



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA DE SERVICIO DE  
DESPACHO A DOMICILIO DE TIENDAS DE MODA**

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

**DENISSE DEL CARMEN GARRIDO PÉREZ**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA DE SERVICIO DE DESPACHO A DOMICILIO DE TIENDAS DE MODA

El objetivo de la presente tesis es presentar un plan de negocios para la creación de una empresa online, que opere mediante la modalidad bajo demanda, proporcionando un servicio de compra en tiendas de vestuario y calzado y posterior despacho a domicilio durante un tiempo reducido, mediante la asistencia personalizada y eficiente de un comprador personal.

La oportunidad de negocio se sustenta en que actualmente no existe en el rubro de la moda local un servicio con una propuesta de valor similar y la tasa sostenida y creciente de evolución volumen de ventas del canal electrónico en el mercado local y mundial.

Dirigido a clientes que valoran la comodidad y el ahorro de tiempo en la compra por internet con despacho a domicilio, a través de una plataforma online robusta, dinámica y moderna con alianzas estratégicas en tiendas de vestuario.

El mercado objetivo de este proyecto se estima en \$670MM. El proyecto considera una inversión de \$58MM, generando un VAN de \$96MM bajo una tasa de descuento del 10,2%, con una TIR de 39,4%, lo que demuestra viabilidad financiera. El análisis de sensibilidad indica que los factores que reflejan un VAN negativo es la variación negativa en la cantidad demandada sobre un 10% y el incremento de los costos por concepto de sueldos de los personal shopper y el fee a las tiendas con convenio.

Las principales recomendaciones están dirigidas a enfocar los esfuerzos en incrementar la penetración en el mercado para la utilización del servicio, además de la revisión de la estructura de costos con foco en su minimización mediante acuerdos comerciales con las tiendas de moda, de esta forma lograr posicionarse como una alternativa atractiva para el cliente final y para las tiendas. Dado lo anterior, se sugiere implementar el proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	2
1.3. ALCANCE DEL PROYECTO .....	3
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	3
<b>Objetivo General</b> .....	3
<b>Objetivos Específicos</b> .....	4
1.6. METODOLOGÍA .....	4
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	6
2.1 Análisis de la industria y mercado.....	6
2.2.2 Tendencias mundiales en comercio electrónico en moda .....	7
2.2.4 Comercio <i>on demand</i> en el mundo .....	10
2.2.5 Comercio <i>on demand</i> en Chile.....	11
2.2 Definición del Mercado Objetivo.....	13
2.2.1 Encuestas a clientes potenciales .....	13
2.2.2 Entrevistas en profundidad a tiendas .....	19
2.2 Tamaño del Mercado y Demanda Potencial.....	22
3. PLAN ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO .....	25
3.1 CANVAS.....	25
3.1.1 Segmentos de Clientes .....	25
3.1.2 Propuesta de valor.....	26
3.1.3 Canales de distribución y comunicaciones.....	26
3.1.4 Relación con el cliente .....	26
3.1.5 Fuentes de ingresos .....	27
3.1.6 Recursos claves.....	27
3.1.7 Actividades claves .....	27
3.1.8 Socios claves.....	28
3.1.9 Estructura de costos .....	28
3.2 Descripción del Negocio .....	29
3.3 Visión, Misión y Objetivos .....	29
3.4 PORTER.....	30
3.1.1 Poder de los compradores .....	30
3.1.2 Poder de los Proveedores.....	30
3.1.3 Amenaza de nuevos competidores .....	30

3.1.4 Amenaza de productos sustitutos .....	31
3.1.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	31
3.2 FODA.....	31
3.2.1 Fortalezas.....	31
3.2.2 Debilidades.....	32
3.2.3 Oportunidades .....	32
3.2.4 Amenazas.....	33
4. PLAN COMERCIAL Y MARKETING .....	33
4.1 Objetivos.....	33
4.2 Estrategia de Marketing (STP).....	33
4.3 Estrategia de Precio.....	34
4.4 Producto/Servicio.....	34
4.5 Canales de Distribución .....	35
4.5 Promoción y Comunicación .....	35
4.6 Proyecciones de Venta .....	36
4.6 Presupuesto de Marketing .....	37
5. PLAN DE OPERACIONES .....	38
5.1 Estrategia, alcance y tamaños de las operaciones.....	38
5.2 Atención a clientes.....	38
5.2 Alianzas con tiendas/marcas .....	38
5.4 Flujo de operaciones.....	39
5.5 Plan de desarrollo e implementación .....	40
6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	41
6.1 Equipo gestor del proyecto .....	41
6.2 Descripción de cargos y funciones.....	41
6.3 Estructura organizacional.....	42
7. PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO .....	43
7.1 Supuestos.....	43
7.2 Ingresos y costos.....	43
7.3 Inversión .....	45
7.4 Capital de trabajo.....	46
7.4 Flujo de Caja.....	47
7.6 Análisis de sensibilidad.....	48
7.6 Financiamiento .....	49
8. CONCLUSIONES .....	51
9. BIBLIOGRAFIA.....	53

10. ANEXOS.....	54
-----------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gasto mensual en vestuario.....	22
Tabla 2. Estimación tamaño Mercado Total.....	23
Tabla 3. Estimación Mercado Disponible.....	23
Tabla 4. Estimación Mercado potencial Trendshop.....	24
Tabla 5. Estimación Ventas Trendshop.....	37
Tabla 6. Estimación presupuesto de Marketing.....	37
Tabla 7. Estimación ingresos por ventas.....	44
Tabla 8. Estimación ingresos por delivey.....	44
Tabla 9. Estimación costos plantilla de sueldos.....	44
Tabla 10. Estimación costo servicio pago WebPay.....	45
Tabla 11. Estimación inversiones.....	45
Tabla 12. Capital de Trabajo.....	46
Tabla 13. Flujo de Caja Trendshop.....	47
Tabla 14. Análisis de Sensibilidad.....	49
Tabla 15. Fuentes de financiamiento.....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventas comercio electrónico en Chile .....	8
Figura 2. Comercio electrónico en Chile .....	9
Figura 3. Tendencias de comercio electrónico en Chile .....	10
Figura 4. Pregunta ¿Cuánto \$ destinas mensualmente al gasto en vestuario y/o calzado? .....	14
Figura 5. Pregunta ¿Realizas compras por internet en vestuario y/o calzado? .....	14
Figura 6. Pregunta ¿Qué canales de venta prefieres para tu compra de vestuario y/o calzado? .....	15
Figura 7. Pregunta Si compras vestuario por internet ¿Por qué prefieres este canal? .....	16
Figura 8. Pregunta Si no compras vestuario por internet ¿Por qué no lo haces? .....	17
Figura 9. Tamaño Mercado.....	24
Figura 10. CANVAS.....	28
Figura 11. Estimación Demanda diaria Trendshop año 1.....	36
Figura 12. Flujo operacional Trendshop.....	40
Figura 13. Organigrama Trendshop .....	42
Figura 14. Fuentes de financiamiento .....	50

# 1. ASPECTOS GENERALES

## 1.1. INTRODUCCIÓN

El avance de las tecnologías de la información, la masificación de internet y su rápida incorporación en la vida cotidiana de las personas ha impactado en sus comportamientos y hábitos de consumo. La compra por internet se ha convertido en una práctica cada vez más habitual para los consumidores. En 2017, el uso de *e-commerce* alcanzó el 22% de la población mundial y el 50% de estos usuarios lo hicieron mediante dispositivos móviles, de acuerdo con el informe Global In 2017<sup>1</sup> (Kemp, 2017). El sector de la moda online ha logrado crecimientos exponenciales durante los últimos años, contribuyendo así al 10% de la venta online a nivel global.

En el mercado local, las ventas por internet presentan un crecimiento del 30% en el último semestre del 2017, siendo mujeres el 46% de los compradores, según cifras de la CCS<sup>2</sup>. Un estudio de Adimark<sup>3</sup> indicó que la categoría con mayores transacciones a través del canal online fue vestuario y calzado con un 38% de participación en las ventas totales. Chile es el país latinoamericano con el mayor consumo per cápita en el sector vestuario, seguido de Argentina y Brasil (Aguirre Sebastián, 2018). Entre los atributos que entrega el comercio electrónico que más valoran los consumidores chilenos, están la comodidad, el acceso a precios más competitivos y el ahorro de tiempo.

Sumado a lo anterior, el creciente ingreso al mercado local de empresas de despacho a domicilio como CornerShop<sup>4</sup>, Rappi<sup>5</sup> y Glovo<sup>6</sup>, revela los cambios en las tendencias de compra de los consumidores y oportunidades que trae consigo el sector. Actualmente en Chile, Cornershop es líder dentro de esta categoría, posicionándose principalmente en el

---

<sup>1</sup> Informe sobre tendencias digitales elaborado por We are Social y Hootsuite.

<sup>2</sup> Cámara de Comercio de Santiago.

<sup>3</sup> Adimark, estudio sobre el comportamiento del consumidor chileno, 2018.

<sup>4</sup> Cornershop, empresa chilena-mexicana líder en Chile en entregas de supermercado on-demand.

<sup>5</sup> Rappi, empresa colombiana de entregas a domicilio de Supermercados, Farmacias, Restaurantes y Botillerías.

<sup>6</sup> Glovo, empresa española de entregas a domicilio de Supermercados, Farmacias, Restaurantes y otros.

canal de Supermercados. Rappi y Glovo por otra parte, abarcan un segmento más amplio, integrando rubros como Restaurantes, Supermercados y Farmacias, entre otros.

No existe en el mercado local actual, una empresa símil que entregue este tipo de servicios a las consumidoras chilenas con la integración y alianzas estratégicas de tiendas especializadas de vestuario y calzado.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El presente trabajo desarrolla un plan de negocios de un emprendimiento, específicamente para la creación de una plataforma online que entregue el servicio de solicitar y recibir productos de tiendas de ropa y calzado, mediante la alianza estratégica con grandes marcas del sector de Retail, tales como: Zara, Mango, Banana Republic, Singolare, Free People, Kipling, GAP, entre otras. Mediante la asistencia de un comprador personal<sup>7</sup> eficiente, una amplia variedad de marcas disponibles en un solo lugar y navegación intuitiva y dinámica, el cliente recibirá su compra en la comodidad de su hogar y/o trabajo en el horario que determine, de esta forma recibirá una experiencia de compra positiva que permita optimizar los tiempos para el consumidor final y entregar una propuesta de valor acorde a las necesidades del potencial cliente.

Las preguntas claves a responder con la investigación serán:

- 1.- ¿Existe mercado para el modelo de negocios a estudiar?
- 2.- ¿Cuál es el tamaño del mercado en Chile para este rubro?
- 3.- ¿Cuál es la disposición a pagar de los potenciales clientes por el servicio a entregar?
- 4.- ¿Cuál es el perfil de los potenciales clientes?

---

<sup>7</sup> Comprador personal se refiere a la persona que realizará la compra en la tienda según los requerimientos específicos del cliente.



5.- ¿Existe interés de las tiendas de ropa Premium para realizar alianzas estratégicas con la nueva empresa de *delivery*?

6.- ¿Existe en el mundo iniciativas similares con éxito?

7.- ¿Existe interés de las personas por el trabajo flexible de compra y despacho de prendas de vestir y calzado?

8.- ¿Cuáles son los actores involucrados en este modelo de negocios?

9.- ¿Cuál es la articulación adecuada de los *stakeholders* que el modelo requiere?

### **1.3. ALCANCE DEL PROYECTO**

El presente proyecto se circunscribirá en una primera etapa en Santiago de Chile, trabajando con tiendas exclusivas de ropa y calzado ubicadas inicialmente en la misma región, tales como: Zara, Mango, Banana Republic, Singolare, Free People, Kipling, GAP, entre otras.

El plan de negocios no contemplará el funcionamiento en otros países, estará acotado al funcionamiento en Chile.

### **1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **Objetivo General**

- Desarrollar un Plan de negocios sostenible que posibilite la creación de una empresa con servicio de *delivery* en tiendas de moda.

## Objetivos Específicos

- Estudiar la industria con el propósito de evaluar factibilidad del modelo de negocios, determinar el tamaño de mercado y disposición a pagar por el servicio.
- Desarrollar la propuesta de valor para el potencial mercado objetivo.
- Determinar factibilidad técnica, operacional y financiera del proyecto.
- Generar los planes estratégicos, operacionales, marketing, recursos humanos y financieros.
- Medir su rentabilidad en un horizonte de evaluación de 4 años.

Con la presente tesis, se pretende lograr los siguientes resultados:

Obtener un análisis del mercado actual y el posible ingreso de esta nueva empresa, identificando el segmento objetivo y determinando las variables más valoradas por los clientes potenciales, que permita evaluar la aceptación de la propuesta de valor a entregar.

Identificar el modelo de negocios con factibilidad de ser implementado en el contexto nacional, diseñando estrategias orientadas al éxito del proyecto.

Finalmente se establecerá un plan de acción que facilite la sostenibilidad en el tiempo, mediante la aplicación de mejoras constantes e innovación.

## 1.6. METODOLOGÍA

En una primera etapa, se realizará una Investigación de Mercado, que permita identificar la existencia del público objetivo para el servicio de *delivery* de marcas de vestuario y calzado, estudiando modelos de negocios similares en el mercado y de esta forma conocer la oferta actual y demanda potencial del proyecto a estudiar, utilizando fuentes de información primarias y secundarias y mediante una investigación cualitativa y cuantitativa.

En cuanto a los métodos cualitativos, se realizarán entrevistas a los potenciales socios estratégicos, para identificar el interés de las marcas por el modelo de negocios a evaluar.

Para determinar la aceptación de los potenciales clientes y responder las preguntas claves de la investigación, se efectuarán encuestas, mediante herramientas cuantitativas.

Se realizará un análisis estratégico del proyecto, mediante el diseño del modelo de canvas, especialmente orientado para establecer una ruta básica para la creación de nuevas *start up* y emprendimientos. Se realizará un análisis interno y externo mediante una visualización del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y se completará el análisis de la industria mediante la herramienta del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Posteriormente, y en base a los resultados que se obtengan del análisis estratégico, se diseñará el plan de marketing que sustente la estrategia comercial definida para esta nueva empresa y pueda ser una guía para el cumplimiento de los objetivos económicos, enfocando esfuerzos en el canal digital. Mediante el marketing mix se establecerán las estrategias de marketing idóneas para dicho plan. Se realizará una segmentación de mercado que permita mejorar la propuesta de valor para la necesidad específica de cada segmento.

Se elaborará un plan de operaciones para identificar las alianzas estratégicas que demanda el modelo de negocios, y un plan de recursos humanos que definirá la estructura requerida para la implementación del proyecto.

Finalmente se elaborará el plan económico y financiero del proyecto que permita establecer su factibilidad y retorno en base a análisis de escenarios.

## **2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **2.1 Análisis de la industria y mercado**

#### **2.2.1 Antecedentes del mercado mundial de la moda**

El concepto moda se refiere al conjunto de prendas (vestuario, calzado y complementos) que se utilizan por un periodo de tiempo determinado y que se basan en los gustos, costumbres y preferencias de cada persona.

Los niveles de la moda a nivel mundial se estructuran en cinco grandes categorías dado los usos y los diferentes de canales donde se comercializan (Ambrose & Harris, 2007):

- Alta costura, corresponde la confección de prendas a medida, normalmente hechas a mano y confeccionadas con materiales de alta calidad y detalles acabados, este es el segmento con mayores precios.
- Marcas de lujo, son aquellas marcas que tienen una gran variedad en la producción de ropa, calzado, perfumes, etc y que dado que cuentan con grandes inversiones publicitarias sus colecciones de ropa son sólo el inicio para los grandes volúmenes de sus productos adicionales, sus precios son altos pero menores que lo de alta costura. En este nivel se encuentran marcas como Givenchy y Marc Jacobs.
- Diseños exclusivos, corresponde a la ropa que se comercializa en tallas estándares, generalmente corresponde a diseños de alta costura que se masifican con colecciones de precios más económicos.
- Diseños independientes, en esta categoría se encuentran los diseñadores que gestionan su marca de forma independiente a la industria de la moda. Tienen una visión global del diseño en donde participan en todos los niveles del proceso, diseño, confección, muestrario, promoción y ventas.
- Grandes cadenas de Retail, corresponden a marcas de alcance más masivo y con mayor crecimiento a nivel mundial que producen grandes cantidades a precios más bajos.

## **2.2.2 Tendencias mundiales en comercio electrónico en moda**

*E-Commerce* es un canal que está presente en todas las categorías de la industria de la moda, hoy existen plataformas que comercializan incluso marcas de alta costura. Según cifras de Kantar World Panel, el comercio electrónico presentó crecimientos en 2017 sobre el 15% en el mercado, muy por sobre todos los canales de venta del comercio. Ropa y accesorios son por ahora los productos más comprados en todo el mundo a nivel online. Esto refleja que la industria está una evidente etapa de expansión.

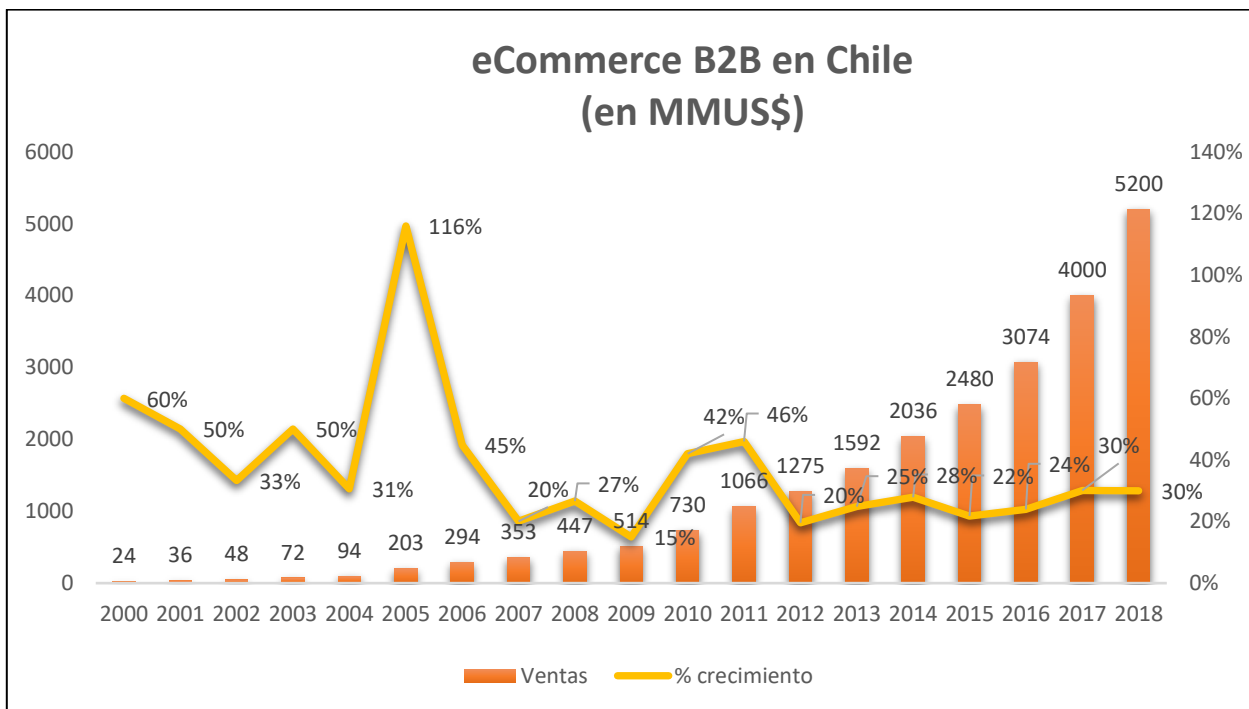
El mercado online en la moda ha tomado tanta fuerza que incluso se han generado iniciativas como el Fashion Week online, en donde las grandes marcas de alta costura presentan sus colecciones vía internet con un alcance mundial.

Zara, una de las marcas pioneras en tendencias de moda en el mundo, inauguró en mayo del presente año en Londres, una tienda denominada por ellos como “la tienda del futuro”, donde los clientes no pueden comprar los productos directamente, sólo permite el retiro de la compra que se haya realizado antes por internet, en esta tienda sólo se exhiben los productos de las nuevas colecciones y los dependientes son encargados de dar soporte mediante sus Ipads y entregar los productos.

## **2.2.3 Comercio electrónico en Chile**

El *e-commerce* en Chile está evolucionando a tasas crecientes, según la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo, las ventas por internet experimentaron un crecimiento sobre el 30% en 2017. Actualmente el canal representa un 5% de las ventas totales del retail en Chile y se estima que llegará alrededor del 9,6% en 2020. En función de lo anterior, el canal online demuestra un espacio de crecimiento muy atractivo para desarrollar nuevos negocios. La figura 1 muestra la evolución en ventas del canal en el país.

Figura 1. Ventas comercio electrónico en Chile



Fuente: Cámara de comercio de Santiago, 2018

Un reciente estudio realizado por Adimark, permitió identificar las principales categorías que prefieren los chilenos y los atributos más valorados al momento de decidir utilizar este canal de ventas. Entre las categorías con mayor participación en la venta se mencionan en primer lugar; entradas al cine, conciertos, o estadio con un 40%, le sigue el ítem pasajes con un 37% y en tercer lugar ropa y zapatos con un 29%.

Dentro de las razones que explican el mayor uso de canal electrónico, los consumidores declaran que lo prefieren porque es cómodo, además permite la compra en cualquier lugar y horario, se puede acceder a mejores precios y la compra es rápida, lo que a su vez genera un ahorro de tiempo para el cliente final.

Las compras son realizadas en su mayoría por los niveles socioeconómicos AB, C1a y C1b con un 34%, C2 un 28%, C3 18% y D 17%, lo que demuestra que a mayores ingresos, mayor es la participación en el comercio electrónico. Un 33% de los usuarios tienen entre 25 y 35 años y un 57% tienen entre 25 y 44 años.

La compra online adquiere un valor recreacional, el vitrineo online se considera una actividad entretenida y compite con el shopping en los centros comerciales. Las personas

que vitrinean online presentan una alta tasa de conversión para las categorías de vestuario y calzado como se visualiza en la figura 2.

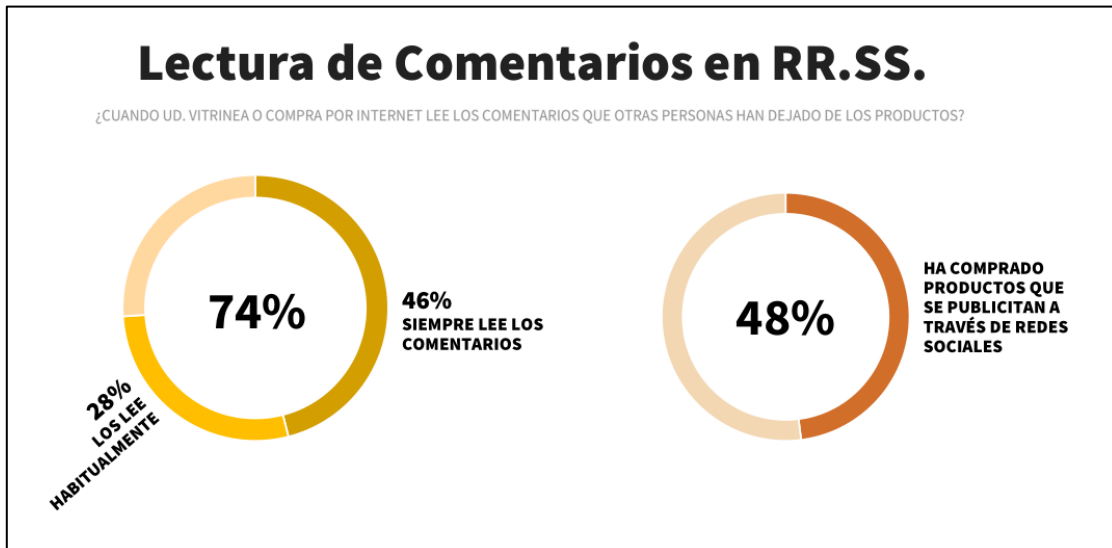
Figura 2. Comercio electrónico en Chile



Fuente: Estudio de Mercado Libre y GfK Adimark, 2017

En el comercio electrónico, las decisiones de compra están altamente influenciadas por las opiniones de otras personas. Como se aprecia en la figura 3, el 74% de las personas lee los comentarios antes de comprar un producto y un 48% ha comprado productos que se promocionan en las redes sociales. En este sentido, para las marcas es de vital importancia contar con una plataforma que permita captar opiniones reales de los compradores.

Figura 3. Tendencias de comercio electrónico en Chile



Fuente: Estudio de Mercado Libre y GFK Adimark, 2017

#### 2.2.4 Comercio *on demand* en el mundo

El comercio *on demand*, cada día está tomando mayor relevancia a nivel mundial debido a las grandes ventajas que entrega: comodidad, rapidez, seguridad, facilidad de pago, evita el desplazamiento, la restricción de horarios, filas, etc. Lo que en su conjunto permite una optimización del tiempo.

En el mundo existen diversas iniciativas de comercio bajo demanda, tales como:

- **DHL Express – Servicio *On Demand Delivery***

Este servicio permite a los comercios online y a los clientes de todo el mundo seleccionar distintas opciones de entrega estandarizadas, adaptándose a las necesidades de cada cliente. Se accede mediante una plataforma web desde un smartphone, tablet o PC y permite a los clientes de las tiendas online hasta seis opciones; desde programar un despacho, cambiar la fecha, acordar un punto de envío, dar instrucciones para dejar la encomienda o incluso dejar un pedido en espera por vacaciones.



- **Deliveroo**

Es una empresa de origen británico de entrega rápida de comida a domicilio con presencia en el Reino Unido, Francia, España, Australia, Países Bajos, entre otros. La propuesta de valor que ofrece contempla el despacho inmediato de comida mediante los colaboradores llamados *riders* de una serie de restaurantes asociados.

- **Doordash**

Es una empresa de origen estadounidense, que ofrece un servicio de *delivery* de comida con una propuesta personalizada. Los clientes tienen una lista de los restaurantes en la página web que, luego de enviar una orden de comida y pagar por ello, la empresa lo transmite a un iPad directamente a la cocina del restaurante donde se prepara la comida y luego se despacha el pedido.

### **2.2.5 Comercio *on demand* en Chile**

- **Cornershop**

En Chile, el pionero de las compras *on demand*, fue Cornershop, en 2015 partió sus operaciones entregando un servicio de *delivery*, mediante una plataforma en línea permite a los clientes realizar la compra en supermercados y tiendas especializadas, pagar con tarjeta bancaria y recibir el pedido en casa y/o trabajo en menos de 90 minutos. El principal problema que Cornershop pretende solucionar es la falta de tiempo de los consumidores para comprar la despensa en el supermercado. Mediante alianzas con grandes cadenas se ha convertido en el líder en la categoría de servicio de entrega de supermercado a domicilio.

Dentro de los principales usuarios o consumidores, están familias, parejas jóvenes con y sin hijos, solteros, cualquier persona que necesita comprar en el supermercado y tiene

poco tiempo es un cliente potencial. Pertenecientes a segmentos AB, C1a, C1b, C2 y C3, consumidores con acceso a tarjeta de crédito y/o débito. 60% de los usuarios activos son mujeres y el 80% de las compras son realizadas mediante dispositivos móviles.

Cornershop centra sus operaciones en Santiago, Concepción, Valparaíso y Viña del Mar, mediante un sistema de geo localización.

- **Rappi**

Rappi nació en 2015 en Colombia, y llegó a Chile en 2018, ofreciendo un servicio de despacho a domicilio incluyendo restaurantes, supermercados, farmacias y tiendas especializadas, en Colombia su servicio es mucho más amplio, dado que se incluye la compra en tiendas de ropa, envío de efectivo, pago de las cuentas, etc. Las zonas de cobertura que abarca en Chile, comprende comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura, Ñuñoa, Santiago Centro y lo Barnechea. Dado lo anterior, se puede deducir que el perfil socioeconómico de los consumidores que apunta Rappi comprende segmentos ABC1, C2 y C3.

El servicio está dirigido principalmente a profesionales jóvenes y a personas que por algún motivo no pueden salir a realizar compras o tienen poco tiempo y buscan optimizarlo.

- **Glovo**

Es una empresa española cuyo principal valor agregado son las entregas ultrarrápidas dado que permite a clientes y empresas enviar o recoger cualquier pedido en menos de una hora. Mediante la aplicación, los usuarios buscan el glover más cercano que pueda enviar su pedido con menor costo y mayor rapidez. Actualmente está presente en España, Italia, Francia, Portugal, Brasil, Argentina, Perú, Chile y Bolivia.

El perfil del consumidor es similar a Rappi y Cornershop, principalmente personas que no tienen tiempo o no pueden realizar sus compras por ellos mismos.

## 2.2 Definición del Mercado Objetivo

### 2.2.1 Encuestas a clientes potenciales

Para determinar la aceptación y percibir las preferencias del segmento objetivo se realizaron 385 encuestas entre hombres y mujeres en la región metropolitana, con el objetivo de caracterizar el cliente potencial y cuantificar la disposición a pagar por el servicio a evaluar.

El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula 1:

Fórmula 1. Tamaño Muestra

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde N es el tamaño de la población de hombres y mujeres que viven en la región metropolitana entre 25 y 50 años, de los estratos socioeconómicos AB, C1a, C1b, C2 y C3, correspondiente a 1.983.277 personas. Para este cálculo se consideró un universo total de 3.256.531 personas pertenecientes a la región metropolitana con edades entre 25 y 50 años según cifras del Censo 2017, siendo un 60,9% considerado entre los niveles socioeconómicos AB, C1a, C1b, C2 y C3, según informe presentado por la Asociación de Investigadores de Mercados (AIM) relativo a la nueva definición de los grupos socioeconómicos (GSE) en Chile. Con un 95% de confianza y 5% de intervalo de error.

De lo anterior, se obtuvo un tamaño de muestra mínimo requerido de 385 encuestas.

Las principales conclusiones que se obtuvieron son las que se muestran a continuación:

Figura 4. Pregunta ¿Cuánto \$ destinas mensualmente al gasto en vestuario y/o calzado?

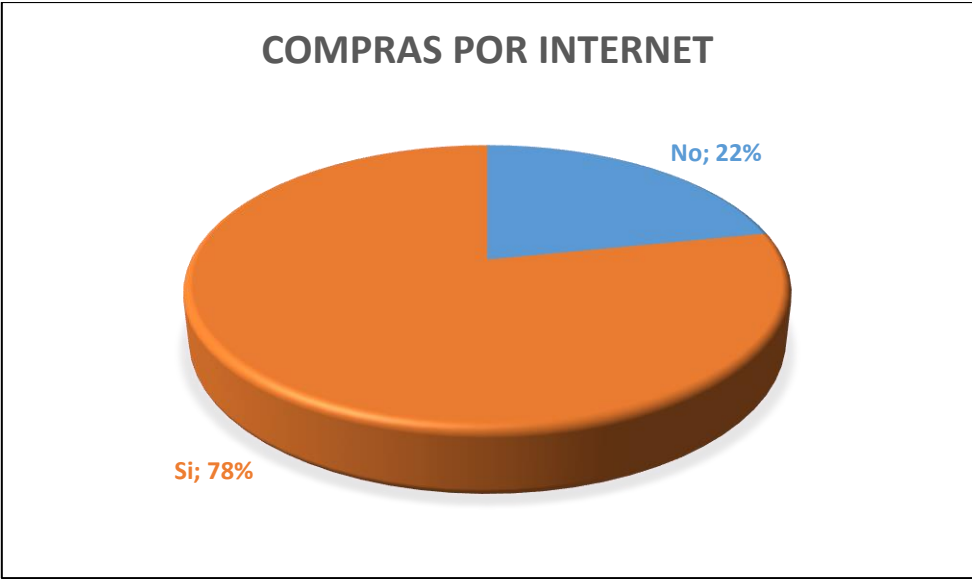


Fuente: Elaboración propia, 2018

Del total de 385 personas encuestadas, el 74% tiene un gasto promedio mensual en vestuario y calzado entre \$101.000 y \$300.000.

Existe una alta participación en las compras a través de internet en las categorías de vestuario y calzado, el 78% de los encuestados declaran que utilizan el canal de e-commerce para el ítem vestuario y calzado.

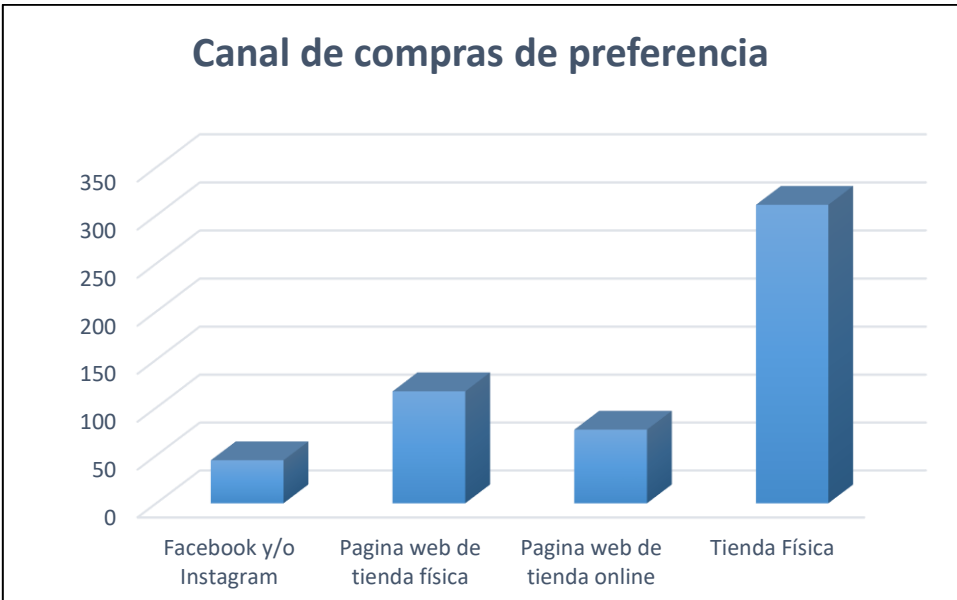
Figura 5. Pregunta ¿Realizas compras por internet en vestuario y/o calzado?



Fuente: Elaboración propia, 2018

Del total de la población encuestada, el canal con mayores preferencias para la compra de vestuario y calzado corresponde a la tienda física, siendo el canal más tradicional, sin embargo alrededor del 35% de las preferencias apuntan al canal electrónico de tiendas físicas o tiendas online. Esto es un indicador de que las compras mediante este medio están tomando fuerza en la industria del retail, así mismo se puede observar la omnicanalidad en la industria, por tanto, es valioso considerar una propuesta de valor que apunte a desarrollar el canal.

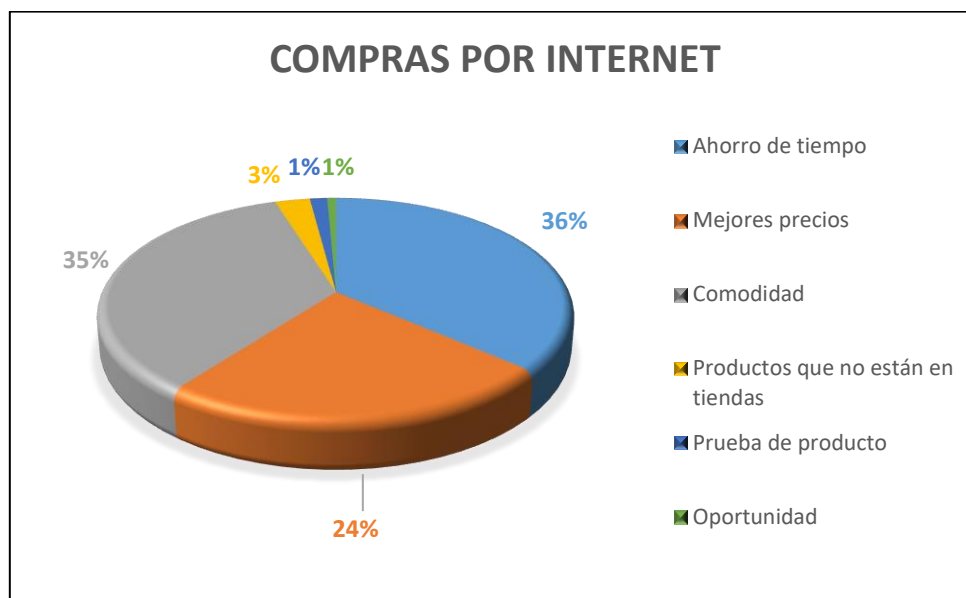
Figura 6. Pregunta ¿Qué canales de venta prefieres para tu compra de vestuario y/o calzado?



Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuando se analizan las variables más valoradas por las personas que compran mediante internet con estas categorías, principalmente se debe al ahorro de tiempo con un 36% de las preferencias, un 35% lo prefiere por la comodidad que el canal ofrece versus el canal tradicional y en tercer lugar con un 24% lo prefieren por encontrar precios más atractivos. Lo anterior demuestra que la propuesta de valor esperada debe estar orientada a variables diferenciadoras más allá del precio sino más bien del servicio entregado.

Figura 7. Pregunta Si compras vestuario por internet ¿Por qué prefieres este canal?



Fuente: Elaboración propia, 2018

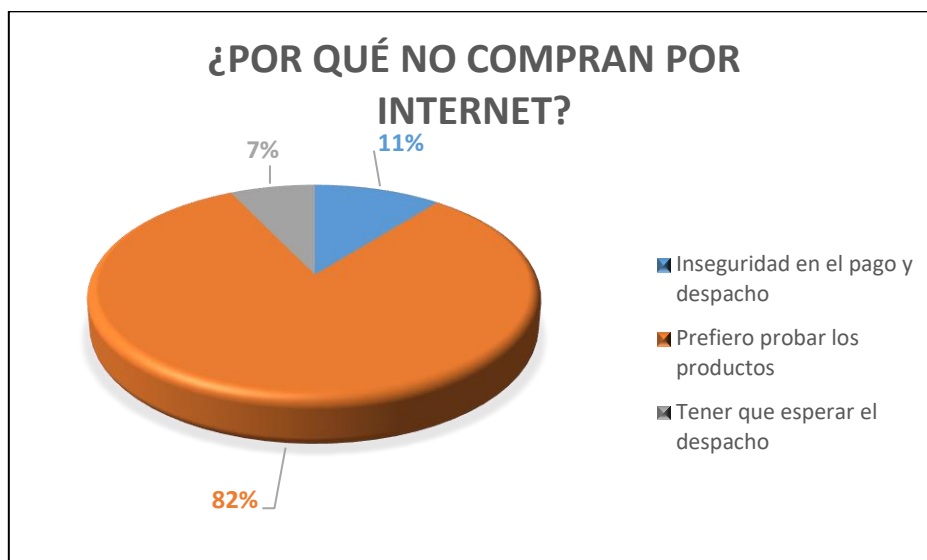
Al investigar cuál es el ticket promedio para una prenda de vestuario o calzado, las mujeres declaran desembolsar aproximadamente \$35.000 para vestuario y \$40.000 en calzado y los hombres \$40.000 para ambas categorías.

Al preguntar por cuál es el motivo por el que no compran mediante internet, los encuestados expresan mayoritariamente que prefieren probar los productos antes de comprar, claramente para estos consumidores un modelo de negocios que no permita la posibilidad de probar los productos no entregará una experiencia de compra enriquecedora. En este sentido, se debe desarrollar una propuesta de valor que potencie la prueba del producto en casa y proporcione las facilidades de devolución del producto si no cumple con los requerimientos.

En segundo lugar, declaran que no compran a través de internet, principalmente por el tiempo de espera para el despacho, lo que regularmente en las tiendas fluctúa entre 3 días a 7 días hábiles. Este grupo de clientes se podría convertir a través del modelo de

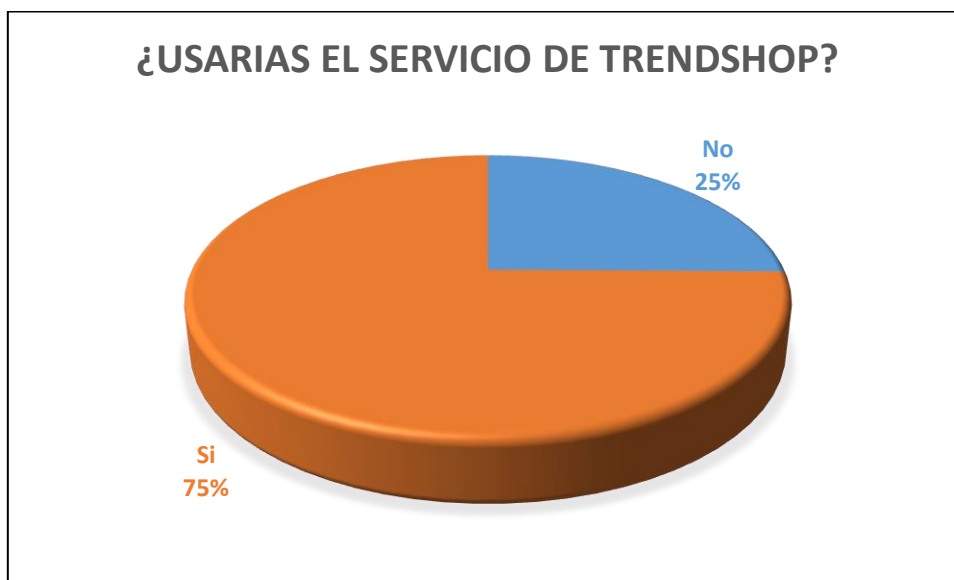
negocios de *delivery* de moda dado que el ahorro de tiempo en el despacho es uno de los principales atributos de la propuesta de valor.

Figura 8. Pregunta Si no compras vestuario por internet ¿Por qué no lo haces?



Fuente: Elaboración propia, 2018

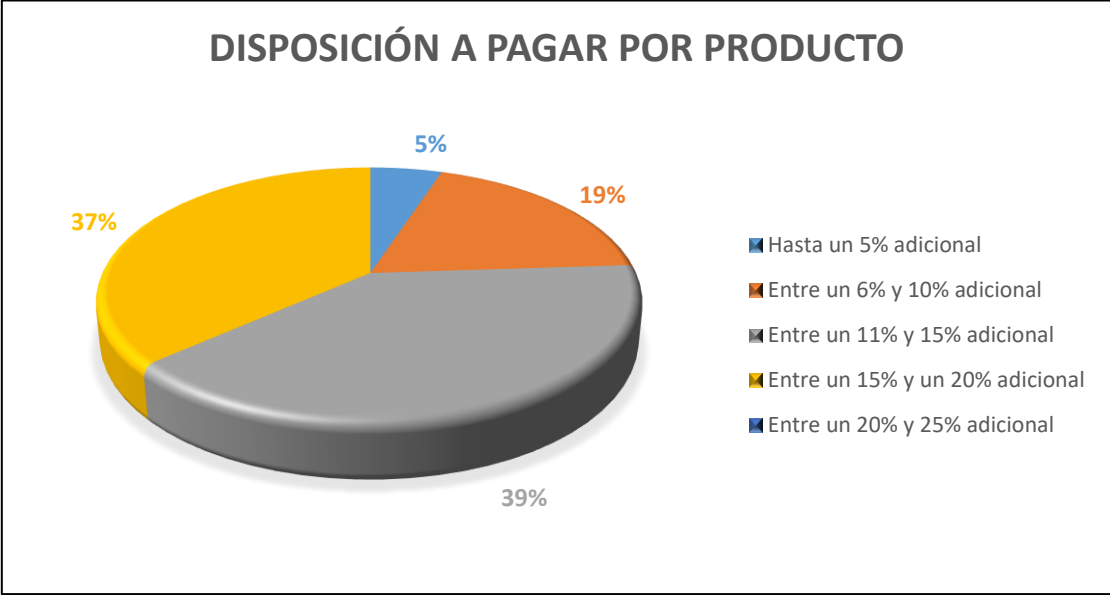
Figura 9. Pregunta ¿Usarías el servicio de delivery en tiendas de moda?



Fuente: Elaboración propia, 2018

Frente a la pregunta si usaría el servicio que propone Trendshop, el 75% de los encuestados confirmaron que si utilizarían el servicio y estarían dispuestos a pagar un sobre precio entre un rango de un 10% y un 20%.

Figura 10. Pregunta cuánto estarías dispuesto a pagar por el producto?



Fuente: Elaboración propia, 2018

Respecto al desembolso por concepto de delivery express, los encuestados estarían dispuestos a pagar en su mayoría entre \$6.000 y \$10.000, puesto que se valora la compra y despacho durante el mismo día.



Figura 11 Pregunta ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por el despacho durante el mismo día de compra?



Fuente: Elaboración propia, 2018

### 2.2.2 Entrevistas en profundidad a tiendas

Para estudiar la viabilidad de la creación de alianzas estratégicas con tiendas/marcas de ropa y vestuario para el modelo de negocio, se efectuaron 3 entrevistas en profundidad a personas influyentes de tiendas de moda, las principales conclusiones que se obtuvieron son las siguientes:

Considerando que las tendencias en el país y el mundo apuntan hacia el creciente desarrollo del comercio electrónico, las tiendas/marcas declaran estar interesadas en desarrollar y ampliar sus canales de venta de e-commerce, considerando la omnicanalidad del sector y la fuerte orientación cada vez más predominante de satisfacer las necesidades del cliente. La posibilidad de establecer una alianza con una empresa de *delivery* que le permita a la tienda obtener venta incremental y además reducir costos de transporte es la articulación más atractiva a desarrollar, asimismo reconocen que resultaría interesante para otras tienda, lo importante es generar una alianza robusta con una tienda importante que fomente el posicionamiento y credibilidad de la nueva marca y levante interés de otras tiendas por participar, por una parte por ser algo innovador en

el sector de la moda, por la posibilidad de reducir stock en tiendas, aumentar ventas y rotación de productos y disminuir costos de despacho y transporte.

Reconocen que las tendencias del e-commerce apuntan a que el cliente tenga el producto lo antes posible, por lo que la posibilidad de innovar en este servicio en moda resulta altamente atingente a los tiempos actuales, tener el producto correcto, la talla, el color elegido y en el lugar y tiempo que el cliente lo necesita, tendría un gran valor agregado.

Al consultar por las categorías más viables para realizar este modelo, mencionan en primer lugar el vestuario femenino, seguido de vestuario infantil y en tercer lugar vestuario hombre, sin embargo este último tomando fuerza este último tiempo.

Como canal de venta adicional, la tienda/marca estaría dispuesta a entregar información adicional del producto para publicar en plataforma de la nueva marca, ya sea, color, talla, medidas, elasticidad, calce, la mayor cantidad de detalles para que el cliente tome la decisión de compra informado.

La posibilidad de que el cliente pueda devolver el producto, que el *delivery* lo retire y realice el proceso de devolución o cambio en tienda sería un valor agregado valioso para la tienda/marca y asimismo para el cliente final.

Las tiendas estarían dispuestas en realizar descuentos y campañas promocionales especiales y exclusivas para este nuevo canal, con el objetivo de reducir sobrestock en tiendas y aumentar penetración del canal.

En resumen, existe un alto interés por el modelo de negocio explicado, reconocen que las plataformas online seguirán con tendencia creciente y será un desafío para el retail evolucionar en cómo vender sus productos en base a la estrategia de omnicanalidad que cada día está más presente en la industria, la posibilidad de generar alianzas con el nuevo modelo resulta atractiva en la medida que genere beneficios tangibles para ellos y hay un fuerte enfoque en satisfacer las preferencias del cliente final.

### 2.1.1 Perfil de cliente

Los clientes potenciales serán mujeres y hombres, de los niveles socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2 de la región metropolitana, entre 25 y 50 años, profesionales que ya están trabajando y que compran vestuario y calzado en cualquier canal de venta.

Considerando los datos de INE y la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), las características de los grupos socioeconómicos descritos son los siguientes:

- **AB:** Es el segmento que tiene el nivel socioeconómico más alto en Chile, corresponde al 2,8% de la población del gran Santiago, residen principalmente en las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Providencia. Tienen un nivel de ingresos de \$6.452.000 promedio mensual. El 99% de ellos son profesionales y un tercio de la población tiene estudios de postgrado. El 89% cuenta con plan de telefonía móvil y el 10% cuenta con prepago.
- **C1a:** Representa el 8,8% de la población del gran Santiago, residen en su mayoría en las comunas de Las Condes, Vitacura y Providencia, poseen ingresos promedios mensuales de \$2,739.000. El 95% son profesionales y el 13% cuenta con postgrado. El 84% tiene plan de telefónica móvil y 16% tiene prepago.
- **C1b:** Corresponde al 7,9% de la población de la Región Metropolitana, residen principalmente en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, Ñuñoa, poseen ingresos promedios mensuales de \$1.986.000. El 71% son profesionales. El 72% tiene celular con plan de telefonía móvil y 26% con prepago.
- **C2:** Es el 15% de la población de la región metropolitana, residen en Santiago Centro, Ñuñoa, Maipú, La Florida y San Miguel, poseen ingresos mensuales de \$1.360.000, el 45% son profesionales técnicos y 26% universitarios. El 59% tiene celular con plan de telefonía móvil y 39% con prepago.

Según un estudio realizado por Unilever y Adimark sobre las conductas y preferencias de consumo en vestuario de las mujeres chilenas en 2009, indica que el gasto promedio mensual en la región metropolitana asciende alrededor de \$52.000.

Tabla 1. Gasto mensual en vestuario

<b>Ciudad</b>	<b>Promedio Gasto Mensual</b>
Antofagasta	\$59.402
La Serena	\$49.138
Viña del Mar	\$42.662
Valparaíso	\$32.588
Santiago	\$52.343
Concepción	\$42.885
Talcahuano	\$36.105
Puerto Montt	\$34.074
<b>Promedio</b>	<b>\$43.650</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Radiografía del clóset mujer chilena, 2009.

Estos clientes que valoran el ahorro de tiempo, la comodidad y la posibilidad de acceder a precios más atractivos mediante el comercio electrónico, según datos obtenidos en la investigación de mercado.

## 2.2 Tamaño del Mercado y Demanda Potencial

Se determina el tamaño de Mercado se acuerdo al análisis TAM, SAM y SOM. De acuerdo a esta metodología podemos obtener:

TAM corresponde al tamaño total del mercado para un producto o servicio, en este caso, serán a todas las mujeres y todos los hombres entre 25 y 50 años de todas las regiones del país que consumen vestuario y calzado, de los niveles socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2 correspondiente al 25% del total de habitantes del país, según cifras del último Censo. Esta población asciende a 1.930.663 personas y considerando la penetración del e-commerce de vestuario en las ventas totales del retail de un 1% según cifras de la Cámara de Comercio de Santiago.

De acuerdo al gasto mensual promedio en vestuario de \$43.650, se obtiene un tamaño de mercado potencial en Chile de \$50.563MM anual, como muestra la tabla 2.

Tabla 2. Estimación tamaño Mercado Total

<b>Estimación Tamaño Mercado Total</b>	
Población de Chile entre 25 y 50 años AB, C1a, C1b y C2 (25%) en Chile	1.930.663
Gasto mensual promedio en vestuario (pesos chilenos)	\$43.650
Penetración e-commerce en Ventas de Retail	5,0%
Mercado potencial total Chile	\$50.563.629.571

Fuente: Elaboración propia en base a datos INE, AIM y Euromonitor, 2018

- SAM corresponde al tamaño del mercado disponible, es el segmento de TAM seleccionado para el producto o servicio y que está dentro del alcance geográfico. Para el modelo estudiado corresponde al porcentaje de la población objetivo que compran vestuario a través de internet, y que viven en la región metropolitana, cuyo mercado asciende a \$34.364MM anual.

Tabla 3. Estimación Mercado Disponible

<b>Estimación Tamaño Mercado Disponible</b>	
Población de Chile entre 25 y 50 años AB, C1a, C1b y C2 (33,6%) en R.M.	1.094.194
Gasto mensual promedio en vestuario (pesos chilenos)	\$52.343
Penetración e-commerce en Ventas de Retail	5,0%
Mercado potencial total R.M.	\$34.364.050.990

Fuente: Elaboración propia en base a datos INE, AIM y Euromonitor, 2018

- SOM se refiere al mercado obtenible, corresponde a la cuota de mercado que el modelo estudiado pretende captar, es decir, la participación de mercado objetivo.

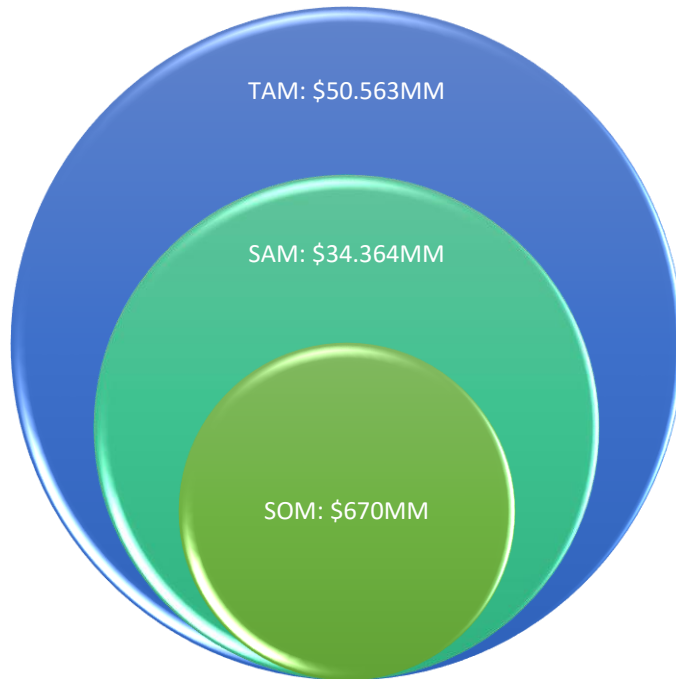
La nueva empresa espera lograr un 1,5% de cuota de mercado y considerando un crecimiento del 30% que ha experimentado el e-commerce en Chile, se obtiene un tamaño de mercado a conseguir para Trendshop de \$670MM anual.

Tabla 4. Estimación Mercado potencial Trendshop

<b>Estimación Tamaño Mercado Trendshop</b>	
Mercado potencial total R.M.	\$34.364.050.990
Participación de Mercado Objetivo	1,5%
Crecimiento anual comercio electrónico	30%
Mercado potencial para Trendshop	\$670.098.994

Fuente: Elaboración propia en base a datos INE, AIM y Euromonitor, 2018

Figura 12. Tamaño Mercado



Fuente: Elaboración propia en base a datos INE, AIM y Euromonitor, 2018

### **3. PLAN ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO**

Este capítulo se detalla el modelo de negocios para describir el *delivery* de moda Trendshop, mediante la herramienta CANVAS que permite identificar los 9 pilares para la construcción del modelo.

#### **3.1 CANVAS**

##### **3.1.1 Segmentos de Clientes**

El segmento de clientes corresponde al grupo que se espera alcanzar y satisfacer con este proyecto. De acuerdo al estudio realizado, en el caso de Trendshop, se quiere llegar los grupos económicos AB, C1a, C1b y C2, hombres y mujeres entre 25 y 50 años, profesionales que están trabajando y que valoran la comodidad y el ahorro de tiempo en la compra por internet con despacho a domicilio.

De acuerdo al estudio realizado, entre las mujeres, las tiendas y marcas favoritas para la compra de vestuario y calzado son: Grandes tiendas, Zara, Banana Republic, H&M, Dafiti, Rapsodia, mientras que los hombres prefieren las tiendas Columbia, Grandes Tiendas, Arrow, North Face, Tommy Hilfiger, Ferouch, entre otras.

Viven en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, La Reina, Santiago Centro, Ñuñoa, Maipú, Colina y Quilicura principalmente.

Tienen un gasto promedio en vestuario y calzado entre \$200.000 y \$300.000 mensual y sus ingresos fluctúan entre los \$1.500.000 y \$5.000.000.

El ticket promedio por producto comprado asciende a \$35.000 para vestuario y \$40.000 para calzado en las mujeres y \$40.000 para hombres en ambas categorías.

Las mujeres compran vestuario para ellas, para ellos y para niños.

### **3.1.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor del proyecto apunta a entregar un concepto de consumo online distinto a lo que existe actualmente en el mercado, para los clientes es entregar la posibilidad de tener un personal shopper que haga las compras de vestuario y calzado por ellos y despache el producto a sus casas durante el mismo día de compra, otorgando comodidad y ahorro de tiempo. Mediante una plataforma online dinámica y moderna con alianzas en diversidad de tiendas de ropa y calzado que facilite el proceso de exploración, con información detallada de los productos en los catálogos online y que proporcione un sistema de pago cómodo y seguro.

Este modelo de negocios requiere la articulación y relación comercial con las tiendas donde se realizará la compra del producto, para estas tiendas la propuesta de valor de este modelo está relacionada con generar un nuevo canal de ventas para su comercio electrónico, rentabilizar los espacios en las tiendas y sus horarios, y satisfacer su cliente.

### **3.1.3 Canales de distribución y comunicaciones**

El canal de distribución será en un primer contacto mediante la plataforma [www.trendshoponline.com](http://www.trendshoponline.com) y App Trendshop, luego a través de los personal shopper en el momento de la compra.

### **3.1.4 Relación con el cliente**

La relación con cliente será a través de la tecnología mediante la plataforma y cara a cara a través del personal shopper cuando entregue el producto, esta relación será cercana y personalizada, formando una relación de confianza y de óptima calidad de servicio. Mediante un sistema de valoración de atención se realizarán permanentes mejoras con el fin de entregar un servicio de calidad superior. En Trendshop en una primera etapa el foco será la captación de nuevos clientes.



### **3.1.5 Fuentes de ingresos**

Los flujos de ingresos serán 2, por una parte al cliente se le cobrará un porcentaje sobre el costo de la prenda, más un costo fijo por compra y despacho, además de un costo por suscripción de envíos y por otra parte se cobrará un porcentaje o fee a la tienda en convenio, dependiendo de si cuenta o no con comercio electrónico y del tamaño de la tienda.

### **3.1.6 Recursos claves**

Se contará con una plataforma digital robusta, un equipo de ingenieros permanente que den soporte y mantenimiento al sistema y equipo de personal shopper capacitados en protocolos de atención al cliente.

### **3.1.7 Actividades claves**

- Mantener un equipo de personal shopper entrenados y capacitados en sector retail moda.
- Generar alianzas con las tiendas de moda en la región metropolitana y mantener esta relación comercial en el tiempo.
- Incrementar la cantidad de clientes y usuarios de la aplicación.
- Realizar fuerte campaña publicidad en redes sociales dando a conocer el servicio, que permita alto tráfico y conversión de clientes.
- Diseñar una marca atractiva; focus, imagen, logo, isotipo

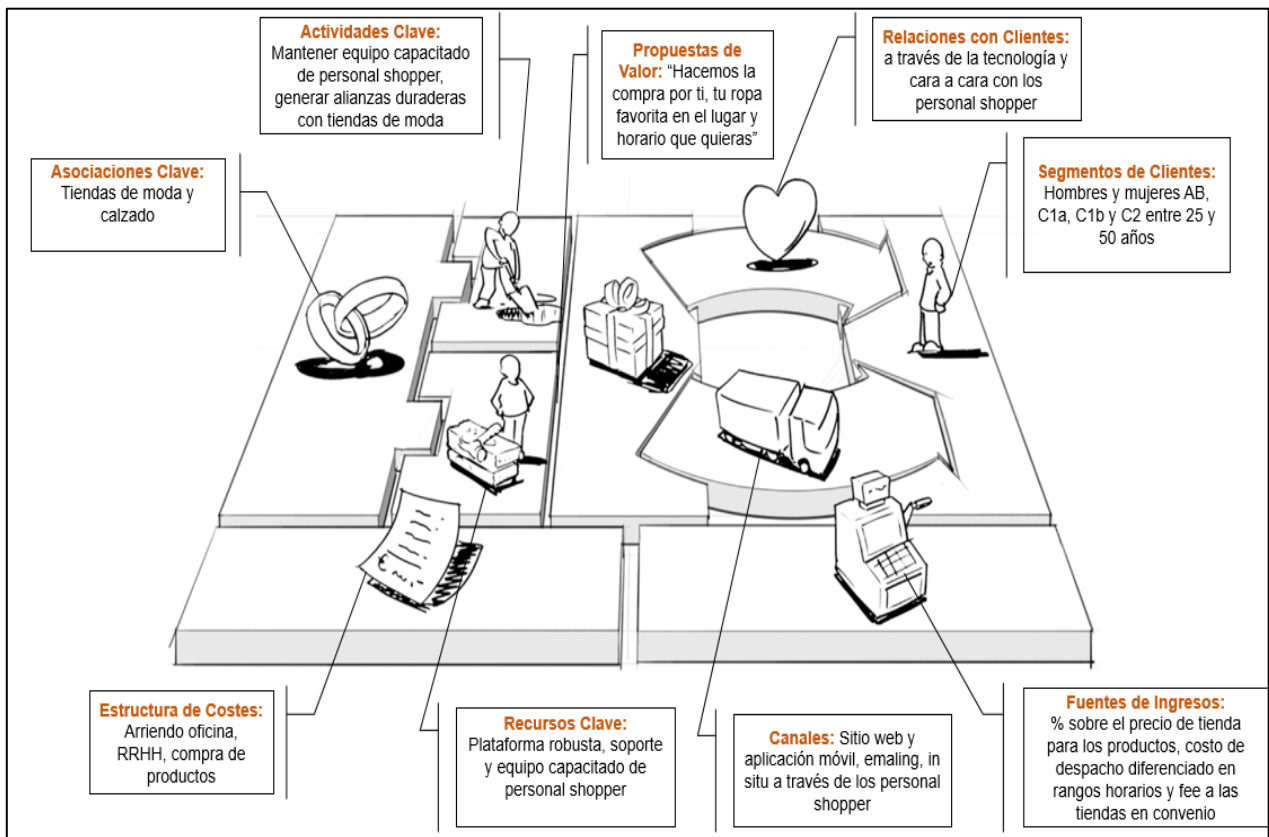
### 3.1.8 Socios claves

Las tiendas son los principales socios claves en este modelo de negocios, lograr una buena relación con las tiendas y satisfacer los compromisos acordados será clave para mantener en el tiempo la relación y lograr nuevas alianzas.

### 3.1.9 Estructura de costos

Dada la naturaleza de este modelo se arrendará una oficina que funcione como centro de negocios, se contratará un equipo de 2 ingenieros en informática y un jefe de administración, encargado de relacionarse con los personal shopper y administrar los pedidos, se desarrollará la aplicación digital que permita el funcionamiento de Trendshop.

Figura 13. CANVAS



Fuente: Elaboración propia, 2018

### **3.2 Descripción del Negocio**

Trendshop será una plataforma digital que entregue el servicio de personal shopper para las compras de vestuario y calzado. Los clientes podrán visitar la página web o la aplicación móvil para comprar en sus tiendas favoritas, podrán navegar en los catálogos virtuales, revisar descripciones, tallas, colores, materialidad de las prendas, al seleccionar el producto un personal shopper capacitado en moda realizará la compra en la tienda física y entregará el producto al cliente final durante el mismo día de realizada la compra en la aplicación. El shopper estará permanentemente en comunicación con el cliente a través de la aplicación, entregando avances de la compra, creando lazos de confianza y cercanía con el cliente.

Esta aplicación además contará con un blog de contenidos de nuevas tendencias en moda, sugerencias de outfit y recomendaciones de estilismos, que será constantemente actualizado y estará disponible para que las tiendas y marcas puedan comunicar sus lanzamientos bajo el modelo de sponsor y publibreportajes.

### **3.3 Visión, Misión y Objetivos**

**Visión:** Ser el servicio líder en delivery de moda en Chile, entregando un servicio de calidad y personalizado. Alcanzar el 1,5% de participación en las ventas de e-commerce de moda en los primeros 4 años de operación.

**Misión:** Optimizar el tiempo de los consumidores,

**Objetivos:**

- Establecer alianzas con la mayor gran cantidad de tiendas de moda y calzado en el país.
- Incrementar el mercado de e-commerce en vestuario y calzado en Chile.
- Entregar un servicio y atención de calidad superior al consumidor final.

### **3.4 PORTER**

Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter, es posible determinar el nivel de competencia y atractivo de una industria para evaluar decisiones de inversión y oportunidades de rentabilidad.

En el caso de la startup TrendShop, este modelo permite identificar la estructura de los actores principales en la industria, establecer los principales desafíos y sentar las bases para la evaluación de la rentabilidad del proyecto.

#### **3.1.1 Poder de los compradores**

El Poder de los compradores es bajo, dado que no existe en el mercado un servicio que entregue esta oferta de valor y los compradores tienen una baja probabilidad de interferir en el precio del servicio.

#### **3.1.2 Poder de los Proveedores**

El poder de los proveedores es alto, dado que existe una alta dependencia de las tiendas/marcas, son ellas finalmente las que cuentan con el stock y surtido necesario para el modelo de negocios.

#### **3.1.3 Amenaza de nuevos competidores**

Si bien no existe en el mercado un servicio que entregue *delivery* en tiendas de moda, existen compañías que ofrecen servicio de *delivery* en otros rubros, tales como: Cornershop, Rappi, y Glovo. Por tanto, la posibilidad de que estas empresas amplíen su servicio a tiendas de moda es alto. Sin embargo, impediría la especialización del rubro, la compra de una prenda de vestir dista mucho de la compra genérica de un producto de

supermercado o un pedido de comida. El valor agregado debe apuntar a la mejor experiencia en servicio.

### **3.1.4 Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es baja, sin embargo existe la posibilidad de ir a comprar a la tienda directamente o comprar por mediante comercio electrónico con despacho a domicilio.

### **3.1.5. Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores es baja, dado que no existen competidores que entreguen servicio similar.

## **3.2 FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para evaluar un proyecto mediante el análisis de variables en el contexto interno y externo de la empresa.

### **3.2.1 Fortalezas**

- La creación de alianzas con tiendas reconocidas, genera confianza y credibilidad en los clientes para la nueva marca.
- La rapidez en la entrega, la comodidad y el ahorro de tiempo que ofrece Trendshop satisface una de las principales necesidades del cliente online.
- No existen altos costos en recursos humanos para los *personal shopper*, dado que no contarán con contrato fijo, se les liquidará mediante boleta de honorarios.

- Trendshop entregará un servicio diferenciado de lo que actualmente se oferta en la industria, en primer lugar el *delivery* de moda, un sistema de valoración del servicio, una plataforma que permita la personalización de acuerdo a las preferencias del cliente, un blog que entregue contenido de las nuevas tendencias en moda y promoción en redes sociales.
- Marketing integrado con tiendas de moda.

### 3.2.2 Debilidades

- Modelo de negocio que no existe en el mercado.
- Marca nueva y desconocida en la industria.

### 3.2.3 Oportunidades

- El mercado de la moda está cambiando y las tendencias apuntan al mayor desarrollo y penetración del comercio electrónico como canal válido de venta en el rubro de vestuario y calzado, el crecimiento del mercado electrónico en Chile presenta crecimientos sobre el 61% en los últimos 2 años. Las ventas pasaron de US\$2480MM en 2015 a \$4.000MM en 2017, y se proyecta cerrar en US\$5.200MM en 2018.
- Actualmente, no existe en el mercado chileno un servicio similar, por lo que partir cuanto antes es una oportunidad para ser los pioneros en posicionar el servicio en el país y luego mantener el liderazgo.
- Redes sociales de moda han logrado mayores adeptos en los últimos años en el país, plataformas como Cranberry Chic donde las usuarias publican sus outfit tiene cada día más seguidores. Hay una tendencia *fashionista* en los Millenials. La posibilidad de generar alianzas con estas plataformas permite un alto grado alcance e involucramiento con gran parte del público objetivo.
-

### 3.2.4 Amenazas

- La principal amenaza apunta a que las empresas de *delivery* que hoy operan en Chile amplíen sus alianzas con tiendas de moda. La forma de atacar esta amenaza es contar con un servicio diferenciado y especializado en moda.
- Alta dependencia de generación de alianzas con las tiendas y marcas de vestuario para el crecimiento de la empresa y posibles nuevos competidores.

## 4. PLAN COMERCIAL Y MARKETING

### 4.1 Objetivos

Los objetivos del plan de marketing serán:

- Aumentar las ventas en un 30% cada año de operación.
- Alcanzar un 1,5% de participación de mercado a los 4 años de operación.
- Lograr la generación de al menos 5 alianzas con tiendas de moda y calzado al primer año de operación.
- Lograr una satisfacción del cliente del 80%
- Generar una alianza con una tienda importante en el rubro de vestuario en el país.

### 4.2 Estrategia de Marketing (STP)

- **Segmentación:** Los posibles clientes de este servicio son todos los hombres y mujeres que compran vestuario y calzado a través de cualquier canal de compra en la región metropolitana.  
Dentro de este segmento tenemos distintos niveles socioeconómicos, AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E.

- **Targeting:** Dentro del segmento de hombres y mujeres que compran vestuario y que viven en la región metropolitana, el cliente objetivo para Trendshop tiene entre 25 y 50 años de edad, de los niveles socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2, profesional que trabaja, residente en las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Providencia, Ñuñoa y Santiago principalmente y que compra vestuario y calzado a través cualquier canal de compra, ya sea tienda física o página web.
- **Posicionamiento:** Trendshop quiere posicionarse como un servicio de delivery de moda con personal shopper especializados y que entregue al cliente; ahorro de tiempo, comodidad y satisfacción.

### 4.3 Estrategia de Precio

Debido a que no existe en el mercado una propuesta de valor similar, se define una estrategia de precios alta. En base al estudio de mercado realizado, los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar entre un 10% y un 20% de recargo sobre el precio que encuentran el producto en la tienda física, más el costo del envío del producto. Por lo tanto, se definirá un 18% adicional como margen sobre el costo del producto en tienda.

El servicio de envío se estructura en dos tipos, para pedidos requeridos entre 3 y 5 horas existirá un costo fijo de \$9.000 y para pedidos requeridos en un rango de 6 y 8 horas el costo será de \$5.000

### 4.4 Producto/Servicio

El servicio que Trendshop entregará a clientes se basa en un servicio on demand, esto quiere decir que la compra de vestuario y calzado que el cliente final necesita será realizado por un personal shopper quien además será responsables de entregar el producto en el domicilio del cliente.

Los servicios que se prestarán a los clientes serán:



- Compra y despacho de vestuario y calzado. El despacho puede variar entre 3 y 5 horas y entre 6 y 8 horas, con tarifas diferenciadas.
- Suscripción mensual para despacho gratis
- Blog y comunidad sobre contenidos de tendencias de moda gratuitos.

#### **4.5 Canales de Distribución**

El servicio que Trendshop entregará a sus clientes será mediante la plataforma online y a través de los personal shopper.

A través de la aplicación se realizará la compra inicial por parte del cliente y los personal shopper entregarán el pedido al cliente.

#### **4.5 Promoción y Comunicación**

El objetivo de la promoción es obtener el mayor alcance al segmento objetivo y lograr alta conversión que permita incrementar penetración en el mercado. Para esto se definirán las siguientes etapas:

1. Cliente Objetivo: Hombres y Mujeres, entre 25 y 50 años, AB, C1a, C1b y C2, profesionales que viven en la región metropolitana, que trabajan y compran vestuario y calzado.
2. Mensaje: El mensaje que se requiere transmitir es que Trendshop hace la compra por el cliente en su tienda favorita y la despacha durante el mismo día.
3. Estrategia de comunicación:

Marketing directo: Se realizarán acciones masivas en redes sociales, dando a conocer el servicio, información y tutoriales en la página web, Fanpage e Instagram. Acciones de promoción en conjunto con tiendas en convenio.

Marketing indirecto: Fuerte campaña en redes sociales a través de influenciadores, utilizando y recomendando el servicio.

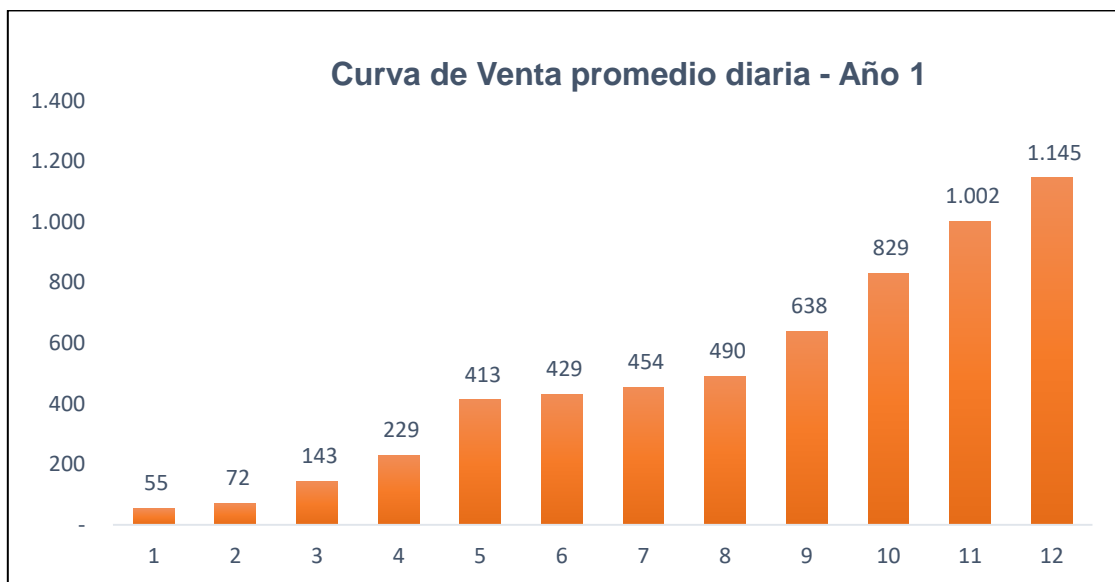
La etapa de lanzamiento es muy importante para dar a conocer la marca, en una primera etapa lo primordial es lograr la mayor cantidad de clientes registrados y que prueben el servicio, en esta fase se generarán estrategias de atracción de nuevos ingresos mediante un sistema de acumulación de puntos, en la medida que el cliente inscriba o invite amigos a utilizar el servicio acumulará puntos que podrá utilizar en futuras compras.

Paralelo a lo anterior, se desarrollará un plan de fidelización para clientes que permita identificarlos, analizar sus comportamientos de compra y realizar actividades dirigidas con el propósito de que continúen utilizando el servicio. Un servicio personalizado

#### 4.6 Proyecciones de Venta

Se estimarán las ventas proyectadas y el crecimiento de Trendshop en un plazo de 4 años. Para esto se estiman las transacciones diarias de acuerdo una proyección de pedidos diarios para el primer año de operación:

Figura 14. Estimación Demanda diaria Trendshop año 1



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 5. Estimación Ventas Trendshop

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
N° de Transacciones	5.898	9.260	14.550	22.882
Mujeres	4.129	6.606	10.569	16.911
Hombres	1.769	2.654	3.981	5.972
Ticket Promedio Mujeres	\$ 31.513	\$ 32.237	\$ 32.979	\$ 33.737
Ticket Promedio Hombres	\$ 37.815	\$ 38.685	\$ 39.575	\$ 40.485
<b>Total Ventas</b>	<b>\$197.013.025</b>	<b>\$315.626.018</b>	<b>\$506.113.165</b>	<b>\$812.288.405</b>
MS esperado	0,6%	0,9%	1,1%	1,50%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 4.6 Presupuesto de Marketing

La base del plan de marketing estará dado por los Medios digitales, principalmente porque su funcionalidad está centrada en la experiencia de compra del producto o servicio, para Trendshop es la estrategia adecuada que permita el compartir experiencias, comentar y sugerir. La estimación de gastos se visualiza en tabla 6 y el detalle para el primer año en anexo E.

Tabla 6. Estimación presupuesto de Marketing

Plan de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Digital	\$23.500.000	\$17.500.000	\$17.500.000	\$17.500.000
Mailing	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
SMS	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Plan de Medios Redes Sociales	\$20.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000
Influenciadores	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Difusión	\$ 529.800	\$ 635.760	\$ 834.435	\$ 1.251.653
Bolsas reutilizables	\$ 529.800	\$ 635.760	\$ 834.435	\$ 1.251.653
<b>Total</b>	<b>\$24.029.800</b>	<b>\$18.135.760</b>	<b>\$18.334.435</b>	<b>\$18.751.653</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **5. PLAN DE OPERACIONES**

### **5.1 Estrategia, alcance y tamaños de las operaciones**

La empresa Trendshop operará con una oficina, donde estará el centro de operaciones y de nuevos negocios, en ella trabajará el equipo gestor del proyecto, los ingenieros informáticos y el encargado de administración y operaciones responsable del equipo de personal shopper.

Esta oficina será pequeña, estará ubicada en Providencia por ser una comuna geográficamente central y transversal al grupo objetivo definido, además formará parte de un espacio de Co-working para emprendedores. Detalle de cotización y servicio en anexo F.

### **5.2 Atención a clientes**

El primer contacto con los clientes será a través de la aplicación o la página web [www.trendshopoline.com](http://www.trendshopoline.com), el usuario debe descargar la aplicación para utilizar el servicio. Esta aplicación estará disponible para Android, IOS y Web.

### **5.2 Alianzas con tiendas/marcas**

Para el crecimiento del proyecto es necesario generar alianzas con tiendas y marcas de ropa y calzado, dado el estudio de mercado analizado en el capítulo 2, es viable dicha alianza dado el potencial interés de las tiendas por la propuesta de valor de Trendshop, sin embargo el proyecto comenzará sus operaciones aun cuando estas alianzas no ocurra en un comienzo, esto sólo podrá realizarse con tiendas que cuenten con comercio electrónico. Se buscará crear estas alianzas con las siguientes tiendas: Zara, Mango, H&M, Carter's, Arrow y Karyn Co.

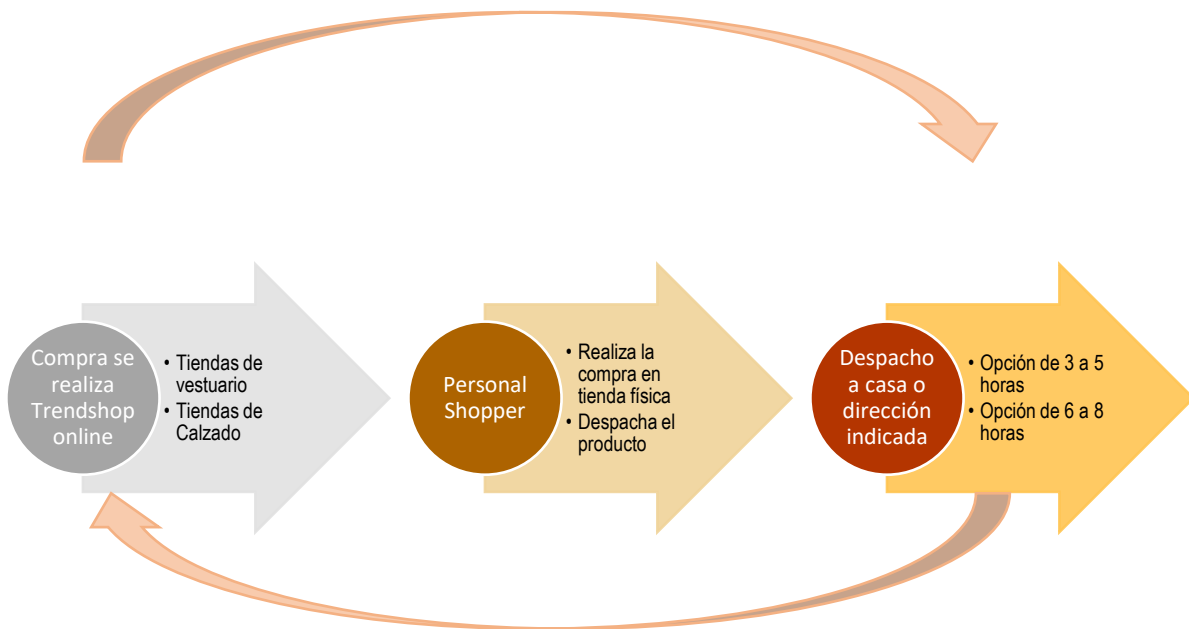
## 5.4 Flujo de operaciones

Se detallan todas las etapas del proceso de compra y despacho desde el punto de vista del cliente y de Trendshop:

El primer paso es cuando el cliente visita la aplicación móvil o la página web, de acuerdo a su preferencia de tienda o marca de vestuario, ingresa al catálogo de la tienda seleccionada, el cliente selecciona el o los productos que requiere de esa tienda, lo agrega a su carro de compras. Después de ingresar sus datos personales, dirección de envío, tiempo requerido para el delivery y el medio de pago seleccionado, acepta y confirma la compra. Con la aceptación de la compra por parte del cliente, se genera inmediatamente el pedido y comienza el proceso. De acuerdo a la dirección de envío, tiempo de despacho solicitado y la geo localización del software, se envía el pedido al personal shopper más cercano a la tienda seleccionada y la ruta hacia al cliente. Los shopper estarán repartidos en los centros comerciales más grandes del perímetro de operación de Trendshop y se movilizarán en moto y automóvil. En este paso el personal shopper recibe el pedido a través de la aplicación, visita la tienda y envía un reporte al cliente, elige el producto que el cliente necesita y realiza la compra en la tienda física y envía reporte al cliente. Se retira de la tienda y se dirige a la dirección de envío del cliente, una vez que el personal shopper llega al domicilio o lugar de trabajo del cliente entrega el pedido en una bolsa ecológica y con la marca de Trendshop.

El cliente si no está satisfecho con su compra tiene la posibilidad de solicitar devolución a través de la aplicación.

Figura 15. Flujo operacional Trendshop



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5.5 Plan de desarrollo e implementación

El inicio de operaciones de Trendshop estimado corresponde a Enero de 2020, en esta fecha iniciará la puesta en marcha de la compañía y estará capacitada para recibir los primeros pedidos.

Previa a esta fecha se trabajará en el desarrollo y ejecución del plan de negocios, búsqueda de alianzas con tiendas y reclutamiento del personal necesario.

## 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 6.1 Equipo gestor del proyecto

El equipo gestor del proyecto estará conformado por 2 socias, profesionales universitarias quienes tienen diferentes experiencias laborales en el mundo privado, que se asociarán en este emprendimiento de comercio electrónico dado su interés por el sector de la moda.

### 6.2 Descripción de cargos y funciones

Trendshop comenzará sus operaciones con 4 personas, más el personal shopper que en una primera etapa serán 20 personas. A continuación se detallan los cargos, perfiles y definen sus funciones:

- **Socias/Gerentes:** Las socias serán las encargadas de las posiciones de Gerente General, Comercial, Operaciones y de Finanzas, serán las responsables de entregar todos los recursos necesarios para la correcta implementación, puesta en marcha y operación del proyecto. Asimismo serán ellas los responsables de la búsqueda y creación de alianzas con las tiendas y marcas de ropa y calzado en las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa y Santiago, asimismo la posterior relación comercial con ellas.
- **Ingenieros Desarrollo y Soporte:** Serán los encargados de desarrollar y mantener el software que el modelo de negocios requiere. El perfil de los ingenieros serán profesionales universitarios con experiencia en desarrollo de aplicaciones móviles y comercio electrónico Encargado de Administración y Operaciones: Será el responsable de administrar los pedidos, realizar seguimientos a los shoppers y dar soporte a los clientes.

- **Jefe de operaciones:** Será el responsable de coordinar los pedidos de los personal shopper, ,
- **Personal Shopper:** Ellos serán los encargados de realizar la compra en la tienda física y llevar el producto al cliente a la dirección entregada en el tiempo definido por el cliente. El perfil del personal shopper serán hombres y mujeres mayores de 21 años, estudiantes universitarios y/o técnicos profesionales con fuerte orientación en servicio al cliente. Se considerará un plan de capacitación para el uso de la aplicación, manejo de rutas y protocolo de comunicación con el cliente.
- **Contador:** Responsable de realizar todas las tareas de contabilidad de la empresa. Este será un servicio que se contratará externo.

### 6.3 Estructura organizacional

Figura 16. Organigrama Trendshop



Fuente: Elaboración propia, 2018.



## **7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO**

### **7.1 Supuestos**

La estimación de los flujos del proyecto de la empresa Trendshop se realizó bajo los siguientes supuestos:

- Horizonte de evaluación: se consideraron 4 años, por ser una startup y de alto riesgo y dinamismo del mercado donde estará inserta.
- Tasa de descuento 14,0% (según cálculo de WACC, para más detalle en Anexo I)
- Reajuste de sueldos de 4% anual desde año 2.
- Reajuste de arriendo de 4% anual desde año 2.

### **7.2 Ingresos y costos**

Los Ingresos se estimaron con las siguientes variables:

- El tamaño de mercado potencial para la región metropolitana y el porcentaje de participación esperada para el 4to año de operación, detallado en capítulo 4.
- La cantidad de transacciones que la compañía espera para el primer año de operación, en base a la demanda diaria estimada para los primeros 12 meses.
- El ticket promedio por categoría de productos diferenciado entre hombres y mujeres, considerando un incremento del 2,3% por concepto de variación IPC anual en base a cifra real IPC 2017.
- 60% de los pedidos realizados por mujeres y 40% realizados por hombres.

En función de la cantidad de pedidos diarios estimados para el primer año de operación, el ticket promedio por categoría de hombres y mujeres, se procedió a estimar los ingresos por ventas para cada año de operación. Considerando que el crecimiento electrónico crece a tasas del 30% en Chile, se estimaron crecimientos del 50% anuales considerando

que Trendshop al ser una startup contará con mayores tasas de crecimiento que el mercado.

Tabla 7. Estimación ingresos por ventas

Ingresos por Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Mujeres	\$130.102.941	\$208.959.635	\$335.898.088	\$540.396.043
Hombres	\$ 66.910.084	\$107.464.955	\$172.747.588	\$277.917.965
<b>Total</b>	<b>\$197.013.025</b>	<b>\$316.424.590</b>	<b>\$508.645.676</b>	<b>\$818.314.008</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con el número de transacciones estimadas se procedió a proyectar el costo por delivery para los rangos de 3 y 5 horas y 6 y 8 horas, considerando que se estima que el 30% de los pedidos serán solicitados en el formato de 3 y 5 horas y el 70% restante entre 6 y 8 horas.

Tabla 8. Estimación ingresos por delivery

Ingresos por Delivery	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
3 a 5 horas	\$ 21.232.800	\$ 33.335.496	\$ 52.381.318	\$ 82.376.894
6 a 8 horas	\$ 26.541.000	\$ 41.669.370	\$ 65.476.647	\$102.971.118
<b>Total</b>	<b>\$ 47.773.800</b>	<b>\$ 75.004.866</b>	<b>\$117.857.965</b>	<b>\$185.348.012</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los costos fijos estarán determinados por los sueldos, pago de arriendo y servicios básicos. La plantilla de sueldos será la que se muestra a continuación:

Tabla 9. Estimación costos plantilla de sueldos

Plantilla de sueldos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gerentes	\$1.666.667	\$1.733.333	\$1.802.667	\$1.874.773
Ingenieros	\$3.000.000	\$3.120.000	\$3.244.800	\$3.374.592
Jefe Administración	\$ 600.000	\$ 624.000	\$1.248.000	\$1.297.920
<b>Total</b>	<b>\$5.266.667</b>	<b>\$5.477.333</b>	<b>\$6.295.467</b>	<b>\$6.547.285</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se contratarán los servicios de WebPay de Transbank para pagos en línea, dada las ventas estimadas con cargo en tarjeta de crédito y tarjeta de débito, los costos de mantención y administración se estiman en lo siguiente:

Tabla 10. Estimación costo servicio pago WebPay

Servicio pago WebPay	Comisión	Estimación costo Año 1
Comisión en UF	0,48	\$ 158.610
Comisión tarjeta de crédito	2,95%	\$ 1.062.000
Comisión tarjeta de débito	1,79%	\$ 429.600
<b>Total</b>		<b>\$ 1.650.210</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 7.3 Inversión

Para financiar el proyecto se requiere una inversión total de \$58MM, la cual se detalle a continuación:

Tabla 11. Estimación inversiones

Item de costo	Monto
Desarrollo de Software (dominio, servidor, certificados)	\$ 25.000.000
Activo fijo (computadores)	\$ 3.000.000
Diseño página web	\$ 1.000.000
Gastos Implementación (Legales, escritura, patente)	\$ 550.000
Capital de Trabajo	\$ 24.815.032
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 54.365.032</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 7.4 Capital de trabajo

El capital de trabajo se considera como el máximo negativo del saldo acumulado para los 4 años de evaluación, representado las necesidades de flujo mínimas requeridas para el funcionamiento del proyecto, castigando las proyecciones de venta al 80% se obtiene un capital de trabajo requerido de \$25MM.

Tabla 12. Capital de Trabajo

Item	Mes 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos		195.829.460	313.143.565	501.202.912	802.929.616
Ingresos por ventas		197.013.025	316.424.590	508.645.676	818.314.008
Ingresos por delivery		47.773.800	75.004.866	117.857.965	185.348.012
Costos					
Costos Variables		-184.237.815	-272.054.940	-436.753.170	-701.757.429
Costo de productos en tiendas		-118.207.815	-189.854.754	-305.187.405	-490.988.405
Sueldos Personal shopper		-66.030.000	-82.200.186	-131.565.764	-210.769.024
Costos Fijos		-37.059.777	-31.615.556	-31.913.315	-32.958.346
Arriendo oficina		-4.200.000	-4.368.000	-4.542.720	-4.724.429
Servicios contable		-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000
Pago Licencias		-653.100	-679.224	-706.393	-734.649
Administración		-5.266.667	-5.477.333	-6.295.467	-6.547.285
Servicio Transbank		-1.650.210	-1.650.210	-1.650.210	-1.650.210
Gastos de MKT		-24.089.800	-18.240.789	-17.518.526	-18.101.773
Déficit Anual		-25.468.132	9.473.069	32.536.427	68.213.841
Deficit acumulado		-25.468.132	-15.995.063	16.541.364	84.755.206

Capital de Trabajo		-25.468.132
--------------------	--	-------------

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 7.4 Flujo de Caja

Tabla 13. Flujo de Caja Trendshop

PROYECTO FINANCIADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Ingresos</b>					
Ingresos por ventas Mujer		130.102.941	208.959.635	335.898.088	540.396.043
Ingresos por ventas Hombre		66.910.084	107.464.955	172.747.588	277.917.965
Ingresos delivery 3 a 5 horas		21.232.800	33.335.496	52.381.318	82.376.894
Ingresos delivery 3 a 5 horas		26.541.000	41.669.370	65.476.647	102.971.118
<b>Total ingresos</b>		<b>244.786.825</b>	<b>391.429.456</b>	<b>626.503.640</b>	<b>1.003.662.020</b>
<b>Costos Variables</b>					
Costos de ventas mujer		-97.577.206	-156.719.726	-251.923.566	-405.297.032
Costo de ventas hombre		-50.182.563	-80.598.716	-129.560.691	-208.438.474
Sueldos Personal Shopper		-66.030.000	-82.200.186	-131.565.764	-210.769.024
<b>Total costos variables</b>		<b>-213.789.769</b>	<b>-319.518.628</b>	<b>-513.050.021</b>	<b>-824.504.531</b>
Gasto Financiero		-4.696.823	-4.696.823	-4.696.823	-4.696.823
<b>Costos fijos</b>		<b>-37.059.777</b>	<b>-31.615.556</b>	<b>-31.913.315</b>	<b>-32.958.346</b>
Arriendo oficina		4.200.000	4.368.000	4.542.720	4.724.429
Sueldos		5.266.667	5.477.333	6.295.467	6.547.285
Servicios contables		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Pago Licencias (dominio, certificados web y VPS)		653.100	679.224	706.393	734.649
Servicio Webpay		1.650.210	1.650.210	1.650.210	1.650.210
Gastos MKT		24.089.800	18.240.789	17.518.526	18.101.773
Ganancias de Capital					300.000
Depreciación Legal					
Activo fijo (computadores)		-750.000	-750.000	-750.000	-750.000
Pérdidas acumuladas			-11.509.543		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-11.509.543</b>	<b>23.338.905</b>	<b>76.093.481</b>	<b>141.052.321</b>
Impuestos		0	-5.834.726	-19.023.370	-35.263.080
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>0</b>	<b>-11.509.543</b>	<b>17.504.179</b>	<b>57.070.111</b>	<b>105.789.241</b>
Depreciación Legal		750.000	750.000	750.000	750.000
Ganancias de Capital					-300.000
Pérdidas acumuladas		0	11.509.543	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-10.759.543</b>	<b>29.763.722</b>	<b>57.820.111</b>	<b>106.239.241</b>
<b>Inversión</b>					
Desarrollo de Software		-25.000.000			
Activo fijo (computadores)		-3.000.000			
Diseño página web		-1.000.000			
Gastos Implementación (Legales, escritura, patente)		-550.000			
Valor residual					300.000
Inv. Capital Trabajo		-25.468.132			
Rec. Capital Trabajo					25.468.132
Préstamo		15.018.132			
Amortizaciones		-3.255.082	-3.567.570	-3.910.057	-4.285.422
<b>Flujo de capitales</b>		<b>-40.000.000</b>	<b>-3.255.082</b>	<b>-3.567.570</b>	<b>-3.910.057</b>
<b>Flujo de caja</b>		<b>-40.000.000</b>	<b>-14.014.626</b>	<b>26.196.152</b>	<b>53.910.054</b>
<b>Valor Presente Neto</b>		<b>-40.000.000</b>	<b>-12.738.177</b>	<b>21.641.585</b>	<b>40.480.615</b>
VPN		96.554.346			
TIR		39,4%			
WACC		10,02%			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para el flujo de caja financiado, se observa que en el año 2 los flujos son positivos y con crecimientos a tasas crecientes. El VAN que se obtiene es de \$96MM y la TIR es de un 39,4%, ambos valores positivos, lo que indica que el proyecto de Trendshop es rentable para realizar y concretar, bajo las condiciones y supuestos establecidos. Para más detalle del flujo de caja ver Anexo K.

## **7.6 Análisis de sensibilidad**

Si bien el resultado del VAN y TIR fueron positivos, se requiere identificar y cuantificar la sensibilidad del proyecto ante cambios en las variables más importantes:

- La demanda esperada para el primer año de operación, equivalente a la cantidad de productos transados y que considera la participación esperada de acuerdo al tamaño de mercado.
- Los sueldos a los personal shopper y el fee a las tiendas, este último se considera parte del costo del producto en tienda.

Este análisis permite determinar cuán sensible es el proyecto ante variaciones de 2 factores claves para el funcionamiento del modelo de negocios, los ingresos dado la demanda esperada y los costos de los sueldos y fee a las tiendas que en definitiva generan una reducción en los costos de ventas.

El mejor escenario hipotético es cuando la demanda presenta un alza de un 30% y los costos bajan un 20% ya que el VAN es de \$537MM. En la medida que la demanda aumenta un 10%, el proyecto será rentable aun cuando los costos aumenten hasta un 50%. Se deduce, que ante variaciones positivas en la demanda existirá un mayor impacto en el VAN frente a las variaciones negativas en los costos, lo que puede llevar a desarrollar una estrategia de introducción a la industria con foco en la captación de clientes y fuerte penetración en el mercado.

En escenarios menos favorables donde la demanda decrece desde un 20% y los costos aumentan sobre un 30%, el proyecto deja de ser rentable dado que presenta VAN negativos. Dado lo anterior, el punto crítico en este proyecto es lograr la cantidad de pedidos estimados para su viabilidad.

Tabla 14. Análisis de Sensibilidad

VAN	96.554.346	Demanda						
		0,70	0,80	0,90	1,00	1,10	1,20	1,30
Costos	0,8	-296.551.211	-126.420.996	21.980.122	154.754.590	282.352.250	409.949.911	537.547.572
	0,9	-333.607.831	-163.477.616	-8.879.101	125.847.211	254.559.786	382.157.446	509.755.107
	1,0	-370.664.450	-200.534.236	-39.869.679	96.554.346	226.767.321	354.364.982	481.962.642
	1,1	-407.721.070	-237.590.856	-70.860.257	67.261.481	198.974.856	326.572.517	454.170.178
	1,2	-444.777.690	-274.647.475	-104.517.261	37.968.616	171.128.569	298.780.052	426.377.713
	1,3	-481.834.309	-311.704.095	-141.573.880	8.402.889	141.835.705	270.987.587	398.585.248
	1,4	-518.890.929	-348.760.715	-178.630.500	-22.587.689	112.542.840	243.195.123	370.792.783
	1,5	-555.947.549	-385.817.334	-215.687.120	-53.578.268	83.249.975	215.402.658	343.000.319

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los principales riesgos que se detectaron, son los siguientes:

- **Ingresos de nuevos competidores:** La idea de negocios es vulnerable al ingreso de nuevos competidores o extensión de servicios en empresas existentes de delivery.
- **Estabilidad de la plataforma y navegación:** el perfecto funcionamiento de la plataforma es clave para entregar un servicio de calidad y contar con un servicio de internet seguro y estable, se invertirá en seguridad y óptima red de internet.
- **Congestión vehicular y cumplimiento de horarios de entrega:** Claridad de las rutas hacia los clientes es muy importante, para esto los personal shopper contarán con sistema back up para encontrar rutas de ser necesario, contarán con soporte ante emergencias.

## 7.6 Financiamiento

En la primera etapa se considera una parte con capital propio de las socias y financiamiento con deuda.

Ambas socias aportarán un monto de \$20MM respectivamente y el saldo será financiado por deuda.

Tabla 15. Fuentes de financiamiento

Fuente de Financiamiento	Monto de Capital	%
Socia 1	\$ 20.000.000	36%
Socia 2	\$ 20.000.000	36%
Deuda	\$ 15.018.132	27%
Total	\$ 55.018.132	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura 17. Fuentes de financiamiento



Fuente: Elaboración propia, 2018.



## 8. CONCLUSIONES

Con el presente informe, en el que se ha analizado la industria, tendencias del comercio electrónico y bajo demanda, mundial y local, tamaño del mercado, conductas de los consumidores, estimaciones de venta y segmento potencial que podría utilizar el servicio de Trendshop, es posible concluir que aun cuando el riesgo de ingreso de competidores es alta, el negocio sigue siendo atractivo para una propuesta diferenciadora y perfectamente desarrollada en el rubro de la Moda.

La evaluación financiera del proyecto refleja que es rentable en un espectro de escenarios dado el análisis de sensibilización, logrando completar las proyecciones de demanda y costos. En el escenario inicial, cumpliendo las estimaciones de demanda para el período de evaluación, se aprecia un VAN de \$96MM, el cual supera la rentabilidad exigida por las accionistas, calculada en 10,2%. Adicionalmente la rentabilidad del proyecto es de un 39,4%, de suficiente atractivo considerando el carácter de startup de Trendshop y el interesante de la industria, debido al sostenido crecimiento del e-commerce en Chile, con grandes oportunidades aún dado los niveles de penetración comparado con países más desarrollados.

Sin embargo, el principal desafío de este emprendimiento será alcanzar la demanda estimada, dado que es la mínima permitida para obtener retornos positivos en el horizonte de evaluación.

Las principales recomendaciones después de la investigación son:

- Se debe focalizar en la implementación de una estrategia agresiva de penetración en el mercado, con fuerte campaña de marketing para dar a conocer la propuesta de valor, asimismo ser capaces de cumplir la promesa; centrada en la comodidad, el ahorro de tiempo y la calidad de servicio óptima.
- Diseñar planes que permitan aumentar la frecuencia de compra de los usuarios.
- Será clave la generación de alianzas comerciales con las tiendas y marcas que permitirán la expansión del modelo y lograr un atractivo acuerdo comercial que favorezca la sinergia en la comunicación.

- Establecer un equipo profesional de personal shopper expertos en servicio al cliente.
- Evaluar constantemente la calidad del servicio entregado, experiencias y valoraciones de usuarios para realizar permanentes mejoras.

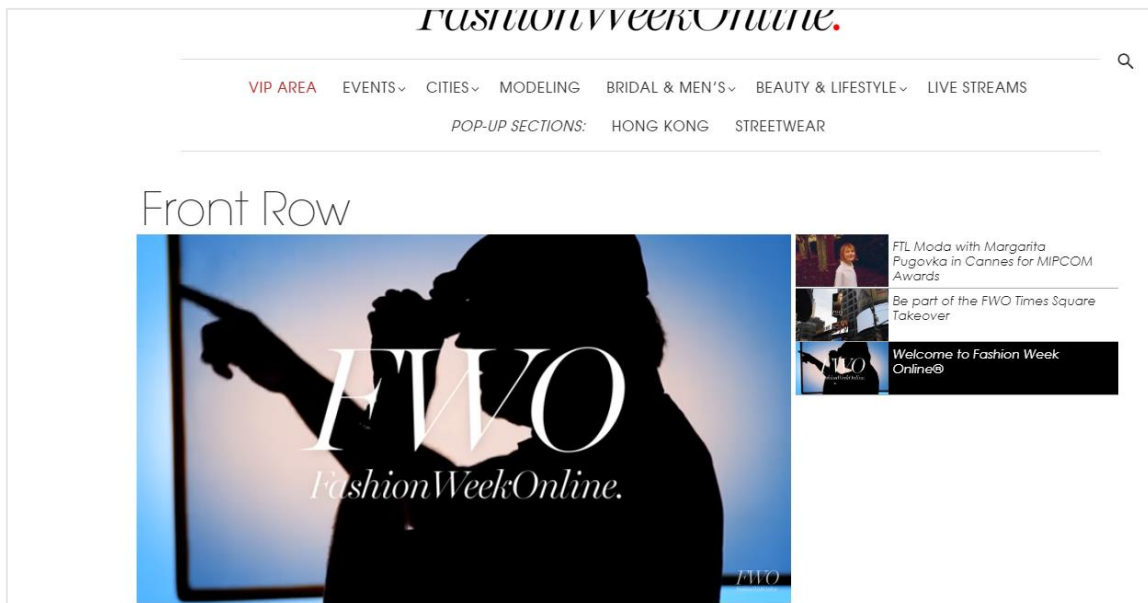
## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Adimark, G., & Libre, M. (2017). *Radiografía del e-commerce en Chile*. Obtenido de <https://www.docdroid.net/N73SD5S/radiografia-del-e-commerce-en-chile.pdf>
- Ambrose, G., & Harris, P. (2007). *Diccionario Visual de la Moda*. Barcelona: Gustavo Gili.
- America Economía. (Noviembre de 2011). *America Economía*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/mercado-de-calzado-y-vestuario-en-chile-las-cifras-detras-de-la-moda>
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cámara de Comercio de Santiago. (2016). *Cámara de Comercio de Santiago*. Obtenido de <https://www.ccs.cl/estudios/docs/INDICE-ECOMMERCECCS2016.pdf>
- Cámara de Comercio de Santiago. (2018). *Cámara de Comercio de Santiago*. Obtenido de <https://www.ccs.cl/estudios/docs/LEVER-ECD2018-CCS.pdf>
- Contreras, E., & Diez, C. (2015). *Diseño y evaluación de proyectos: Un enfoque integral*. JC Sáez.
- Economía y Negocios. (14 de Octubre de 2017). *Cornershop: la exitosa aplicación chilena que triunfa en el extranjero*. Chile.
- Fashionweekonline. (s.f.). *Fashionweekonline*. Obtenido de <https://fashionweekonline.com/>
- GFK Adimark. (2016). *El comprador online*. Obtenido de [https://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/cove\\_2016\\_final\\_.pdf](https://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/cove_2016_final_.pdf)
- GFK Adimark. (2017). *GFK*. Obtenido de [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CL/Edicion\\_Especial\\_CHILE3D\\_2017.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/Edicion_Especial_CHILE3D_2017.pdf)
- GFK Adimark, Unilever . (2009). *Docplayer*. Obtenido de <https://docplayer.es/38955689-Radiografia-del-closet-de-la-mujer-chilena.html>
- Kantar World Panel. (2018). *Omnichannel report: Finding growth in reinvented retail*. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/global/News/Omnichannel-report-Finding-growth-in-reinvented-retail>
- Kemp, S. (24 de Enero de 2017). *We are social*. Obtenido de <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>

- Viste la calle. (s.f.). *Viste la calle*. Obtenido de <http://vistelacalle.com/131703/definiciones-y-conceptos-basicos-de-modas-niveles-de-mercado/>

## 10. ANEXOS

### Anexo A. Fashion Week Online



[www.fashionweekonline.com](http://www.fashionweekonline.com)

## Anexo B. Empresas Internacionales de comercio on demand

**Express**

Buscar contenido

**DHL ayuda a crecer a sus clientes alrededor del mundo**  
Aprovecha nuestra incomparable experiencia y descubre que estamos al alcance de tu presupuesto.  
Abre una cuenta »

**Express**

- MyDHL+
- Envíos
- Rastreo
- Servicios y Soporte de Aduanas
- Servicios de Exportación
- Servicios de Importación
- Servicios Nacionales
- Servicios Opcionales
- Soluciones para PYMES
- Centro de Recursos

DHL Chile | Express

### Servicio de Entregas Express y Envíos Internacionales

Cuando envía con DHL Express, lo hace con el especialista en internacional y con servicio de entrega con courier. Nuestra amplia gama de servicios Express de envíos y paquetería y las soluciones para el rastreo cubren todas sus necesidades. ¡Compruebe cómo funciona DHL!

Envíos Express con DHL

Soluciones para PYMES

**Rastrear envíos**

Incluya hasta 10 números de rastreo y sepárelos con Enter

Más Opciones de Rastreo

**Titular de la Cuenta Enviar En Línea/Iniciar sesión**

- Login MyDHL+
- Regístrate Ahora
- Obtener Tarifas y Estimación de Horario de Entrega
- Agendar recolección por Courier
- Crear un Envío de Retorno
- Encuentre Locales de DHL

**¿Nuevo en DHL?**

- Abra una Cuenta DHL
- Obtener Tarifas y Estimación de Horario de Entrega
- Programar una Recolección de Retorno
- Encuentre Locales de DHL

Información Importante

www.dhl.cl/es

Deliveroo www.deliveroo.es

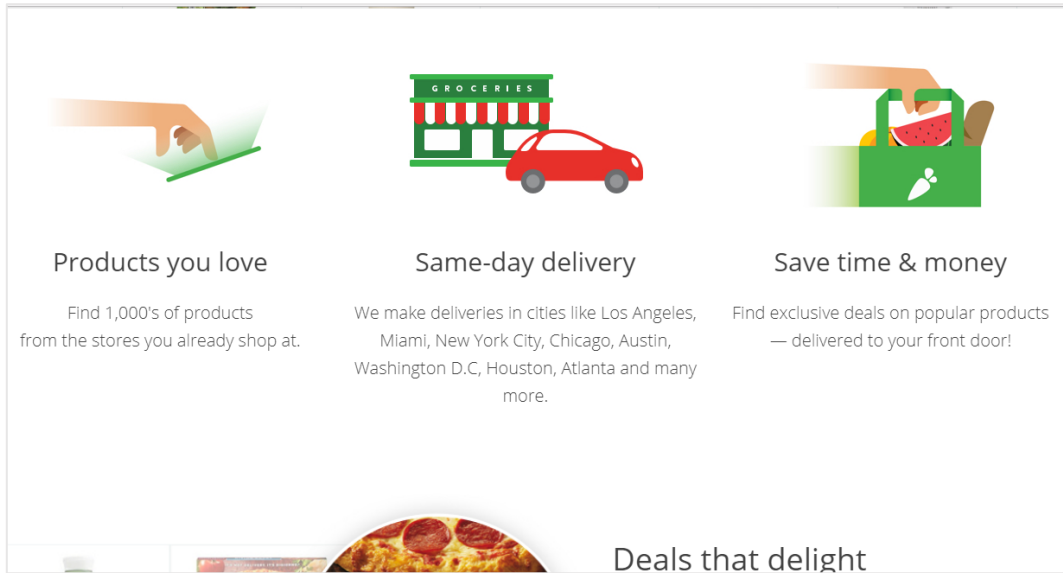
deliveroo

Iniciar Sesión Español

**Tus restaurantes favoritos directos a tu puerta.**

Introduce tu dirección completa

**¿Qué hay en el menú?**

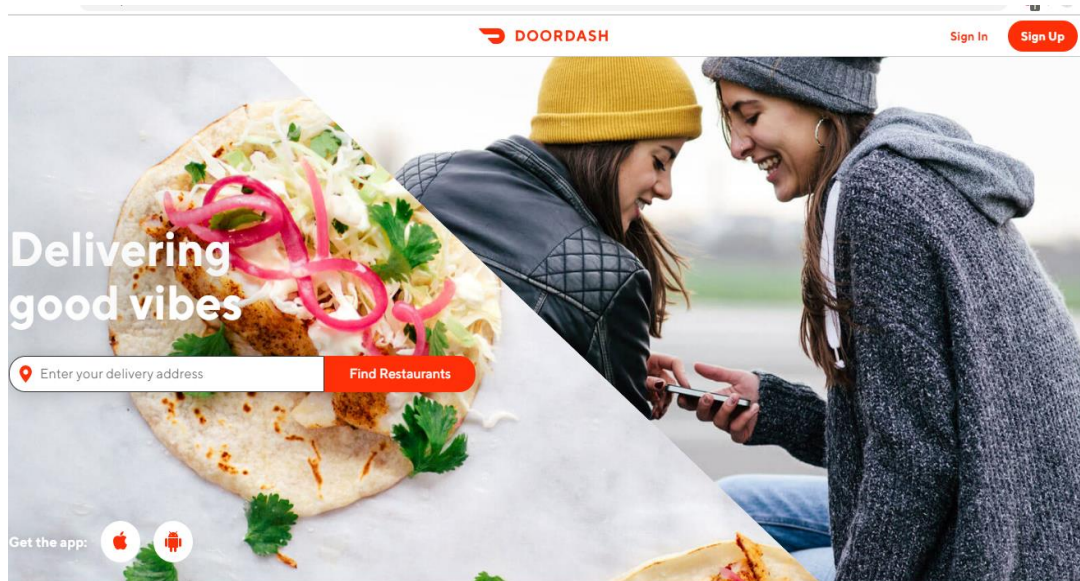


**Products you love**  
Find 1,000's of products from the stores you already shop at.

**Same-day delivery**  
We make deliveries in cities like Los Angeles, Miami, New York City, Chicago, Austin, Washington D.C, Houston, Atlanta and many more.



**Save time & money**  
Find exclusive deals on popular products — delivered to your front door!

**Deals that delight**



**Delivering good vibes**

Enter your delivery address [Find Restaurants](#)

Get the app:  

Sign In [Sign Up](#)

## Anexo C. Empresas en Chile de comercio on demand

### Cornershop [www.cornershopapp.com](http://www.cornershopapp.com)



Cornershop

Entregamos tus pedidos de supermercado en 1 hora

Líder, Jumbo, Gourmeat y las mejores tiendas de tu ciudad.

Selecciona tu comuna  Registrarse gratis

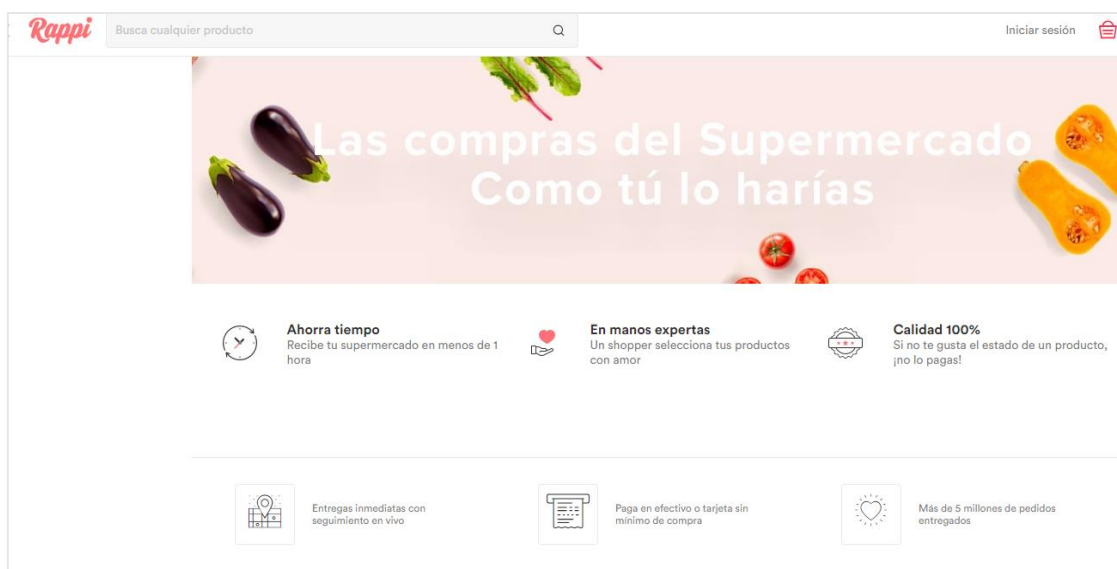
¿Ya tienes cuenta? Ingresar >

¿Buscas un trabajo flexible? Trabaja como Shopper.  
Horarios flexibles. Tú eliges cuándo y cuánto tiempo conectarte.

Enviar solicitud

Download on the App Store |ANDROID APP ON Google play

### Rappi [www.rappi.cl](http://www.rappi.cl)



Rappi

Busca cualquier producto

Iniciar sesión

Las compras del Supermercado Como tú lo harías

- Ahorra tiempo**  
Recibe tu supermercado en menos de 1 hora
- En manos expertas**  
Un shopper selecciona tus productos con amor
- Calidad 100%**  
Si no te gusta el estado de un producto, ¡no lo pagas!

- Entregas inmediatas con seguimiento en vivo
- Paga en efectivo o tarjeta sin mínimo de compra
- Más de 5 millones de pedidos entregados





#### Anexo D. Encuesta

**1.- ¿Cuánto \$ destinas mensualmente al gasto en vestuario y/o calzado?**

- a) Menos de \$100 mil
- b) Entre 101 y \$200 mil
- c) Entre 201 y \$300 mil
- d) 301 y \$500 mil
- e) Más de \$500 mil

**2.- ¿Qué canal de ventas prefieres para tu compra de vestuario y/o calzado?  
Ordena en preferencia**

- a) Tienda física
- b) Página web de tienda física
- c) Página web de tienda online
- d) Facebook y/o Instagram
- e) Otras

**3.- Has realizado compras por internet en vestuario?**

- a) Si
- b) No



**3. a. Si realizas compras por internet, por qué prefieres este canal?**

- a) Comodidad
- b) Mejores precios
- c) Ahorro de tiempo
- d) Otro

**3. a.1 Cuánto es tu gasto promedio por prenda de vestuario?**

**3. a.2 Cuánto es tu gasto promedio por prenda de calzado?**

**3.b. Si no realiza compras por internet, por qué no lo haces?**

- a. Seguridad
- b. Experiencia de compra
- c. Tener que esperar por el despacho

**4.a.- Marca las tiendas que compras vestuario (para mujeres)**

- Topshop
- Banana Republic
- Zara
- HM
- Forever 21
- Grandes Tiendas (Falabella, Paris, Ripley)
- Gacel
- Mango
- Gap
- Flores
- Women Secret
- Dafiti
- Umbrale
- Otra

**4.b.- Marca las tiendas que compras vestuario (para hombres)**

- Topshop
- Grandes Tiendas (Falabella, Paris, Ripley)
- Banana Republic
- Zara
- Gap
- Tommy Hilfiger
- Arrow
- Trial

- Ferouch
- Columbia
- Merrel
- North Face
- Otra

**5.- Si existiera un servicio mediante una página web o aplicación móvil que te permitiera comprar en tu tienda de ropa favorita y que alguien compre por ti y te lo lleve al lugar que quieras en el horario que indiques (al estilo Corneshop o Rappi), lo usarías?**

- a. Si
- b. No, por qué?

**6.- Cuánto estarías dispuesto a pagar por el producto?**

- a. Hasta un 5% sobre el precio de venta del producto
- b. Entre un 10 y un 15% sobre el precio de venta del producto
- c. Entre un 15% y un 20% sobre el precio de venta del producto
- d. Entre un 20% y 25% sobre el precio del producto
- e. Sobre un 25% sobre el precio del producto

**7.- Cuánto estarías dispuesto a pagar por el despacho durante el mismo día de compra?**

- a. Entre \$4.000 y \$6.000
- b. Entre \$6.000 y \$8.000
- c. Entre \$9.000 y \$10.000
- d. Entre \$10.000 y \$12.000

**Perfil potencial consumidor**

- Edad
- Genero
- Nivel educacional
- Nivel de ingresos del hogar
- Comuna
- Región

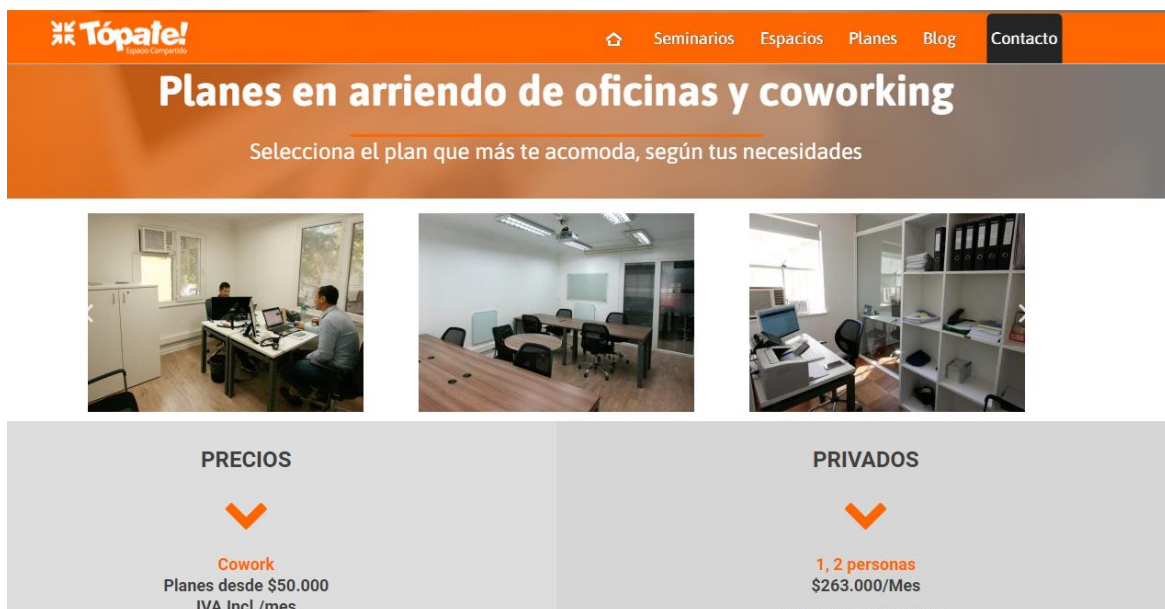
## Anexo E. Tabla de Entrevistas

Nombre	Luis Elgueta	Karyn Co	Valeria Godoy
Tienda	Tiendas H&M	Tiendas Karyn Co Parque Arauco, Nueva Costanera, Drugstore y Mall Los Domínicos	Tiendas Fashion Park
Cargo	Ex Gerente de Finanzas	Diseñadora y dueña Moda independiente	Product Manager vestuario mujer

## Anexo F. Detalle Presupuesto de Marketing

Plan de Marketing	Año 1
Digital	\$23.500.000
Mailing	
Envío de 200.000 mailing / \$1 por mail	\$ 200.000
SMS	
Envío de 37.000 SMS / \$8 por SMS	\$ 300.000
Influenciadores	
Influenciadores categoría amplificador (entre 50.000 y 300.000 seguidores) / 20 posteos tarifa \$150.000	\$ 3.000.000
Difusión	\$ 589.800
Bolsas reutilizables	\$ 589.800
Total	\$24.089.800

## Anexo G. Referencias de arriendo oficinas modelo coworking






The screenshot displays the website for Topate! (Espacio Compartido). The navigation bar includes links for Home, Seminars, Spaces, Plans, Blog, and Contact. The main heading is "Planes en arriendo de oficinas y coworking" with a subtext "Selecciona el plan que más te acomoda, según tus necesidades". Below this are three images of office environments: a coworking desk, a meeting room, and a private office. The "PRECIOS" section is divided into "COWORK" (Plans from \$50,000 IVA incl./mes) and "PRIVADOS" (1, 2 personas \$263,000/Mes).

**Topate!**  
Espacio Compartido

Seminarios Espacios Planes Blog Contacto

# Planes en arriendo de oficinas y coworking

Selecciona el plan que más te acomoda, según tus necesidades



**PRECIOS**

**COWORK**  
Planes desde \$50.000  
IVA Incl./mes

**PRIVADOS**  
1, 2 personas  
\$263.000/Mes

[www.topate.cl/planes](http://www.topate.cl/planes)

## **Anexo H. Perfiles de Cargo**

### **Socias/Gerentes**

- **Denisse Garrido Pérez:** Ingeniero Comercial de la Universidad de Valparaíso, tiene más de 10 años de experiencia en gestión de áreas comerciales de empresas de consumo masivo.
- **Michelle Palominos Atenas:** Ingeniero Comercial de la Universidad de Valparaíso, tiene más de 10 años de experiencia en gestión de áreas financieras y de operaciones en empresas del sector de la Minería, Comunicaciones y Publicidad, posee experiencia para formar negocios y observar variables críticas.

### **Ingenieros Desarrollo y Soporte**

Ingeniero Civil informático, Redes, con experiencia en desarrollo y mantención de software, aplicaciones web y sistémicas.

### **Jefe de operaciones**

Técnico profesional de administración de empresas o similares y con actitud de servicio.

### **Personal Shopper**

Personas mayores de 25 años, con licencia para manejar, con orientación al servicio al cliente, responsables y con habilidades o preferencias para realizar compras de las categorías de vestuario y calzado.

## Anexo I. Referencias costos desarrollo aplicación

Inversión Software	Monto
Funciones:	
Aplicación Móvil	
Gestor de Contenidos	\$24.059.200
Disponible para Android, IOS, Web	
Servidor Web (VPS)	\$ 756.000
Dominio .com	\$ 109.200
Certificado ssl	\$ 75.600
Total	\$25.000.000

Link de utilidad

<https://cl.godaddy.com/hosting/vps-hosting>

<https://www.hostgator.com/vps-hosting>

[https://www.arvixe.com/vps\\_virtual\\_private\\_servers\\_hosting](https://www.arvixe.com/vps_virtual_private_servers_hosting)

<https://www.ceac.es/blog/diferencias-entre-apps-nativas-o-hibridas>

<https://aulacm.com/precio-desarrollar-app-aplicacion-movil/>

<https://www.cuantocuestamiapp.com/>

## Anexo J. Cálculo CAPM y WACC

El WACC es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros y permite valorar un proyecto de inversión.

Para calcular el costo del patrimonio se utilizó el cálculo de CAPM, donde  $R_f$  es la tasa de libre riesgo, para la evaluación se consideró la tasa de los bonos soberanos de Chile a 10 años, la cual es 4,49%, Beta es el riesgo de la industria online correspondiente a 1,18 y  $R_m - R_f$  que corresponde al premio por riesgo del país, de un 5,78%.

<b>CAPM = <math>R_f + \text{Beta}(R_m - R_f)</math></b>	
<i>R<sub>f</sub></i>	4,49%
Beta	1,18
<i>R<sub>m</sub></i>	10,27%
( <i>R<sub>m</sub></i> - <i>R<sub>f</sub></i> )	5,78%

<b>CAPM</b>	<b>11,31%</b>
-------------	---------------

### **WACC**

Deuda	18.290.032
Patrimonio	40.000.000
Activo	58.290.032
Costo deuda	9,6%
Tasa Imptos	25%

<b>WACC = <math>D/A * K_d * (1-t) + E/A * K_e</math></b>	
<b>WACC</b>	<b>10,02%</b>

## Anexo K. Flujo de Caja detallado

PROYECTO FINANCIADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas (unidad)		5.898	9.260	14.550	22.882
Ventas Segmento mujer (unidad)		4.129	6.482	10.185	16.018
Ventas Segmento Hombre (unidad)		1.769	2.778	4.365	6.865
Precio producto					
Precio venta mujer		31.513	32.237	32.979	33.737
Precio venta Hombre		37.815	38.685	39.575	40.485
Precio Delivery					
3 a 5 horas		9.000	9.000	9.000	9.000
6 a 8 horas		7.500	7.500	7.500	7.500
Ingresos					
Ingresos por ventas Mujer		130.102.941	208.959.635	335.898.088	540.396.043
Ingresos por ventas Hombre		66.910.084	107.464.955	172.747.588	277.917.965
Ingresos delivery 3 a 5 horas		21.232.800	33.335.496	52.381.318	82.376.894
Ingresos delivery 3 a 5 horas		26.541.000	41.669.370	65.476.647	102.971.118
<b>Total ingresos</b>		<b>244.786.825</b>	<b>391.429.456</b>	<b>626.503.640</b>	<b>1.003.662.020</b>
Costos Variables					
Costos venta Mujer (unidad)		23.634	24.178	24.734	25.303
Costos venta Hombre (unidad)		28.361	29.014	29.681	30.364
Costos de ventas mujer		-97.577.206	-156.719.726	-251.923.566	-405.297.032
Costo de ventas hombre		-50.182.563	-80.598.716	-129.560.691	-208.438.474
Sueldos Personal Shopper		-66.030.000	-82.200.186	-131.565.764	-210.769.024
<b>Total costos variables</b>		<b>-213.789.769</b>	<b>-319.518.628</b>	<b>-513.050.021</b>	<b>-824.504.531</b>
Gasto Financiero		-4.696.823	-4.696.823	-4.696.823	-4.696.823
Costos fijos		-37.059.777	-31.615.556	-31.913.315	-32.958.346
Arriendo oficina		4.200.000	4.368.000	4.542.720	4.724.429
Sueldos		5.266.667	5.477.333	6.295.467	6.547.285
Servicios contables		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Pago Licencias (dominio, certificados web y VPS)		653.100	679.224	706.393	734.649
Servicio Webpay		1.650.210	1.650.210	1.650.210	1.650.210
Gastos MKT		24.089.800	18.240.789	17.518.526	18.101.773
Ganancias de Capital					300.000
Depreciación Legal					
Activo fijo (computadores)		-750.000	-750.000	-750.000	-750.000
Pérdidas acumuladas			-11.509.543		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-11.509.543</b>	<b>23.338.905</b>	<b>76.093.481</b>	<b>141.052.321</b>
Impuestos		0	-5.834.726	-19.023.370	-35.263.080
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>0</b>	<b>-11.509.543</b>	<b>17.504.179</b>	<b>57.070.111</b>	<b>105.789.241</b>
Depreciación Legal		750.000	750.000	750.000	750.000
Ganancias de Capital					-300.000
Pérdidas acumuladas		0	11.509.543	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-10.759.543</b>	<b>29.763.722</b>	<b>57.820.111</b>	<b>106.239.241</b>
<b>Inversión</b>					
Desarrollo de Software		-25.000.000			
Activo fijo (computadores)		-3.000.000			
Diseño página web		-1.000.000			
Gastos Implementación (Legales, escritura, patente)		-550.000			
Valor residual					300.000



Inv. Capital Trabajo	-25.468.132				
Rec. Capital Trabajo					25.468.132
Préstamo	15.018.132				
Amortizaciones		-3.255.082	-3.567.570	-3.910.057	-4.285.422
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-40.000.000</b>	<b>-3.255.082</b>	<b>-3.567.570</b>	<b>-3.910.057</b>	<b>21.482.709</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-40.000.000</b>	<b>-14.014.626</b>	<b>26.196.152</b>	<b>53.910.054</b>	<b>127.721.950</b>
Valor Presente Neto	-40.000.000	-12.738.177	21.641.585	40.480.615	87.170.323
VPN	96.554.346				
TIR	39,4%				
WACC	10,02%				