 14.036.917	\$ 3.002.533	\$ 8.526.849	-\$ 79.119.037	\$ 26.884.418	\$ 159.780.171
TIR (%)	40%					
VAN	51.647.763					

Fuente: Elaboración Propia.

Para la evaluación económica se utilizó una tasa de impuesto de 18,5% para el año 1 y de un 17% para los años siguientes, además para el cálculo del VAN y el TIR se utilizó una tasa de descuento del 10,61% que fue calculada mediante el método CAPM, usando los betas para las industrias americanas en "damodaran", la tasa libre de riesgo del banco central para un bono a 5 años y calculando el riesgo de mercado considerando la evolución del IPSA de los ultimo 5 años de la bolsa de Santiago.

Se puede ver que el VAN del proyecto es de \$ 51.647.763, positivo y la TIR es de un 40%, por lo que el proyecto es rentable en el periodo de tiempo evaluado y tiene tendencia al crecimiento según los datos de la industria.

#### 4.8.6 Inversión requerida y estrategias de financiamiento

La inversión requerida para el proyecto corresponde a un total de \$ 111.762.330 a pagar el tercer año, cuando se adquiriera la propia bodega. Se desglosa lo anterior en la siguiente tabla:

TABLA 4.8.6.a INVERSIÓN REQUERIDA

Inversión	Monto
Productos de oficina	\$ 3.510.250
Vehículo	\$ 10.370.000
Infraestructura	\$ 97.882.080
Puesta en Marcha	\$ 650.000
<b>Total</b>	<b>\$ 111.762.330</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Estos costos a su vez se desglosan en los siguientes sub ítems: Productos de Oficina, Vehículos, Infraestructura y Puesta en Marcha. Este último ya fue detallado anteriormente por lo que se profundizará sobre los otros conceptos:

#### **Productos de oficina**

Estos fueron cotizados en distintas tiendas y empresas especializadas como Homecenter, Officenter, Taz, Carpintería y otras tiendas independientes. La multifuncional es marca Xerox y los notebooks son marca Samsung.

TABLA 4.8.6.b DETALLES DE PRODUCTOS DE OFICINA.

Detalle	Unid.	Valor unit.	Valor Total
Multifuncional	1	\$ 269.990	\$ 269.990
Notebooks	5	\$ 369.990	\$ 1.849.950
Silla Secretarias	1	\$ 29.990	\$ 29.990
Silla Bodegueros	2	\$ 29.990	\$ 59.980
Silla Administradores	3	\$ 49.990	\$ 149.970
Silla Ejecutivos	1	\$ 29.990	\$ 29.990
Estación de Trabajo Secretarias	1	\$ 73.490	\$ 73.490
Estación de Trabajo Bodegueros	1	\$ 73.490	\$ 73.490
Estación de Trabajo Administradores	3	\$ 99.990	\$ 299.970
Estación de Trabajo Ejecutivos	1	\$ 73.490	\$ 73.490
Artículos Trabajo Oficina	6	\$ 99.990	\$ 599.940

Fuente: Homecenter, Officenter, Taz, Carpintería, 2012.

## **Vehículos**

Para el proyecto están considerados 3 vehículos, de los cuales 2 son motos y un auto. Las motos son marca Kymko modelo People, que cuestan \$1.690.000 y el auto es marca Fiat, modelo Fiorino que cuesta \$ 6.990.000.

TABLA 5.8.6.c VEHICULOS NECESARIOS.

Detalle	Unidades	Valor unit.	Valor Total
Automóvil	1	\$ 6.990.000	\$ 6.990.000
Motos	2	\$ 1.690.000	\$ 3.380.000

Fuente: Elaboración Propia.

El financiamiento será obtenido mediante un crédito de consumo cotizado en el Banco de Chile a una tasa de interés mensual de 2,13% y un interés anual de 25,56% a pagar en 48 meses.

## **Infraestructura**

Las dependencias físicas del proyecto presentado, fueron cotizadas en la comuna de Lo Espejo, en la ciudad de Santiago, Chile para los dos primeros años y la construcción fue cotizada con una empresa independiente que incluye la bodega y las oficinas a partir del tercer año. Los detalles se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 5.8.6.d DEPENDENCIAS FÍSICAS.

Inmobiliario	Precio
Terreno	\$ 44.478.000
Habilitación	\$ 2.345.000
Materiales	\$ 45.759.080
Mano Obra	\$ 5.300.000
Total	\$ 97.882.080

Fuente: Elaboración Propia.

El financiamiento será obtenido mediante un crédito hipotecario cotizado en el Banco de Chile, a pagar en un plazo de 180 meses a una tasa mensual de 0,43% y una tasa anual de 5,0%

### **4.8.7 Análisis según escenarios:**

Asumiremos todo lo anterior como el escenario normal, y a continuación realizaremos el análisis de los escenarios optimistas y pesimistas:

### Escenario Pesimista

Asumiremos como escenario pesimista, un nivel de ventas de un 20% sobre el escenario normal estimado. Dado lo anterior, el estado de resultados estimado sería:

TABLA 4.8.7.a ANÁLISIS DE ESCENARIO PESIMISTA

	O	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 64.744.462	\$ 75.702.851	\$ 88.859.098	\$ 104.805.129	\$ 123.137.747
INGRESOS TOTALES		\$ 64.744.462	\$ 75.702.851	\$ 88.859.098	\$ 104.805.129	\$ 123.137.747
EGRESOS						
Costos Fijos de Producción		\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000
Costos Variables de Producción		\$ 40.000.000	\$ 46.770.240	\$ 54.898.346	\$ 64.750.019	\$ 76.076.158
Crédito Hipotecario		\$ 9.386.733	\$ 9.386.733	\$ 9.386.733	\$ 9.386.733	\$ 9.386.733
Crédito Auto		\$ 4.165.032	\$ 4.165.032	\$ 4.165.032	\$ 4.165.032	\$ 0
Gastos de Adm., Ventas y Comercialización		\$ 19.538.984	\$ 19.538.984	\$ 20.817.324	\$ 20.817.324	\$ 20.817.324
Depreciación y Amortización		\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446
EGRESOS TOTALES		\$ 80.890.749	\$ 87.660.989	\$ 91.427.436	\$ 101.279.109	\$ 108.440.215
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		-\$ 16.146.287	-\$ 11.958.138	-\$ 2.568.338	\$ 3.526.021	\$ 14.697.533
Impuesto a las utilidades (18,5%)		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 599.424	\$ 2.498.581
Utilidad después de impuesto		-\$ 16.146.287	-\$ 11.958.138	-\$ 2.568.338	\$ 2.926.597	\$ 12.198.952
Más Depreciación y Amortización		\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446



INVERSIONES PARA :						
Productos de oficina	-\$ 3.510.250					
Vehículo	-\$ 3.610.000					
Infraestructura				-\$ 97.882.080		
Puesta en Marcha	-\$ 250.000					
Inversión en Kt	-\$ 6.666.667	-\$ 7.795.040	-\$ 9.149.724	-\$ 10.791.670	-\$ 12.679.360	
Recuperación Kt		\$ 6.666.667	\$ 7.795.040	\$ 9.149.724	\$ 10.791.670	\$ 12.679.360
Valor Desecho						\$ 105.252.330
FLUJO NETO CAJA	-\$ 14.036.917	-\$ 13.176.214	-\$ 9.214.377	-\$ 97.993.917	\$ 5.137.354	\$ 134.229.088
TIR (%)	1%					
VAN	-21.388.736					

### **Escenario Optimista**

El escenario optimista, está presupuestado como un aumento de las ventas equivalente a un 10% anual sobre el escenario normal. Dado lo anterior, el estado de resultados estimado sería tal y como se muestra a continuación:

TABLA 4.8.7.b ANÁLISIS DE ESCENARIO OPTIMISTA.

	O	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 89.023.635	\$ 104.091.420	\$ 122.181.259	\$ 144.107.053	\$ 169.314.403
INGRESOS TOTALES		\$ 89.023.635	\$ 104.091.420	\$ 122.181.259	\$ 144.107.053	\$ 169.314.403
EGRESOS						
Costos Fijos de Producción		\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000
Costos Variables de Producción		\$ 40.000.000	\$ 46.770.240	\$ 54.898.346	\$ 64.750.019	\$ 76.076.158
Crédito Hipotecario		\$ 9.386.733	\$ 9.386.733	\$ 9.386.733	\$ 9.386.733	\$ 9.386.733
Crédito Auto		\$ 4.165.032	\$ 4.165.032	\$ 4.165.032	\$ 4.165.032	\$ 0

Gastos de Adm., Ventas y Comercialización		\$ 19.538.984	\$ 19.538.984	\$ 20.817.324	\$ 20.817.324	\$ 20.817.324
Depreciación y Amortización		\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446
<b>EGRESOS TOTALES</b>		\$ 80.890.749	\$ 87.660.989	\$ 91.427.436	\$ 101.279.109	\$ 108.440.215
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO</b>		\$ 8.132.886	\$ 16.430.431	\$ 30.753.824	\$ 42.827.944	\$ 60.874.188
Impuesto a las utilidades (18,5%)		\$ 1.504.584	\$ 2.793.173	\$ 5.228.150	\$ 7.280.751	\$ 10.348.612
Utilidad después de impuesto		\$ 6.628.302	\$ 13.637.257	\$ 25.525.674	\$ 35.547.194	\$ 50.525.576
Más Depreciación y Amortización		\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446	\$ 4.098.446
<b>INVERSIONES PARA :</b>						
Productos de oficina	-\$ 3.510.250					
Vehículo	-\$ 3.610.000					
Infraestructura				-\$ 97.882.080		
Puesta en Marcha	-\$ 250.000					
Inversión en Kt	-\$ 6.666.667	-\$ 7.795.040	-\$ 9.149.724	-\$ 10.791.670	-\$ 12.679.360	
Recuperación Kt		\$ 6.666.667	\$ 7.795.040	\$ 9.149.724	\$ 10.791.670	\$ 12.679.360
Valor Desecho						\$ 105.252.330
<b>FLUJO NETO CAJA</b>	-\$ 14.036.917	\$ 9.598.375	\$ 16.381.019	-\$ 69.899.905	\$ 37.757.950	\$ 172.555.712
<b>TIR (%)</b>	69%					
<b>VAN</b>	152.356.235					

## CONCLUSIONES

Luego de describir el plan de negocios de mytos.cl, se analizó el mercado y la industria se concluyó que las características que nos diferenciarán de la competencia son: oferta de productos exclusivos y que potencien a pequeños diseñadores independientes y la disminución en los costos de comprar en tiendas tradicionales (transporte, tiempo, estacionamiento, falta de información, etc.) o internacionales (Costos de envío, aduana, barreras en el idioma, etc). En Chile no existe una plataforma web nacional que proporcione información detallada e interactiva en relación al vestuario femenino. Los grandes conglomerados suelen ofrecer productos estándares a precios competitivos, además de sitios pocos atractivos para los consumidores.

Las principales oportunidades del negocio son la necesidad de diferenciación y eficiencia por parte de los clientes, el crecimiento de la demanda por ropa y el crecimiento en el uso del comercio electrónico y existe gran cantidad de empresas competidoras principalmente extranjeras, pero ninguna posee una cuota de mercado significativa hasta el momento.

Las amenazas más importantes para el negocio son que los clientes tienen acceso a muchísima información, cualquier mal comentario o crítica se podrá encontrar fácilmente online, la alta competencia y facilidad de acceder y cambiarse de marca.

Las debilidades en el plan serían que no existe reconocimiento de la marca en un primer momento, falta de posicionamiento definido y que logística externa no está bien desarrollada.

Se concluyó en la investigación de mercado que el nivel de ingreso es muy importante a la hora de realizar compras online. Pero en la encuesta realizada por nosotros, no son las personas de mayores ingresos las que más realizaron compras por lo que se puede deducir que existen otros factores importantes. Ser joven, estar conectado frecuentemente a internet y usar redes sociales, influye el nivel de educación, la profesión, el número de personas que vive en la casa, entre otros.

Se encontró que las razones para adquirir productos en línea son comodidad, mejores precios y rapidez. En el caso específico de la ropa la principal razón es la inexistencia del producto o marca en Chile, luego los diseños y la exclusividad. Las

razones para no comprar a un e-tail incluyen no haber tenido la necesidad, preferir la experiencia de vitrinear y comprar en tiendas físicas y el no tener acceso a tarjetas de crédito.

Una parte muy relevante de lo estudiado fueron las estrategias de comercialización y ventas, en este punto encontramos que en cuanto a la estrategia de segmentación del mercado el objetivo es la identificación eficaz de los clientes más rentables para la empresa, para lograr una mejor rentabilidad a través de un enfoque dirigido de la propuesta de marketing. Para la estrategia de posicionamiento el objetivo principal es darle significado a la marca, MYTO, mediante valores y/o percepciones que tengan los consumidores en relaciones a otros etailers establecidos en el país. Por lo cual pretendemos posicionarla como una marca de diseño en relación al vestuario y también como una marca con cierto reconocimiento hacia un grupo de consumidores que valoran la moda, la innovación y las nuevas tendencias. En relación al mix de marketing ofreceremos amplia variedad de prendas de vestir de alta calidad, diseños innovadores que estén a la moda y que sigan las nuevas tendencias a los gustos y requerimientos de cada cliente, mediante personalización. Y por último, concluimos que la estrategia competitiva es de diferenciación.

Un siguiente punto importante fue describir los procesos y actividades claves y según eso encontrar los recursos que se requieren para empezar y luego cómo se podría evolucionar en el tiempo, además se encontró la inversión necesaria requerida para cumplir tales procesos. En cuanto a los recursos necesarios, la inversión requerida para el proyecto corresponde a un total de \$ 111.762.330. Lo anterior incluye el arriendo una bodega que tenga incorporada una oficina y un baño, que se ubique en alguna comuna estratégica en cuanto a centralización y costos de arriendo, incluye el personal, vehículos, artículos de oficina, productos, materiales para almacenar y enviar los productos y todo lo que signifique la puesta en marcha.

El personal necesario es poco, 3 gerentes/socios y un empleado, en un principio firmar contrato con alguna empresa como "Nivel 5" de Content Management System, ellos específicamente ofrecen el soporte inicial, servicios de ingeniería y diseño gráfico, según el presupuesto asociado al emprendimiento. Además contratar a una modelo y un fotógrafo en ciertos periodos. La tecnología será indispensable, se debe contar con un sistema de pago seguro online, un sitio web moderno y útil y más adelante un software de

recolección de información. Para el proyecto están considerados 3 vehículos, de los cuales 2 son motos y un auto.

Se definieron las siguientes gerencias o áreas claves: Gerente General estará a cargo de Administración y el área de Marketing y Relaciones Públicas, por otro lado estará el Gerente de Operaciones y Logística y por último el gerente Recursos Humanos y Finanzas.

Se encontró que el VAN del proyecto es positivo, \$ 51.647.763 y la TIR es de un 40%, por lo que el proyecto es rentable en el periodo de tiempo evaluado y tiene tendencia al crecimiento según los datos de la industria. Se realizaron análisis para distintos escenarios y se concluye que a pesar de encontrar grandes variaciones el proyecto sería rentable, ya que las condiciones de la industria del comercio electrónico y del e-tail son favorables tanto a nivel mundial como a nivel nacional. Las proyecciones financieras de nuestro proyecto consideran grandes inversiones con altos retornos, lo que se puede interpretar dado que seremos pioneros en instaurar el comercio e-tail especializado en ropa femenina lo que nos permitirá capturar un mayor valor al inicio lo que podría ir decreciendo porcentualmente con la entrada de nuevos competidores.

Luego de todo lo anterior, es posible imaginarse lo que sería el negocio y reconocer que es viable y es interesante, pero más importante, que sería rentable en el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz R. (2001). El emprendedor de éxito, Guía de Planes de Negocios. Editorial Mcgraw Hill, Segunda Edición.
- Bermejo, M. De la Vega, I. (2003). Crea tu propia empresa, Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia. Editorial McGraw Hill.
- Instituto de Sociología UC. Escuela de Ingeniería UC/CETIUC. (2009). “Los internautas chilenos y sus símiles en el resto del mundo: resultados del estudio WIP-Chile 2008” (WIP 2008)
- Subtel (2009) “Encuesta sobre Acceso, Uso y Usuarios de Internet Banda Ancha en Chile”
- Miranda T. (2004). Cómo elaborar un plan de empresa. Editorial Thomson.
- Osterwalder, A. Business Model Generation [en línea]. Disponible en <<http://alexosterwalder.com/books.html>>. Fecha de consulta: 30 de mayo de 2012.
- Stamateas B. (2001). Fracasos Exitosos. Editorial Vergara Grupo Zeta.
- Stutely, R. (2000). Plan de Negocios, La estrategia inteligente. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Timmons, J. Spinelli S. (2004). New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century. Editorial Irwin/McGraw Hill, 6th Edition.
- Varela, R. (2001). Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Editorial Prince Hall, Segunda Edición.

## Sitios web

(R)ETAILE (R)EVOLUTION. MAYO 2012 TREND BRIEFING [en línea]. Disponible en <http://trendwatching.com/trends/pdf/2012-05%20ETAILE%20EVOLUTION%20%28ES%29.pdf> Fecha de consulta: 15 de mayo de 2012.

5 Year Financial Summary [en línea]. Disponible en <http://www.asosplc.com/investors/financials/5-year-financial-summary> Fecha de consulta: 5 de mayo de 2012.

About ASOS [en línea]. Disponible en <http://us.asos.com/infopages/pgeaboutus.aspx?r=1&mk=VOID> Fecha de consulta: 27 de abril de 2012.

América Economía 2010. Especiales [en línea]. Disponible en [http://especiales.americaeconomia.com/2010/comercio\\_electronico/estudio.php](http://especiales.americaeconomia.com/2010/comercio_electronico/estudio.php) Fecha de consulta: 3 de mayo de 2012.

ASOS [en línea]. Disponible en <http://www.asosplc.com> Fecha de consulta: 5 de mayo de 2012.

ASOS Share Place [en línea]. Disponible en <http://www.lse.co.uk/shareprice.asp?shareprice=asc> Fecha de consulta: 27 de abril de 2012.

Cómo generar modelos de negocios sostenibles y rentables con el paso del tiempo [en línea]. Disponible en <http://www.slideshare.net/antoniflores/conferencia-parc-vg290611-8460244> Fecha de consulta: 13 de mayo de 2012.

Generador de modelo de negocios [en línea]. Disponible en <http://trujillosoft.blogspot.com/2010/12/generador-de-modelos-de-negocio.html> Fecha de consulta: 27 de mayo de 2012.

La economía digital en Chile 2009. Centro de estudios de la economía digital. Cámara de Comercio de Santiago [en línea]. Disponible en

<<http://www.ccs.cl/html/publicaciones/publicaciones/doc/ED0809.pdf>> Fecha de consulta: 16 de mayo de 2012.

La segunda [en línea]. Disponible en <<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2012/05/747190/Chile-ocupa-el-tercer-lugar-en-comercio-electronico-en-Sudamerica-segun-estudio>> Fecha de consulta: 11 de mayo de 2012.

Modelo de negocios de Canvas [en línea]. Disponible en <[http://www.emprenderalia.com/wp-content/uploads/Business\\_Model\\_Canvas.jpg](http://www.emprenderalia.com/wp-content/uploads/Business_Model_Canvas.jpg)> Fecha de consulta: 15 de mayo de 2012.

Modelo de negocios de Canvas [en línea]. Disponible en <<http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>> Fecha de consulta: 13 de mayo de 2012.

Pasos para crear un modelo de negocios [en línea]. Disponible en <<http://storify.com/yoemprendo/pasos-para-crear-un-modelo-de-negocio-de-exito>> Fecha de consulta: 15 de mayo de 2012.

Plan de negocios [en línea]. Disponible en <<http://www.baquia.com/posts/modelo-de-plan-de-negocio>> Fecha de consulta: 13 de mayo de 2012.

Reporte anual de asos 2010 [en línea]. Disponible en <[http://asos.annualreport2010.com/About\\_ASOS/Our\\_Business\\_and\\_Strategy/Default.aspx?id=3](http://asos.annualreport2010.com/About_ASOS/Our_Business_and_Strategy/Default.aspx?id=3)> Fecha de consulta: 8 de mayo de 2012.

Usar correctamente el modelo de negocios Canvas [en línea]. Disponible en <<http://thinkandstart.com/2011/10/usa-correctamente-el-business-model-canvas-5-relacion-con-el-cliente>> Fecha de consulta: 12 de mayo de 2012.



## GLOSARIO

**ASOS Outlet.** ASOS Outlet es la parte de descuento de ASOS, ofrece productos que son de fin de línea y los productos de la temporada anterior con descuentos hasta el 75%. Está vinculado a la página principal de ASOS y compite con e-tailers conocidos por sus descuentos en línea, tales como las ventas secretas, BrandAlley y iShopStyle. ASOS Outlet es una incursión de ASOS en el sector de descuento y ha sido comparado con TK Maxx, una tienda de descuento en línea.

**ASOS Fashion Finder.** Buscador de Moda, presenta las tendencias de moda y también tiene links a productos de minoristas rivales si es que el producto que el comprador está buscando no se vende en Asos. El sitio también permite a los usuarios crear y compartir conjuntos de sus marcas favoritas y videos en la pasarela.

**Little ASOS.** ASOS inventó una colección, llamada ASOS pequeños, que atiende bebés hasta 24 meses, niños y niñas de edades comprendidas entre los 2 a 8 años. La colección fue lanzada a mediados de febrero de 2009 con un line-up de más de 40 marcas de moda para niños. Además de almacenar marcas de alta moda como Diesel, Tommy Hilfiger, Miss Sixty y True Religion, little ASOS ofrece una serie de boutiques y sellos independientes como Cath Kidston, No Added Sugar y Bob & Blossom. Era el único distribuidor en el Reino Unido de Lee Kidz, una serie de mezclilla y ropa casual para niños y niñas de la marca clásica de mezclilla de EE.UU. También ofreció marcas de alta perfil como Converse, Havaianas y Ugg. Sin embargo ASOS pequeños fue eliminado a principios de 2011, dado que ya no era una operación rentable.

**ASOS Life.** La vida ASOS, lanzada el 13 de abril 2009 en versión beta y luego oficialmente al público el 06 de mayo 2009, es una sección del sitio, que permite a los usuarios crear sus propios perfiles y comunicarse a través de foros, blogs y grupos. Los clientes actuales tienen el mismo nombre de usuario para el comercio electrónico y sitio de la comunidad, pero deben elegir un nombre de usuario ha para tener acceso a ASOS Life.

El sitio cuenta con los blogs de algunos empleados, y un foro de ayuda que permite a los clientes hacer y responder preguntas a los demás. Además, la sección 'ideas' permite a los clientes hacer sugerencias de mejoras en el sitio y que todos pongan nota a esas

sugerencias. La ASOS Life fue rebautizado como Blogs ASOS y se puede acceder a través de una ficha adicional en la barra de navegación principal, titulado blogs.

**ASOS Premier.** El 17 de noviembre de 2009 se puso en marcha 'ASOS Premier' que fue la implantación de un nuevo esquema de lealtad, similar a la de Amazon.co.uk con 'Amazon Prime'. ASOS Premier está disponible por ahora solo para el Reino Unido, aunque el desarrollo internacional no ha sido descartado para el futuro depende el futuro desarrollo internacional de la empresa. ASOS Premier ofrece entregas al día siguiente y entregas para días específicos gratuitas y devoluciones gratuitas a través de la colección de pedidos ilimitados por £ 14.95 al año.

**ASOS Magazine.** Además de sus magníficos pasos en el mundo en línea, ASOS continuamente se involucra con sus clientes a través de una revista mensual que se inició en 2007. En la actualidad está 18 en un ranking de revistas en el Reino Unido, 449.971 lectores y orientado a mujeres, la revista ASOS se distribuye actualmente en el Reino Unido. Para aquellos que no tienen fácil acceso a la copia impresa existe una versión en línea, ésta está disponible en el sitio donde los consumidores son capaces de hacer clic y comprar de inmediato durante la navegación. La versión interactiva en línea de la revista ASOS se puede ver en: [www.asos.com/ASOS-Magazine](http://www.asos.com/ASOS-Magazine)

**ASOS International.** En el último cuarto del 2010, ASOS lanzó 3 tiendas internacionales: ASOS Francia, ASOS Alemania & ASOS EEUU. En Septiembre 2011 se lanzan 3 más en Australia, Italia y España. Las ventas internacionales aumentaron un 142% durante el año financiero 2010.

**Facebook application.** El 27 de Enero del 2011, ASOS lanzó una aplicación de Facebook que permite a los consumidores hacer compras de la tienda sin tener que dejar la red social.

## ANEXOS: Tablas

TABLA A1. GRÁFICO DEL RENDIMIENTO DE LAS ACCIONES DE ASOS DESDE SEPTIEMBRE DEL 2007 A MARZO DEL 2012.

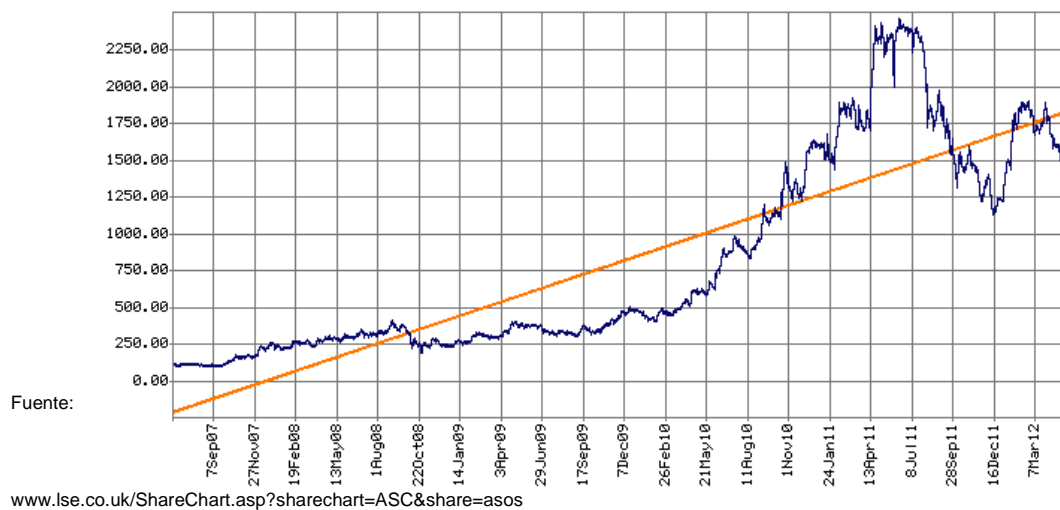


TABLA A2. RESUMEN FINANCIERO DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS DE ASOS.

	2008 £'000	2009 £'000	2010 £'000	2011 £'000	2012 £'000 Reclassified*
Revenue	81,044	165,395	222,999	339,691	494,957
Cost of sales	(37,432)	(83,184)	(111,803)	(173,042)	(242,987)
Gross profit	43,612	82,211	111,196	166,649	251,970
Distribution costs	(6,328)	(10,512)	(18,060)	(34,959)	(65,840)
Administrative expenses	(30,322)	(57,764)	(72,825)	(102,840)	(144,346)
<b>Operating profit before exceptional items</b>	<b>6,962</b>	<b>13,935</b>	<b>20,311</b>	<b>28,850</b>	<b>41,784</b>
Exceptional items	—	—	—	(12,943)	(10,585)
<b>Operating profit after exceptional items</b>	<b>6,962</b>	<b>13,935</b>	<b>20,311</b>	<b>15,907</b>	<b>31,199</b>
Share of post-tax losses of joint venture	—	(78)	(69)	(3)	—
Finance income	349	268	97	16	—
Finance expense	—	—	—	(215)	(850)
<b>Profit before tax</b>	<b>7,311</b>	<b>14,125</b>	<b>20,339</b>	<b>15,705</b>	<b>30,349</b>
Income tax expense	(2,258)	(4,116)	(5,759)	(4,856)	(8,070)
<b>Total comprehensive income attributable to owners of the parent</b>	<b>5,053</b>	<b>10,009</b>	<b>14,580</b>	<b>10,849</b>	<b>22,279</b>
<b>Underlying earnings per share</b>					
Basic	6.9p	13.6p	20.0p	27.3p	39.8p
Diluted	6.6p	12.8p	18.7p	25.6p	36.3p
<b>Earnings per share</b>					
Basic	6.9p	13.6p	20.0p	14.6p	29.3p
Diluted	6.6p	12.8p	18.7p	13.7p	26.7p

\* Distribution costs have been reclassified from cost of sales to operating expenses from 1 April 2011. Comparative information has been reclassified accordingly.

Fuente: ASOS 2012.

TABLA A3. FINANCIERO ANUAL DE ASOS, COMPARACIÓN ENTRE EL AÑO 2011 Y 2012.

	Note	31 March 2012			31 March 2011 (Reclassified) <sup>1</sup>		
		Before exceptional items £'000	Exceptional items £'000	After exceptional items £'000	Before exceptional items £'000	Exceptional items £'000	Before exceptional items £'000
Revenue	2	494,957	—	494,957	339,691	—	339,691
Cost of sales		(242,987)	—	(242,987)	(173,042)	—	(173,042)
Gross profit		251,970	—	251,970	166,649	—	166,649
Distribution expenses		(65,840)	(2,258)	(68,098)	(34,959)	—	(34,959)
Administrative expenses		(144,346)	(8,327)	(152,673)	(102,840)	(12,943)	(115,783)
<b>Operating profit</b>	3	<b>41,784</b>	<b>(10,585)</b>	<b>31,199</b>	<b>28,850</b>	<b>(12,943)</b>	<b>15,907</b>

Fuente: ASOSPLC.com, Reporte Anual, 2012.

TABLA 5.8.3.a PROYECCIONES DE INGRESOS.

	Ingresos Año 1		Ingresos Año 2		Ingresos Año 3		Ingresos Año 4		Ingresos Año 5	
Categoría	Unid	Ingreso Anual	Unid	Ingreso Anual	Unid	Ingreso Anual	Unid	Ingreso Anual	Unid	Ingreso Anual
Accesorios	378	\$ 3.442.795	428	\$ 4.025.509	485	\$ 4.725.094	550	\$ 5.573.027	623	\$ 6.547.866
Abrigos y chaquetas	192	\$ 7.471.138	217	\$ 8.735.673	246	\$ 10.253.828	279	\$ 12.093.908	316	\$ 14.209.386
Vestidos	288	\$ 31.086.180	326	\$ 36.347.703	369	\$ 42.664.497	418	\$ 50.320.769	474	\$ 59.122.928
Pantalones y Jeans	232	\$ 5.768.329	263	\$ 6.744.654	298	\$ 7.916.794	338	\$ 9.337.486	383	\$ 10.970.808
Faldas	387	\$ 10.637.001	438	\$ 12.437.377	497	\$ 14.598.844	563	\$ 17.218.651	638	\$ 20.230.555
Calcetines y Medias	209	\$ 1.045.752	237	\$ 1.222.751	268	\$ 1.435.251	304	\$ 1.692.811	345	\$ 1.988.919
Trajes y Blazers	168	\$ 6.527.767	191	\$ 7.632.631	216	\$ 8.959.090	245	\$ 10.566.826	277	\$ 12.415.186
Trajes de baño	48	\$ 961.683	54	\$ 1.124.454	62	\$ 1.319.870	70	\$ 1.556.725	79	\$ 1.829.029
Tops o Poleras	294	\$ 2.678.197	333	\$ 3.131.498	377	\$ 3.675.715	427	\$ 4.335.333	484	\$ 5.093.673
Camisetas y Chalecos	204	\$ 4.079.031	231	\$ 4.769.432	262	\$ 5.598.302	297	\$ 6.602.934	336	\$ 7.757.926
Remates y Outlet	480	\$ 7.232.704	544	\$ 8.456.883	616	\$ 9.926.588	698	\$ 11.707.943	791	\$ 13.755.909
<b>INGRESOS</b>	<b>2400</b>	<b>\$ 73.697.873</b>	<b>2719</b>	<b>\$ 86.171.681</b>	<b>3081</b>	<b>\$ 101.147.285</b>	<b>3490</b>	<b>\$ 119.298.468</b>	<b>3955</b>	<b>\$ 140.166.276</b>

## **ANEXOS: Historia de los premios recibidos por ASOS**

- Nov 2011 Larger Etailer of the Year - Drapers Awards
- Nov 2011 Best Community Site for ASOS Marketplace - BIMA Awards
- Oct 2011 Gold award for ASOS Marketplace - The Lovie Awards
- Oct 2011 Silver award for ASOS.com and Urban Tour campaign - The Lovie Awards
- Oct 2011 Best Use of Social Media - IMRG e-Commerce Awards for Excellence 2011
- Oct 2011 International e-Retail - IMRG e-Commerce Awards for Excellence 2011
- Oct 2011 Best Large Online Retailer - IMRG e-Commerce Awards for Excellence 2011
- Oct 2011 The Online Gold Award (OLGA) - IMRG e-Commerce Awards for Excellence 2011
- Oct 2011 E-tailer of the Year - UKFT Export Awards 2011
- Aug 2011 Best Online Fashion Retailer, Best Site Design and the 'I want what she's got celebrity style' - Reveal Click to Buy Awards
- June 2011 International Solution of the Year - Retail Week Technology Awards
- June 2011 Best Social Media Strategy - New Media Age Awards
- June 2011 Best Vintage and Best New Fashion Site for ASOS Marketplace - Handbag.com Online Fashion Awards
- June 2011 Best Online Only Fashion Site - Handbag.com Online Fashion Awards
- Jan 2011 Best Pure Play Etailer - Drapers Etailer of the Year Awards
- Dec 2010 Outstanding E-tailer of the Year - WGSN
- Nov 2010 Fashion Retailer of the Year - Company Magazine
- Nov 2010 Best Online Shopping - Company Magazine
- Nov 2010 Best Shoes Under £150 - Company Magazine
- Nov 2010 Best Place to Spend under £150 - Company Magazine
- Oct 2010 E-Commerce Awards - Best Direct Retailer
- Oct 2010 E-Commerce Awards - Best Use of Social Media
- Oct 2010 Aim Awards - Company of the Year
- Sep 2010 Cosmopolitan Blog Awards. Best Etailer blog
- July 2010 Awarded Best use of Payroll Giving from the Institute of National Fundraising
- June 2010 Linkshare Golden Award for International Advertiser of The Year

- May 2010 Achieved CarbonNeutral® company status
- Jan 2010 Golden Chariot Award For Shipping Excellence
- Dec 2009 Handbag.com Online Fashion Awards 2009 - Best Boutique Site
- Dec 2009 User Generated Content Innovation Award – eCommerce Awards for Excellence 2009
- Dec 2009 Best Customer Experience – eCommerce Awards for Excellence 2009
- Dec 2009 Best Pure-Play Retailer – eCommerce Awards for Excellence 2009
- Dec 2009 Online Gold Award (OLGA) for the Best e-commerce Site 2009 – eCommerce Awards for Excellence 2009
- Nov 2009 Drapers Awards 2009 - E-tailer of the Year
- Nov 2009 National Business Awards - Grant Thornton Mid-Cap Business of the Year
- Nov 2009 Company Fashion Awards - Best place to spend £50
- Nov 2009 Company Fashion Awards - Best place to spend £250
- Nov 2009 Company Fashion Awards - Best Online Shopping
- July 2009 Retail Week Technology Awards - IT Team Of The Year
- June 2009 IR UK & Continental Europe Awards - Grand Prix for best overall investor relations – companies on small-cap exchange
- May 2009 Drapers Footwear Awards - E-tailer of the Year
- Apr 2009 Growth Company Awards – Aim Company of the Year
- Mar 2009 Cosmopolitan Online Fashion Awards – Best Online Retailer
- Mar 2009 Cosmopolitan Online Fashion Awards – Denim to Die For
- Mar 2009 Cosmopolitan Online Fashion Awards – Best For Bargains
- Jan 2009 Drapers Etail Awards – Best Customer Experience
- Jan 2009 Drapers Etail Awards – Best E-tailer of the Year
- Nov 2008 Esquire Awards – Best Credit Crunch Survivor
- Nov 2008 Company High Street Awards – Best Online Shopping
- Nov 2008 Company High Street Awards – Best Place to Spend £50
- Nov 2008 Company High Street Awards – Best Place to Spend £150
- Nov 2008 APA Awards – Most Effective Retail Consumer Magazine of the Year
- Nov 2008 APA Awards – Integrated Marketing Solution and Digital Activity of the Year
- Oct 2008 Aim Awards – Best Performing Share over 5 years

- Oct 2008 Aim Awards – Company of the Year
- Sep 2008 Maxim Style Awards - Brand of the Year
- Sep 2008 Maxim Style Awards - Multiple Brand Retailer of the Year
- May 2008 PPA Awards 2008 - Customer Magazine of the Year
- Apr 2008 In Style Shopping Awards 2008 - Best Online Shop
- Mar 2008 Cosmopolitan Online Fashion Award - Retailer of the Year
- Mar 2008 Retail Week Awards 2008 - Online Retailer of the Year
- Nov 2007 APA Awards - Most Effective Retail Consumer Publication
- July 2007 Business XL - Growth Company of the Year
- July 2007 Business XL - Company of the Year
- May 2007 The Drapers Footwear Awards - E-tailer of the Year
- Apr 2007 getlippy.com Fashion Awards - Best Online Shopping
- Mar 2007 Retail Week Awards 2007 - Online Retailer of the Year
- Nov 2006 Drapers Awards 2006 - E-tailer of the Year
- Oct 2006 Company High Street Awards - Best Online Shopping
- Oct 2006 AIM Awards - Best Communication
- Feb 2006 More Magazine Fashion awards - Most Addictive Online Shopping Site
- Nov 2005 Drapers Awards 2005 - E-tailer of the Year
- Mar 2005 Retail Week awards - Rising Star of the Year
- Feb 2005 More Magazine Fashion awards - Most Addictive Online Shopping Site
- Feb 2005 More Magazine Fashion awards - Must Have Partywear
- Oct 2004 AIM Awards - Best Performing Share
- Sep 2002 E-Commerce Awards - Highly Commended
- Mar 2002 Retail Week Awards - Best Newcomer Finalist
- Dec 2000 Voted 'Best Trendsetter' by Sunday Times
- Fuente: ASOS 2012.



## **ANEXOS: Descripción Modelo de Negocios utilizando Canvas.**

Para analizar y describir cómo una organización crea, entrega, y captura valor, se debe estudiar su modelo de negocios. Durante este trabajo, utilizaremos el modelo de negocios Canvas que promueve Alexander Osterwalder en su libro *Business Model Generation*, el cual busca entregar un enfoque sistémico a los sectores más relevantes de cualquier negocio a través de un esquema que integra nueve bloques que permiten conocer la intención de la organización objetivo. Este modelo fue coescrito por 470 profesionales entre emprendedores, consultores y ejecutivos de 45 países, en un año el nuevo modelo ya se ha aplicado en todo el mundo.

Se utilizó tal modelo por su relevancia actual, popularidad y simpleza, lo que le ha permitido escalar alrededor del mundo, siendo utilizado actualmente por instituciones tan importantes como Apple, IBM, Deloitte y Ericsson entre muchas otras.

El modelo se desarrolla construyendo 9 bloques básicos, en donde la idea es mostrar la estrategia de la organización para generar y capturar valor para la empresa. Estos bloques son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas y estructura de costos.

### **Segmento de clientes**

Las organizaciones pueden servir a uno o varios segmentos de clientes, por lo tanto, en este primer bloque la idea es definir en qué segmentos quiere enfocarse la empresa.

Las preguntas claves a hacerse en este momento serían ¿Cuáles son los clientes más importantes? ¿Para quiénes estamos creando valor? ¿A quiénes queremos dar solución a un problema?

Se debe distinguir entre: Mercado de masas, mercado de nicho, segmentado, diversificado, plataforma multilateral.

### **Propuesta de Valor**

La Propuesta de Valor es la razón por la cual los clientes eligen esta empresa en vez de otra. Soluciona un problema de los clientes y satisface una necesidad de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Las preguntas que se deben contestar son: ¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver? ¿Qué paquetes de

productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

Dentro de las características posibles se encuentran: novedad, rendimiento, personalización, “hacer el trabajo”, diseño, marca/status, precio, reducción de costos, reducción de riesgo, accesibilidad, conveniencia/usabilidad.

## **Canal**

Este tercer bloque es el que debiese unir los dos primeros, la propuesta de valor debe ser llevada a los consumidores a través de un canal, este es el punto de contacto con los clientes y por lo mismo es muy importante en la “experiencia de compra” de los mismos. La cara que la organización muestra a los clientes será el canal, ya sea a través de distribución, ventas o comunicación. El cliente inevitablemente establecerá una imagen de la organización y le asignará una reputación, lo mejor que se puede hacer es comunicar, con claridad y orden, todo lo que el cliente debe saber sobre la propuesta de valor.

Las funciones típicas de un canal son entregar una propuesta de valor a los clientes, concientizar a los clientes sobre los productos y servicios de la organización, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, permitir a la compra de los productos y servicios, proporcionar atención al cliente posterior a la compra. Al trabajar en estas funciones hay que saber que no hay una regla definida sobre qué canales utilizar, ya que a las personas les gusta interactuar con las empresas y con sus productos de distintas maneras.

Las preguntas a hacerse en esta instancia serían ¿A través de qué canales quieren ser contactados nuestros clientes? ¿Cómo los estamos contactando ahora? ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cómo estamos integrando los canales a las rutinas de nuestros consumidores? ¿Cuáles canales están funcionando mejor y son más costo eficiente?

Los canales tienen diferentes fases, cada canal puede cubrir una o varias. Se puede distinguir entre canales directos y/o indirectos, también entre canales propios y/o asociados. Los directos y propios generan más beneficios pero puede ser costoso poner en marcha, los asociados generan menos beneficios pero permite que las organizaciones puedan expandir su alcance y que se puedan beneficiar de las fortalezas de los socios. Para llevar la propuesta de valor a un mercado, es necesario encontrar el correcto mix de canales, encontrar el balance correcto entre los diferentes tipos de canales para

integrarlos de alguna manera que generen la mejor experiencia de compra y los máximos beneficios posibles.

## **Relaciones**

La compañía tiene que tener claro qué tipo de relación establecerá con cada segmento de clientes, este cuarto bloque, describe los tipos de relaciones que se pueden establecer con cada segmento. Hay que tener cuidado en este punto ya que el trato que se le dé a los consumidores, les hará vivir una experiencia determinante sobre la empresa y cuán personal sienten su relación con ella.

Se partió por identificar a los clientes, entender sus necesidades, formular una propuesta de valor, comunicarla y entregarla, en este bloque es donde se sabrá si se hizo bien lo anterior y si se está logrando no sólo que el cliente compre sino que regrese. La idea de fondo es impulsar las ventas y/o adquirir y retener clientes para que vuelvan a comprar. La relación que tenga la organización con sus clientes influirá fuertemente en la experiencia del consumidor, para que ésta sea buena hay que cerciorarse de que se están satisfaciendo las necesidades del cliente, es útil aquí tener algún medio para que el cliente entregue su feedback y sugerencias de mejora.

Las preguntas a hacerse en este momento serían ¿Qué tipo de relación quisieran o esperan nuestros clientes? ¿Qué relaciones hay establecidas actualmente? ¿Cuánto nos cuestan? ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocios establecido? ¿Qué inspira nuestra marca en ellos?

Las relaciones pueden ir desde personales hasta automatizadas, hay distintas categorías entremedio:

*Asistencia personalizada:* Se basa en la interacción humana ya sea en persona, por teléfono o incluso mail.

*Asistencia personalizada dedicada:* Involucra asignar un responsable a la atención específica de un cliente. Normalmente se desarrolla a largo plazo y es muy frecuente en servicios de lujo (Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa).

*Auto servicio:* Aquí la compañía no mantiene relación directa con los clientes. Sin embargo, debe proveer todos los medios necesarios para que los clientes se atiendan sin problemas

*Servicio automático:* Más sofisticado que auto servicio ya que incluye procesos automatizados.

*Comunidades:* Algunas compañías crean comunidades en las que buscan comunicarse y entender mejor a sus clientes potenciales y sus clientes actuales. Se fomenta que estos intercambien conocimientos y resuelvan problemas mutuamente.

*Co-creación:* Se trata de crear valor junto con los clientes, haciendo que estos participen en algunos procesos del ciclo de negocios. Por ejemplo, algunas tiendas virtuales te invitan a diseñar productos en línea y ganar una comisión por sus ventas.

### **Flujos de Ingresos**

Los flujos de ingresos vienen directamente de la propuesta de valor, si es que esta fue ofrecida a los clientes con éxito. Este bloque representa el dinero que genera la organización gracias a cada segmento de clientes, aquí es necesario restar los costos a tales ingresos para obtener las utilidades.

La idea en este punto es preguntarse ¿Cuánto estarán dispuestos a pagar nuestros clientes? Hay que lograr responder cuánto valora el producto o servicio para lograr generar flujos de ingresos.

Cada flujo de ingresos que viene de cada segmento de clientes puede tener distintos mecanismos de fijación de precios; precio fijo, subasta, mayorista, dependiente del mercado o del rendimiento.

### **Actividades Clave**

En este bloque las preguntas que se deben responder: ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Nuestras relaciones con clientes? ¿Nuestras fuentes de ingresos?

Las categorías pueden ser: producción, resolución de problemas, plataforma web.

### **Recursos Clave**

En este bloque las preguntas a contestar son: ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones con clientes? ¿Fuentes de ingresos?

Se deben definir los tipos de recursos: físico, intelectual (patentes de marca, copyrights, datos), humanos, financieros.

### **Alianzas**

En este bloque las preguntas a contestar son: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Dentro de las principales motivaciones para los socios son: optimización y economía, reducción de riesgo e incertidumbre, adquisición de recursos y actividades particulares.

### **Estructura de Costos**

La estructura de costos es el noveno y último bloque relevante en el modelo canvas, es el punto en que se describen los costos más importantes en que incurre el negocio durante la operación.

Los costos pueden ser calculados de manera relativamente fácil, luego de definir los recursos, las actividades y las alianzas clave.

Las preguntas a hacerse en este punto son ¿Cuáles son los costos más importantes de nuestro modelo? ¿Cuáles recursos clave son los más caros? ¿Qué actividades son las más caras?

Existen firmas que se centran en minimizar sus costos para obtener mayores utilidades y otras que tratan de maximizar el valor de sus productos y servicios para aumentar el margen.

DIAGRAMA: MODELO DE NEGOCIOS UTILIZANDO CANVAS



Fuente: Ciberopolis.com, 2012

## ANEXO: Investigación de Mercado, Encuesta Estudio E – Tail en Chile

### Objetivos y Metodología

- Identificar perfil de compras online en usuarios de Internet chilenos.
- Conocer la penetración de compras online en usuarios de Internet.
- Conocer temas como:
  - o Artículos más comprados por Internet.
  - o Sitios más utilizados.
  - o Sitios más valorados.
  - o Razones para realizar compras por Internet.
- Conocer penetración de compras online de ropa
- Conocer si sería atractivo establecer en Chile una plataforma web que ofrezca vestuario, en especial de diseñadores independientes.

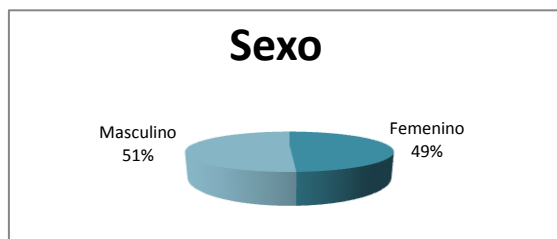
### Metodología

- Se realizó una encuesta online mediante la red social de Facebook, correo electrónico y foros, durante el mes de Julio, consiguiendo una muestra de 534 casos.

### Perfil de los Encuestados

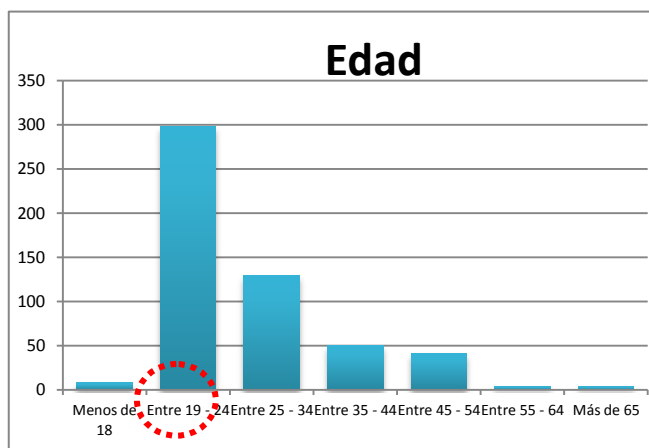
#### 1.Sexo

Masculino	271	51%
Femenino	263	49%
Total respuestas	534	100%



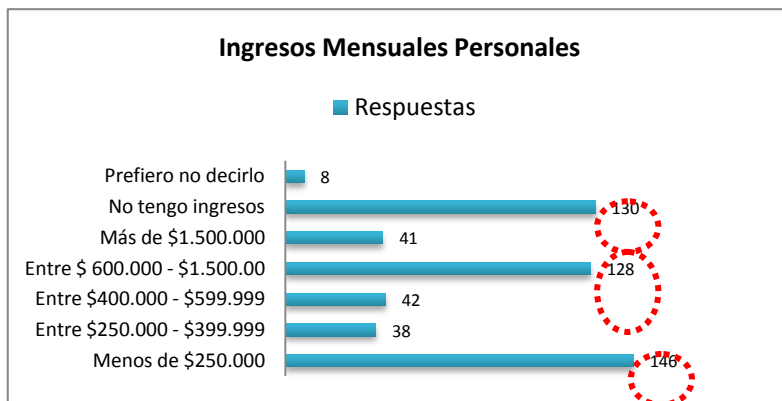
#### 2.Edad

Menos de 18	8	1%
Entre 19 – 24	298	56%
Entre 25 – 34	129	24%
Entre 35 – 44	50	9%
Entre 45 – 54	41	8%
Entre 55 – 64	4	1%
Más de 65	4	1%
Total respuestas	534	100%



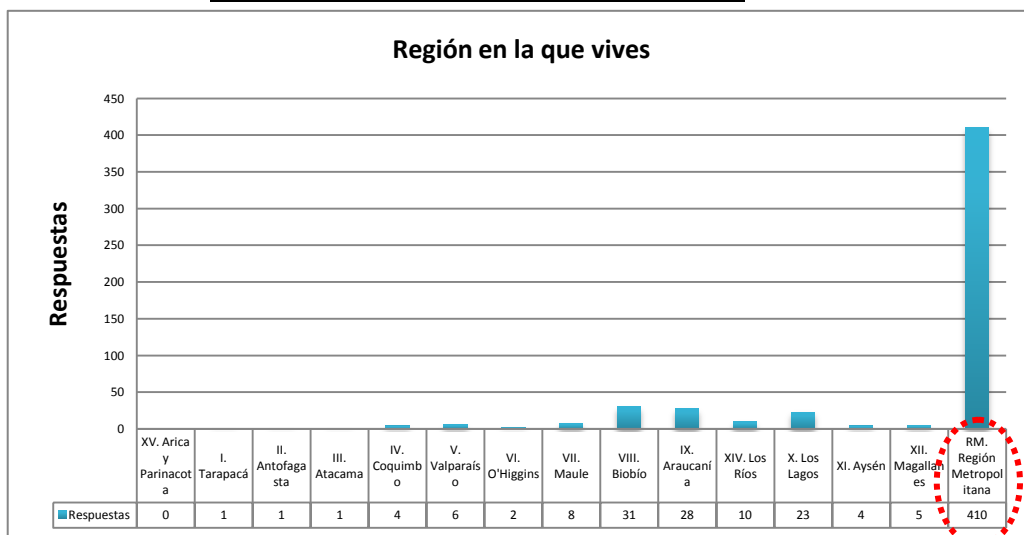
### 3. Ingresos Mensuales Personales

Menos de \$250.000	146	27%
Entre \$250.000 - \$399.999	38	7%
Entre \$400.000 - \$599.999	42	8%
Entre \$ 600.000 - \$1.500.00	128	24%
Más de \$1.500.000	41	8%
No tengo ingresos	130	24%
Prefiero no decirlo	8	2%
Total respuestas	533	100%



### 4. Región de los encuestados

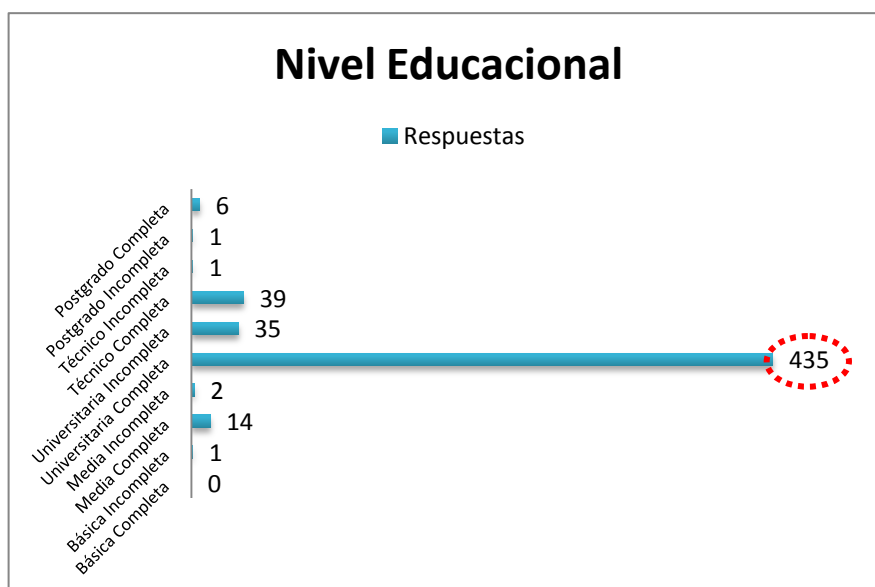
XV. Arica y Parinacota	0	0%
I. Tarapacá	1	0%
II. Antofagasta	1	0%
III. Atacama	1	0%
IV. Coquimbo	4	1%
V. Valparaíso	6	1%
VI. O'Higgins	2	0%
VII. Maule	8	1%
VIII. Biobío	31	6%
IX. Araucanía	28	5%
XIV. Los Ríos	10	2%
X. Los Lagos	23	4%
XI. Aysén	4	1%
XII. Magallanes	5	1%
RM. Región Metropolitana	410	77%
Total respuestas	534	100%





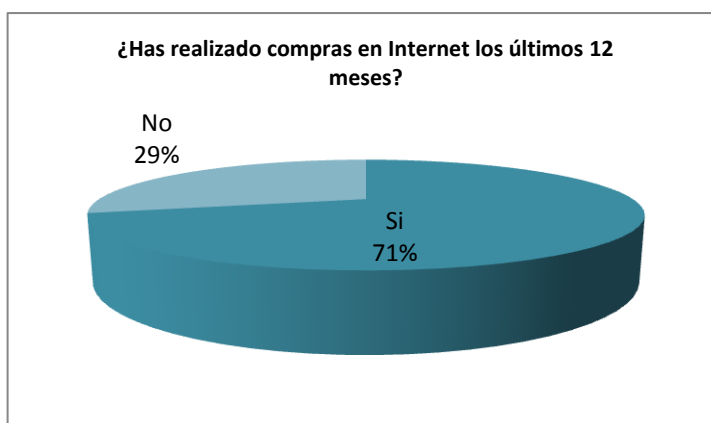
## 5. Nivel Educativo

<i>Básica Completa</i>	0	0%
<i>Básica Incompleta</i>	1	0%
<i>Media Completa</i>	14	3%
<i>Media Incompleta</i>	2	0%
<i>Universitaria Completa</i>	435	81%
<i>Universitaria Incompleta</i>	35	7%
<i>Técnico Completa</i>	39	7%
<i>Técnico Incompleta</i>	1	0%
<i>Postgrado Incompleta</i>	1	0%
<i>Postgrado Completa</i>	6	1%
<i>Total respuestas</i>	534	100%



## 6. ¿Has realizado compras por Internet los últimos 12 meses?

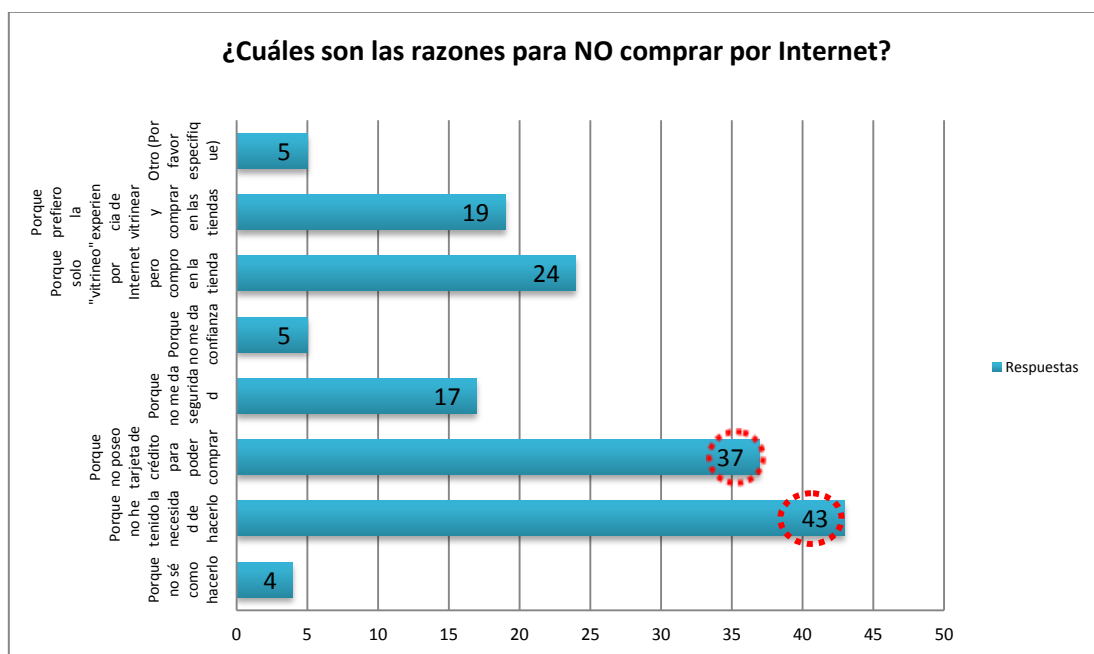
<i>Si</i>	375	71%
<i>No</i>	154	29%
<i>Total respuestas</i>	529	100%



## 7. ¿Cuáles son las razones para NO comprar por Internet?

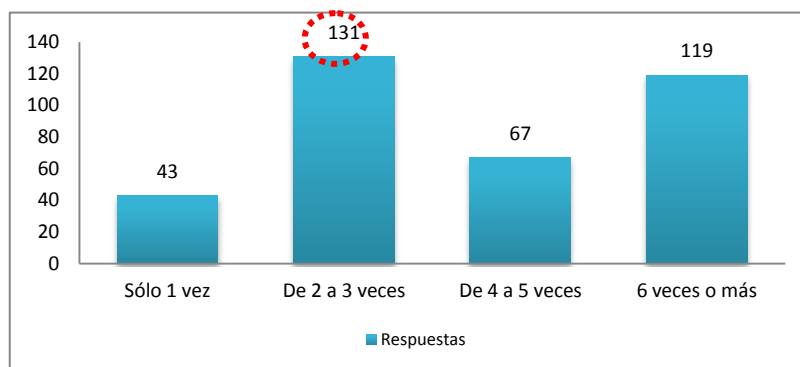
<i>Porque no he tenido la necesidad de hacerlo</i>	43	28%
<i>Porque no poseo tarjeta de crédito para poder comprar</i>	37	24%
<i>Porque solo "vitrineo" por Internet pero compro en la tienda</i>	24	16%
<i>Porque prefiero la experiencia de vitriear y comprar en las tiendas</i>	19	12%
<i>Porque no me da seguridad</i>	17	11%
<i>Porque no me da confianza</i>	5	3%
<i>Otro (Por favor especifique)</i>	5	3%

Porque no sé cómo hacerlo	4	3%
Total respuestas	154	100%



### 8. ¿Cuántas veces has comprado por Internet durante estos últimos 12 meses?

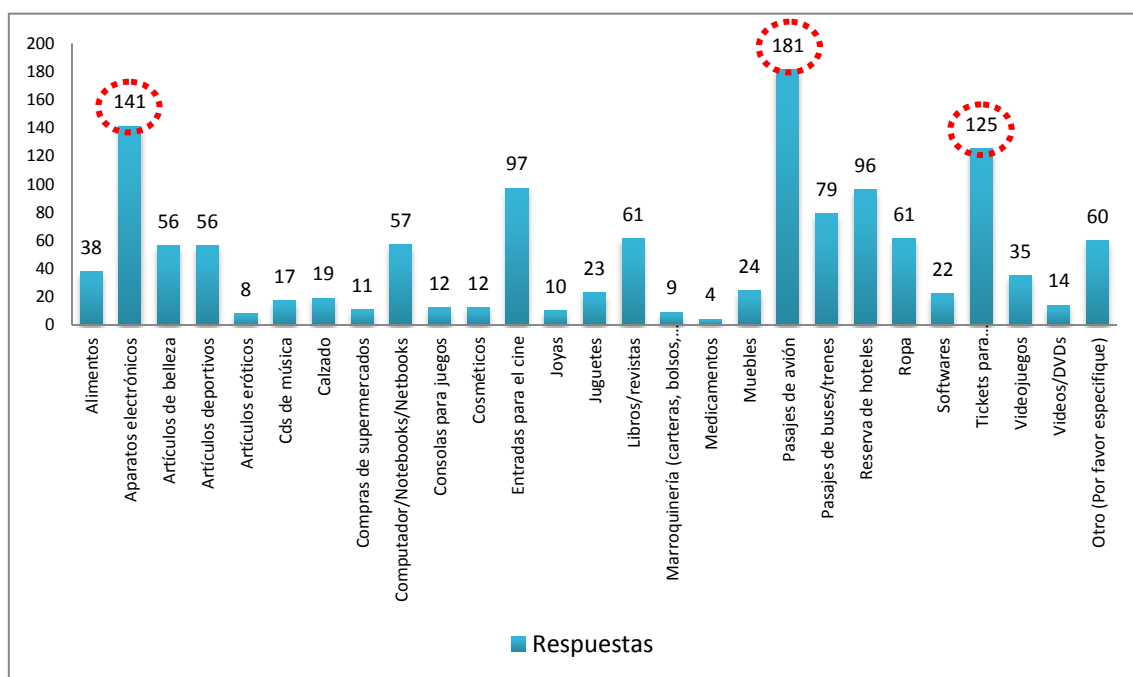
Sólo 1 vez	43	12%
De 2 a 3 veces	131	36%
De 4 a 5 veces	67	19%
6 veces o más	119	33%
Total respuestas	360	100%



### 9. ¿Qué tipo de artículos has comprado por Internet?

Alimentos	38	3%
Aparatos electrónicos	141	11%
Artículos de belleza	56	4%
Artículos deportivos	56	4%
Artículos eróticos	8	1%
Cds de música	17	1%
Calzado	19	1%
Compras de supermercados	11	1%
Computador/Notebooks/Netbooks	57	4%
Consolas para juegos	12	1%

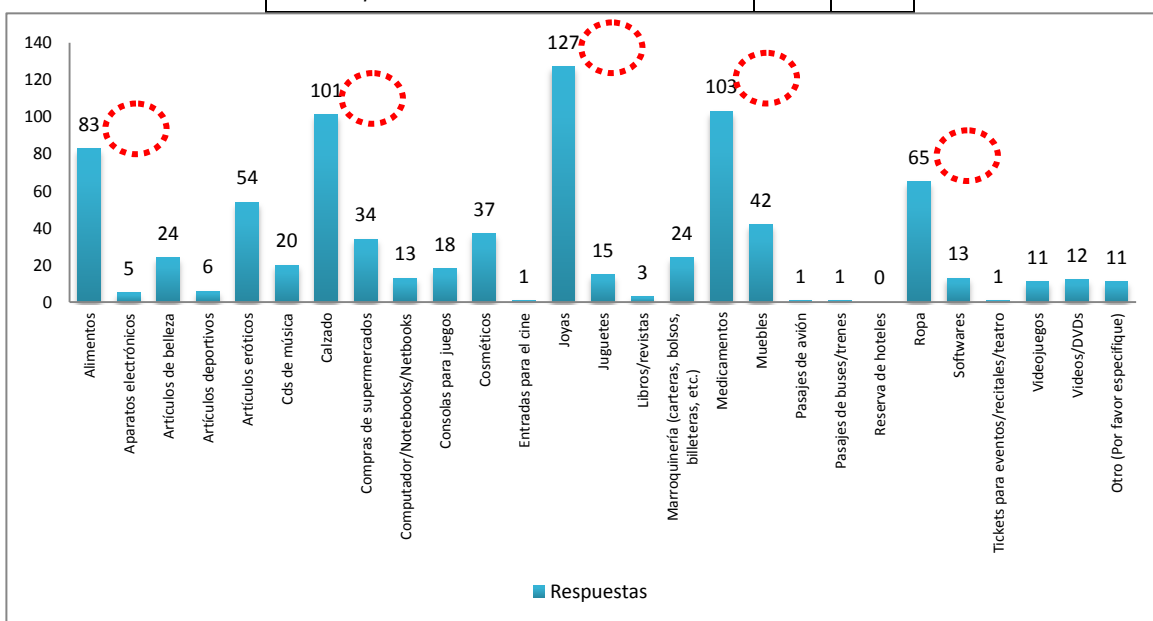
Cosméticos	12	1%
Entradas para el cine	97	7%
Joyas	10	1%
Juguetes	23	2%
Libros/revistas	61	5%
Marroquinería (carteras, bolsos, billeteras, etc.)	9	1%
Medicamentos	4	0%
Muebles	24	2%
Pasajes de avión	181	14%
Pasajes de buses/trenes	79	6%
Reserva de hoteles	96	7%
Ropa	61	5%
Softwares	22	2%
Tickets para eventos/recitales/teatro	125	9%
Videojuegos	35	3%
Videos/DVDs	14	1%
Otro (Por favor especifique)	60	5%
Total respuestas	1328	100%



## 10. ¿Qué tipo de artículos JAMÁS comprarías por Internet?

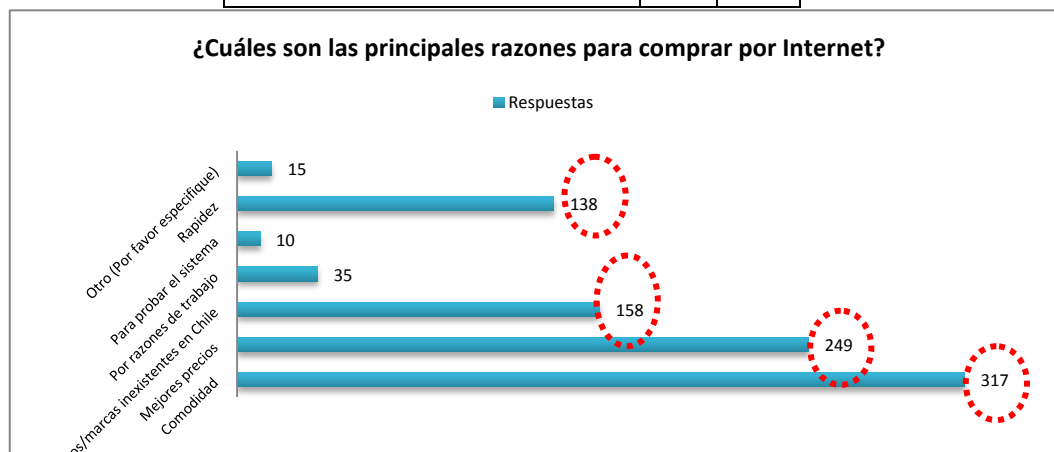
Alimentos	83	10%
Aparatos electrónicos	5	1%
Artículos de belleza	24	3%
Artículos deportivos	6	1%
Artículos eróticos	54	7%
Cds de música	20	2%
Calzado	101	12%
Compras de supermercados	34	4%
Computador/Notebooks/Netbooks	13	2%
Consolas para juegos	18	2%
Cosméticos	37	4%
Entradas para el cine	1	0%

Joyas	127	15%
Juguetes	15	2%
Libros/revistas	3	0%
Marroquinería (carteras, bolsos, billeteras, etc.)	24	3%
Medicamentos	103	12%
Muebles	42	5%
Pasajes de avión	1	0%
Pasajes de buses/trenes	1	0%
Reserva de hoteles	0	0%
Ropa	65	8%
Softwares	13	2%
Tickets para eventos/recitales/teatro	1	0%
Videojuegos	11	1%
Videos/DVDs	12	1%
Otro (Por favor especifique)	11	1%
Total respuestas	825	100%



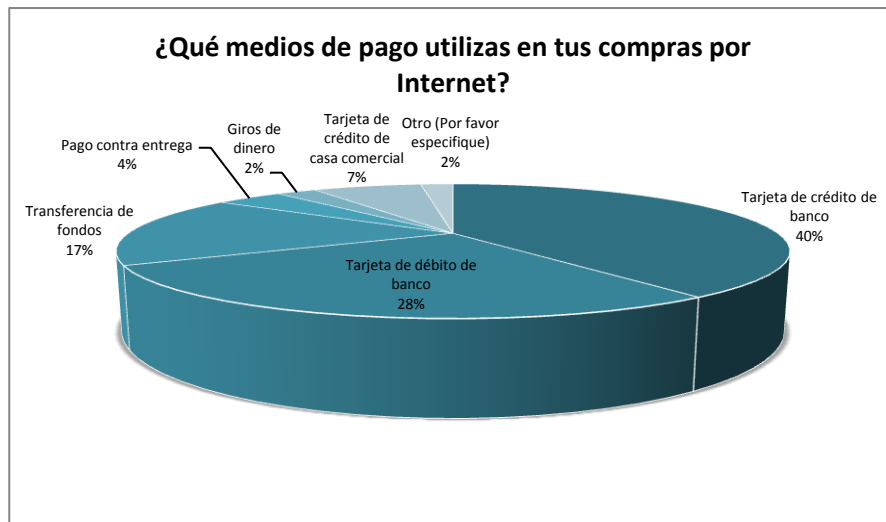
### 11. ¿Cuáles son las principales razones para comprar por Internet?

Comodidad	317	34%
Mejores precios	249	27%
Productos/marcas inexistentes en Chile	158	17%
Por razones de trabajo	35	4%
Para probar el sistema	10	1%
Rapidez	138	15%
Otro (Por favor especifique)	15	2%
Total respuestas	922	100%



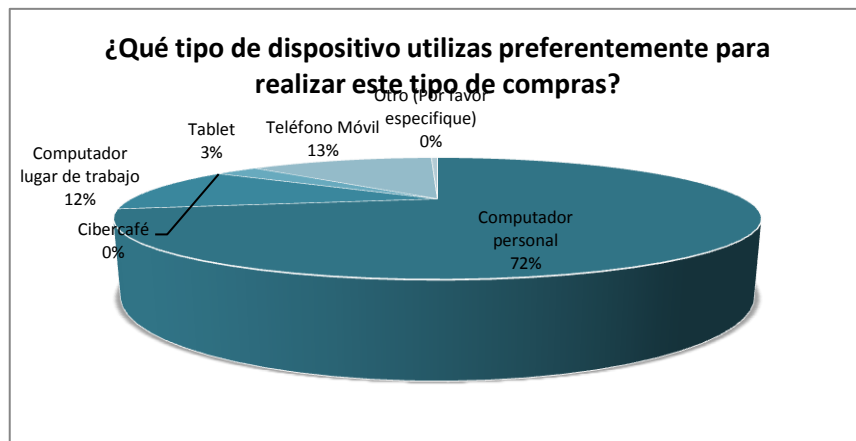
**12.¿Qué medios de pago utilizas en tus compras por Internet?**

Tarjeta de crédito de banco	260	40%
Tarjeta de débito de banco	180	28%
Transferencia de fondos	112	17%
Tarjeta de crédito de casa comercial	44	7%
Pago contra entrega	27	4%
Giros de dinero	16	2%
Otro (Por favor especifique)	13	2%
Total respuestas	652	100%



**13.¿Qué tipo de dispositivo utilizas preferentemente para realizar este tipo de compras?**

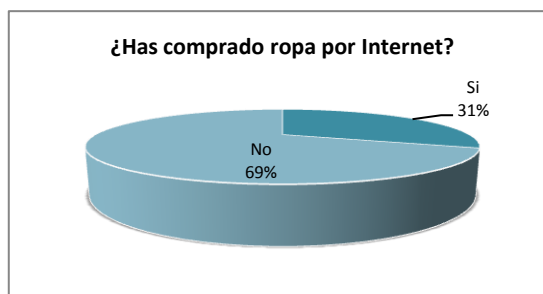
Computador personal	346	72%
Teléfono Móvil	60	13%
Computador lugar de trabajo	57	12%
Tablet	14	3%
Otro (Por favor especifique)	2	0%
Cibercafé	0	0%
Total respuestas	479	100%



En relación si el encuestado ha comprado ropa por Internet, se obtuvieron los siguientes resultados:

**14. ¿Has comprado ropa por Internet?**

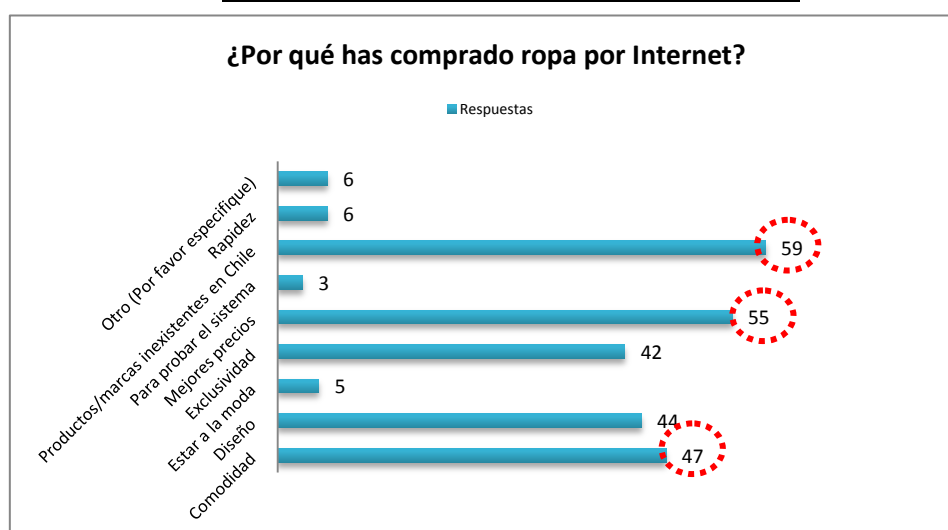
No	247	69%
Si	110	31%
Total respuestas	357	100%



Si has comprado ropa por Internet

**15. ¿Por qué has comprado ropa por Internet?**

Productos/marcas inexistentes en Chile	59	22%
Mejores precios	55	21%
Comodidad	47	18%
Diseño	44	16%
Exclusividad	42	16%
Rapidez	6	2%
Otro (Por favor especifique)	6	2%
Estar a la moda	5	2%
Para probar el sistema	3	1%
Total respuestas	267	100%



Dentro de otras razones se encuentran:

Oferta por Internet, ropa usada.

Polera única que quería regalar.

Por productos inexistentes en Santiago (sólo de regiones).

Oferta online polera de la Selección Chilena.

Ropa de niño.

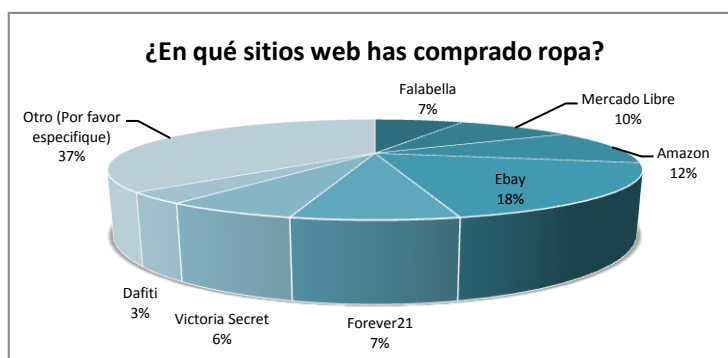
**16. ¿En qué sitios web has comprado ropa?**

Otro (Por favor especifique)	55	37%
Ebay	27	18%

Amazon	17	11%
Mercado Libre	14	9%
Falabella	11	7%
Forever21	11	7%
Victoria Secret	9	6%
Dafiti	5	3%
Total respuestas	149	100%

Dentro de otras marcas, se destacan:

<b>Total marcas</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>
Facebook	9	13,04%
Otro (no nombran marcas)	8	11,59%
Asos	7	10,14%
Backcountry	3	4,35%
Gap	3	4,35%
La Polar	2	2,90%
NBA Store	2	2,90%
Aldo	1	1,45%
aliexpress	1	1,45%
Altrec	1	1,45%
Andesgear	1	1,45%
Blue tienda	1	1,45%
Bumerang	1	1,45%
Carters	1	1,45%
Celtic FC	1	1,45%
Chile al por mayor	1	1,45%
Diesel	1	1,45%
Diseñadores independientes	1	1,45%
Eastbay.com	1	1,45%
Fanatikshop.net	1	1,45%
Groupalia	1	1,45%
Groupon	1	1,45%
j!nx	1	1,45%
Madeinchina	1	1,45%
Mascaradelatex.com	1	1,45%
Midwest	1	1,45%
Nike	1	1,45%
Northface	1	1,45%
Oakley	1	1,45%
Old Navy	1	1,45%
Partyrock	1	1,45%
Pro direct soccer	1	1,45%
Sierra Trading Post	1	1,45%
Soccer.com	1	1,45%
Stockman	1	1,45%
Tatoo	1	1,45%
Tennis Company	1	1,45%
Top	1	1,45%
Top dresses	1	1,45%
Travelclub.cl	1	1,45%
Urban outfitters	1	1,45%
Zappos	1	1,45%



17. Señale el grado de similitud/diferencia para cada pareja de tienda online. Donde 1 es Muy Similar y 7 Muy Diferente.

	<b>Muy Similar</b>						<b>Muy Distinto</b>		
	1	2	3	4	5	6	7	<b>Promedio</b>	
Falabella - Mercado Libre	1	4	8	16	10	15	49	5,631068	
Falabella - Amazon	2	5	7	25	14	15	35	5,223301	
Falabella - Ebay	1	5	5	28	11	15	38	5,330097	
Falabella - Forever 21	1	8	13	34	10	15	22	4,718447	
Falabella - Victoria Secret	2	5	11	31	16	14	24	4,864078	
Falabella - Dafiti	1	5	9	47	14	11	16	4,601942	
Mercado Libre - Amazon	8	14	24	24	12	5	16	3,941748	
Mercado Libre - Ebay	17	12	16	23	12	9	14	3,815534	
Mercado Libre - Forever 21	1	7	9	34	10	17	25	4,902913	
Mercado Libre - Victoria Secret	1	3	5	27	14	21	32	5,339806	
Mercado Libre - Dafiti	1	3	9	41	10	17	22	4,893204	
Amazon - Ebay	19	20	19	24	10	4	7	3,252427	
Amazon - Forever 21	2	4	12	42	11	13	19	4,660194	
Amazon - Victoria Secret	3	3	10	35	12	19	21	4,854369	
Amazon - Dafiti	2	5	8	44	15	14	15	4,621359	
Ebay - Forever 21	2	0	10	39	15	16	21	4,912621	
Ebay - Victoria Secret	2	2	9	32	17	17	24	5,009709	
Ebay - Dafiti	2	5	9	40	13	15	19	4,728155	
Forever 21 - Victoria Secret	11	11	11	40	10	5	15	3,990291	
Forever 21 - Dafiti	7	9	11	46	13	5	12	4,087379	
Victoria Secret - Dafiti	6	8	13	40	19	3	14	4,194175	

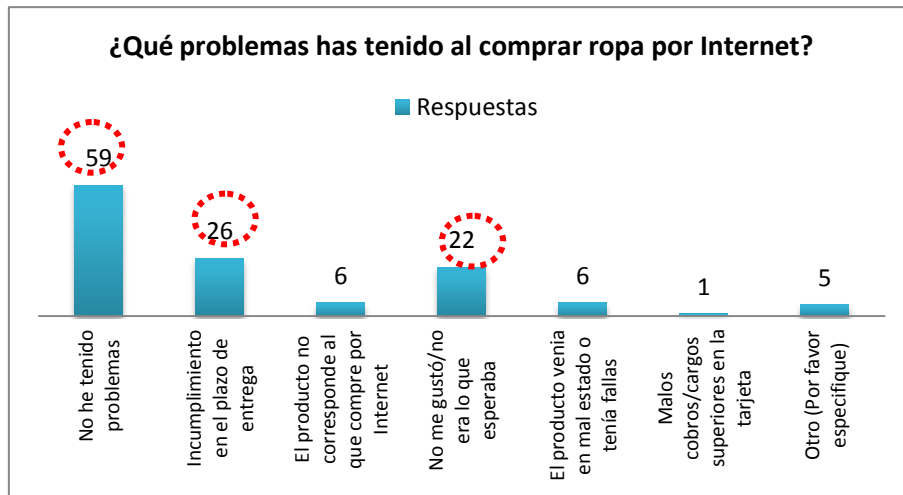
	Falabella	Mercado Libre	Amazon	Ebay	Forever 21	Victoria Secret	Dafiti
Falabella	0,00000000	5,63106796	5,22330097	5,33009709	4,71844660	4,86407767	4,89320388
Mercado Libre	5,63106796	0,00000000	3,94174757	3,81553398	4,90291262	5,33980583	4,89320388
Amazon	5,22330097	3,94174757	0,00000000	3,25242718	4,66019417	4,85436893	4,62135922
Ebay	5,33009709	3,81553398	3,25242718	0,00000000	4,91262136	5,00970874	4,72815534
Forever 21	4,71844660	4,90291262	4,66019417	4,91262136	0,00000000	3,99029126	4,08737864
Victoria Secret	4,86407767	5,33980583	4,85436893	5,00970874	3,99029126	0,00000000	4,19417476
Dafiti	4,89320388	4,89320388	4,62135922	4,72815534	4,08737864	4,19417476	0,00000000

18. ¿Qué problemas has tenido al comprar ropa por Internet?

No he tenido problemas	59	47%
Incumplimiento en el plazo de entrega	26	21%



No me gustó/no era lo que esperaba	22	18%
El producto no corresponde al que compre por Internet	6	5%
El producto venia en mal estado o tenía fallas	6	5%
Otro (Por favor especifique)	5	4%
Malos cobros/cargos superiores en la tarjeta	1	1%
Total respuestas	125	100%



Dentro de otros problemas, se encuentra:

Tallas incorrectas

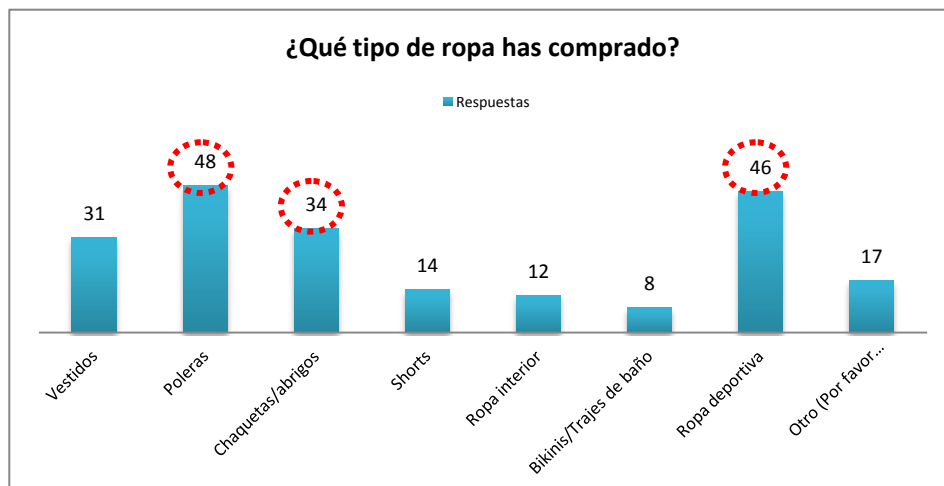
Mala calidad

Si no le gusta al verlo, no lo compra.

La imagen no muestra calidad de las telas, las tallas no son estándares.

### 19. ¿Qué tipo de ropa has comprado?

Poleras	48	23%
Ropa deportiva	46	22%
Chaquetas/abrigos	34	16%
Vestidos	31	15%
Otro (Por favor especifique)	17	8%
Shorts	14	7%
Ropa interior	12	6%
Bikinis/Trajes de baño	8	4%
Total respuestas	210	100%



Dentro de las opciones de otras, se encuentran:

Pantalones (2)	Zapatillas	Camisa
Ropa Infantil (3)	Corbatas y Trajes	Faja para embarazada
Zapatos (3)	Gorro (2)	Ropa de nieve
Pijamas (2)	Artículos deportivos	Bufandas

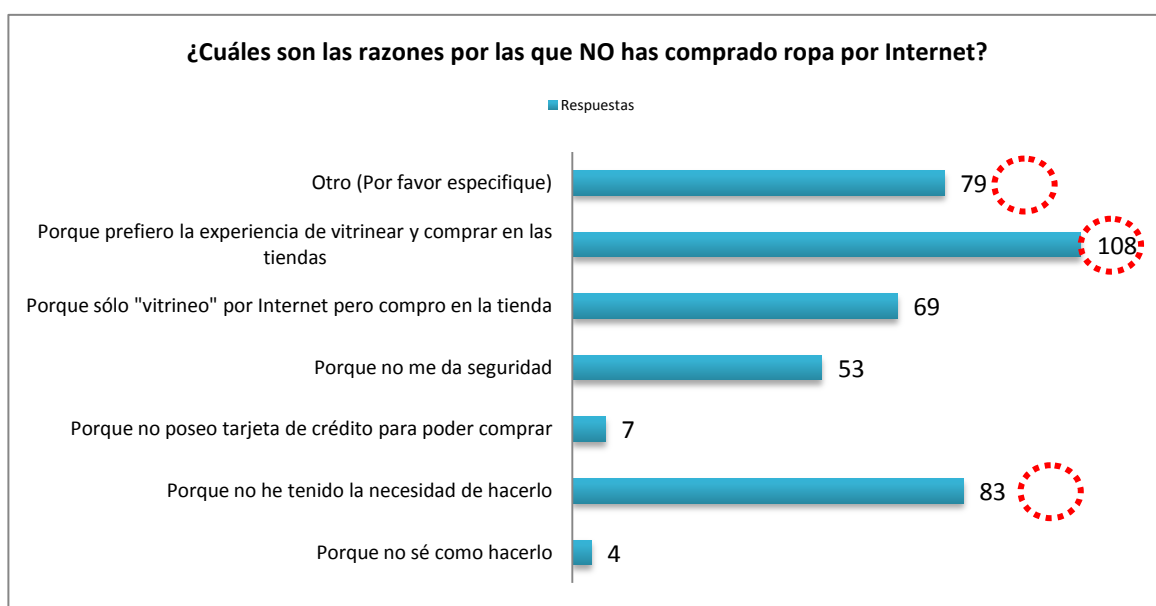
**20. ¿Cuánto es el dinero promedio que gastas en UNA compra online? (sin contar costos de envío).**

<i>Menos de \$10.000</i>	8	8%
<i>Entre \$10.000 - \$24.999</i>	29	28%
<i>Entre \$25.000 - \$54.999</i>	42	41%
<i>Entre \$55.000 - \$119.999</i>	18	17%
<i>Más de \$120.000</i>	6	6%
<i>Total respuestas</i>	103	100%

**En relación a las personas que no compran ropa por Internet:**

**21. ¿Cuáles son las razones por las que NO has comprado ropa por Internet?**

<i>Porque no sé cómo hacerlo</i>	4	1%
<i>Porque no he tenido la necesidad de hacerlo</i>	83	21%
<i>Porque no poseo tarjeta de crédito para poder comprar</i>	7	2%
<i>Porque no me da seguridad</i>	53	13%
<i>Porque sólo "vitrineo" por Internet pero compro en la tienda</i>	69	17%
<i>Porque prefiero la experiencia de vitrinear y comprar en las tiendas</i>	108	27%
<i>Otro (Por favor especifique)</i>	79	20%
<i>Total respuestas</i>	403	100%



Dentro de otras razones, los comentarios son:

<i>Prefiero probar personalmente la prenda. Las tallas varían mucho entre marcas.</i>
<i>Por miedo a que no me quede una prenda bien</i>
<i>Hay que probarse la ropa</i>
<i>No he encontrado nada de mi gusto</i>
<i>Para colocarse la ropa y ver cómo te queda</i>
<i>Porque no confío que la talla me quede y sería una lata que así no fuera.</i>
<i>No encuentro una tienda chilena que me acomode, comprar a tiendas de US creo que me van a comprar mucho por impuestos</i>
<i>Es mejor probarse la ropa</i>
<i>Necesito probarme la ropa para ver cómo me queda</i>
<i>No estoy interesado en la compra de ropa en general</i>
<i>Porque siento que la ropa antes de comprar, sí o sí me la debo probar</i>
<i>No hay un standard global de tallas de ropa, puedes comprar una más grande que un l de otra cosa... ese sería mi miedo.</i>
<i>Porque no sé si me queda bien</i>
<i>Creo que existen diferencias de tallas</i>
<i>Porque no sé si me va a quedar bueno puesto</i>
<i>Ropa en otras personas no se ve igual q en mí!</i>
<i>Necesito probármela</i>
<i>No me interesa la compra de ropa sin probármela</i>
<i>Prefiero probarme</i>
<i>Me gusta probarme antes de comprar</i>
<i>Puedo probar y ver realmente ya que algunas tallas varían</i>
<i>Imposible saber cómo te queda si no te lo pruebas.</i>
<i>Porque no puedo ver cómo me queda</i>
<i>No sé cómo me va a quedar la ropa.</i>
<i>Necesito ver la calidad</i>
<i>Por la imposibilidad de probarse la ropa... no tengo el cuerpo de maniquí ni modelo como para poder comprarme algo sin probarlo.</i>
<i>Porque las tallas nunca son exactas</i>
<i>Porque no sé si es que me va bien</i>
<i>Porque existe mucha diferencia en cómo le queda a la maniquí y a una...</i>
<i>Porque, si compro ropa por internet, compro exclusividad, pero los envíos desde otros países, salen más costosos que la misma prenda.</i>
<i>Porque no existe una plataforma para hacerlo que me atraiga</i>
<i>No me puedo probar la ropa</i>
<i>Necesito probármela</i>
<i>Hay que probarse para verificar tallas</i>
<i>Porque prefiero probarme la ropa antes de comprar</i>
<i>No me gusta</i>
<i>No manejo las tallas, estas varían un poco según marca, lugar... Es un riesgo y una molestia empezar con los cambios</i>
<i>Difícil saber si quedará bien.</i>
<i>Para asegurarme que queda bien, prefiero probarme la ropa en tiendas</i>
<i>Porque no me la puedo probar</i>
<i>Porque necesito probarme la ropa antes de comprarla</i>
<i>Porque para comprar ropa debo antes probar si me queda bien</i>
<i>Porque necesito antes de comprar ropa sentirme satisfecha al verla en vivo...algunas veces cambia mucho de la página a la realidad</i>
<i>Porque no es posible probarse la ropa</i>
<i>Porque no es seguro que una talla específica sea la misma para todas las marcas</i>
<i>He comprado, pero la talla no me servía y nunca tuve cómo devolverla</i>
<i>No se las tallas</i>
<i>No seguridad en las tallas</i>
<i>Me da miedo que la ropa no me quede bien. Necesito probármela.</i>
<i>Necesito probarme la ropa</i>
<i>Porque no sé cómo me va a quedar</i>
<i>Porque no me la puedo probar</i>
<i>Prefiero probar la ropa antes de comprarla</i>
<i>Porque necesito probármela para apreciar cómo me queda y si es cómoda</i>
<i>Porque siempre es necesario probar la prenda de vestir</i>
<i>me gusta probarme la ropa antes de comprarla</i>
<i>Porque no quiero arriesgarme a que la ropa me quede mal</i>
<i>porque las tallas varían de tamaño</i>
<i>Necesito probar la ropa y sus tallas.</i>
<i>Prefiero probarme las prendas</i>
<i>Existe poca oferta</i>
<i>Las tallas no me dan seguridad y calidad.</i>
<i>Necesito probarme la ropa</i>
<i>Uno se la prueba, ve como le queda y luego compra...</i>
<i>Porque no puedes asegurar que compraras la talla adecuada.</i>

Las tallas muchas veces no coinciden
Por el riesgo de que la talla no me quede bien
En el caso de la ropa se produce el problema de la diferencia en las tallas de acuerdo al fabricante
No se puede ver la prenda ni la comodidad de ésta
Diferencia de talla, color
Para verificar las tallas de la ropa según mi contextura
Porque necesito probarme la ropa
Necesito probarme la ropa para asegurarme que la talla me quede.
Porque no sé cómo me va a quedar
Porque puede que la ropa que compre por Internet no me quede buena :)
Porque me gusta probarme la ropa antes de comprarla
Por inseguridad en tallas
No sé si las tallas son correctas

**22. ¿Compraría ropa en una tienda online confeccionada por diseñadores independientes, la cual no se encuentra en las grandes tiendas?**

Si	308	61%
No	194	39%
Total respuestas	502	100%



## **ANEXO: Investigación de Mercado, análisis encuesta CASEN**

Para estudiar el mercado Chileno al que nos veríamos enfrentados, decidimos utilizar la Encuesta Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) ya que ésta es reconocida, tiene una muestra representativa y entre sus preguntas cuenta con información sobre la conexión a internet en los hogares y si se ha realizado comercio electrónico.

Dado que la cantidad de gente que se conecta al mundo cibernético ha ido aumentando exponencialmente, es adecuado utilizar la CASEN 2009 que es la última disponible hasta ahora.

Se describe brevemente la encuesta y luego se procederá a responder preguntas como ¿Cuántos hogares utilizan internet? ¿Realizan compras? ¿Poseen tarjetas de crédito? Entre otras. Luego se quiere estudiar, cuáles son las características demográficas que influyen a la hora de comprar por internet para saber cuál debiese ser la población a la que debemos enfocarnos y si esta calza con el cliente objetivo de MOS.

La CASEN es llevada a cabo por el Ministerio de Planificación (Mindeplan) como organismo responsable y por la Universidad Alberto Hurtado –Observatorio Social (OSUAH) como organismo ejecutor. Esta encuesta fue aplicada a finales del 2009, cuenta con cobertura nacional y está referida a la población en hogares particulares. La muestra cuenta con 246.924 observaciones y maneja 347 variables de las cuales usaremos la información sobre las personas que declaran usar internet.

La primera pregunta relevante a responder es ¿Cuántos hogares tienen al menos un computador disponible en el hogar? y luego ¿Cuántos hogares utilizan internet?

Se puede observar en las tablas siguientes que de las personas que sí responden la pregunta, un 62% de la población muestral no cuenta con ningún computador en su hogar y de aquellos que sí tienen computador un 68,2% cuenta con internet. Por lo tanto, un 42% de la población dice tener conexión a internet en su lugar de residencia.

(pc o notebook)	Freq.	Percent	Cum.
0	<b>3,607,799</b>	<b>62.44</b>	<b>62.44</b>
1	<b>1,753,578</b>	<b>30.35</b>	<b>92.79</b>
2	<b>274,072</b>	<b>4.74</b>	<b>97.53</b>
3	<b>94,893</b>	<b>1.64</b>	<b>99.18</b>
4	<b>31,380</b>	<b>0.54</b>	<b>99.72</b>
5	<b>11,423</b>	<b>0.20</b>	<b>99.92</b>
6	<b>3,375</b>	<b>0.06</b>	<b>99.98</b>
7	<b>805</b>	<b>0.01</b>	<b>99.99</b>
9	<b>557</b>	<b>0.01</b>	<b>100.00</b>
<b>Total</b>	<b>5,777,882</b>	<b>100.00</b>	

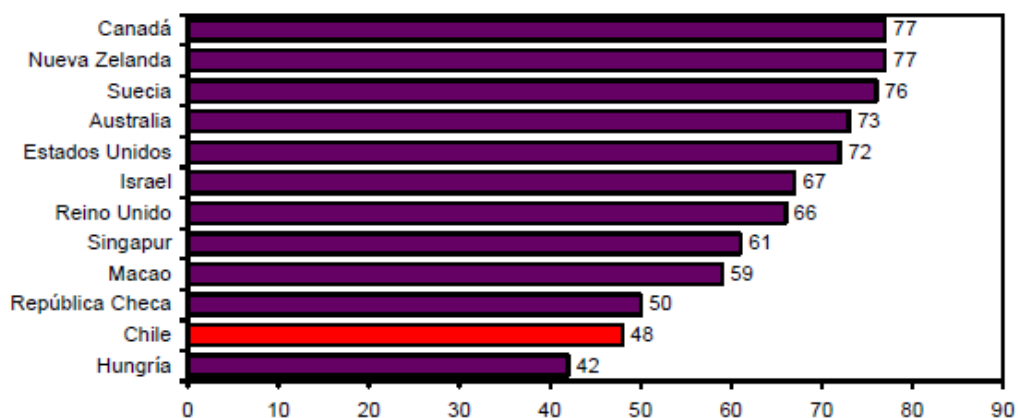
su núcleo, ¿tiene conexión a internet?	Freq.	Percent	Cum.
sí, vía teléfono (conmutada) o conexión	<b>200,719</b>	<b>9.25</b>	<b>9.25</b>
sí, banda ancha contratada (cable, wifi	<b>1,124,306</b>	<b>51.81</b>	<b>61.06</b>
sí, banda ancha prepago	<b>105,955</b>	<b>4.88</b>	<b>65.94</b>
sí, conexión libre wifi (no paga)	<b>48,929</b>	<b>2.25</b>	<b>68.20</b>
no tiene conexión	<b>690,174</b>	<b>31.80</b>	<b>100.00</b>
<b>Total</b>	<b>2,170,083</b>	<b>100.00</b>	

compu	internet		Total
	0	1	
0	<b>0</b>	<b>3,607,799</b>	<b>3,607,799</b>
1	<b>690,174</b>	<b>12,679,422</b>	<b>13,369,596</b>
<b>Total</b>	<b>690,174</b>	<b>16,287,221</b>	<b>16,977,395</b>

Para reafirmar estos datos y pensar en cómo será la situación en el 2012, podemos utilizar la medida que plantea el estudio fondecyt realizado por la Instituto de Sociología UC (2008). Este afirma que la tasa de crecimiento de usuarios de Internet se ha mantenido relativamente constante a partir del año de 2000, aumentando entre 3 y 4 puntos porcentuales por año, por lo tanto, al 2012 la cantidad de conectados debiese haber subido a un 52% aproximadamente. Subtel (2009) por su parte, hace notar que el hecho de tener computador e internet en la casa está determinado por el nivel socioeconómico. Mientras del total de hogares del V quintil, un 72,6% tiene Internet, en el I quintil sólo un 10,1%.

Es importante notar que la cantidad de personas que están conectadas se encuentra por debajo de los países desarrollados, como Suecia, Nueva Zelanda y Estados Unidos, y corresponde a niveles comparables con países en desarrollo como Hungría y República Checa (WIP 2008). Esto se puede observar claramente en el gráfico.

**Gráfico 1. Porcentaje de Usuarios de Internet en Chile en comparación con otros países.**



Fuente: Chile: Estimación CCS para año 2008. Otros países: World Internet Project - International Report 2009 (pg.59).

La siguiente pregunta importante es, ¿Con qué Frecuencia usa internet? De un total de 6.568.964 personas, un 58% lo usa al menos una vez al día (3.8 millones), un 33% al menos una vez a la semana (2 millones), un 6% al menos una vez al mes y 2% menos de una vez al mes.

¿con que frecuencia usa internet?	Freq.	Percent	Cum.
al menos una vez al día	3,857,536	58.72	58.72
al menos una vez a la semana	2,170,922	33.05	91.77
al menos una vez al mes	423,818	6.45	98.22
menos de una vez al mes	116,688	1.78	100.00
<b>Total</b>	<b>6,568,964</b>	<b>100.00</b>	

¿Dónde suelen conectarse? Los principales lugares son en el hogar, un 55%, luego los cybercafé y luego en establecimientos educacionales.

¿dónde utiliza más frecuentemente internet? (1)	Freq.	Percent	Cum.
en el hogar	4,007,170	55.26	55.26
en el trabajo	519,705	7.17	62.43
en establecimiento educacional	857,751	11.83	74.25
en un telecentro comunitario o infocent	63,763	0.88	75.13
en un lugar privado (cybercafé, kioskon	1,005,832	13.87	89.00
otro	114,875	1.58	90.59
no lo usa	549,579	7.58	98.17
ninguno de los computadores usados tien	132,962	1.83	100.00
<b>Total</b>	<b>7,251,637</b>	<b>100.00</b>	

¿Usó Internet los últimos 3 meses para comercio electrónico? Un 12,28% declara que sí, lo que corresponde a 806.879 personas, de las cuales 463.540 son hombres y la mayoría se encuentra en un rango de edad entre 15 y los 55. De las 343.339 mujeres, la mayor parte tienen entre 15 y 50 años.

Se puede observar en la tabla 10, las regiones donde existe más comercio electrónico, estas son la región metropolitana primero, luego la V región y tercera la VIII.

comercio electrónico	Freq.	Percent	Cum.
sí	<b>806,879</b>	<b>12.28</b>	<b>12.28</b>
no	<b>5,654,130</b>	<b>86.07</b>	<b>98.35</b>
no sabe	<b>108,087</b>	<b>1.65</b>	<b>100.00</b>
Total	<b>6,569,096</b>	<b>100.00</b>	

Lo otro interesante y necesario, es saber si tienen tarjeta de crédito, según sbif.cl, la cantidad de tarjetas de crédito activas en Chile al 2010 era de 4.887.405.

Habiendo respondido las preguntas más importantes queremos ver cuáles son las características demográficas que influyen a la hora de comprar por internet. Se realizó una regresión donde la variable dependiente fue una dummy que toma valor 1 si es que el encuestado declara haber realizado compras por internet y 0 si es que no, dado a lo anterior se utiliza un probit para realizar la regresión y se estudiará cuáles de las siguientes características influye; sexo, edad, número de personas que viven en el hogar, región de residencia, oficio, nivel de ingresos, lugar donde se conecta, si tiene computador y años de escolaridad.

$$Y_i = \begin{cases} 1 & \text{si ha realizado compras por internet} \\ 0 & \text{si no ha realizado compras por internet} \end{cases}$$

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \text{sex}_i + \beta_2 \text{edad}_i + \beta_3 \text{edad}^2_i + \beta_4 \text{numper}_i + \beta_5 D.\text{region}_i + \beta_6 \text{ingalto}_i + \beta_7 \text{ingbajo}_i + \beta_8 \text{ingmedio}_i + \beta_9 \text{esc}_i + \beta_{10} D.\text{lugar}_i + \beta_{11} \text{compu}_i + \beta_{12} D.\text{oficio}_i + \mu_i$$

La dummy para sexo toma el valor uno para los hombres. Numper es una variable continua que indica cuantas personas viven en el hogar. Las dummies de región serán 15 y se puede encontrar el orden correspondiente con la cantidad de personas que presenta cada una en la tabla 10 del anexo. El ingreso se dividió en 3 dummies, la primera ingbajo representa a todas las personas que tienen ingresos menores a \$500.000 pesos, ingmedio va de \$500.000 a menos de \$1.500.000 y el ingalto va de \$1.500.000 en adelante. Los años de escolaridad es un variable continua. El oficio se dividió en dummies, creemos que las personas que tengan estudios profesionales relacionados con la tecnología por ejemplo, serán más cercanos al e-commerce, pero la casen no muestra la carrera, si no el oficio, en la tabla 11 se puede ver cuáles son. El que tenga computador tomará el valor 1 y 0 si no. Lugar donde se conecta serán dummies, si se conecta en el hogar, en el trabajo, en el establecimiento educacional, cybercafé, otro. La



edad se utilizará para ver como influye pero se eliminará de la base a los menores de 15 y lo mayores de 55 debido a las conclusiones sacadas anteriormente.

Marginal effects after probit  
 $y = \text{Pr}(\text{ecom})$  (predict)  
 $= .1949679$

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[ 95% C.I. ]	x
sex*	.0626465	.00082	76.60	0.000	.061043 .064249	.69252
edad	.0054665	.00035	15.44	0.000	.004773 .006161	38.315
edadsq	-.0000622	.00000	-13.79	0.000	-.000071 -.000053	1556.4
numper	-.0142969	.00025	-57.68	0.000	-.014783 -.013811	4.01801
ingalto*	.1792807	.00153	116.92	0.000	.176275 .182286	.276738
ingmedio*	.0413143	.00113	36.71	0.000	.039109 .04352	.512592
esc	.0190836	.00018	104.24	0.000	.018725 .019442	13.7452
dregion1*	.1159351	.00589	19.68	0.000	.104387 .127483	.021643
dregion2*	.1535847	.00561	27.36	0.000	.142583 .164586	.045898
dregion3*	.0020216	.0051	0.40	0.692	-.00798 .012023	.0178
dregion4*	.0729023	.00548	13.30	0.000	.062155 .083649	.028971
dregion5*	.1450931	.00516	28.13	0.000	.134983 .155203	.101469
dregion6*	.1443606	.00575	25.10	0.000	.133088 .155633	.033711
dregion7*	.267094	.0062	43.09	0.000	.254944 .279244	.029648
dregion8*	.0792975	.00484	16.37	0.000	.069802 .088793	.087167
dregion9*	.1340137	.00576	23.28	0.000	.122733 .145295	.030064
dregi~10*	.0868972	.00528	16.46	0.000	.07655 .097245	.039025
dregi~11*	.1294199	.00798	16.21	0.000	.113775 .145064	.00588
dregi~12*	.1429157	.00661	21.61	0.000	.129953 .155879	.013283
dregi~13*	.0867558	.0039	22.22	0.000	.079103 .094409	.513657
dregi~14*	.1163083	.00613	18.99	0.000	.104303 .128314	.018625
doficio1*	.1390141	.00492	28.28	0.000	.12938 .148648	.010126
doficio2*	.1128051	.0029	38.88	0.000	.107119 .118491	.050388
doficio3*	.0665597	.00224	29.69	0.000	.062166 .070953	.218858
doficio4*	.0562922	.0021	26.81	0.000	.052177 .060408	.176448
doficio5*	.0699986	.00233	30.10	0.000	.06544 .074557	.105921
doficio6*	.0180679	.00202	8.96	0.000	.014115 .022021	.149039
doficio7*	.0522557	.00477	10.94	0.000	.042898 .061613	.010183
doficio8*	-.0123298	.00199	-6.19	0.000	-.016233 -.008427	.116833
doficio9*	-.0203196	.00209	-9.71	0.000	-.024423 -.016216	.081234
compu*	.0225876	.00108	20.89	0.000	.020468 .024707	.742691
dltugar1*	.1036814	.00383	27.08	0.000	.096178 .111185	.662105
dltugar2*	.124605	.00517	24.09	0.000	.114466 .134744	.202382
dltugar3*	-.0116278	.00843	-1.38	0.168	-.028141 .004886	.004028
dltugar4*	-.0038075	.00769	-0.49	0.621	-.018887 .011272	.006204
dltugar5*	-.0135049	.0044	-3.07	0.002	-.022123 -.004886	.111883

(\*) dy/dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1

El R<sup>2</sup> no es muy alto, sólo un 12,51% de los factores que influyen en el comercio electrónico se ven explicados por el modelo, lo más seguro es que estén faltando variables que no es posible obtener de la CASEN, está la variable tarjeta de crédito, lo más probable es que el tener una activa ayude a realizar compras por internet. Una variable vital, es la confianza que tiene la gente sobre la seguridad de la información al pagar por internet y sobre el miedo a que el producto no llegue.

Un comunicado la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) revela que la desconfianza en el comercio electrónico sigue siendo el principal factor que impide su crecimiento en nuestro país. Entre las empresas y clientes encuestados, un 29% manifestó no sentirse motivado tras percibir una falta de seguridad o privacidad en internet en general, mientras que un 8% dijo no confiar en los minoristas online. Los otros dos mayores factores que

impiden el comercio electrónico son la falta de información disponible para encontrar productos y la baja penetración de tarjetas de crédito entre el público chileno<sup>25</sup>.

En la tabla se ven los efectos marginales de las variables dependientes sobre la dummy de comercio electrónico. Se ve que casi todas las variables son estadísticamente significativas al 5% de confianza menos el vivir en la región de Atacama y el conectarse desde un establecimiento educacional o algún centro comunitario, a diferencia de conectarse en el hogar o el trabajo que sí influye.

El ser hombre influye positivamente en la probabilidad de comprar por internet, esta probabilidad aumenta 0,6 puntos porcentuales cuando la persona que compra es hombre en vez de mujer. Con el aumento de la misma aumenta la probabilidad de realizar comercio electrónico en 0,5 puntos porcentuales.

A medida que aumenta el número de personas que vive en el hogar, disminuye la probabilidad en 1,4 puntos porcentuales.

Tener ingreso alto versus bajo aumenta la probabilidad en 18 puntos porcentuales y el tener ingreso medio la aumenta 4,1 sobre el bajo.

Con el aumento en los años de escolaridad, la probabilidad aumenta en 1,9 puntos porcentuales por año.

En el caso de las regiones, todas se comparan contra "Arica y Parinacota", todas menos la tercera son significativas y aumentan la probabilidad de comprar por internet comparándola con esa región. La gente que vive en la II, V, IV tiene 15 puntos porcentuales más de probabilidad de comprar en internet que la gente que vive en la Región XV.

---

25

[http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/Desconfianza\\_impide\\_crecimiento\\_de\\_comercio\\_electronico](http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/Desconfianza_impide_crecimiento_de_comercio_electronico)

región (nueva división política administrativa)	¿usó internet los últimos 3 meses para ... ? comercio electrónico			Total
	sí	no	no sabe	
i: tarapacá	11,872	122,352	888	135,112
ii: antofagasta	29,059	232,903	4,832	266,794
iii: atacama	8,611	106,519	1,254	116,384
iv: coquimbo	19,431	208,620	5,554	233,605
v: valparaíso	77,693	597,696	12,700	688,089
vi: libertador genera	29,096	228,848	5,282	263,226
vii: maule	33,175	216,361	3,081	252,617
viii: bio bio	66,535	612,639	15,540	694,714
ix: la araucanía	22,570	244,048	9,769	276,387
x: los lagos	25,490	230,492	2,443	258,425
xi: aysén del general	4,222	32,685	408	37,315
xii: magallanes y de	7,846	62,565	674	71,085
r.m.: región metropol	452,186	2,581,990	42,790	3,076,966
xiv: los ríos	9,022	102,512	1,868	113,402
xv: arica y parinacot	10,071	73,900	1,004	84,975
Total	806,879	5,654,130	108,087	6,569,096

El oficio influirá en todos los casos, el ser parte de las fuerzas armadas, miembros del poder ejecutivo, de Los cuerpos legislativos, profesionales, científicos e intelectuales son los que más aumenta la probabilidad de realizar comercio electrónico, alrededor de 13 puntos porcentuales comparado con trabajadores no calificados. Los técnicos, profesionales de nivel medio, empleados de oficina, trabajadores de los servicios, vendedores de comercio y mercados, agricultores, trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros también tiene mayor probabilidad pero esta es de aproximadamente 5 puntos porcentuales sobre los no calificados. El ser oficiales, operarios artesanos de artes mecánica y otros oficios, operadores y montadores de instalaciones y maquinaria disminuirán la probabilidad de participar en comercio online con respecto a los trabajadores no calificados.

oficio	Freq.	Percent	Cum.
fuerzas armadas	21,534	0.32	0.32
miembros del poder ejecutivo y de los	176,106	2.65	2.98
profesionales, científicos e intelectua	714,110	10.75	13.73
técnicos y profesionales de nivel medio	644,731	9.71	23.44
empleados de oficina	514,265	7.74	31.18
trabajadores de los servicios y vendedo	1,171,992	17.65	48.83
agricultores y trabajadores calificados	263,275	3.96	52.79
oficiales, operarios y artesanos de art	931,411	14.03	66.82
operadores y montadores de instalacione	613,238	9.23	76.05
trabajadores no calificados	1,570,837	23.65	99.71
sin respuesta	19,540	0.29	100.00
Total	6,641,039	100.00	

El tener computador aumenta la probabilidad de realizar comercio electrónico en 2,2 puntos porcentuales. El tener internet seguramente es más pero se produce un problema de colinealidad entre las variables por lo que fue eliminada de la regresión.

De los lugares desde los que la gente se conecta, el hacerlo desde el hogar y la oficina aumentan la probabilidad en 10 y 12 puntos porcentuales respectivamente y conectarse desde un cybercafé la disminuye en 1,3 puntos porcentuales.

En el informe de la Subtel (2009) que se basa en los datos levantados por la “*Encuesta sobre Acceso, Uso y Usuarios de Internet Banda Ancha en Chile*” en las regiones II, V, VIII y R.M. llega a conclusiones parecidas a las descritas.

La penetración de Internet entre los hogares es mayor a mayor nivel de ingresos, pero entre los hogares con computador, la penetración de Internet en el I quintil es mayor que en el segundo quintil. También es mayor mientras más años de escolaridad tenga el jefe de hogar y lo mismo si éste ha ocupado un computador alguna vez o es usuario de Internet.

Encuentran que los jefes de hogar usuarios hacen un uso frecuente de Internet ya que un 53,1% de ellos lo usa más de 5 días a la semana. Sin embargo la frecuencia de uso varía dependiendo del nivel de ingresos del hogar, ya que mientras un 69% de los usuarios del quinto quintil lo ocupa más de 5 días a la semana, en el primer quintil el porcentaje es de 22% (Notar que esa diferencia puede estar dada por el hecho de tener conexión en el hogar).

Observaron que las principales acciones que los jefes de hogar realizan, son enviar y recibir correos electrónicos, escuchar música, chatear, usar Facebook, ver videos y bajar música y/o películas. Otros puntos importantes fueron buscar información de interés personal, relacionada a su trabajo y leer diarios, noticias o revistas. De lo anterior, son los hombres quienes lo realizan en proporciones mayores, con excepción de Visitar Fotologs o Blogs y Buscar información sobre temas de salud que predomina entre las mujeres.

La expansión de computadores e Internet entre las regiones es desigual, siendo la VIII región la más afectada tanto en el 2006 como en el año 2009.

En términos generales, los lugares de acceso predominantes son la propia casa del jefe de hogar y el trabajo, y para quienes no tienen Internet en el hogar son el trabajo y casas de amigos, conocidos o parientes.

Encuentran variables referidas a las características del hogar que determinan desigualdades en el acceso a computadores e Internet, son el nivel de ingreso de los hogares y la presencia de hijos en edad escolar. Las variables referidas a las características del jefe de hogar que determinan la brecha son el sexo, el nivel de educación del jefe de hogar, así como el hecho de si el jefe de hogar es usuario o no de

computador y de Internet. De este modo, las mayores proporciones de hogares sin computador y sin conexión a Internet se observan a menor ingreso del hogar, cuando no existen hijos entre 6 y 18 años en el hogar, cuando el jefe de hogar es mujer, tiene bajos niveles de escolaridad y cuando no es usuario de computador y/o no es usuario de Internet.

Se observó que la principal razón para no tener Internet en el hogar se relaciona a su costo, razón que no sólo lleva a no contratar el servicio, sino también a suspenderlo. Otras razones que constituyen barreras a la expansión de Internet son la falta de computador, la falta de necesidad y el no saber usarlo. No obstante lo anterior, la mayoría de los hogares manifiesta interés en tener Internet, aún cuando este interés es percibido por los mismos jefes de hogar como difícil de concretar ya que la mayoría considera improbable o muy improbable contratar el servicio dentro de los próximos meses.

Resumen que los que predominan en el uso de computador y de Internet son los hombres, jóvenes, con altos niveles de escolaridad y económicamente activos.

## ANEXOS: CV equipo de trabajo.



### ALEX IGNACIO AHUMADA VARAS

*Curtiduría 7702, La Florida*

*Santiago, Chile*

*84012279*

*02-7256308*

*alexahumadav@gmail.com*

## EDUCACION

---

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS**  
Ingeniería Comercial Mención Administración

2006      **COLEGIO SAN MARCOS**  
▪ Educación Media y Básica

## METAS PROFESIONALES

---

- Especial interés por el ámbito del deporte y la conectividad.
- Motivación por los desafíos y metas ambiciosas.
- Integrar equipos de trabajo con fuerte motivación por desarrollo de nuevos negocios y productos.

## EXPERIENCIA LABORAL

---

Verano 2010	<b>Angel Fire Resort</b> <i>Lift Operator</i> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jefe de Andarivel</li><li>▪ Organización de horarios y descansos del personal</li><li>▪ Informes semanales al jefe de departamento</li></ul>	New Mexico, Estados Unidos
----------------	---	-------------------------------------

## DATOS DESTACADOS

---

Noviembre e 2006	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Premio al Alumno Marquiano, entregado por el colegio San Marcos al alumno que representa los valores de la institución.</li><li>▪ Mejor Deportista</li><li>▪ Mejor Compañero</li></ul>
---------------------	--

## OTRAS ACTIVIDADES

---

Año 2011	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creación de la rama de básquetbol de ex alumnos del colegio San Marcos.</li></ul>
Año 2009 y 2010	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Profesor Particular de Matemáticas e Inglés a alumnos del colegio Pumahue.</li></ul>
Año 2000 a 2006	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capitán del equipo de básquetbol del colegio San Marcos</li></ul>

## INFORMACION ADICIONAL

---

**Nacionalidad:** Chilena

**Fecha de Nacimiento:** 21 de Agosto de 1988

**Rut:** 16.939.056-8

**Computación:** Access, Excel, Power Point, Stata y SAP

**Idioma:** Manejo fluido del idioma inglés

**Actividades de interés:** Snowboard, Fútbol, Básquetbol, Música y Lectura.



## **NAZARETH ALTAMIRANO IBARRA**

*Avenida Independencia 225, Puente Alto*

*Santiago, Chile*

*Teléfono: 4546360*

*Celular: 91555954*

*nazarethaltamiranoi@gmail.com*

### **EDUCACIÓN**

---

2007 – Actual

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

Cursando la carrera de Ingeniería Comercial  
Mención Administración.

1999 – 2006

**LICEO CARMELA CARVAJAL DE PRAT**

Educación Media.

### **METAS PROFESIONALES ACTUALES**

---

- Tengo especial interés en fortalecer mis competencias de gestión, liderazgo y trabajo en equipo cooperativo, en áreas de marketing y/o administrativas. Desarrollar experiencia laboral, fortaleciendo y enriqueciendo en la práctica los aprendizajes y contenidos teóricos adquiridos en la carrera.

### **EXPERIENCIA LABORAL**

---

Noviembre – Diciembre 2007

**EMPRESA CONSTRUCTORA LAS ACACIAS S.A.**

*Asistente de Gerencia de Operaciones.*

Manejo de agenda del gerente, chequeo de reuniones, atención y asistencia a visitas, administración de presupuestos.

Septiembre – Noviembre 2008

**CAPTO CHILE**

*Ventas y distribución*

Empresa con sistema multinivel en la cual se comercializaban distintos productos virtuales. Actividad como vendedora, adquiriendo experiencia en ventas.

Diciembre 2008

**APV ING**

*Encuestadora Online.*

Encuestas online para ING Joven sobre el Ahorro Previsional Voluntario.

Octubre 2010

**SIMCE INGLÉS 2010-TOEIC BRIDGE**

*Examinadora.*

Se vela por el cumplimiento de las condiciones necesarias para un óptimo resultado del proceso. Se deben conocer y ejecutar a cabalidad los procedimientos de la aplicación. Se necesita de habilidades de comunicación verbal y escrita. Adecuado manejo de relaciones interpersonales.

Diciembre 2010

**ADORA COMPLEMENTOS**

*Vendedora.*



Enero – Febrero 2011

**CODELCO.**

*Práctica Profesional.*

Vicepresidencia Corporativa de Proyectos en la Gerencia de Programación y Control y participe del Proyecto “Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la VCP”.

**EMPRENDIMIENTOS**

---

Diciembre 2009 - Marzo 2010

**VENTAS.**

Formación de una microempresa la cual empezó a funcionar con la confección y venta de accesorios para mujer. Aplicación de conocimientos técnicos en promoción a segmentos objetivos, administración de dineros.

Septiembre- Febrero 2011

**IMPORTACIÓN Y VENTAS.**

Actualmente desarrollo un proyecto que consiste en importar ropa exclusiva desde el Reino Unido para comercializarlo en Chile, promocionándolo a un segmento objetivo.

**ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES**

---

**Deportivas**

Selección de vóleybol de Puente Alto (1999- 2001).  
Selección de vóleybol de FEN, Universidad de Chile (2007- Actual).

**Otros**

Clases particulares de matemáticas.

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

---

**Idioma**

Inglés nivel intermedio oral y escrito.

**Habilidades**

Office nivel avanzado, STATA nivel intermedio,

**Computacionales**

SPSS nivel avanzado y Adobe Flash CS4 Professional nivel intermedio.

**Áreas de Interés**

Administración y emprendimiento, estrategia de negocios internacionales, Marketing.

**Otros**

Deportes, eventos sociales, viajes y lectura.

**DATOS PERSONALES**

---

**Nacionalidad**

Chilena.

**Fecha de Nacimiento**

30 de abril de 1988

**R.U.T.**

16.839.803-4

**Estado civil**

Soltera.

**Licencia de Conducir**

Clase B.



## FRANCESCA BONOMELLI CARRASCO

*Hermanos Cabott 6700, D. 191, Las Condes*

*Santiago, Chile*

*Cel: 9797 2076*

*fbonomellic@gmail.com*

### EDUCACIÓN

---

2007 a la fecha

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

*Ingeniería Comercial Mención Economía.*

*Promedio de notas actual 4,9.*

2006

**Otros estudios universitarios**

*Pontificia Universidad Católica de Chile*

*Bachillerato en Ciencias.*

1993-2005

**COLEGIO PADRE HURTADO Y JUANITA DE LOS ANDES**

- Educación Básica y Media.

### METAS PROFESIONALES

---

- Poner en práctica los conocimientos ya alcanzados y adquirir nuevas habilidades y experiencias que me ayuden en el largo plazo, a aportar en el desarrollo de Chile.
- Desempeñar bien mi trabajo y dar el mejor esfuerzo para la institución en la que trabaje.
- Conocer de cerca las tareas y funciones que desempeñan economistas y administradores. Llegar a desempeñar funciones interesantes que requieran de intuición e inteligencia.

Áreas de interés: Economía -especialmente ambiental-, Análisis de Datos, Administración, Finanzas, Comercial.

### EXPERIENCIA LABORAL

---

2011-2012

Ayudantías de inglés avanzado en la carrera de Administración de Servicios, Universidad de los Andes.

Enero y Febrero  
2010

Práctica en **CODELCO** - Casa Matriz, Gerencia Corporativa de Contraloría.

- Contabilizar en SAP.
- Circularizaciones y cobranza.
- Actualización de informes.
- Creación de presentaciones.
- Ayuda en la creación de indicadores para medir el funcionamiento de la Gerencia en el año 2010.
- Ayuda en la creación de mapa estratégico de la Contraloría.

2007 - 2008

Consulta de Cirugía Máxilo Facial Julio Cifuentes  
*Secretaría – Recepcionista (Part Time)*

- Recepción/telefonía.
- Cobranzas.
- Archivo.

- 2007 – 2008 Nexo Colegios Facultad de Economía y Negocios (FEN)  
Nexo Colegios es un área de la facultad que se encarga de difundir en colegios los aspectos positivos y distintivos de la misma para atraer a los mejores alumnos.
- 2004 – 2011 Clases particulares de matemáticas, inglés y contabilidad.

## **OTRAS ACTIVIDADES Y EXPERIENCIAS**

---

- 2010 **INTERCAMBIO ESTUDIANTIL A LA UNIVERSIDAD DE BRITISH COLUMBIA, Vancouver, Canadá**  
**BECA: “Emerging Leaders in the Americas Program” (ELAP)**, otorgada por el “Canadian Bureau for International Education” para costear todos los gastos del intercambio.
- Cursos:**
- Non renewable resources Economics
  - Wine science
  - Women in the Economy
  - The process of Economics Development
  - Recruitment and Selection
- 2010
- Co-organizadora de un seminario llevado a cabo en FEN: “Desarrollo de la Mujer en el siglo XXI en Chile”. Los invitados fueron: Paulina Urrutia, Camila Merino, María Cristina Depassier y Javiera Blanco, entre otros.
- 2004 – a la Fecha
- Traducciones
  - Venta de ropa traída de Europa
  - Participación en actividades como misiones y trabajos de “Un Techo Para Chile “
  - Celebración de cumpleaños de niños
  - Babysitting

## **INFORMACIÓN ADICIONAL**

---

**Nacionalidad:** Chilena  
**Estado Civil:** Soltera, sin hijos.  
**Fecha de Nacimiento:** 20 de Septiembre de 1987  
**Rut:** 16.549.649-3  
**Computación:** Uso de Internet y aplicaciones Windows (Stata, Excel, SPSS, etc.)  
**Idioma:** Manejo fluido del idioma inglés  
**Distinciones:** Seleccionada de Voleibol Colegio Juanita de los Andes (2000-2005)  
**Actividades de interés:** Deportes, música, viajes, fútbol, enseñar, lectura y cine.