



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

**PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA TEXTIL MULTINACIONAL CON  
CONFECCIÓN EN ASIA Y COMERCIALIZACIÓN EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN PARA  
LA GLOBALIZACIÓN**

**GONZALO ANDRÉS RODRÍGUEZ LEONARD**

**PROFESOR GUIA:  
JAVIER VENEGAS NUÑEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
LEONARDO VIDAL URIBE  
FRANCISCA PINO ALARCÓN**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

## RESUMEN

El objetivo de esta tesis es definir el plan de negocios para un Start-up nacional denominado "Leonard", consistente en una sastrería de ternos finos, personalizados, confeccionados con insumos de alta calidad y a precios accesibles, que se ubicará en Santiago de Chile. En la empresa se toman las medidas y preferencias del cliente y con un sistema de información integrado se remiten los datos a un proveedor en Tailandia, quien confecciona las prendas y las envía a Chile, donde se verifica el cumplimiento de los requerimientos individuales y del estándar de calidad para su distribución.

La metodología consiste en identificar la estructura y composición del mercado desde diversas perspectivas, para situar a la compañía en una posición donde competidores, compradores y proveedores sean débiles y nuestras ventajas se maximicen. Asimismo, se analizarán las principales características del target y los factores que considera el consumidor para adoptar la decisión de compra, y en particular, cuáles no están siendo satisfechos por la competencia. También se considerará el marco legal y tributario, así como los requerimientos que demanda la operación y logística. Finalmente, con la información del mercado, del cliente objetivo y de la empresa, se formulará una estrategia de posicionamiento focalizada en el segmento cuyas necesidades no están debidamente atendidas y que valora la oferta de valor de la empresa.

Las principales conclusiones del estudio indican que al investigar zonas de producción "menos tradicionales" para la importación hacia nuestro país, se pueden generar ventajas competitivas que permitan a pequeñas empresas que no cuenten con economías de escala o un capital inicial importante, posicionarse de manera potente dentro de un mercado maduro. Esta ventaja puede ser imitada, por lo que mantener una alta calidad de producto, servicio, operación y logística, orientada a obtener un elevado nivel de fidelización de clientes, es un proceso de evaluación y perfeccionamiento constante. Por otro lado, es fundamental comprender las necesidades del cliente realizando un buen estudio de mercado, en este caso particular la preferencia del consumidor está determinada más al producto en sí (calce, tela) que a la marca o al lugar de venta. El cliente además tiene una diferente disposición a pagar dependiendo del uso que este quiera entregarle al producto. Se recomienda en futuras investigaciones se incremente el número de la población encuestada y se realice un estudio de análisis conjunto para corroborar los resultados respecto a los factores que determinan la compra.

La evaluación financiera arroja resultados positivos, con un valor presente neto a 10 años de \$176.9 M y una Tasa Interna de Retorno de 89%

*Dedicada a mi Tata, don Ernesto Rodríguez Padilla, por todo el amor que me ha entregado y por mostrarme que la familia es siempre lo más importante. Tus enseñanzas están grabadas en lo más profundo de mí.*

*Sigue firme como un roble Tatita! Te quiero con todo mi corazón*

*Tu nieto*

# TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción .....	1
2	Marco Teórico .....	2
2.1	Principales herramientas utilizadas .....	2
3	Metodología .....	4
4	Idea del Negocio .....	6
4.1	Oportunidad de globalización .....	6
4.2	Fundamentos .....	7
4.2.1	Por qué incursionar en la industria de moda de hombres? .....	7
4.2.2	Por qué incursionar en la industria de la sastrería a la medida?... ..	7
4.2.3	Por qué utilizar como proveedor a países pertenecientes a la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático? .....	8
4.2.4	Por qué ubicarse en Santiago? .....	13
4.3	Etapas.....	14
4.3.1	Corto Plazo.....	14
4.3.2	Mediano Plazo.....	14
4.3.3	Largo Plazo .....	14
5	Planificación Estratégica .....	15
5.1	El mercado de los ternos en Chile .....	15
5.1.1	Ternos para ocasiones especiales .....	15
5.1.2	Ternos para trabajar.....	18
5.2	Estudio de Mercado.....	19
5.2.1	Perfil de los encuestados .....	19
5.2.2	Cantidad de ternos que compran los consumidores al año.....	20
5.2.3	Factores que determinan la compra .....	20
5.2.4	Trajes para ocasión versus ternos para trabajar .....	22
5.2.5	Conclusiones del Estudio .....	23
5.3	Análisis de competitividad de la industria de los ternos .....	24
5.3.1	Competidores .....	24
5.3.2	Rivalidad interna .....	26
5.3.3	Proveedores .....	27
5.3.4	Barreras de entrada.....	28
5.3.5	Sustitutos .....	29
5.3.6	Compradores.....	29
5.4	Estrategia .....	30
5.5	Claves de éxito.....	31
5.6	Formulación estratégica.....	31
5.6.1	Misión.....	31
5.6.2	Visión .....	31
5.6.3	Valores .....	31
6	Marketing y ventas.....	32
6.1	Segmentación .....	32
6.2	Mercado objetivo .....	32
6.2.1	Parámetros para elegir el mercado objetivo .....	32

6.2.2	Mapa perceptual .....	33
6.2.3	Definición del mercado objetivo.....	35
6.3	Posicionamiento .....	35
6.3.1	Declaración de Posicionamiento.....	36
6.4	Estrategia de Marketing (4Ps).....	36
6.4.1	Producto .....	36
6.4.2	Precio .....	38
6.4.3	Promoción.....	39
6.4.4	Plaza .....	41
6.5	Propuesta de Valor.....	42
6.5.1	El producto.....	42
6.5.2	La emoción.....	43
6.6	Branding .....	43
6.6.1	Historia de los ternos.....	43
6.6.2	Origen de la marca.....	44
6.6.3	Construcción Brand Equity.....	44
6.6.4	Logotipo.....	44
7	Producción .....	46
7.1	País de Producción .....	46
7.2	Estrategia de importación .....	48
7.2.1	Tipos de Estrategias .....	48
7.2.2	Principales Ventajas de cada Estrategia .....	49
7.2.3	Principales Desventajas de cada Estrategia .....	49
7.2.4	Estrategia Seleccionada .....	50
7.3	Sistema de Transporte .....	52
7.3.1	Sistemas de transporte existentes .....	52
7.3.2	Dimensiones y peso de la carga .....	53
7.3.3	Determinación del sistema de transporte a utilizar.....	53
7.4	Sistema de Información.....	53
7.4.1	Sistema de toma de medidas estandarizado.....	53
7.4.2	Elección de telas .....	55
7.4.3	Selección de detalles personalizados .....	57
8	Plan de Implementación.....	58
8.1	Estructura de la Empresa.....	58
8.1.1	Organización Societaria.....	58
8.1.2	Organización Funcional .....	58
8.2	Inventario.....	60
8.3	Logística.....	61
9	Financiamiento y Evaluación .....	63
9.1	Financiamiento .....	63
9.1.1	Requerimientos de inversión inicial .....	63
9.1.2	Capital de trabajo.....	64
9.1.3	Depreciación.....	64
9.1.4	Estructura de costos .....	64
9.2	Evaluación del proyecto .....	65

9.2.1	Plazo de la evaluación .....	65
9.2.2	Proyección de las ventas .....	65
9.2.3	Flujo de caja.....	66
9.2.4	Payback Period .....	67
9.2.5	Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno .....	67
9.2.6	Análisis de riesgos.....	67
10	Conclusiones y Recomendaciones .....	69
	Bibliografía .....	71

# 1 Introducción

La evolución e integración crecientemente acelerada de los mercados globales, ha impactado y es influido por amplios espectros en diversos matices de la sociedad. En efecto, los cambios culturales asociados desde la búsqueda de diferenciación a las exigencias de inmediatez y producción limpia, los avances en la tecnología que facilitan desde la personalización de productos y servicios hasta la logística, los avances económicos asociados desde la coordinación tributaria a la facilidad de transferencias de recursos, y muchas otras que se originan en una diversidad combinatoria de aspectos, tales como el reemplazo permanente por obsolescencia acelerada o moda, el deseo de singularidad y muchos otros.

En este escenario aceleradamente cambiante y de creciente integración, destacamos tres aspectos: a) la globalización de la información. Transferirla en ambos sentidos es inmediato y confiable; b) la globalización del intercambio comercial, transporte, logística y reglas de comercio y tributarias y c) la globalización de las necesidades. Los líderes de opinión, conductores en la adopción de modas y comportamientos pueden estar muy lejos.

La combinación de estos factores hace que hoy en día sea factible incursionar en emprendimientos relacionados con la importación de bienes y servicios, de países que cuentan con ventajas competitivas distintas a las nuestras. En efecto, pequeñas empresas que no cuentan con economías de escala o un alto capital, pero sí una oferta de valor que satisface necesidades no resueltas en un mercado local, y aprovechando las ventajas competitivas de otra nación y de la globalización, puede incursionar con éxito en nichos específicos.

La empresa Leonard se especializará en satisfacer la necesidad de diferenciación de varones en Santiago, de concurrir a eventos únicos, matrimonios y graduaciones, vestidos con ternos hechos a su medida, con insumos de alta calidad y a precios menores que las tiendas de marca. Son claves del negocio: a) el cumplimiento de los plazos, fundado en una logística controlada y con holguras, b) la calidad de la personalización y del producto, y c) la permanente pesquisa tanto de la actualidad en la moda como los gustos y preferencias de los clientes, aspectos que en su conjunto se orientan al reconocimiento y fidelización de los clientes.

La evaluación económica del proyecto es positiva y confiablemente factible.

## 2 Marco Teórico

A modo de sistematizar el desarrollo de este plan de negocios, es necesario recurrir a herramientas pre-establecidas de Economía, Estrategia, Marketing, *Supply Chain*, Finanzas, entre otras. Las técnicas y conceptos utilizados en este informe son las que actualmente se utilizan para dictar clases en las principales escuelas de negocios del mundo.

### 2.1 Principales herramientas utilizadas

Entre las herramientas primordiales utilizadas en este plan de negocios se encuentran:

- Análisis de las cinco fuerzas de Porter, en que se examinan: Rivalidad Interna, poder de negociación con proveedores, barreras de entrada, sustitutos, y poder de negociación con competidores
- Estudio de Mercado: Dimensionamiento del tamaño de mercado y definición de las principales variables que afectan a los consumidores en su proceso de compra.
- Formulación estratégica de la compañía: Definición de la misión, visión y valores de ésta.
- Segmentación, *Targeting* y Posicionamiento:
  - Segmentación del mercado: Herramienta de Marketing que consiste en dividir el mercado en diferentes grupos de consumidores, los miembros pertenecientes a estos segmentos deben ser diferentes a los de los otros conjuntos y similares entre sí. El mercado se divide en función de tres bases de segmentación: Descriptor (Quién), Comportamiento (Qué) y Motivación (Por qué).
  - *Targeting*: Definición en base a la segmentación sobre cuál será el mercado objetivo de la compañía.
  - Mapa perceptual: Gráfico que permite identificar oportunidades para nuevas compañías o productos que ingresan al mercado. El objetivo es ver dónde se ubicaría la compañía frente a sus competidores.
  - Posicionamiento: creación de una imagen en la mente del consumidor respecto a cómo ve el producto (se define el posicionamiento horizontal y vertical de la empresa).

- 4Ps del Marketing.
  - Producto: Definición de las características principales del producto, tales como materiales y ciclo de vida.
  - Precio: Estrategia para capturar parte del valor creado por el producto, la promoción y la plaza.
  - Promoción: Definición del tipo de promociones y publicidad.
  - Plaza: Determinación de los lugares/medios donde se venderá el producto.
  
- Análisis de Entorno Macroeconómico para la definición del Proveedor.
  - Producto: Experiencia en la industria, calidad de los productos, ventaja de costos.
  - Comercialización: Capacidad de comunicación, barrera cultural, costos de importación, TLCs.
  - Indicadores país: Niveles de riesgo y de corrupción.
  
- Herramientas de financiamiento y evaluación
  - Estimación del capital de trabajo: Resultado total de los activos circulantes menos el total de los pasivos circulantes.
  - TIR o tasa interna de retorno: Tasa de interés con la que el VAN de un proyecto se hace cero.
  - VAN o valor actual neto: Valor presente de un determinado número de flujos de caja presentes y futuros descontados a una tasa de interés establecida
  - *Payback Period*: Tiempo que la empresa tarda en recuperar la inversión inicial. Este cálculo no considera el valor tiempo del dinero.
  - Análisis de Sensibilidad: Modelación que permite estimar la variación de un resultado debido a la modificación de una de las variables que afecta a ese resultado

### 3 Metodología

Para la correcta ejecución de este plan de negocios es necesario contar con una metodología organizada y estructurada, que permita cubrir en la profundidad requerida, todos los ámbitos necesarios para asegurar un adecuado desarrollo de este.

En primer lugar se presentará a grandes rasgos la idea del negocio. Se revisarán los fundamentos básicos de los motivos de incursionar en la industria de moda de hombres, en la industria de la sastrería a la medida, en el uso como proveedores de países pertenecientes a la ASEAN, y en la selección de la ciudad de Santiago como localización dentro de Chile.

Una vez revisada la idea del negocio, se efectuará un estudio de mercado de la venta de ternos en Chile. En base a evidencia real se estimará el tamaño del mercado en nuestro país. Se llevará a cabo una encuesta para determinar por ejemplo, cuántos trajes se compra un hombre al año, qué atributos valoran más los compradores a la hora de comprar un terno, cuánto están dispuestos a pagar, entre otros.

El siguiente paso es realizar un análisis de competitividad de la industria, para esto se utilizará el método de las cinco fuerzas de Porter. Se analizarán todos los tipos de posibles competidores en el mercado y en base a sus respectivos poderes de negociación entre sí y con los demás elementos, se definirá que tipo de empresa podría tener mejores posibilidades de ingresar a la industria. Una vez conocido esto, se definirá si el *Start-Up* tomará una estrategia de diferenciación o una de bajos costos. Ya conocida la estrategia, se repasarán las claves del éxito y se procederá a desarrollar la formulación estratégica de la compañía. Se definirán la Misión, la Visión y los valores de la empresa.

Con la estrategia de la organización definida, se procederá a desarrollar la estrategia de *Marketing* y Ventas. Se llevará a cabo una segmentación en base a descriptor, comportamiento y motivación de los consumidores, luego se definirá el mercado objetivo más atractivo para la compañía y realizará un posicionamiento acorde. Se definirán las 4Ps del Marketing: para el producto se revisarán materiales y ciclo de vida; respecto al precio, se buscará capturar la mayor cantidad de valor agregado posible; en relación a la promoción, se definirá el uso o no de promociones y los tipos de publicidad; y para la plaza se decidirá en qué locación se venderán los productos de la compañía. Con las 4Ps claras se generará la propuesta de valor de la empresa.

Una parte muy importante de la estrategia de *Marketing* es el *Branding* o manejo de marca. Para incrementar el valor de marca o *Brand Equity* es

necesario que se evoquen percepciones y sentimientos en los compradores respecto a los atributos del producto, su rendimiento, la marca asociada o la compañía que lo produce. Para esto, la empresa debe mantenerse fiel a sus orígenes y evitar desviarse de estos incluso aunque esta sea la tendencia del mercado. En caso que esto suceda, la organización debe ser capaz de reacomodarse a las nuevas condiciones de la industria sin dejar de lado su sello. Por último, se escogerá el uso de un logo acorde a lo que la empresa represente.

Conocidos el mercado local, la estrategia a adoptar y el plan de *Marketing* de la compañía, se procederá a definir el proveedor, la estrategia de importación, el sistema de transporte y el sistema de información. Para la elegir el país proveedor se llevará a cabo un Análisis de Entorno Macroeconómico que considerará las ventajas y desventajas de los distintos países del ASEAN respecto a la confección del producto, la facilidad de comercialización y los principales indicadores país. Una vez definido el país. Se revisarán los distintos tipos de estrategia de importación y sistemas de transporte para ver cuales se acomodan más al modelo de negocio propuesto. Contar con un buen sistema de información es fundamental para cualquier negocio en un mundo globalizado, por lo que se llevará a cabo una detallada descripción de éste.

Una vez definidos los aspectos anteriormente mencionados, se procederá a desarrollar un plan de implementación. Este plan contará con el detalle de la estructura de la empresa, tanto organización societaria como funcional, la forma de manejar inventarios y los sistemas de logística.

El último aspecto a revisar será el financiamiento y la evaluación del proyecto. Se estimarán los requerimientos de inversión inicial, las necesidades de capital de trabajo, la depreciación y la estructura de costos. Se establecerá el plazo de evaluación, la proyección de ventas estimadas con su respectivo flujo de caja, se calculará el *payback period*, el TIR y el VAN del proyecto a modo de estimar si este es económicamente rentable. Se desarrollarán además, análisis de sensibilidad respecto a las principales variables para ver como cambios en éstas podrían afectar el resultado final del negocio.

## 4 Idea del Negocio

Se propone un *Start-up* llamado Leonard que consiste en la creación de una sastrería de ternos personalizados y a precios accesibles para todo tipo de hombres en Santiago de Chile. Los consumidores podrán optar a telas exclusivas de diversas partes del mundo, información respecto a las tendencias imperantes y confección de calidad. Las medidas de los compradores serán tomadas en la tienda por un sastre profesional y enviadas a proveedores en Asia quienes elaborarán los trajes en breve tiempo. Posteriormente, las prendas serán reenviadas a Chile para que sean entregadas a los compradores finales y se realicen los ajustes que sean necesarios por un sastre en la tienda local.

### 4.1 Oportunidad de globalización

*"Si otros países producen bienes a menor costo e ineficiencia, es absurdo imitarlos"*

*Patricio Meller*

El proceso de globalización ha generado una integración económica entre la mayor parte de los países del mundo. Como consecuencia de esto el mercado global se homogeniza, generando presiones entre las distintas naciones para aumentar su productividad y competitividad a modo de producir bienes y servicios para este nuevo mercado global.

Este fenómeno a generado el aumento del comercio internacional y ha traído a países como Chile importantes beneficios, tales como el acceso a las nuevas ideas y tendencias, la capacidad de adquirir nuevas tecnologías, la mayor competencia resultando en una mayor eficiencia, y por lo tanto, el mayor bienestar de la población. Chile, al igual que la mayoría de los países a debido enfocarse en desarrollar las industrias en que tiene ventajas competitivas, como en este caso lo son la minera, la forestal, la acuícola, la frutícola, agrícola y ganadera, los servicios, principalmente.

La industria textil, a la que pertenece el emprendimiento de sastrería a la medida propuesto, no se encuentra dentro de las principales industrias de nuestro país. Por este motivo, resulta interesante explorar naciones con mayores ventajas en experiencia de producción, costo de la mano de obra, precio y calidad de los productos y materias primas, y beneficios regulatorios en el intercambio comercial por Chile.

Durante un viaje por el sudeste asiático, el autor de este plan de negocios descubre un nicho de sastres de tradición familiar, altamente calificados, con un muy bajo costo de mano de obra, con acceso a telas de altísima calidad reconocida a nivel mundial, y en países con políticas favorables de intercambio con nuestro país. De este modo, surge la idea de un negocio de características globales.

## **4.2 Fundamentos**

### **4.2.1 Por qué incursionar en la industria de moda de hombres?**

En las últimas décadas el hombre se ha convertido en un consumidor cada vez más preocupado por su apariencia. Las mujeres dejaron de ser los focos de atención de las compañías publicitarias, ya que ahora también son ellos quienes buscan ser vanguardistas y marcar la diferencia entre sus pares.

Tener un buen vestuario no sólo refleja la personalidad del comprador, sino que también determina su estilo de vida, gustos y el trato que espera recibir de la sociedad.

### **4.2.2 Por qué incursionar en la industria de la sastrería a la medida?**

El concepto de terno ha tendido a convertirse en un *commodity*, ha pasado de ser un producto que genera prestigio a su usuario, a una prenda común que todos utilizan.

Alrededor del mundo, los consumidores de *middle market* están adquiriendo productos cada vez de mayor valor. Estos compradores cuentan con mayor educación, acceso a la información y posibilidades de viajes que les permiten valorar los productos exclusivamente diseñados y confeccionados. (completar) Los estudios demuestran que son capaces de pagar entre un 20% y un 200% de *premium*<sup>1</sup> por estas adquisiciones que cuentan con el sello artesanal de las elaboraciones tradicionales de lujo y que no se encontraban disponibles para este mercado medio. Un factor aún más importante, incluso en compras de necesidad básica, es la emoción que el producto genera en estos consumidores en relación a su aspiración a un mejor estilo de vida, lo que convierte la adquisición de estos elementos en una experiencia completa.

Los compradores buscan destacar del resto, por lo que las nuevas tendencias de consumo a nivel mundial están orientadas a productos personalizados para cada cliente. De aquí surge el interés de incursionar en la industria de sastrería a la medida.

---

<sup>1</sup> Silverstein Michael, "Luxury for the Masses" HBR 2003

### 4.2.3 Por qué utilizar como proveedor a países pertenecientes a la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático?

#### *Experiencia*

Dentro de Asia, existen cuatro países que cuentan con ciudades que destacan por su tradición en la confección de trajes a la medida<sup>2</sup>.

- Tailandia (Bangkok): Hogar de la seda tailandesa, Bangkok cuenta con miles de sastrerías para ofrecer trajes a la medida. Raja Fashions es una de las tiendas más destacadas.
- Vietnam (Hoi An): Vietnam cuenta con una larga historia de sastrería fina. El pueblo costero de Hoi An es famoso por sus sastres capaces de confeccionar manualmente desde zapatos, corbatas, trajes hasta bolsos. La sastrería Yaly es uno de las principales en la industria local.
- Hong Kong (Hong Kong): Como la capital financiera de Asia, Hong Kong cuenta con millones de banqueros, inversionistas y otros hombres de negocios que utilizan trajes en su diario vivir. Sam's es una de las sastrerías icónicas de la metrópolis, entre sus destacados compradores encontramos al ex – presidente de Estados Unidos, Bill Clinton.
- Singapur (Singapur): El segundo centro financiero más importante de Asia también cuenta con una prolongada tradición de sastrería. Justmens es una de las principales sastrerías del país debido a la calidad de sus telas y de sus cortes.

Los países asiáticos en estudio cuentan con más de 100 años de experiencia en la fabricación de ternos a la medida. Los sastres de estos países son capaces de fabricar ternos personalizados en menos de un día, con rangos de error mínimos.

#### *Ventaja comparativa en precio de la mano de obra*

El precio de la mano de obra en los países presentados en este estudio difiere significativamente al precio pagado en Chile. A continuación se presenta una comparación entre los salarios mínimos anuales por país expresados en dólares americanos y el Producto Interno Bruto por persona:

---

<sup>2</sup> Oakes-Ash Rachael, "Suit up: the Best Tailors in Asia", Travel, NINMSN

Tabla 1: Salario mínimo anual y PIB por persona, por país<sup>3</sup>

País	Salario mínimo anual	PIB PP <sup>4</sup>
Tailandia	US\$ 3.012	US\$ 10.300
Vietnam	US\$ 614	US\$ 3.600
Hong Kong	US\$ 8.041	US\$ 52.300
Singapur	No tiene	US\$ 61.400
Chile	US\$ 5.180	US\$ 18.700

La teoría del comercio internacional promueve que los países se especializarán en la producción y exportación de bienes o servicios que generen con un costo relativo más bajo que el resto de los países, es decir, en los que comparativamente sean más eficientes. De este modo, los países asiáticos tienden a especializarse en producir productos que requieren mano de obra intensiva.

Los habitantes de Hong Kong y en Singapur son en promedio más ricos que los de Chile, el costo de vida en estos países es más alto y sus salarios también lo son, por lo tanto, no cuentan con la ventaja competitiva de bajo costo de la mano de obra al realizar *offshoring*. Debido a este motivo, sólo se analizarán como opciones viables Vietnam y Tailandia.

### *Precio y variedad de las Telas*

China es el mayor productor de algodón a nivel mundial, su producción se es de 33 millones de fardos. India es el segundo, con una producción de 27 millones<sup>5</sup>. La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) cuenta con tratados de libre comercio con ambos países. Este factor, combinado a su localización geográfica, le entrega a los miembros de la ASEAN una ventaja competitiva en costo sobre el resto del mundo en la industria de la confección de prendas de vestir. Los países miembros de este grupo no sólo cuentan con mejores precios, sino también, con mayor variedad de telas, producidas y exportadas en menor cantidad al resto de los países del mundo.

<sup>3</sup> WageIndicator Foundation, "Minimum Wages Around The World". 7 de Marzo, 2013

<sup>4</sup> CIA, "The World Factbook, 2013

<sup>5</sup> Which country, "Top ten cotton producing countries in the world

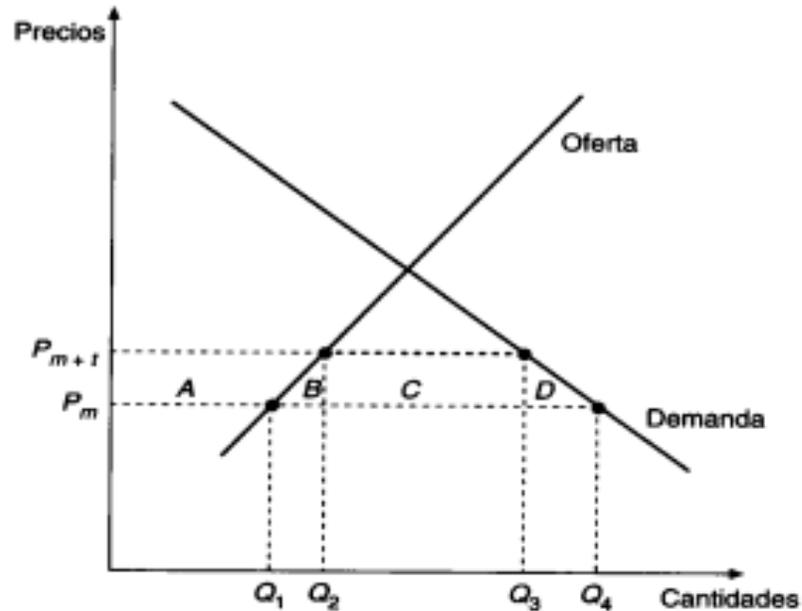
Tabla 2: Mayores productores de algodón a nivel mundial

Rank	Country	Production (Million Bales)
1.	 People's Republic of China	33.0
2.	 India	27.0
3.	 United States	18.0
4.	 Pakistan	10.3
5.	 Brazil	9.3
6.	 Uzbekistan	4.6
7.	 Australia	4.2
8.	 Turkey	2.8
9.	 Turkmenistan	1.6
10.	 Greece	1.4

### *Tratados de Libre Comercio*

El libre comercio entre países promueve el intercambio de productos y servicios entre éstos. La eliminación o rebaja sustancial de tasas arancelarias para los bienes entre las partes, y acuerdos en materias de servicios, permite que los países participantes se vean beneficiados, aumentando su bienestar social. Algunos de los resultados de la firma de estos tratados son, la asignación eficiente de recursos, la modernización del aparato productivo, la promoción respecto a la creación de nuevas empresas con aporte de inversionistas nacionales y extranjeros.

Figura 1: Efecto arancelario en las importaciones



La reducción arancelaria trae consigo las siguientes consecuencias:

- Las importaciones aumentan de  $Q_3-Q_2$  a  $Q_4-Q_1$
- Los productores nacionales de bienes o servicios que no son competitivos internacionalmente se ven perjudicados con la reducción arancelaria. El excedente del productor disminuye el área B
- El consumidor final se ve beneficiado con la reducción arancelaria, la entrada de nuevos competidores a la industria nacional genera una reducción del precio en los productos que estaban recibiendo el arancel. El excedente del consumidor aumenta la suma de las áreas  $A+B+C+D$
- El Estado deja de recaudar aranceles. Su ingreso disminuye el área C
- Analizando el efecto neto, existe una ganancia o beneficio social al retirar los aranceles igual a  $B+D$ , donde:
  - B: ineficiencia en la producción
  - D: ineficiencia en el consumo

Chile ha negociado y firmado acuerdos comerciales tanto con Vietnam como con Tailandia, sin embargo, estos acuerdos aún no se encuentran vigentes. En este sentido, todas las cargas provenientes de los mismos están gravados con un arancel de 6%.

- Tratado De Libre Comercio Chile – Vietnam<sup>6</sup>

La negociación de un Tratado de Libre Comercio entre Chile y Vietnam comenzó en octubre de 2008, concluyendo en junio de 2011, luego de 8 rondas. Posteriormente, en septiembre de 2011, en el marco de la Cumbre de Líderes de APEC realizada en Hawaii, el Presidente de la República, Sebastián Piñera y su homólogo de la República Socialista de Vietnam, Truong Tan Sang, firmaron el Tratado de Libre Comercio entre ambos países, culminando un proceso de más de tres años de negociaciones comerciales y coincidiendo con los 40 años de relaciones diplomáticas entre ambos Estados.

El TLC permitirá crear nuevas oportunidades comerciales para ambas partes, al tiempo que facilitará el acceso a otros mercados dentro de cada región. El Acuerdo cubre un universo de más de 9 mil productos, en diferentes categorías de desgravación arancelaria. Para Chile fue especialmente importante el acceso obtenido para las carnes de vacuno y cerdo, lácteos y frutas, entre otros, debido a los altos aranceles de ingreso que Vietnam aplica para estos productos, los cuales llegarán a cero al final del período respectivo de desgravación.

El TLC fue aprobado en el Congreso Nacional de Chile el 15 de marzo de 2012 y actualmente se está a la espera de que Vietnam cumpla con sus respectivos procedimientos internos para dar entrada en vigencia al Acuerdo.

El 2012, Chile exportó 372 millones de dólares a Vietnam, arrojando un crecimiento de 11% en los embarques, respecto al 2011. Las cifras reflejan las oportunidades que representan ese mercado, sin hablar del potencial de ampliación comercial una vez entre en vigencia el TLC.

- Tratado De Libre Comercio Chile – Tailandia<sup>7</sup>

El proceso se inició en abril de 2011 y concluyó en agosto de 2012, luego de 6 rondas de negociación. Con fecha 4 de octubre el TLC fue firmado en Bangkok en el marco de la visita del Presidente Piñera a ese país. Actualmente se han iniciado los trámites internos en Chile para que el acuerdo sea aprobado.

Una vez que este Acuerdo de Libre Comercio entre en vigencia, Tailandia se convertirá en el quinto país del bloque ASEAN (Asociación

---

<sup>6</sup> DIRECON, Ministerio de Relaciones Exteriores, "Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales", 2013

<sup>7</sup> DIRECON, Ministerio de Relaciones Exteriores, "Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales", 2013

de Naciones del Sudeste Asiático) con el que Chile tiene un Acuerdo Comercial, luego de los alcanzados con Malasia, Singapur, Brunei y Vietnam (no vigente).

El TLC alcanzado incluye una amplitud de temas, tales como: Comercio de Bienes y Cooperación, Reglas de Origen, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, Procedimientos Aduaneros, Asuntos Legales, Defensa Comercial, Barreras Técnicas al Comercio. Servicios y Servicios Financieros. En cuanto a Inversiones, esta materia quedó bajo una cláusula evolutiva, para ser discutida al cabo de dos años desde la entrada en vigencia.

El TLC permitiría que ambos países, sirvan de plataformas de exportaciones e importaciones para los flujos de bienes y servicios en sus respectivas regiones. En este contexto, Tailandia podría beneficiarse de las nuevas oportunidades comerciales derivadas de la vasta red de Tratados de Libre Comercio de Chile y de sus estrechos lazos económicos con los países de América Latina, lo que representa un mercado de más de 500 millones de personas. Al mismo tiempo, Chile se beneficiará de la relación de Tailandia con los países miembros de ASEAN, donde existen enormes oportunidades comerciales.

Chile es el tercer mayor socio comercial de Tailandia en Sudamérica, después de Brasil y Argentina, y un socio potencial para la inversión en ambos países. La composición de las exportaciones e importaciones son complementarias ya que Chile es un importador neto de productos industriales procedentes de Tailandia, mientras que Tailandia es un importador neto de materias primas basadas en recursos naturales.

El comercio entre Tailandia y Chile aún tiene espacio para mejorar. Ha aumentado continuamente desde US\$ 640 millones en 2007 a más de US\$ 1.000 millones el 2012. Los principales productos tailandeses comercializados a Chile el 2012, fueron: vehículos de motor, maquinaria, plásticos, atún, caucho y cemento, entre otros. Por otra parte, los principales productos de exportación de Chile a Tailandia fueron: el cobre y minerales, además de productos del mar, hierro y papel.

#### **4.2.4 Por qué ubicarse en Santiago?**

Santiago es la capital y principal núcleo urbano de Chile. Tiene una población aproximada de 6 millones de habitantes, un poco menos de la mitad total del país. Genera el 42, 68% del PIB total nacional.

## **4.3 Etapas**

### **4.3.1 Corto Plazo**

En el primer año de vida de la compañía, se busca alcanzar un 1% de participación en el mercado existente. Este valor corresponde aproximadamente al porcentaje abarcado por una pequeña sastrería compuesta por un sastre y un recepcionista. Una buena estrategia de Marketing es fundamental para alcanzar este objetivo.

### **4.3.2 Mediano Plazo**

El objetivo a mediano plazo, es mediante la retención de un alto porcentaje de clientes y la incorporación de nuevos compradores, alcanzar un 3% de participación de mercado 5 años después de haber iniciado el proyecto.

### **4.3.3 Largo Plazo**

Pasado 10 años, la empresa debe permanecer en la zona de madurez del producto, generando barreras de entrada en base al reconocimiento de su marca, y la fidelidad de sus clientes. Estos aspectos serán claves a largo plazo debido a que son los que los competidores no pueden imitar. En caso de contar con un *Brand Equity* importante, la empresa buscará ampliarse dentro de la Región Metropolitana, o en otra zona del país

## 5 Planificación Estratégica

### 5.1 El mercado de los ternos en Chile

No existe información formal respecto al mercado específico de los ternos en Chile, por lo que esta información no se encuentra disponible. Es necesario entonces, para los fines de este proyecto, realizar una estimación del tamaño del mercado. Para esto, se acude a individuos con experiencia en el rubro, quienes señalan que los hombres compran ternos esencialmente para dos escenarios: ocasiones especiales y trabajo.

#### 5.1.1 Ternos para ocasiones especiales

##### *Matrimonios*

El terno es la única prenda de vestir que el hombre chileno puede usar para un matrimonio. Si bien existen nuevas tendencias de matrimonios rurales y campestres, el traje sigue siendo largamente dominante.

Según las últimas Estadísticas Vitales del INE, en el año 2011 se registraron 64.768 matrimonios en Chile<sup>8</sup>. A pesar que desde principios de la década el número de casamientos venía disminuyendo hasta el año 2008, la situación se ha revertido y existe, desde el año 2009, un aumento sostenido en el número de bodas. La tasa de nupcialidad pasó de 3,3 matrimonios por cada mil habitantes en 2009, a 3,5 en 2010 y a 3,8, en 2011<sup>9</sup>.

Tabla 3: Número de matrimonios al año en Chile

<b>Año</b>	<b>N de matrimonios</b>
2008	56.112
2009	56.127
2010	60.362
2011	64.768

Al disgregar el análisis por Región, Género y Estado Civil de los contrayentes, es posible determinar que en la mayoría del total de matrimonios registrados, el estado civil previo de los cónyuges es el de solteros.

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Estadísticas, "Estadísticas Vitales", Noviembre, 2011

<sup>9</sup> Sepúlveda Paulina, "Matrimonios en Chile aumentan por segundo año consecutivo", Diario la Tercera, 38 de Julio de 2013

Tabla 4: Número de matrimonios en Chile por Región, año 2011

REGIÓN DE RESIDENCIA DEL Y DE LA CONTRAYENTE	Sexo y Estado Civil previo de los contrayentes											
	Total	Hombres					Total	Mujeres				
		Soltero	Anulado	Viudo	Divorciado	No especificado		Soltera	Anulada	Viuda	Divorciada	No especificado
<b>TOTAL</b>	<b>64.768</b>	<b>81,6</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>	<b>14,4</b>	<b>0</b>	<b>64.768</b>	<b>86,4</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>	<b>10,0</b>	<b>0</b>
Arica y Parinacota	983	83,0	1,8	1,9	13,3	0	983	87,1	1,4	1,5	10,0	0
Tarapacá	1.402	82,6	1,6	2,1	13,7	0	1.402	84,5	1,9	2,2	11,4	0
Antofagasta	2.699	83,5	1,3	1,3	13,9	0	2.699	85,8	1,6	1,4	11,2	0
Atacama	1.022	84,2	0,8	1,7	13,3	0	1.022	86,2	1,2	1,5	11,1	0
Coquimbo	2.321	81,6	1,4	2,6	14,4	0	2.321	85,7	1,1	1,6	11,6	0
Valparaíso	6.778	76,4	2,4	3,0	18,2	0	6.778	82,1	2,5	1,8	13,6	0
Metropolitana	27.070	81,5	2,2	1,9	14,4	0	27.070	86,6	2,3	1,5	9,6	0
O'Higgins	2.815	81,7	1,4	2,1	14,8	0	2.815	86,5	1,7	1,6	10,2	0
Maule	3.238	84,6	1,5	2,4	11,5	0	3.238	88,9	1,6	1,8	7,7	0
Biobío	8.361	83,3	1,1	2,3	13,3	0	8.361	88,2	1,2	2,0	8,6	0
La Araucanía	3.070	83,2	1,1	3,2	12,5	0	3.070	88,6	1,2	2,3	7,9	0
Los Ríos	1.336	81,6	1,5	2,3	14,6	0	1.336	86,9	1,1	1,9	10,1	0
Los Lagos	2.692	82,3	1,2	2,3	14,2	0	2.692	87,6	1,0	2,2	9,2	0
Aysén	317	83,8	1,3	1,3	13,6	0	317	85,9	1,7	1,7	10,7	0
Magallanes	664	78,4	0,9	2,6	18,1	0	664	77,4	2,4	2,0	18,2	0

FUENTE: INE, Estadísticas Vitales, Matrimonios 2011.

Supuesto: Del total de los participantes y asistentes de cada matrimonio, en el cual los novios eran solteros, al menos tres comprarán un terno, el novio, su padre y el padre de la novia. Este supuesto es bastante conservador ya que asume que ninguno de los asistentes comprará un terno, y que en los matrimonios de los no-solteros, nadie compra trajes.

Así tenemos:  $27,070 \times 81,5\% \times 3 = 66.187$  ternos comprados para matrimonios al año en Santiago.

### *Titulación de Educación Superior*

La ceremonia de titulación de la Educación Superior corresponde a otro de los hitos importantes en la vida de las personas. El atuendo exigido a los graduados es formal.

El número de graduados ha aumentado exponencialmente en Chile durante los últimos años, en el año 2000 se titularon 46.670 estudiantes en Chile, para el 2011, este número subió a 139.521. Cabe destacar que en Chile se titulan más mujeres que hombres, Según estadísticas del Consejo Nacional de Educación (CNE), en 2004 las mujeres representaban el 54% de los titulados de la educación terciaria (universidades, centros de formación técnica e institutos). Para 2008, las graduadas ya superaban el 57%.<sup>10</sup>

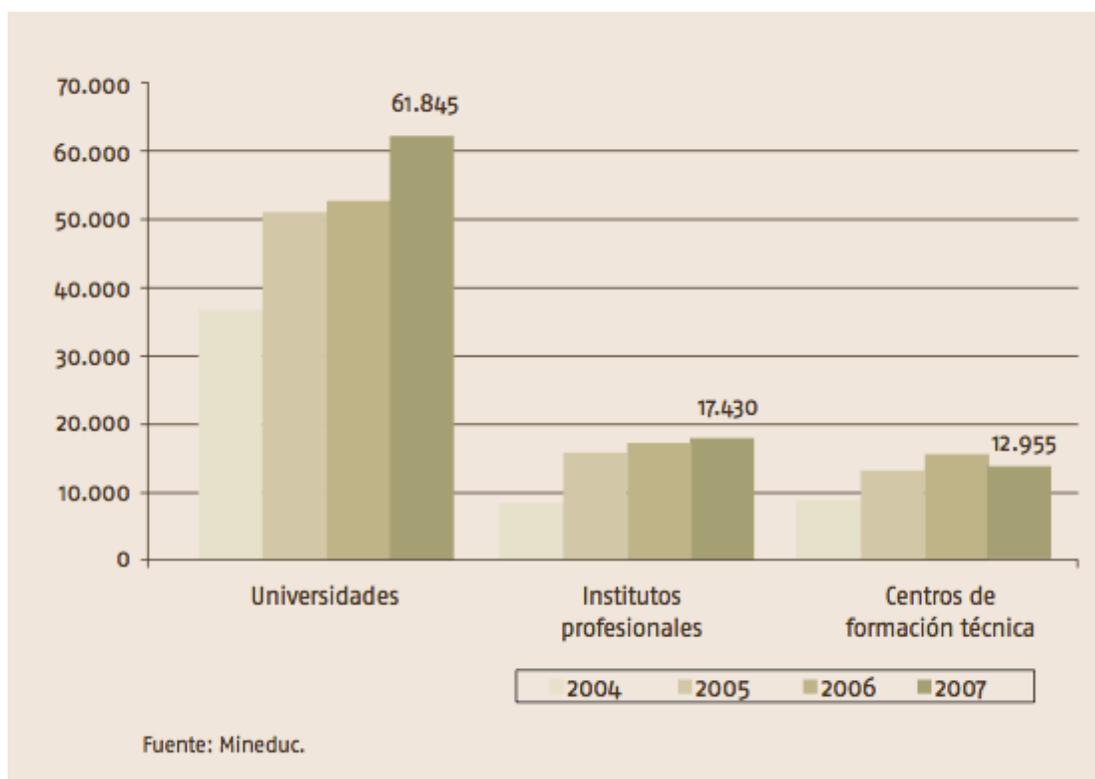
<sup>10</sup> Salazar Paulina, "Seis de cada diez titulados son mujeres", Diario la Tercera, 28 de Marzo de 2010

Tabla 5: Evolución del sistema de Educación Superior en Chile<sup>11</sup>

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

	1990	2000	2010	2011
<b>SISTEMA EDUCACIÓN SUPERIOR</b>				
<b>MATRÍCULA</b>				
Matrícula total (N° de alumnos)	249.482	452.325	987.643	1.068.263
Cociente matrícula total respecto de 1990	1,0	1,8	4,0	4,3
Titulados	S/I	46.670	123.515	139.521
Matrícula pregrado (N° de alumnos)	245.561	435.884	940.164	1.015.150
Población 18 a 24 años (INE)	1.737.184	1.679.884	2.065.958	2.060.212
Cobertura ES bruta **	14,4%	26,9%	47,8%	51,9%
Tasa de Asistencia Neta a ES (CASEN) ***	11,8%	22,0%	29,1% *	33,3%
<b>CANTIDAD DE INSTITUCIONES</b>				
CFT	161	116	73	71
IP	81	60	44	45
Ues	60	64	60	60
<b>TOTAL INSTITUCIONES ES</b>	<b>302</b>	<b>240</b>	<b>177</b>	<b>176</b>

Figura 2: Alumnos titulados de la educación superior entre los años 2004 y 2007, ordenados por tipo de establecimiento



<sup>11</sup> MINEDUC, "Evolución de la inversión y de la gestión pública en educación superior 1990-2011", 2012

En el año 2011, 32.298 hombres se titularon de la Educación Superior en Chile<sup>12</sup>

Supuesto: Uno de cada cinco graduados hombres comprará un terno para su ceremonia de titulación.

Así tenemos:  $32.298 \times 20\% = 6.460$  ternos comprados para titulaciones al año en Santiago.

Entre matrimonios y titulaciones, se estima que los hombres chilenos compraron un total de 72.647 trajes.

### **5.1.2 Ternos para trabajar**

*"Incluso, en industrias tan tradicionales como la financiera, se ha ido aboliendo la obligatoriedad de usar terno y corbata"*

*Fernando Vigorena  
Director ejecutivo de Entrepreneur Consultores y experto en outplacement*

El hombre chileno ha sido tradicionalmente conservador a la hora de vestirse para trabajar. Terno y corbata es la tenida a utilizar para hacer negocios en Chile, es lo que se sugiere en prestigiosos sitios de *business*. Esto ha cambiado en los últimos años, las nuevas colecciones buscan desarrollar el espíritu urbano, joven y actual, señala Jean Francois Huleux, Marketing Manager Pret a Porter Homme de Paco Rabanne. Durante los últimos años, la tendencia "*business casual*" proveniente de Estados Unidos, ha comenzado a marcar ambientes de trabajo más informales a la hora de vestir, la corbata ya no es un requerimiento, y la chaqueta y el pantalón no necesariamente tienen que ser parte de un terno.

No existen informes que cuantifiquen el uso de ternos para trabajar en Chile, por lo que es necesario realizar un Estudio de Mercado para poder estimar cuántos chilenos ocupan terno en su diario entorno laboral y qué tan importante es este mercado para el desarrollo de la empresa propuesta.

---

<sup>12</sup> MINEDUC, "Base de datos titulados 2011", mifuturo.cl

## 5.2 Estudio de Mercado

A modo de conocer las preferencias de los consumidores y poder definir que sector de la industria es más atractivo para impulsar el Start-up, se desarrolla un estudio de mercado. El objetivo es comprender el tamaño real del mercado, la disposición de los consumidores a pagar por un terno estándar y el valor que le asignan a un traje a la medida, y principalmente definir cuáles son los factores decisivos en la mente de los consumidores al momento de comprar ternos. Se busca además, comprender si existen diferencias de disposición a pagar por un traje para ocasiones especiales en comparación a ternos para trabajar. La encuesta realizada exclusivamente para ser respondida por hombres, cuenta con las siguientes diez preguntas:

- Cuántos ternos compra en promedio al año para ocasiones especiales?
- Cuánto está dispuesto a pagar por un terno para ocasiones especiales?
- Evalúe la importancia que tienen los siguientes factores en la decisión de compra de un terno para ocasiones especiales.
- Cuánto estaría dispuesto a pagar por un terno fabricado a su medida para ocasiones especiales?
- Cuántos ternos compra en promedio al año para trabajar?
- Cuánto está dispuesto a pagar por un terno para trabajar?
- Evalúe la importancia que tienen los siguientes factores en la decisión de compra de un terno para trabajar
- Cuánto estaría dispuesto a pagar por un terno fabricado a su medida para trabajar?
- ¿Qué edad tiene?
- Aproximadamente, ¿cuál es el rango de su salario actual?

De un universo de 100 encuestados hombres, las conclusiones principales son las que se detallan a continuación.

### 5.2.1 Perfil de los encuestados

#### *Edad*

La edad promedio de los encuestados es de 35 años, con un mínimo registrado de 27 años y un máximo de 60. El objetivo de esto es poder filtrar los resultados para ver si existen cambios de comportamiento significativos en los distintos grupos.

#### *Salario*

Se definen cinco rangos salariales, el objetivo de esto es poder filtrar los resultados para ver si existen cambios de comportamiento significativos en los distintos grupos.

Tabla 6: Rangos salariales de los entrevistados

Opciones de respuesta	Respuestas	
menos de \$500.000	10,53%	10
\$500.000 a \$999.999	27,37%	26
\$1.000.000 a \$1.999.999	32,63%	31
\$2.000.000 a \$2.999.999	21,05%	20
\$3.000.000 o más	8,42%	8
Total		95

### 5.2.2 Cantidad de ternos que compran los consumidores al año

La cantidad de ternos comprados por los 100 encuestados para ocasiones especiales es de 110. Respecto a los ternos comprados para ser usados en un entorno laboral, este número se reduce a 83. Cabe destacar que un 39% de los encuestados no ocupa terno en su trabajo.

Tabla 7: Número de ternos comprados al año para ocasiones por 100 Encuestados

Opciones de respuesta	Cantidad promedio	Cantidad total	Respuestas
Respuestas	1	110	100
Total de encuestados: 100			

Tabla 8: Número de ternos comprados al año para trabajar por 100 Encuestados

Opciones de respuesta	Cantidad promedio	Cantidad total	Respuestas
Respuestas	1	83	96
Total de encuestados: 96			

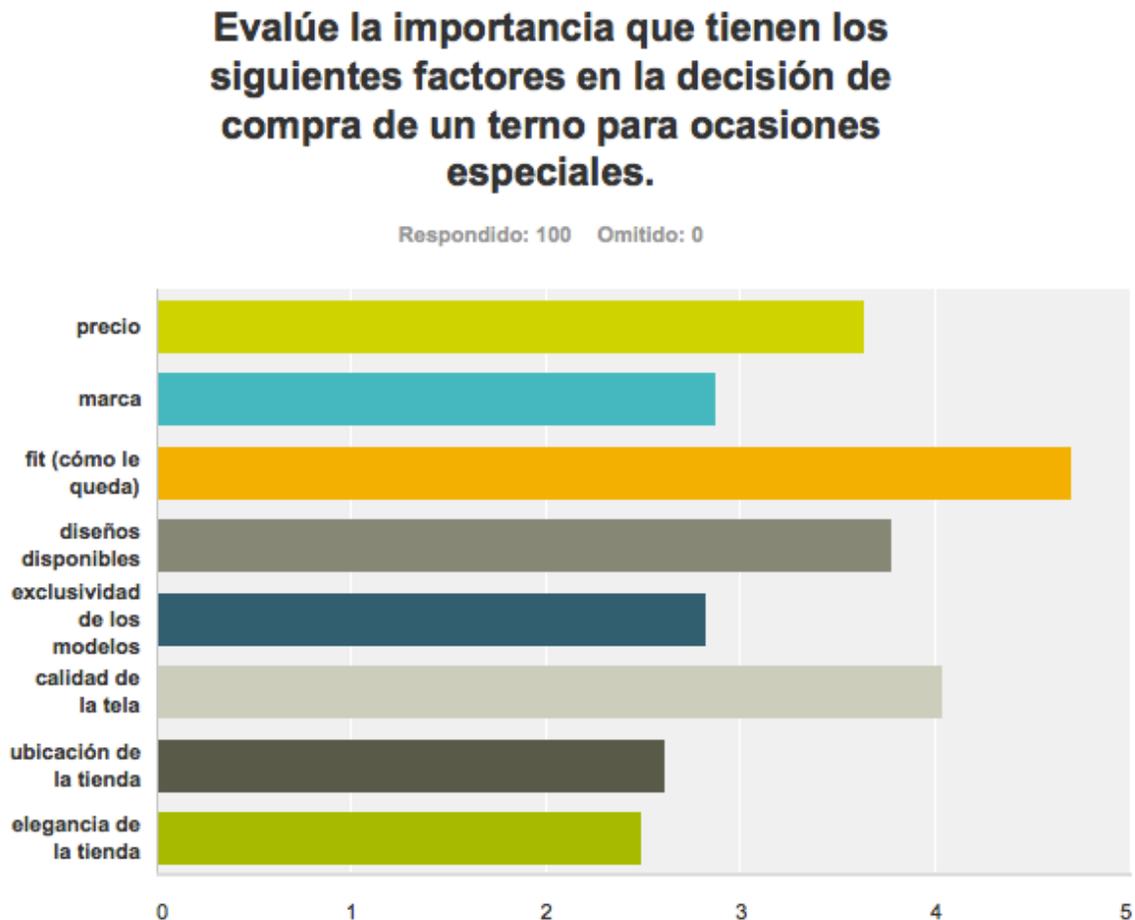
### 5.2.3 Factores que determinan la compra

Se intenta buscar cuáles son los principales factores que determinan la compra del terno. Se hace evaluar al entrevistado las distintas características como: irrelevante, poco importante, medianamente importante, muy importante y fundamental.

Tabla 9: Relevancia de los distintos factores a la hora de comprar un terno

	irrelevante	poco importante	medianamente importante	muy importante	fundamental	Total	Clasificación promedio
precio	4% 4	8% 8	31% 31	35% 35	22% 22	100	3,63
marca	15% 15	15% 15	43% 43	22% 22	5% 5	100	2,87
fit (cómo le queda)	2% 2	0% 0	2% 2	19% 19	77% 77	100	4,69
diseños disponibles	4% 4	5% 5	25% 25	42% 42	24% 24	100	3,77
exclusividad de los modelos	16% 16	22% 22	36% 36	16% 16	10% 10	100	2,82
calidad de la tela	3% 3	3% 3	18% 18	40% 40	36% 36	100	4,03
ubicación de la tienda	16% 16	32% 32	31% 31	17% 17	4% 4	100	2,61
elegancia de la tienda	20% 20	32% 32	29,00% 29	17% 17	2% 2	100	2,49

Figura 3: Relevancia de los distintos factores a la hora de comprar un terno



## 5.2.4 Trajes para ocasión versus ternos para trabajar

Se evalúa la disposición a pagar de los encuestados por un terno para la ocasión y por un terno para trabajar. Se busca calcular también, el valor que le asignan los entrevistados a que un terno sea confeccionado a la medida.

Para los ternos de medidas estándar se crean seis rangos de precios:

- Menos de \$50.000
- \$50.000 a \$99.999
- \$100.000 a 149.999
- \$150.000 a 199.999
- \$200.000 a \$249.999
- \$250.000 o más

Para los ternos confeccionados a la medida también se crean seis categorías de precios:

- Menos de \$100.000
- \$100.000 a 149.999
- \$150.000 a 199.999
- \$200.000 a \$249.999
- \$250.000 a \$299.999
- \$300.000 o más

Para facilitar los cálculos, se define un precio ubicado dentro del rango. Al ser estas categorías de \$50.000, el precio se ubicará a \$25.000 de los extremos de éstas.

Tabla 10: Disposición a pagar terno estándar

<b>Rango</b>	<b>Precio</b>	<b>Ocasión</b>	<b>Trabajo</b>
Menos de \$50.000	\$25,000	7%	14%
\$50.000 a \$99.999	\$75,000	26%	47%
\$100.000 a 149.999	\$125,000	37%	29%
\$150.000 a 199.999	\$175,000	22%	9%
\$200.000 a \$249.999	\$225,000	5%	2%
\$250.000 o más	\$275,000	3%	0%
	Total	\$125,500	\$93,966

Tabla 11: Disposición a pagar terno a la medida

<b>Rango</b>	<b>Precio</b>	<b>Ocasión</b>	<b>Trabajo</b>
Menos de \$100.000	\$75,000	12%	41%
\$100.000 a 149.999	\$125,000	30%	31%
\$150.000 a 199.999	\$175,000	30%	16%
\$200.000 a \$249.999	\$225,000	13%	8%
\$250.000 a \$299.999	\$275,000	8%	2%
\$300.000 o más	\$325,000	7%	2%
	Total	\$173,000	\$126,639

### 5.2.5 Conclusiones del Estudio

Del Estudio de Mercado se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- La edad no influye en la disposición a pagar por un terno.
- El nivel salarial sí influye en la disposición a pagar por un terno. Filtrando los rangos salariales bajo un millón, la disposición a pagar aumenta en un nivel. Este efecto no continúa si se dejan de considerar niveles salariales más altos.
- Los entrevistados compran más trajes para usarlos en ocasiones especiales que para usarlos en ambiente laboral.
- Un porcentaje importante de los entrevistados, 39%, no utiliza terno para trabajar.
- Los principales factores que definen la compra, de más a menos importante son:
  - Fit: 96% de los entrevistados lo considera muy importante o fundamental. Importancia: 4.93/5
  - Calidad de la tela.
  - Diseños disponibles.
  - Precio.
- La marca, la exclusividad de los modelos, la ubicación de la tienda, y la elegancia de la tienda son considerados como factores entre poco y medianamente importantes por los compradores.
- Los entrevistados están dispuestos a pagar en promedio un 35% más por un terno para ocasión que para un terno para trabajar.
- Los entrevistados están dispuestos a pagar en promedio un 36% más por un traje confeccionado a la medida que por una prenda de dimensiones estandarizadas.

## **5.3 Análisis de competitividad de la industria de los ternos**

### **5.3.1 Competidores**

Los negocios que ofrecen ternos en Santiago se pueden agrupar en cuatro grupos.

*Importación a gran escala de productos estandarizados.*

Dentro de este segmento encontramos todas las grandes tiendas (Falabella, Ripley, Almacenes Paris, entre otras). Se caracterizan por buscar diferenciación vía precios bajos.

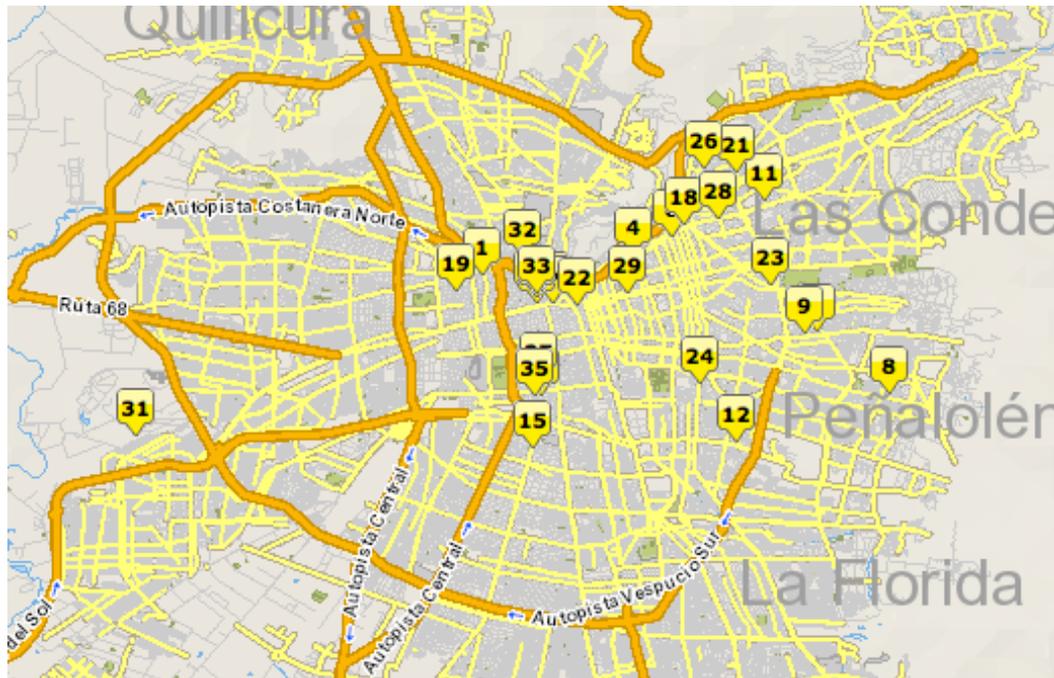
*Importación a mediana/pequeña escala de productos estandarizados*

En este grupo destacan marcas propias y franquicias (Zara, Trial, Hugo Boss, etc.). La diferenciación se encuentra dada principalmente por el valor de la marca, la tendencia que la empresa busca seguir, el público objetivo de la compañía y la calidad y diseño de los productos. Los precios son generalmente más altos que los encontrados en importadores a gran escala de productos estandarizados.

*Fabricación local a pequeña escala de productos personalizados.*

La industria de fabricación local a pequeña escala en la zona se encuentra altamente fragmentada, existen 56 sastrerías a la medida en la región metropolitana. Estos negocios se caracterizan con contar en su mayoría, con sastres experimentados que toman las medidas del comprador y confeccionan el terno. Su diferenciación con los otros grupos, está dada en el "fit" del terno y en el concepto de tradición del traje fabricado a mano. Los precios de los ternos en estas tiendas son por lo general superiores a los de los negocios de importación a mediana y pequeña escala de productos estandarizados, con excepción de algunas marcas de lujo puntuales. La siguiente ilustración muestra la distribución de las sastrerías en la Región Metropolitana.

Figura 4: Mapa Sastrerías ubicadas en Santiago (Fuente, Páginas Amarillas)



*Importación a pequeña escala de productos personalizados.*

En este estudio se ubicaron dos tiendas dedicadas a la importación a pequeña escala de productos personalizados en Santiago:

- Rubinstein: Franquicia de Baggi, una empresa de confección de trajes de Turquía. La tienda cuenta con dos opciones, la fabricación de ternos a la medida por sastres turcos y su posterior importación, o la compra de ternos turcos de medidas estandarizadas y el ajuste final por medio de un sastre chileno. El precio de estos ternos es desde \$400.000 y su tiempo de entrega es de 2 meses aproximadamente.
- Fit on it: Empresa online de sastrería a la medida enfocada principalmente a ternos para trabajar. El sastre chileno va al domicilio un oficina del cliente a tomar las medidas (el comprador también puede enviar las medidas de manera online). La información es enviada a los proveedores en Vietnam, quienes confeccionan los trajes y los envían a Chile. El precio de estos ternos es entre \$160.000 y \$260.000. El tiempo de entrega es de 23 días. La empresa no cuenta con una tienda propia.

### 5.3.2 Rivalidad interna

#### *Importación a gran escala de productos estandarizados*

Rivalidad interna: Media

Existe una alta concentración, el mercado se encuentra dominado por pocos jugadores de un enorme tamaño y con ventajas de economías de escala. No hay una alta diferenciación entre los competidores, ni entre los productos.

#### *Importación a mediana/pequeña escala de productos estandarizados.*

Rivalidad interna: Media

El número de empresas participantes en este grupo es mucho mayor al de las que pertenecen a la importación a gran escala. El mercado no se encuentra dominado por un grupo reducido de jugadores. Existe diferenciación entre competidores, una forma es respecto a la selección de su público objetivo, algunos apuntan a ser masivos, mientras otros buscan posicionarse como exclusivos; otra manera de diferenciarse es respecto a la tendencia que ofertan, variando desde prendas clásicas a modernas. Respecto a los productos, estos se diferencian principalmente por calidad, precio y diseño.

#### *Fabricación local a pequeña escala de productos personalizados.*

Rivalidad interna: Baja

Hay una baja concentración, existe un alto número de participantes y ninguno es claro dominador. La diferenciación entre competidores es muy baja y todos ofrecen productos similares. El principal punto de diferenciación está dado por la fama y calidad del sastre o la sastrería.

#### *Importación a pequeña escala de productos personalizados.*

Rivalidad interna: Media

Sólo se identificaron dos empresas en este grupo, lo cual podría hacer parecer que el mercado es altamente concentrado. Sin embargo, este es un mercado muy reducido y los participantes por lo tanto son pequeños. Los nuevos jugadores que ingresen, deben pensar no sólo en capturar parte del mercado existente, sino principalmente, en cómo hacer crecer este mercado. Existe una alta diferenciación entre los competidores existentes, Rubistein y Fit on it utilizan estrategias completamente diferentes, el primero busca enfocarse en novios con ventas que generen altos márgenes, el segundo busca altos niveles de rotación, teniendo a los ternos de trabajo como prenda primordial.

### 5.3.3 Proveedores

Los distintos tipos de empresa cuentan con diferentes proveedores por lo que su poder de negociación varía en cada caso.

#### *Importación a gran escala de productos estandarizados.*

Poder de negociación de los proveedores: Alto.

A pesar que las empresas que importan a gran escala son consideradas de tamaño grande dentro de Chile, estas empresas usan proveedores que abastecen a muchas de las grandes empresas de la industria del mundo. El volumen de venta a las empresas chilenas para estos proveedores representa un porcentaje bajo respecto a su venta total. Hay muchos proveedores a nivel mundial, por lo que existe la posibilidad de sustituirlos. Sin embargo, al buscar las empresas nacionales alto volumen a precios bajos, los posibles sustitutos siguen siendo compañías mucho más grandes que las chilenas. Existe una alta variedad de productos ofrecidos, diferenciados por calidad, tipo de tela, diseño y precio

#### *Importación a mediana/pequeña escala de productos estandarizados.*

Poder de negociación de los proveedores: Alto.

Generalmente estas empresas se encuentran alineadas verticalmente con sus proveedores directos, la casa matriz. No existe poder de negociar los precios por parte de las empresas locales.

#### *Fabricación local a pequeña escala de productos personalizados.*

Poder de negociación de los proveedores: Alto.

Las pequeñas sastrerías compran sus telas a empresas de producción o importación de telas nacionales. Estas empresas manejan volúmenes mucho mayores a los requeridos por las sastrerías por lo que tienen la capacidad de negociar de mejor forma los precios. No existen además, muchas empresas sustitutas que puedan proveer a estos negocios. La diferenciación entre los proveedores está principalmente basada en tipo y calidad de telas, y precios ofertados.

#### *Importación a pequeña escala de productos personalizados.*

Poder de negociación de los proveedores: Alto/bajo.

Rubinstein cuenta con un bajo poder de negociación con Baggi ya que corresponde a una franquicia de esta última. Fit on it tiene un alto poder de negociación con sus proveedores, las pequeñas sastrerías de Vietnam. Esto se debe a que la oferta de trajes a la medida en este país supera largamente a la demanda, las calles se encuentran llenas de sastres en busca de

clientes, con una oferta muy poco diferenciada. Al ser Fit on it un cliente que compra cantidades importantes para el nivel de venta de estas sastrerías, y en forma constante, adquiere un alto poder en la negociación de la compra venta de trajes a la medida.

#### **5.3.4 Barreras de entrada**

##### *Importación a gran escala de productos estandarizados.*

Amenaza de los nuevos competidores: Baja

Existe un bajo nivel de amenaza para las grandes tiendas en lo que a nuevos competidores respecta, esto se debe al enorme capital inicial requerido para negocios de este tipo y al alto nivel de economías de escala que estas empresas manejan. Las grandes tiendas controlan sus propios canales de distribución para estos y otros productos, lo que les permite optimizar su sistema logístico y contar con un enorme alcance a nivel nacional. El esfuerzo de posicionamiento para una nueva empresa, dado el tamaño y reconocimiento de las existentes, es altísimo.

##### *Importación a mediana/pequeña escala de productos estandarizados*

Amenaza de los nuevos competidores: Media

Existe amenaza media para las marcas propias y franquicias en lo que a nuevos competidores respecta. Esto se debe a que, si bien existen economías de escala y una fuerte inversión inicial, estos factores no alcanzan a ser tan cruciales como los existentes en el caso de las empresas importadoras a gran escala. Existe cierta lealtad hacia la marca por parte de los clientes, sin embargo este punto no es crítico (el detalle de esta afirmación se presenta en el punto 3.3.3 de este informe). Por otro lado, no existen regulaciones que restrinjan la entrada de nuevas marcas internacionales. A medida que el mercado nacional se hace más atractivo para las empresas internacionales de la industria de la moda, un mayor número de marcas ingresa al país, su esfuerzo de posicionamiento a nivel nacional dependerá de cómo está posicionada la marca a nivel internacional. Los canales de distribución dependerán de las políticas de cada marca.

##### *Fabricación local a pequeña escala de productos personalizados.*

Amenaza de los nuevos competidores: Alta

No existen grandes barreras de entrada en la industria de las pequeñas sastrerías en Santiago, la inversión inicial es baja, no hay economías de escala, tampoco patentes y no existen regulaciones que protejan a las sastrerías existentes. La única barrera de entrada existente es la lealtad de los consumidores hacia las distintas tiendas (o sastres en particular). Éstos tienden a ser reticentes a cambiar un producto al que están acostumbrados.

Los canales de distribución no están optimizados para la cadena completa, el productor de tela al ser una compañía mucho más grande, perfecciona su propia cadena sin preocuparse por los efectos que esto traiga a sus compradores. El esfuerzo de posicionamiento a los nuevos entrantes es bajo.

*Importación a pequeña escala de productos personalizados.*

Amenaza de los nuevos competidores: Alta

Al igual que en el caso de las pequeñas sastrerías, existen pocas barreras para los nuevos competidores para ingresar al mercado de la importación a pequeña escala de ternos personalizados. La inversión inicial es mínima, no existen economías de escala ni patentes, tampoco regulaciones que protejan a las empresas existentes. El canal de distribución es relativamente simple y los esfuerzos de posicionamiento bajos. Las dos barreras de entrada existentes son la lealtad de los consumidores y el contacto con el proveedor extranjero.

### **5.3.5 Sustitutos**

Amenaza de productos sustitutos: Baja

No existen claros sustitutos en lo que respecta a la industria de ternos en Chile. En algunas áreas del mercado laboral ha habido una tendencia a trabajar con vestimenta *business casual*. En ocasiones formales, los hombres deben usar esta prenda de vestir.

### **5.3.6 Compradores**

A modo de comprender el poder de negociación de los compradores, es necesario analizar diferentes áreas por separado.

Volumen del comprador: bajo

Los compradores son principalmente personas individuales, su volumen de compra personal es bajo en comparación a lo ofertado por las distintas compañías.

Posibilidades de integración vertical: baja

Resulta muy difícil que los consumidores puedan fabricar sus propios ternos, ya que no cuentan con la técnica ni la tecnología necesaria.

Concentración de compradores respecto a concentración de compañías: baja

La concentración de las compañías se determina como media, si bien existen grandes empresas dentro de la industria, estas no controlan la totalidad del mercado. Esto se debe a que los productos ofrecidos suelen ser diferentes a los entregados por pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, la

concentración de los compradores es muy baja. Se trata generalmente de individuos que compran sus propios ternos.

Costo de cambio: bajo

El cliente puede elegir fácilmente entre distintas empresas, cuenta con información detallada de las propuestas de cada una de éstas.

En base a los factores estudiados, se concluye que el poder de negociación de los compradores es medio.

## **5.4 Estrategia**

En base a la información obtenida del mercado de los ternos, y los resultados alcanzados en el Estudio de Mercado y en el Análisis de Competitividad se opta por una estrategia de diferenciación por sobre una estrategia de bajos costos.

Elegir una estrategia de bajos costos implica competir con las grandes tiendas, y las barreras de entrada en lo que respecta a inversión inicial y a economías de escala son demasiado altas para un Start-up.

El negocio debe orientarse a la diferenciación, y considerando los principales factores a la hora de elegir un terno obtenidos en el Estudio de Mercado, resulta claro que es más atractivo confeccionar ternos a la medida, con excelente calidad de telas, por sobre privilegiar la franquicia de una marca reconocida.

Por último, es necesario definir si el negocio se realizará con sastres locales o extranjeros. La ventaja utilizar sastres nacionales radica en el control que se puede tener sobre ellos, la desventaja es el mayor costo salarial, lo que impacta directamente en el precio final del terno. Según el estudio de Mercado Realizado, el precio es un de importancia 3.6 sobre 5, es decir, a pesar de no ser clave, debe ser considerado como un factor de importancia media/alta. Más importante aún, un porcentaje menor al 3% de los entrevistados está dispuesto a pagar los precios de los trajes confeccionados localmente.

Se decide entonces optar por la opción de importación a pequeña escala de productos personalizados, dedicada especial pero no únicamente a la fabricación de ternos para ocasiones especiales.

## **5.5 Claves de éxito**

Las claves del éxito para este negocio son las siguientes:

- Crear, perfeccionar, incentivar y mantener al equipo de trabajo.
- Identificar el mercado objetivo.
- Adoptar una estrategia de posicionamiento y ser consecuente con ella.
- Contar con un adecuado sistema de información con el sastrero extranjero y un sistema de logística efectivo.
- Mantener un estricto control de la producción, asegurándose que las prendas confeccionadas generen una propuesta de valor superior para el cliente.
- Crear una estrategia de Marketing acorde a la propuesta de valor para la atracción de nuevos clientes.
- Entregar una excelente calidad de producto, servicio y experiencia de compra para generar lealtad y retención de clientes existentes.
- Tener capacidad de reacción ante problemas. La credibilidad de la empresa es fundamental.
- Contar con un sistema contable riguroso.

## **5.6 Formulación estratégica**

### **5.6.1 Misión**

Nuestro compromiso es lograr resultados definidos por las necesidades de nuestros clientes y condicionados por los principios básicos de nuestra organización: integridad y excelencia. Queremos brindarles a los hombres el agrado de vestirse como se merecen en los momentos más importantes de su vida.

### **5.6.2 Visión**

Nuestra empresa pretende una participación creciente y superior al 3% del mercado santiaguino de la sastrería personalizada, en 10 años. Alcanzada dicha meta, lograremos el mismo estatus a lo largo del país.

### **5.6.3 Valores**

- Realizamos el trabajo con excelencia.
- Siempre buscaremos mejorar la experiencia del cliente.
- Atraemos y mantenemos clientes satisfechos porque creamos y cultivamos relaciones comerciales y personales correctas y de largo plazo, que son mutuamente productivas.
- La empresa somos sus integrantes. Contamos con un equipo de trabajo de primera categoría a quién cuidamos y potenciamos.

## 6 Marketing y ventas

### 6.1 Segmentación

La segmentación consiste en dividir el mercado en diferentes grupos de consumidores. Los miembros pertenecientes a estos segmentos, deben ser diferentes a los de otros conjuntos y similares entre sí.

Este proceso trae consigo beneficios tanto para la firma como para el cliente. La empresa puede identificar a los consumidores valiosos, direccionar de buena forma las promociones y las comunicaciones de marketing y, mediante estas dos acciones incrementar el "customer lifetime value". La sumatoria de estos tres aspectos da como resultado una compañía con crecimiento sostenido. Los clientes por su parte, reciben productos, servicios y experiencia personalizados, lo que aumenta su satisfacción. Esto trae como resultado un cliente leal con un mayor nivel de retención.

Se divide el mercado en función de las tres bases de la segmentación<sup>13</sup>:

- Descriptor (Quién):
  - Género
  - Edad
  - Ubicación geográfica
  - Nivel económico
- Comportamiento (Qué):
  - Uso
  - Lealtad
- Motivación (Por qué):
  - Necesidad
  - Estilo de vida

### 6.2 Mercado objetivo

#### 6.2.1 Parámetros para elegir el mercado objetivo

*Oportunidades del Mercado para obtener utilidades*

Es importante tomar en cuenta el tamaño del Segmento al que se está apuntando. Así mismo, es relevante comprender su potencial de crecimiento.

---

<sup>13</sup> Montoya Ricardo, "Session 4: Marketing Research", Apuntes de Clases. 2012

Los resultados obtenidos en el Estudio de Mercado muestran que hay un crecimiento tanto en número de bodas como en el de titulados de la Educación Superior en los últimos años. Al tratarse de una empresa con estrategia de diferenciación, es importante intentar tomar un porcentaje importante del mercado. Sin embargo no se debe apuntar a cubrir toda la demanda de ternos. El producto debe mantener su exclusividad para diferenciarse de los ternos de medidas estandarizadas que importan las grandes tiendas.

### *Características de la compañía*<sup>14</sup>

Para analizar si la empresa calza con el mercado objetivo es necesario revisar cuatro puntos:

- **Objetivos:** El objetivo de la empresa consiste en entregar trajes a la medida de calidad, para ocasiones especiales, a un precio razonable. El cliente sentirá que el vestirse con estos trajes lo destaca del resto.
- **Competencias:** Las competencias de la compañía son, la experiencia en la fabricación de trajes a la medida en poco tiempo, con alta precisión y de buena calidad, otorgada por los sastres internacionales; el eficiente sistema de logística; y el excelente servicio al cliente, encargado de generar una experiencia en este al momento de comprar y retirar la prenda.
- **Base de consumidores:** Leonard no cuenta con una base de consumidores, una de las claves de éxito del negocio es generar un plan de marketing adecuado para atraer a estos compradores.
- **Recursos:** El Start-up cuenta con un gran capital humano. Existe un alto grado de formación académica y práctica, y experiencia en el equipo de trabajo.

### **6.2.2 Mapa perceptual**

Se construye un mapa perceptual a modo de identificar oportunidades para nuevas compañías o productos que ingresan al mercado. La finalidad es ver dónde se ubicaría la compañía en la mente de los consumidores. Idealmente, se busca utilizar una *blue ocean strategy*, que consiste en crear una nueva demanda en un espacio del mercado sin competencia. En este caso Leonard se ubica en una zona en que sólo compite con Fit on It, sin embargo, como se mencionó anteriormente, Fit on It se especializa en ropa para oficina, mientras que Leonard apuntará a un producto destinado a ser utilizado en ocasiones especiales.

---

<sup>14</sup> Montoya Ricardo, "Session 4: Marketing Research", Apuntes de Clases. 2012

Es muy importante al momento de seguir una *blue ocean strategy*<sup>15</sup>, el crear barreras de entrada rápidas y efectivas. En el caso de la industria de la sastrería a la medida, la gran barrera de entrada es la fidelidad de los clientes, por lo que es necesario no sólo atraerlos, sino brindarles un producto y servicio de alto nivel a modo de fidelizarlos.

Figura 5: Mapa perceptual de la industria de ternos



<sup>15</sup> Kim Chan, "Blue Ocean Strategy", HBS, 2005

### 6.2.3 Definición del mercado objetivo

El mercado objetivo escogido considerando las tres bases de la segmentación es el siguiente<sup>16</sup>:

- **Descriptor (Quién):** Hombre, entre 25 y 50 años de edad, que viva en Santiago, proveniente de una familia de clase media o adinerada, o que tenga un ingreso mensual mínimo de 1 millón de pesos. No se considerarán parte del segmento objetivo las personas muy adineradas, quienes son más inelásticas al precio y podrían preferir una marca de lujo o un sastre con mayor tradición en el país.
- **Comportamiento (Qué):** El uso que le dará al traje será principalmente en ocasiones especiales. El cliente se comporta en forma leal si obtiene un producto y servicio que cumplan con sus expectativas.
- **Motivación (Por qué):** Su motivación es claramente aspiracional, pretendiendo destacar del resto por su estilo de vida. Está dispuesto a pagar un precio *premium* por obtener un objeto personalizado, que represente lujo y que anteriormente no existían para este mercado medio.

### 6.3 Posicionamiento

El posicionamiento consiste en la creación de una imagen en la mente del consumidor con respecto a cómo ve el producto. Existen dos tipos de estrategias de posicionamiento, la vertical y la horizontal. La estrategia vertical consiste en buscar características como: más barato, mejor calidad, más rápido; por otro lado, la estrategia horizontal persigue la diferenciación a través del concepto de diferente.

El posicionamiento vertical de Leonard, consiste en ubicarse entre las sastrerías que proporcionan el mayor "fit", con excelente calidad de telas, y a un precio razonable.

El posicionamiento horizontal, estará orientado a personas que quieren marcar la diferencia y resaltar, principalmente, en ocasiones especiales.

---

<sup>16</sup> Montoya Ricardo, "Session 4: Marketing Research", Apuntes de Clases. 2012

### 6.3.1 Declaración de Posicionamiento

*Para hombres sofisticados que marcan la diferencia, Leonard es una sastrería que confecciona ternos personalizados a la medida. A diferencia de otras tiendas, Leonard provee trajes de calce perfecto, a precios razonables, ideales para ser usados en los momentos más importantes en la vida del cliente.*

## 6.4 Estrategia de Marketing (4Ps)

### 6.4.1 Producto

#### *Materiales*

Los insumos a utilizar en la confección del traje son un aspecto clave del negocio. Se está apuntando a una estrategia de diferenciación y a un mercado que busca un toque de lujo, por lo que es fundamental contar con materiales de primera calidad.

La materia prima principal para la confección de un terno es la lana. La calidad de esta depende de la finura de la fibra, longitud, estructura de la escala, color, y limpieza. La mayoría de los trajes de hombre se hace de lana peinada, que se refiere a un proceso de fabricación específico que separa fibras largas y fuertes de un manojo de lana y se los peina en la misma dirección antes de enrollarlas en el ovillo.

- Grosor de la lana: La finura de las lanas utilizadas en trajes suelen clasificarse con un número, de manera que es posible encontrar una tienda que ofrece trajes hechos de una lana "90" en lugar de un "Super 120". Este valor tiene relación con el número de yardas que un hilador puede ovillar a partir de una libra de lana pura. En términos generales, cuanto mayor sea el número, más ligera y más fina será la tela producida. Los tipos de lana con los que cuenta Leonard varían entre grosores de S100 hasta S200.<sup>17</sup>
- Peso de la lana: esta es otra de las métricas de uso frecuente, el número hace referencia al peso de una yarda de material. La lana tradicional "de tres temporadas" (se considera en general pueden usar desde el otoño hasta la primavera en climas templados) normalmente presenta un peso de entre 10 y 12 oz. La lana pesada, especial para ropa de invierno, puede llegar a 18 oz.

La lana no es el único material con el que se confecciona un traje, esta puede ser combinada con fibras sintéticas, como el poliéster o el rayón.

---

<sup>17</sup> Real Men Real Style, "Wool Fabric", 2011

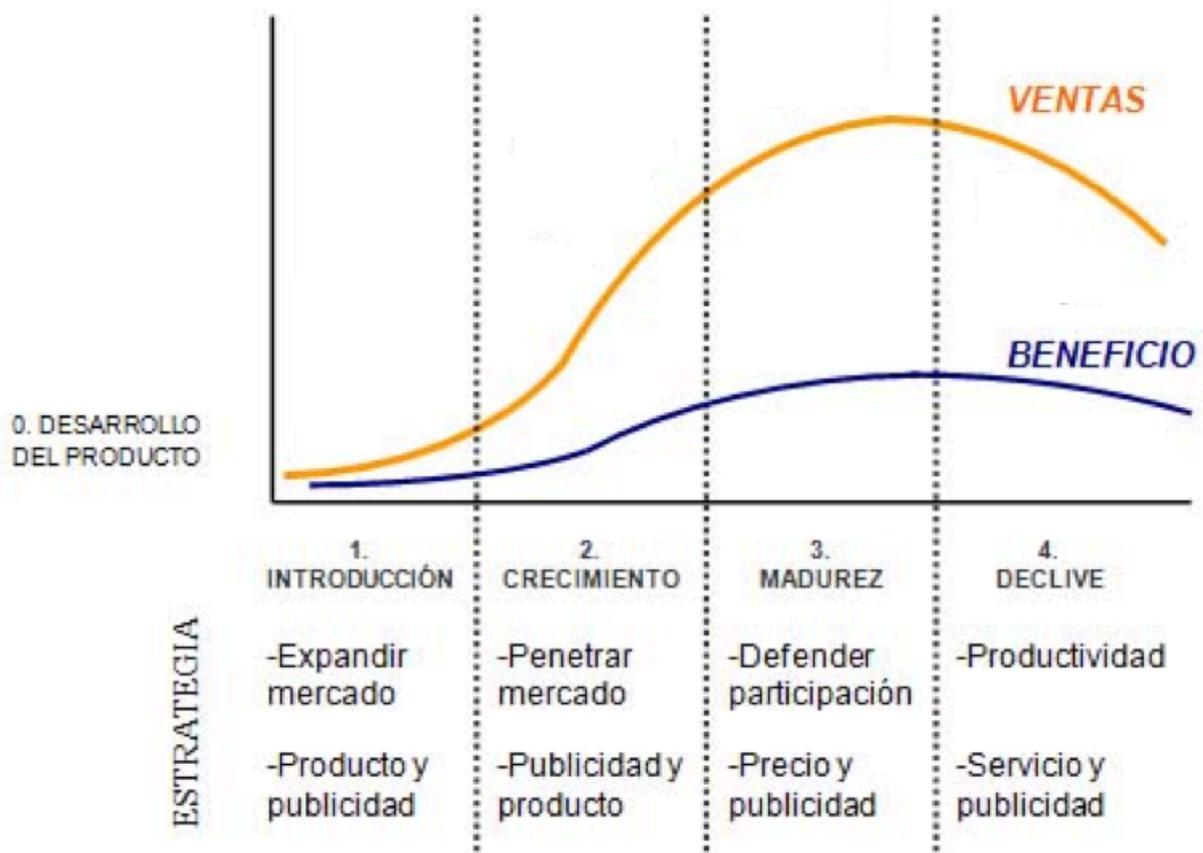
Esto le da al traje una mayor firmeza y durabilidad, sin embargo su apariencia se ve afectada. Leonard contará con opciones telas híbridas de excelente calidad en caso de que el cliente las requiera.

Otros elementos utilizados en la confección, tales como hilos, botones, forros, entre otros, también serán cuidadosamente revisados a modo de cumplir con los más altos estándares de calidad.

### *Ciclo de vida del Producto*

La figura que se presenta a continuación representa el ciclo típico de vida de un nuevo producto ingresando al mercado.

Figura 6: Ciclo de vida de un producto nuevo<sup>18</sup>



<sup>18</sup> Levitt, Theodore, "El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing". Harvard-Deusto Business Review (2º trimestre): p. 5-28. 1981

En el caso de los ternos, en base a información proporcionada por personas con experiencia en el rubro se estima que el período de introducción es muy corto, por lo que es fundamental expandir el mercado de forma acelerada. La etapa de crecimiento termina aproximadamente a los 5 años, durante este período se debe penetrar el mercado y generar fidelidad en los clientes. La zona de madurez se extiende aproximadamente hasta el año 10, seguir buscando nuevos clientes, y más aún, mantener a los clientes existentes es crítico para prolongar este período la mayor cantidad de tiempo posible antes de entrar a la zona de declive.

#### 6.4.2 Precio

La estrategia de precio busca capturar parte del valor creado por el producto, la promoción y la plaza. Existen distintos factores que afectan a esta decisión:

- Factores de la compañía: costos, estrategia de la compañía y posicionamiento buscado.
- Factores de los consumidores: valor económico para el consumidor, aspectos psicológicos y sensibilidad al precio.
- Factores de la competencia: existencia de productos sustitutos y reacción.
- Factores éticos y legales.

Según la estrategia propuesta, el precio debe ser mayor al de los ternos de medidas estandarizadas importadas por las grandes tiendas y menor al valor que cobran los sastres locales. El precio de los ternos de Fit on it, el competidor con el producto que más se asemeja, es de \$225.000. En base al estudio de mercado realizado, y considerando el público objetivo se tiene:

Tabla 12: Porcentaje de la población dispuesta a pagar un precio menor o igual a, por un terno a la medida.

<b>Precio</b>	<b>% población</b>
\$100.000	100%
\$149.999	88%
\$199.999	58%
\$249.999	28%
\$299.999	15%

Según se detallará en el capítulo 7 de este informe, el costo variable por terno es de aproximadamente \$65.000. Simulando una población de 100 personas, se proyecta la utilidad generada para los distintos precios (no es necesario considerar los costos fijos en este análisis).

Tabla 13: Proyección de ganancias con diferentes precios.

<b>Precio</b>	<b>Precio menos CV</b>	<b>N de ternos comprados proyectados</b>	<b>Ganancia</b>
\$100.000	\$35.000	100	\$3.500.000
\$149.999	\$85.000	88	\$7.480.000
\$199.999	\$135.000	58	\$7.830.000
\$249.999	\$185.000	28	\$5.180.000
\$299.999	\$235.000	15	\$3.525.000

El precio de los trajes Leonard que maximiza la ganancia es \$199.990. Este valor es directamente competitivo con la propuesta de Fit on it. Además, al fijar un precio un 12,5% más bajo que la competencia directa, entrega la posibilidad al nuevo negocio de capturar un mayor mercado. Es importante notar que este valor variará dependiendo de la calidad de la lana o del nivel de detalles solicitados por el cliente.

### 6.4.3 Promoción

#### *Promoción en ventas*

Debido a que se trata de artículos de lujo, no se realizarán descuentos o promociones en las ventas. Se intenta buscar una *pull strategy*, en que el cliente se acerque a la tienda en busca del producto, por lo que ofrecer rebajas sería una inconsistencia.

#### *Publicidad*

- Revistas: Se comprarán espacios publicitarios en las revistas "Denovios.com" y "Capital". La primera, corresponde a la principal revista de Chile enfocada a matrimonios, donde se concentra el mayor mercado de interés de Leonard. La segunda, es una revista leída principalmente por profesionales de mediano y alto rango salarial, el segmento al que se está apuntando.
- Web: Se lleva a cabo un estudio para definir cuál es el sitio web más visitado en Chile en lo que respecta a nupcias. Los resultados arrojados demuestran que la página más visitada es matrimonios.cl, seguida por denovios.com. Se optará por contar con publicidad en matrimonios.cl, donde la inscripción es gratuita. Leonard contará además con un sitio web propio en el que se mostrará la misión, visión y valores de la compañía, los productos ofrecidos y artículos relacionados a las nuevas tendencias respecto a los trajes para hombre. Se ha optado por no

utilizar página de Facebook ni cuenta de Twitter debido a que, a pesar de ser herramientas gratis con potencial para atraer clientes, se ha comprobado que el marketing vía redes sociales causa un impacto bajísimo en comparación a los medios convencionales<sup>19</sup>. Este impacto no justifica contar con una persona encargada de actualizar este tipo de sitios. Por otro lado, estas redes no permiten filtrar los usuarios que pertenecen al grupo, esto va en contra del posicionamiento de Leonard, que busca entregar productos de carácter exclusivos. Además, Leonard no realizará ventas online porque busca entregar al cliente un producto y un servicio de lujo. El servicio juega un rol muy importante en la emoción que siente el cliente al momento de la compra, se pretende que el comprador entre a una tienda muy elegante en donde se sienta cómodo, sea atendido por un sastre que lo mida, le explique y en caso que el consumidor lo solicite, le recomiende tipos de cortes y telas. Tampoco se utilizará la herramienta de Google AdWords, esto debido a que su sistema de cobro es en base al número de clicks que se realice sobre el anuncio. Al no contar con un sistema de venta online, se ha determinado que este número de clicks no estará relacionado al número de trajes vendidos. La estrategia web se re-estudiará anualmente a medida que el negocio crezca.

Figura 7: tráfico del sitio denovios.com en Octubre, 2013



<sup>19</sup> Mark Ritson, "Social media: get ready to be underwhelmed", BRW, Abril 2013

Figura 8: tráfico del sitio matrimonios.cl en Octubre, 2013



### Relaciones públicas

- Eventos: Leonard realizará fiestas de lanzamiento y elegantes eventos sociales con destacados rostros del mundo de la moda y clientes importantes.
- Embajadores: Se buscarán embajadores que sean admirados por el segmento objetivo y que representen los valores de la marca. Los candidatos propuestos aunque no definitivos son Jorge Zabaleta y Tomás González.

### 6.4.4 Plaza

La tienda de Leonard es el único lugar donde se venden sus productos. Ésta debe ser ubicada en una zona de Santiago donde exista un considerable movimiento de personas y acorde al segmento de público a quién está dirigido el producto. Las opciones tentativas son, Providencia, Las Condes (Barrio El Golf). Si bien el costo de arriendo en estos tres sectores es alto y la disponibilidad de espacio baja, es prioridad mantener el posicionamiento de lujo de la empresa con una tienda ubicada en un barrio de ingreso alto.

La Dehesa es un lugar primordialmente residencial donde la gente se moviliza en auto, lo que disminuye la probabilidad de que la tienda sea visitada. Por otro lado, Providencia y el Golf son sectores principalmente comerciales, con mayor número de transeúntes desplazándose.

Si se compara Providencia con el Golf, este último cuenta con una ventaja fundamental, y es que en este se ubican las empresas más importantes del país. Esto trae consigo un gran número de altos ejecutivos con poder adquisitivo y con la cultura de probar nuevas marcas. Por lo tanto, el barrio seleccionado para la localización de la tienda es las Condes, en el sector el Golf.

La tienda debe ser suficientemente amplia para que cuente con un salón de ventas en que el cliente se sienta cómodo y un pequeño taller en donde el sastre pueda trabajar. Es importante recordar que la tienda no debe ser demasiado grande, pues se puede perder el concepto de *boutique* exclusiva al que se busca que la marca sea asociada. Se estima que la tienda debe alrededor de tener 120 metros cuadrados.

La decoración debe estar orientada hacia lo sofisticado y elegante, acorde a la imagen que busca proyectar la compañía. Cada detalle es fundamental en este aspecto.

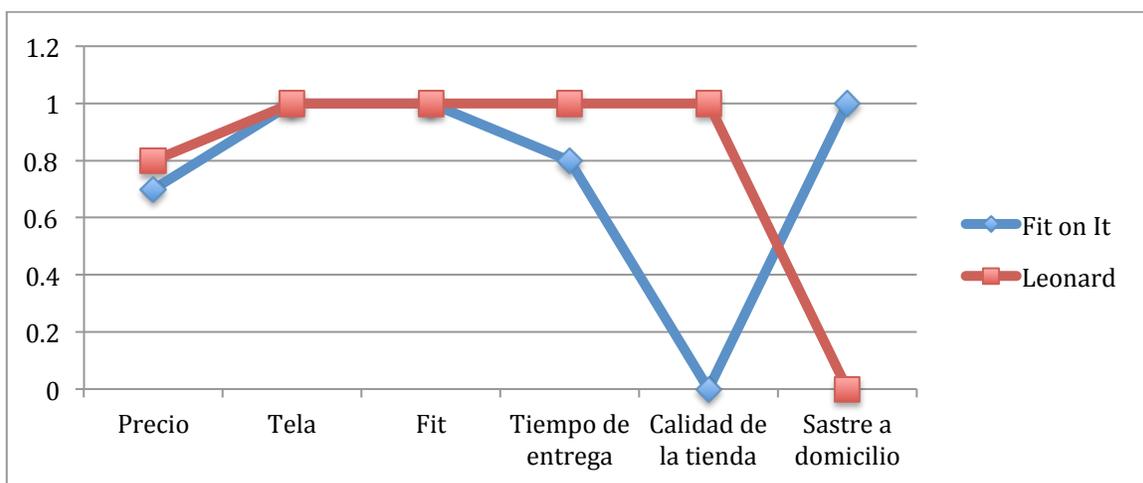
## 6.5 Propuesta de Valor

La propuesta de valor que ofrecerá Leonard a sus clientes consiste en dos partes, el producto y la emoción.

### 6.5.1 El producto

Leonard ofrece ternos a la medida, a un precio razonable, de alta calidad y en donde su competidor más cercano es Fit on it. A continuación se presenta un gráfico con las curvas de valor de ambas compañías.

Figura 9: Curvas de propuesta de valor



Como se puede apreciar en la Figura 9, la mayor diferencia entre Leonard y su competidor directo es que éste contará con una tienda de alto nivel para atender a sus clientes, Fit on it no tiene tienda física. Este último por su parte, ofrece un sistema de sastre a domicilio con el que Leonard no cuenta.

### **6.5.2 La emoción**

La mayor diferencia entre las propuestas de valor de Leonard y Fit on it están relacionadas a la emoción de comprar un traje. Fit on it está posicionada principalmente como empresa de venta de ternos para trabajar, Leonard por su lado, apuntará directamente a los ternos para ocasiones especiales. El estudio de mercado realizado muestra que existe una mayor disposición a pagar por un terno para una ocasión importante, que por un terno destinado al uso laboral, esto tiene que ver con la emoción de comprar la prenda.

Al comprar un terno para una ocasión, la persona está buscando algo especial, que lo haga sentir bien para ese momento importante en su vida. Por otro lado, al comprar un terno para trabajar, la persona busca algo principalmente funcional. Visto de este modo, la estrategia de Fit on it de no contar con una tienda tiene sentido, ya que no necesita generar en el cliente una sensación de importancia y prestigio. En el caso de Leonard, contar con una tienda de lujo y un servicio de altísimo nivel es fundamental, se busca que todo el proceso de compra para el cliente sea una experiencia que logre superar o a lo menos cumplir sus expectativas.

## **6.6 Branding**

*"What distinguishes a brand from an unbranded commodity counterpart and gives it its equity is the sum total of consumers' perceptions and feelings about the product's attributes, about how it performs, about the brand name, and about the company associated with producing it."*

*Al Achenbaum*

### **6.6.1 Historia de los ternos**

La historia de los trajes comienza en la evolución del vestido de la corte en Gran Bretaña. Hasta la mitad del siglo XVII, las leyes suntuarias impidieron plebeyos usar pieles finas, adornos elaborados, telas como el terciopelo, e incluso ciertos colores como el púrpura real. Estos eran reservados para los nobles, ya en algunas ocasiones, exclusivamente para la familia del rey. Después de un brote de peste en 1665, Carlos II ordenó a sus nobles utilizar túnicas y pantalones. Los colores permitidos era azules, grises y marrones.

El terno en sí representa la vestimenta de los nobles, ya no con adornos llamativos como en el pasado, si no adaptándose de forma pulcra a los requerimientos de los tiempos actuales.

### **6.6.2 Origen de la marca**

La familia Leonard proviene de Inglaterra y lleva tres generaciones en Chile. El creador de la marca, Gonzalo Rodríguez Leonard, desde pequeño se ve influenciado por la importancia que tenía para sus familiares mayores, el concepto de la elegancia y el buen vestir. Los ternos para las pasadas generaciones, eran prendas únicas y personales que denotaban clase y prestigio. El fundador de Leonard decide entonces, traer este concepto y adaptarlo a las necesidades actuales. El objetivo es vestir a los hombres chilenos con prendas de altísima calidad y confeccionadas a su medida, para que experimenten la sensación que sentían los antiguos ingleses, al llevar una prenda de vestir digna de un noble.

### **6.6.3 Construcción Brand Equity**

El *Brand Equity* corresponde al valor de la marca, es decir, los beneficios que ésta le trae a la compañía. Es fundamental comprender este valor, medir periódicamente qué tan presente se encuentra la marca en la mente del consumidor, y con qué conceptos la relacionan.

Es importante además, que la marca sea representada no sólo por el fundador, sino por todo el equipo de trabajo. De esta forma, es clave utilizar la estrategia de marca al momento de contratar al personal de la compañía.

No existe hoy en día una marca con un gran *Brand Equity*, en la industria de la sastrería a la medida, lo que representa una enorme oportunidad para la empresa.

Siguiendo la estrategia de posicionamiento de la empresa, la identidad de la marca estará dada por:

- Calce perfecto
- Elegante
- Destacar del resto

### **6.6.4 Logotipo**

El logotipo escogido, es el escudo de la familia Leonard, este representa la elegancia, elemento fundamental del ADN de la marca.

Figura 10: Logotipo de sastrería Leonard



## 7 Producción

### 7.1 País de Producción

Para seleccionar el país Asiático en que se producirán los ternos de Leonard, es necesario crear un sistema que permita comparar los beneficios y costos que presenta cada uno. Si bien se ha estimado que los países con mayores ventajas para la producción son Vietnam y Tailandia, se incluirán otros países en este análisis a modo de ratificar la hipótesis. Los posibles productores a estudiar son:

- Tailandia
- Vietnam
- Hong Kong
- Singapur
- China
- Bangladesh

Las variables a considerar en el estudio para definir cuál es el país con mayor potencial para proveer de ternos a Leonard son las siguientes:

- Producto
  - Experiencia en la industria de la confección de ternos
  - Calidad de los productos
  - Ventaja en Costos
- Comercialización
  - Capacidad de comunicación con el proveedor
  - Barrera cultural
  - Costos de Importación
  - TLCs
- Indicadores País
  - Nivel de riesgo
  - Nivel de corrupción

En esta evaluación se ponderan los distintos factores según el nivel de importancia que se le atribuyen para el correcto desarrollo del *Start-up*. Posteriormente se asigna un valor de 1 a 10 a cada característica, dependiendo del país. Uno representa que el factor en estudio es perjudicial para la compañía y diez, que la variable en ese país es muy favorable. Los resultados obtenidos se detallan a continuación

Tabla 14: Evaluación de países productores

<b>VARIABLES</b>	<b>Importancia</b>	<b>Tai</b>	<b>Vie</b>	<b>HK</b>	<b>Sin</b>	<b>Chn</b>	<b>Bgd</b>
<b>Producto</b>							
Experiencia en la industria de la confección de ternos	20%	10	10	10	10	6	6
Calidad de los productos	25%	9	9	10	9	7	5
Ventaja en Costos	20%	10	10	3	2	6	10
<b>Comercialización</b>							
Capacidad de comunicación con el proveedor	10%	7	7	9	10	8	5
Barrera cultural	5%	6	6	7	9	6	4
Costos de Importación	5%	5	5	7	6	9	3
TLCs	5%	7	8	10	10	10	1
<b>Indicadores País</b>							
Nivel de riesgo <sup>20</sup>	5%	7	5	9	10	8	4
Nivel de corrupción	5%	6	6	8	8	6	5
<b>TOTAL</b>		<b>8.5</b>	<b>8.45</b>	<b>8.05</b>	<b>7.8</b>	<b>6.9</b>	<b>5.8</b>

Tal y como se había pronosticado, los países que mejor cumplen los criterios de evaluación son Vietnam (Puntuación: 8.45/10) y Tailandia (Puntuación: 8.5/10).

El país elegido como productor, debido a la obtención del máximo puntaje en la estimación, es Tailandia.

<sup>20</sup> OECD "Country Risk Classifications of the Participants to the Arrangement on Officially Supported Export Credits", Octubre 2013

## **7.2 Estrategia de importación**

### **7.2.1 Tipos de Estrategias**

Existen distintas formas de internacionalizar la elaboración de un producto. A continuación se presentan diferentes posibles estrategias de importación.

#### *Importación directa*

En este caso es la empresa quien realiza la comercialización exterior. La compañía tiene contacto directo con el proveedor extranjero, a quien le compra el producto sin necesidad de utilizar intermediarios.

#### *Importación indirecta*

A diferencia de la importación directa, en el método indirecto la empresa no tiene contacto directo con los proveedores, sino que lo realiza a través de intermediarios especializados en el comercio de la zona.

#### *Franquicia*

La franquicia corresponde a la representación de una marca extranjera. En este acuerdo, la compañía principal le otorga derechos de propiedad y técnicas de comercialización a la franquicia, ésta a cambio, paga un *fee* acordado y sigue ciertas normas impuestas por la casa matriz.

#### *Joint Venture*

Los *joint venture* son acuerdos contractuales en el que dos o más socios realizan una entidad económica sujeta a un control conjunto. Ambos socios contribuyen a la compañía y comparten los beneficios y riesgos asociados, esta distribución no necesariamente es idéntica para cada socio.

#### *Alianza Estratégica*

Corresponde a un pacto formal o informal entre dos o más empresas en busca de incrementar sus ganancias. Los grados de inversión y control son determinados inicialmente. Los porcentajes beneficios y riesgos no necesariamente son idénticos para cada empresa.

## **7.2.2 Principales Ventajas de cada Estrategia**

### *Importación directa*

- Control sobre todos los aspectos de comercialización, desde la elección del proveedor y la decisión de mantenerlo o cambiarlo.
- No se requiere alta inversión ya que no es necesario construir o adquirir instalaciones productivas.
- Pequeñas empresas son capaces de acceder a mercados internacionales gracias al desarrollo en las comunicaciones.
- Mayor nivel de ganancias al no utilizar intermediario.

### *Importación indirecta*

- Fácil de realizar en relación a los otros métodos.
- No se requiere alta inversión ya que no es necesario construir o adquirir instalaciones productivas.

### *Franquicia*

- Fácil de realizar en relación a los otros métodos.
- No se requiere alta inversión ya que no es necesario construir o adquirir instalaciones productivas.

### *Joint Venture*

- La técnica, la experiencia y la tecnología se comparte entre los socios.
- La inversión es dividida entre las partes, lo que reduce el riesgo financiero.

### *Alianza Estratégica*

- La técnica, la experiencia y la tecnología se comparte entre los socios.
- La inversión es dividida entre las partes, lo que reduce el riesgo financiero.

## **7.2.3 Principales Desventajas de cada Estrategia**

### *Importación directa*

- Poca supervisión sobre el proveedor.
- Baja capacidad de respuesta ante problemas.
- Fácil de imitar por competidores.

### *Importación indirecta*

- La empresa no adquiere experiencia en mercados internacionales.
- Poca supervisión sobre el proveedor.
- Baja capacidad de respuesta ante problemas.
- Alta dependencia del intermediario.
- Costo del intermediario reduce utilidades.

### *Franquicia*

- Alta dependencia de la casa matriz.
- Pago de fees reducen utilidades.
- No se agrega valor si la marca no tiene *Brand Equity* en el país hacia donde se importará.
- Posibles cambios en los términos del contrato.

### *Joint Venture*

- Dificultad en encontrar un socio adecuado.
- Dificultad en el establecimiento y cumplimiento en las condiciones contractuales.
- Poca capacidad de toma de decisiones estratégicas, comerciales y administrativas en caso de ser un socio minoritario.

### *Alianza Estratégica*

- Dificultad en encontrar un socio adecuado.
- Dificultad en el establecimiento y cumplimiento en las condiciones contractuales.
- Poca capacidad de toma de decisiones estratégicas, comerciales y administrativas en caso de ser un socio minoritario.

## **7.2.4 Estrategia Seleccionada**

La estrategia de importación más conveniente para Leonard es la de importación directa. Los principales motivos para esta decisión son la baja inversión inicial, la capacidad de seleccionar al proveedor, el desconocimiento de posibles socios o aliados en el mercado, el alto desarrollo en las comunicaciones, lo que permite a una pequeña empresa mantenerse en contacto con los proveedores extranjeros.

Es importante que alguno de los socios de Leonard viaje periódicamente a Bangkok a revisar los procedimientos de trabajo y el cumplimiento de los acuerdos por parte del sastre extranjero. Asimismo, este viaje tendrá como objetivo estudiar nuevos proveedores para una posible expansión.

Se identifica a un posible proveedor ubicado en la calle Khao San Road, Bangkok. El empresario local cuenta con experiencia de envío de trajes a Alemania lo que lo hace atractivo para los intereses de Leonard.

Figura 11: Contacto proveedor en Bangkok



## 7.3 Sistema de Transporte

### 7.3.1 Sistemas de transporte existentes

Existen dos medios de transporte para el envío de productos desde Bangkok, Tailandia hacia Chile.

#### *Transporte aéreo*<sup>21</sup>

Frecuencia de salida: diaria.

Tránsito: 7 días.

Tamaño mínimo de envío: 45 kilos.

Tabla 15: Flete aéreo desde Bangkok, Tailandia a aeropuerto de Santiago, Chile

Item	Precio
+ 45 kilos	US\$ 7.90/ k.vol
Fuel	US\$ 0.60 / k.vol
Security	US\$ 0.18 / k.vol
Corte de guía	US\$ 45.00
THC	US\$ 45.00
Handling	US\$ 45.00
Desconsolidación	\$45.000 + IVA

#### *Transporte marítimo*<sup>22</sup>

Frecuencia de salida: semanal.

Tránsito: 40 días, vía Busán.

Tamaño mínimo de envío: dos toneladas o dos metros cúbicos

Tabla 16: Flete aéreo desde Bangkok, Tailandia a puerto de Valparaíso, Chile

Item	Precio
Consolidado	US\$ 85.00 ton/m3 (min US\$180.00/embarque)
BL Fee	US\$ 50.00 / embarque
Apertura	\$8500 + IVA / embarque
Desconsolidación	\$17.000 ton/m3 + IVA (min \$55000 IVA)

<sup>21</sup> Sensini Patricia, Leschaco, Noviembre de 2013

<sup>22</sup> Sensini Patricia, Leschaco, Noviembre de 2013

### **7.3.2 Dimensiones y peso de la carga**

Según la información proporcionada por el sastre Tailandés, un terno doblado ocupa un espacio de 35 cm x 35 cm x 10 cm. El volumen total equivale a 0,01225 metros cúbicos. Es decir, se necesitan 82 trajes para hacer un metro cúbico de carga. El peso estimado de cada prenda es de 1 kilogramo.

### **7.3.3 Determinación del sistema de transporte a utilizar**

El medio de transporte seleccionado es la vía aérea. Si bien el precio resulta mayor, es un valor poco significativo respecto al margen que se obtiene por la venta producto. Enviar los trajes por avión tiene una gran ventaja, reduce el *lead time* en 33 días. Esto trae consigo ventajas alineadas a los objetivos estratégicos del negocio:

- La empresa tiene mayor capacidad de respuesta si hay algún problema con el traje una vez despachado en Chile. Esto es fundamental ya que se busca ganar credibilidad a la vista de los clientes.
- Al enviarse paquetes más pequeños y con mayor frecuencia, se reduce la posibilidad de perder grandes cargamentos de ternos.
- Los clientes reciben su prenda en un tiempo mucho menor, lo que aumenta su satisfacción y enriquece su experiencia.
- Leonard puede repartir ternos con alta frecuencia, lo que le permite minimizar su inventario.
- Existen menos posibilidades que la tienda se llene para retirar un alto volumen de pedidos. Una tienda con muchos clientes dentro va en contra de la imagen de exclusividad que se busca proyectar .

## **7.4 Sistema de Información**

Contar con un correcto sistema de información para la comunicación entre los sastres local e internacional es un punto fundamental para el correcto funcionamiento del negocio. Leonard contará con un software computacional online para asegurar el adecuado manejo de la información. El sastre local ingresará datos sobre el perfil del cliente, su información, medidas, preferencia por telas y detalles personalizados, los cuales serán almacenados en el software y se encontrarán disponibles para ser utilizados por el proveedor extranjero.

### **7.4.1 Sistema de toma de medidas estandarizado**

La toma de medidas consiste en dos etapas: medidas generales y detalles. El cliente debe vestir idealmente una camiseta o una camisa y un pantalón ligero.

*Medidas generales:*

- 1) Anchura de hombros en cm
- 2) Anchura del pecho en cm
- 3) Longitud de la manga en cm
- 4) Longitud de la chaqueta en cm
- 5) Longitud de tiro en cm
- 6) Longitud del pantalón en cm
- 7) Tamaño de los hombros en cm
- 8) Longitud de la espalda en cm
- 9) Longitud de la chaqueta en cm

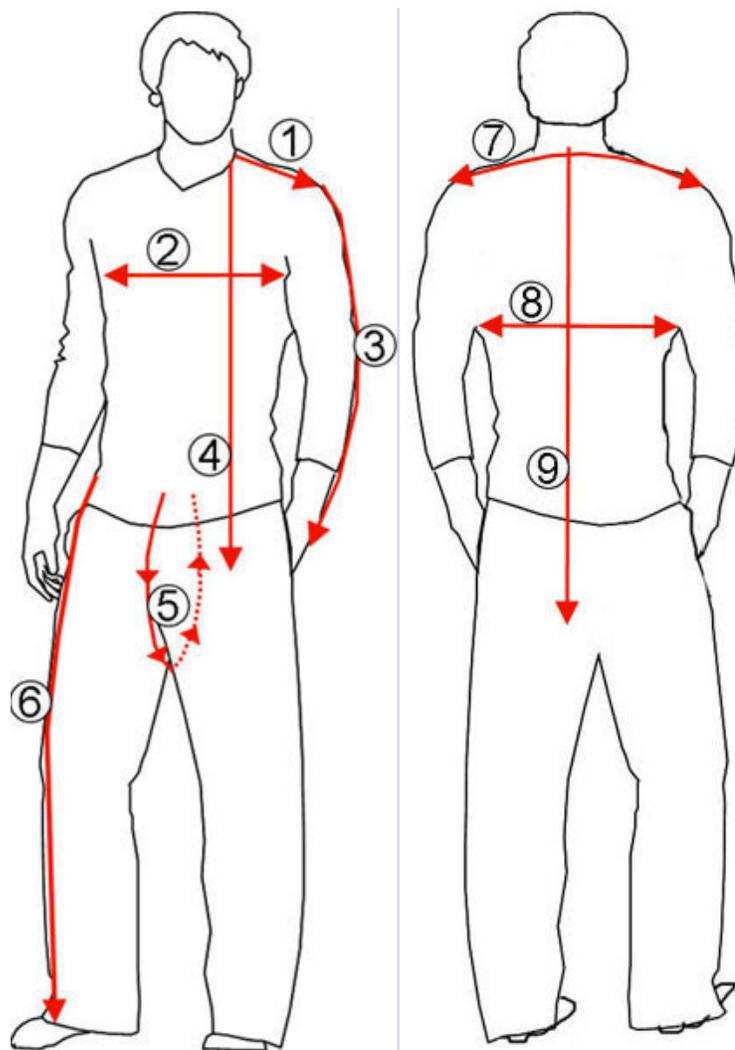


Figura 12: Toma de medidas generales

Detalles:

- A) Medida del cuello en cm
- B) Sisa en cm
- C) Alrededor del pecho en cm
- D) Brazo superior en cm
- E) Alrededor de la cintura en cm
- F) Alrededor de la tripa en cm
- G) Alrededor de las calderas en cm
- H) Muñeca en cm
- I) Alrededor del trasero en cm
- J) Perímetro del muslo en cm
- K) Perímetro del tobillo en cm

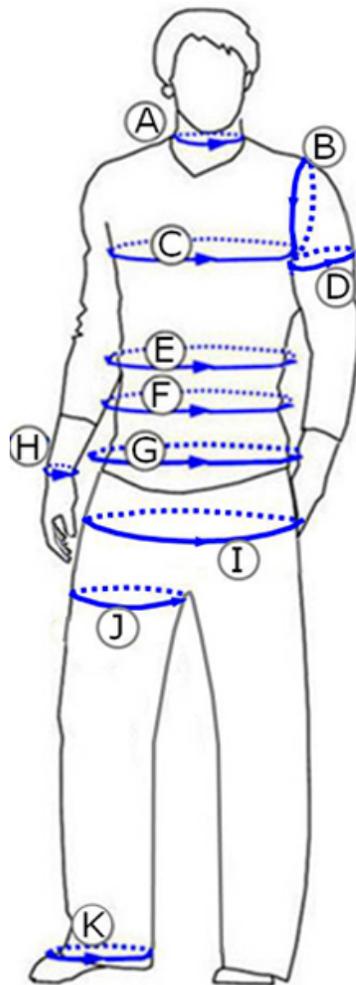


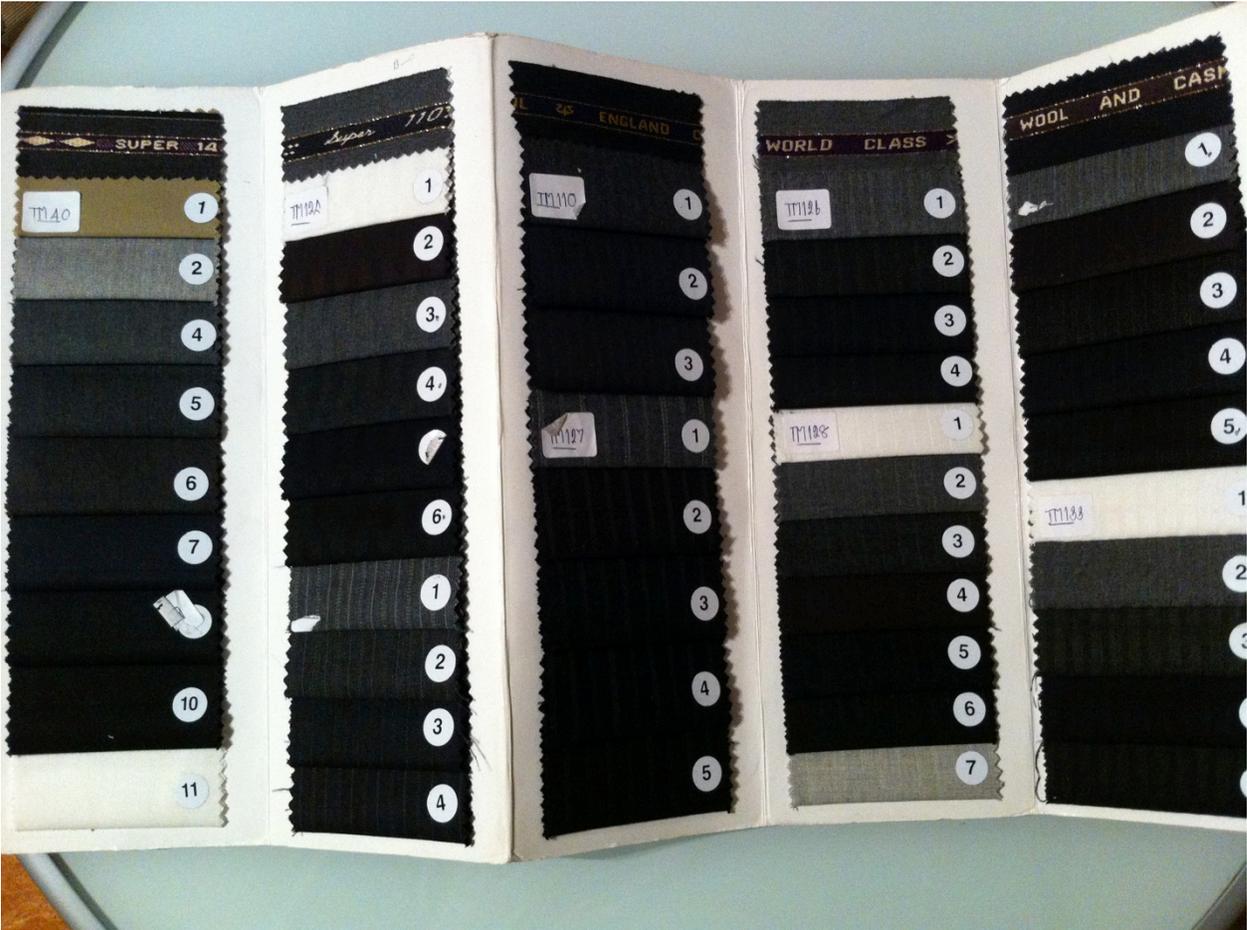
Figura 13: Toma de detalles

#### 7.4.2 Elección de telas

La tienda cuenta con un amplio catálogo de muestras de telas. Cada una tiene un código definido a priori entre Leonard y el proveedor en Tailandia.

Una vez que el cliente decida qué telas desea que sean utilizadas para la confección del terno, la información será guardada junto a las medidas del comprador y enviada al sastre internacional. A continuación se muestra uno de los catálogos provistos por el proveedor internacional.

Figura 14: Muestra de catálogo de telas



### 7.4.3 Selección de detalles personalizados

El cliente podrá elegir dentro de una serie de diseños existentes en revistas del local, también podrá traer diseños propios. El cliente tendrá además la posibilidad de personalizar detalles de su terno a fin de maximizar su experiencia y percepción de "traje confeccionado exclusivamente para él".

#### *Chaqueta*

Chaleco: Sí/No  
Estilo: Simple/Cruzada/Mao  
Entallado: Entallada/Clásica  
Tipo solapa: Estándar/Pico  
Número de botones: 1/2/3  
Bolsillo pecho: Sí/No  
Bolsillos: Tapeta/Doble vivo/Parche  
Corte en la espalda: 0/1/2  
Botones manga: 0/2/3/4  
Muñeca: Normal/Collera

#### *Pantalón*

Corte: Estándar/Estrecho  
Pinzas: 0/1/2  
Cierre pantalones: Centrado/Desplazado  
Bolsillos laterales: Diagonales/Verticales/Redondeados  
Bolsillos traseros: 0/1/2  
Bolsillos traseros: Doble vivo y botón/Parche/Solapa  
Dobladillo: Sí/No

# 8 Plan de Implementación

## 8.1 Estructura de la Empresa

### 8.1.1 Organización Societaria

La empresa será constituida como una sociedad anónima cerrada, e integrada por dos socios con igual aporte de capital.

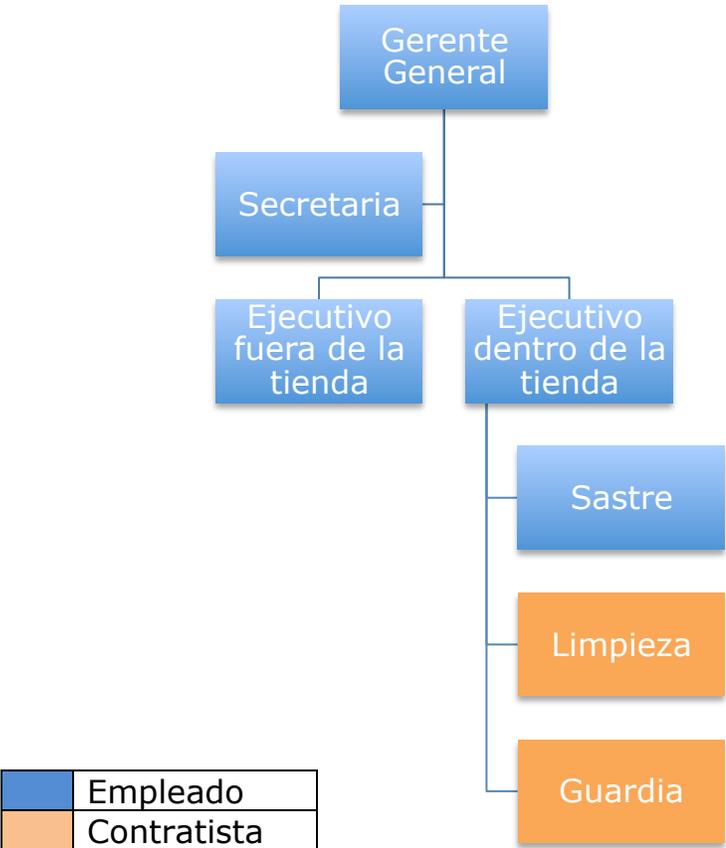
Las potenciales diferencias serán dirimidas inapelablemente por un árbitro que cuenta con plena confianza de los socios.

Ambos socios tendrán derecho preferente para la adquisición del total de las acciones en poder del socio que a cualquier evento decida vender su parte de la sociedad, acordándose que el precio será el 50% de la suma de los ingresos netos proyectados a la eternidad.

### 8.1.2 Organización Funcional

*Organigrama de la Empresa*

Figura 15: Organigrama



## *Funciones*

- Directores (Ambos socios)
  - Formar lazos con los proveedores internacionales.
  - Definir los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la compañía.
  - Seleccionar a los trabajadores de la empresa.
  - Buscar sistemas de capacitación para los empleados de la compañía.
  - Efectuar el pago salarial a los empleados de la compañía y a los proveedores externos.
  
- Gerente General y Finanzas (uno de los socios)
  - Planificar el crecimiento sostenido de la compañía.
  - Apoyar al Directorio en la generación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
  - Gestionar los recursos de la compañía y generar planes de trabajo alineados a la estrategia de la empresa para alcanzar los objetivos planteados.
  - Evaluar, analizar y proponer formas de mejorar los resultados obtenidos.
  - Mantener control sobre los estados financieros de la empresa.
  
- Ejecutivo fuera de la tienda.
  - Trabajar en el correcto funcionamiento del plan de Marketing.
  - Coordinar la Logística de la empresa
  
- Ejecutivo dentro de la tienda
  - Explicar a los clientes las ventajas que ofrece Leonard.
  - Enviar la información de las prendas solicitadas por el comprador a los proveedores internacionales.
  - Recibir los depósitos.
  - Llevar la contabilidad de la tienda.
  
- Sastre
  - Tomar las medidas de los clientes y recolectar la información de sus preferencias en cuanto a detalles y tipos de tela.
  - Ajustar, en caso de ser necesario, los trajes recibidos de Asia.

- Secretaria
  - Apoyar a la Gerencia en labores administrativas.
  - Control de reclamos.
  - Coordinar los eventos sociales.
  
- Guardia
  - Velar por la seguridad de los empleados, clientes, instalaciones y patrimonio tangible.
  - Cooperar en tareas varias.

*Plan de Remuneración e Incentivos*

La remuneración de cada uno de los empleados de Leonard se encuentra asignada en función del rol desempeñado y de la oferta actual del mercado.

Tabla 17: Salarios

<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>
Gerente General	24,000,000
Ejecutivo Dentro	18,000,000
Ejecutivo Fuera	18,000,000
Sastre	12,000,000
Secretaria	6,000,000
<b>Total Personal</b>	<b>84,000,000</b>

Los incentivos monetarios serán entregados de acuerdo al cumplimiento de las metas de cada trabajador, estos alcanzarán como máximo el valor de dos sueldos brutos.

Adicionalmente, el empleado con mejor desempeño a lo largo del año obtendrá un reconocimiento público en la ceremonia de fin de año de la empresa.

## **8.2 Inventario**

La dificultad en la estimación de la demanda, las gran variedad de tipos terno ofertados y los largos tiempos de transporte podrían hacer pensar que este tipo de negocio debe manejar un alto nivel de inventario, sin embargo este no es el caso. El sistema de *supply chain* de Leonard utiliza una *pull strategy*, en que las prendas son fabricadas una vez que el cliente las ha comprado. Por lo tanto, el número y tipo de prendas confeccionados es

idéntico a la cantidad demandada, por lo que el inventario de Leonard se reduce a cero.<sup>23</sup>

### 8.3 Logística

La figura presentada a continuación, muestra el proceso de logística para el envío de ternos desde Bangkok hacia Santiago vía aérea. Cabe destacar que la frecuencia de los embarques dependerá del número de ternos demandados.

Figura 16: Tiempos de entrega en escenarios de menor y mayor demanda

#### Máximo Tiempo de Entrega

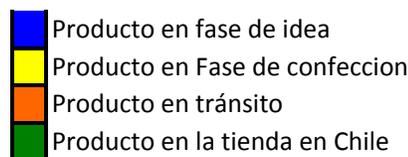
Si el pedido semanal es menor a 23 y el pedido en 2 semanas es menor a 45

Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Entrada de pedidos en Chile	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Confección en Tai. Se asume que los ternos pedidos el día 1 estarán listos el día 3			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Envío aéreo Bangkok / Chile de todos los trajes confeccionados en los 14 días																	■					
Desaduanización, entrega a la tienda																		■				
Repartición de los trajes a los clientes																				■	■	■

#### Mínimo Tiempo de Entrega

Si el pedido semanal es mayor a 23

Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Entrada de pedidos en Chile	■	■	■	■	■	■	■								
Confección en Tai. Se asume que los ternos pedidos el día 1 estarán listos el día 3			■	■	■	■	■	■	■						
Envío aéreo Bangkok / Chile de todos los trajes confeccionados en los 14 días											■				
Desaduanización, entrega a la tienda												■			
Repartición de los trajes a los clientes													■	■	■



<sup>23</sup> Sethuraman Kannan, "Session 8: Assemble-to-order, make-to-order and Quick Response with reactive capacity", Supply Chain Management, MBS Lecture", 2013

En caso que exista un error en la confección de un terno, el sastre nacional será el encargado de solucionarlo. Si el sastre nacional no es capaz de resolver el problema, Leonard se comunicará con el proveedor para que le de primera prioridad a la re confección del traje, el cual llegaría a Chile tres días después. La compañía cubrirá todos los gastos asociados. En caso que el sastre tailandés cometa errores con habitualidad, un socio de Leonard viajará a Asia a buscar nuevos *partners* de negocios.

## 9 Financiamiento y Evaluación

### 9.1 Financiamiento

Supuestos para el ejercicio de financiamiento:

- Valor de dólar igual a \$530.
- La confección de un terno en Tailandia cuesta 90 dólares.
- Crecimiento anual del mercado: 3% lo cual es conservador si se revisa el aumento de matrimonios y de titulados los últimos años (alrededor de 8%).
- Si la demanda es menor de 22,5 ternos a la semana, se realizará una importación cada dos semanas, si este número es mayor, se realizará una importación semanal.
- La tasa de descuento para el cálculo del VPN utilizada es de 30% por tratarse de un *Start-up*.
- Impuesto de 17%.
- En el año 5, debido al aumento en la demanda, se contrata otro sastre. Se le compran herramientas por \$3.000.000.
- En el año 5 además se aumentan los costos de Marketing.
- En el año 6 se invierten \$15.000.000 en remodelar la tienda, y \$5.000.000 en nuevas herramientas para el sastre.
- Leonard no buscará apoyo de *private equities* ya que el objetivo de la empresa no es ser adaptada y luego vendida. Los inversionistas pueden intentar cambiar el espíritu de la compañía a modo de ser más interesante a la hora de una adquisición, lo que va totalmente en contra de la perspectiva del fundador. Por otro lado, la inversión inicial es relativamente baja, lo que la presencia de inversionistas no es requerida.

#### 9.1.1 Requerimientos de inversión inicial

La inversión inicial requerida consiste en \$71.087.254 divididos en \$31.000.000 para inversiones provisorias, y \$40.087.254 para capital de trabajo para el primer año. La inversión inicial será aportada en partes iguales por ambos socios.

Tabla 18: Detalle de la inversión inicial requerida

Inversiones Provisorias	Valor
Alhajamiento	\$20,000,000
Herramientas para el sastre	\$5,000,000
Software	\$2,000,000
Sitio Web	\$4,000,000

### 9.1.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es el resultado del total de los activos circulantes, menos el total de los pasivos circulantes.

El sistema de cobros y pagos de Leonard consiste en que, una vez que el cliente solicita un traje, efectúa un depósito por la mitad del precio de éste. Esta cantidad de dinero es suficiente para pagar la confección del traje en el extranjero y el envío de éste. Este sistema le da a Leonard una altísima liquidez, ya que, a excepción de los ítems pagados en las inversiones provisorias, todos sus activos son circulantes.

Con las estimación de la demanda propuesta en 7.2.3, se calcula que la empresa sólo requiere una inyección monetaria para pagar el capital de trabajo en el primer año del negocio señalado en 7.1.1. Para los demás años, el capital de trabajo será positivo.

### 9.1.3 Depreciación

La depreciación de los activos tangibles se ha desarrollado bajo la modalidad de depreciación y amortización acelerada y con valor residual cero, según lo dispuesto por el SII en la Resolución Exenta N°43 de 26/12/2002. Se consideran 2 años de vida útil para la mueblería y herramientas pequeñas.

### 9.1.4 Estructura de costos

La siguiente tabla muestra un resumen de los costos fijos, variables y de comercialización para los 10 años proyectados.

Tabla 19: Estructura de costos

<b>Año</b>	<b>Costos Fijos</b>	<b>Costos de Marketing</b>	<b>Costos Variables</b>
1	\$120,400,000	\$17,550,000	\$47,423,989
2	\$120,400,000	\$17,550,000	\$68,685,105
3	\$120,400,000	\$17,550,000	\$99,599,545
4	\$120,400,000	\$17,550,000	\$123,397,072
5	\$133,400,000	\$28,450,000	\$149,067,548
6	\$133,400,000	\$28,450,000	\$153,357,756
7	\$133,400,000	\$28,450,000	\$157,776,671
8	\$133,400,000	\$28,450,000	\$162,328,153
9	\$133,400,000	\$28,450,000	\$167,016,180
10	\$133,400,000	\$28,450,000	\$171,844,847

## 9.2 Evaluación del proyecto

### 9.2.1 Plazo de la evaluación

El proyecto se evalúa a 10 años, en concordancia al ciclo de vida del producto estimado anteriormente.

### 9.2.2 Proyección de las ventas

#### *Unidades vendidas*

La tabla presentada a continuación muestra la proyección de las unidades vendidas en 10 años proyectados. Leonard busca comenzar con una participación de mercado de 1% en el primer año, para expandirla a un 3% en el año 5

Tabla 20: Proyección de ventas

<b>Año</b>	<b>Demanda Proyectada</b>	<b>Market Share</b>	<b>Unidades Vendidas</b>
<b>1</b>	72,647	1.0%	726
<b>2</b>	74,826	1.5%	1,122
<b>3</b>	77,071	2.0%	1,541
<b>4</b>	79,383	2.5%	1,985
<b>5</b>	81,765	3.0%	2,453
<b>6</b>	84,218	3.0%	2,527
<b>7</b>	86,744	3.0%	2,602
<b>8</b>	89,347	3.0%	2,680
<b>9</b>	92,027	3.0%	2,761
<b>10</b>	94,788	3.0%	2,844

#### *Ingreso por ventas*

En función al aumento en la proyección de la demanda y a la mayor participación de mercado de la compañía. Se estima que Leonard tendrá ingresos por ventas en el año 10 superiores a \$560 millones de pesos

Tabla 21: Proyección de ingresos por ventas

<b>Año</b>	<b>Ingresos por Ventas</b>
1	\$145,286,735
2	\$224,468,006
3	\$308,269,395
4	\$396,896,846
5	\$490,564,502
6	\$505,281,437
7	\$520,439,880
8	\$536,053,076
9	\$552,134,669
10	\$568,698,709

### 9.2.3 Flujo de caja

El flujo de caja calculado se presenta a continuación.

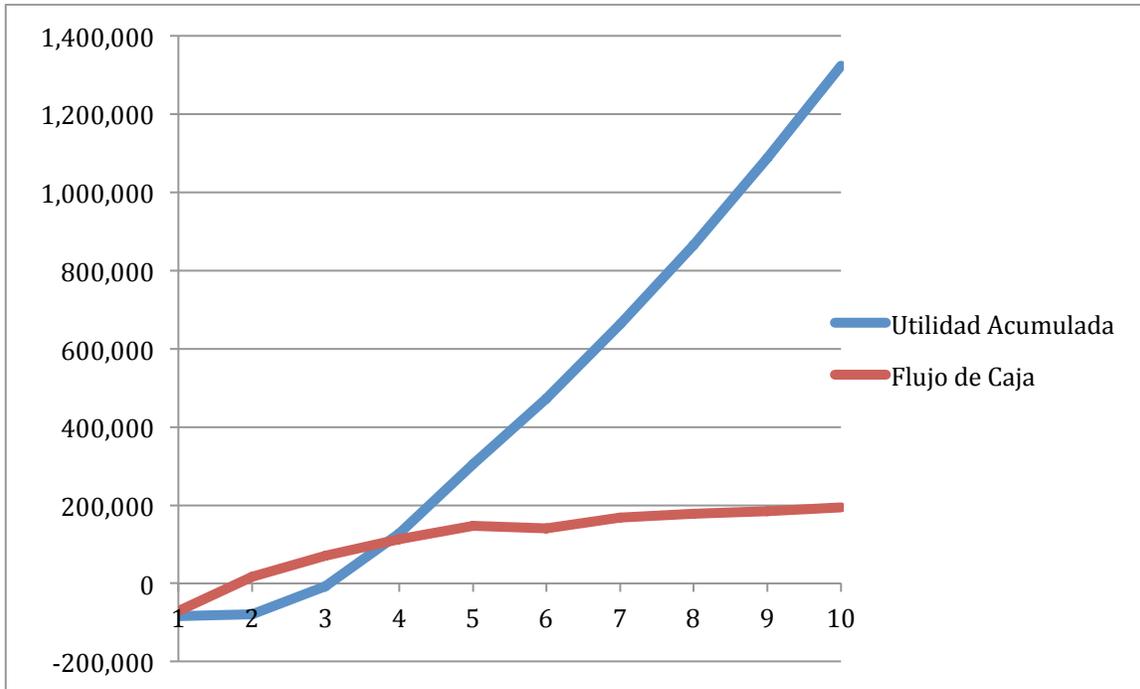
Tabla 22: Flujo de caja proyectado

<b>Año</b>	<b>Flujo de Caja</b>
1	\$-71,087,254
2	\$17,832,902
3	\$70,719,850
4	\$113,787,177
5	\$146,616,972
6	\$141,416,155
7	\$168,629,963
8	\$177,556,186
9	\$185,312,846
10	\$195,053,205

### 9.2.4 Payback Period

El proyecto se paga cerca de tres años después de comenzado.

Figura 17: Utilidad Acumulada y Flujo de Caja (en miles de \$) por año



### 9.2.5 Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

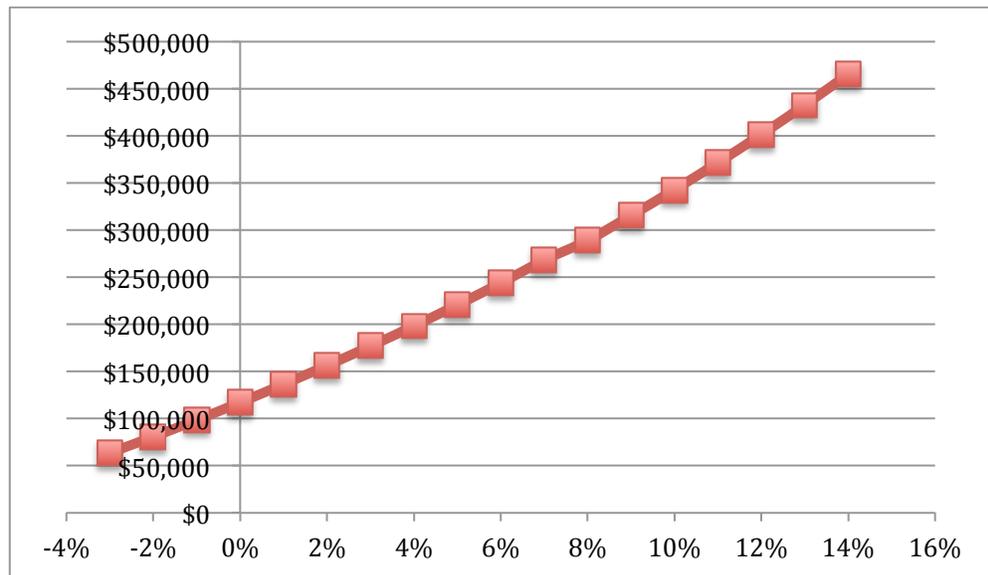
El Valor Presente Neto del proyecto es de \$176.949.301 considerando una tasa de descuento de 30%. Cabe destacar que CORFO recomienda que los *start-ups* tengan una tasa de descuento del 25% por lo que usar un valor de 30% es conservador. La Tasa Interna de Retorno resulta ser de 89%.

### 9.2.6 Análisis de riesgos

Se llevan a cabo dos escenarios para ver la sensibilidad del proyecto ante la variación de los escenarios supuestos.

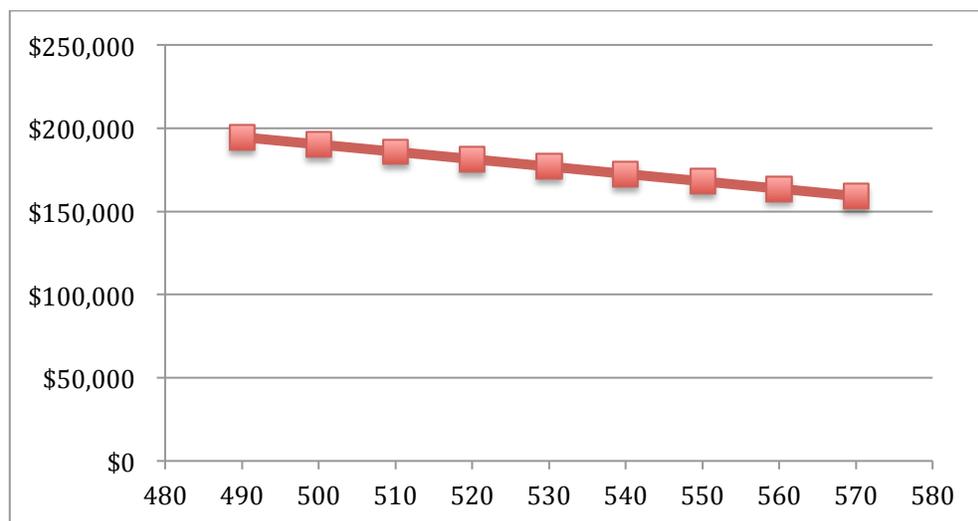
### Variación de la proyección de la demanda

Figura 18: Variación del VPN (en miles de \$) en función de la variación de la demanda



### Variación del precio del dólar

Figura 19: Variación del VPN (en miles de \$) en función del precio del dólar



Como es de esperar, un alza en el precio del dólar, perjudica a las empresas importadoras. Se puede notar además que el VPN es más sensible a la variación de la demanda que a la de la moneda norteamericana.

## 10 Conclusiones y Recomendaciones

Es importante realizar un estudio de mercado acabado para identificar los factores determinantes en la decisión del cliente al momento de efectuar la compra. Del estudio realizado es posible concluir que la característica más fundamental que busca un consumidor en un traje, es su buen calce.

El estudio además demuestra que los mercados de los trajes para ocasiones especiales y para el trabajo son muy diferentes, no obstante podrían ser confundidos como similares. Los trabajadores compran el producto pensando que es necesario para desempeñar sus labores cotidianas, en cambio, la persona que adquiere un terno para un momento importante de su vida, es menos sensible a la variación del precio, ya que más que una simple prenda de vestir se trata de una experiencia completa.

El principal error de la empresa "Fit on It" consiste en que, por intentar acaparar un mercado aparentemente mayor, deja de lado a los consumidores que están dispuestos a pagar más por su producto. Fit on it cuenta con un producto diferenciado por lo que debería orientarse hacia un mercado que se comporte de manera más inelástica en relación al precio.

Una empresa pequeña, a pesar de no contar con economías de escala o un capital inicial importante, puede en base a innovación, integrar ventajas competitivas de otras latitudes, y así posicionarse de manera potente dentro de un mercado maduro. Sin embargo, mantenerse en el tiempo puede ser incluso más difícil que posicionarse ahí, ya que aparecerán imitadores que reducirán las utilidades de la compañía. Para prevenir esta situación la empresa debe generar desde un comienzo barreras de entrada efectivas. Las dos principales formas que tiene una compañía pequeña de prevenir el ingreso de nuevos competidores, son por una parte crear una alta fidelidad en sus clientes, quienes sean capaces de reconocer y asociar la marca a experiencias positivas. La segunda, consiste en generar una operación *lean*, que utilice el menor tiempo, nivel de inventario, recursos y trabajo posible, para generar un producto o servicio confiable, oportuno y de alta calidad

Si bien es cierto que vivimos en un mundo globalizado, en que la información es de fácil y rápido acceso, aún existen países que no se encuentran del todo incorporados en este sistema interconectado. Esto puede ser visto como una desventaja, debido a las dificultades presentadas por barreras culturales, idiomáticas, religiosas, de costumbres, entre otras. Sin embargo, esto también abre posibilidades para incursionar en estos nuevos mercados.

Los resultados obtenidos de la aplicación de diversas herramientas de análisis, tanto del mercado, del entorno, como internas a la empresa,

permiten afirmar que en el marco del estudio, la empresa es técnica y económicamente viable, así como sustentable en el largo plazo.

Las empresas deben identificar sus capacidades y definir la estrategia que seguirán. Es fundamental para el éxito de la compañía, que sus planes de marketing, implementación, recursos humanos y finanzas, se realicen en línea con la misma.

Se recomienda que se para futuros estudios se incremente el número de la población encuestada. Se aconseja además que se realice un estudio de análisis conjunto para corroborar los resultados respecto a los factores que determinan la compra.

Se aconseja además que la compañía mida constantemente su *Brand equity* para saber cuál es su nivel de reconocimiento y con qué se ve asociada. Es necesario que la firma realice estudios de *benchmarking* para medir con precisión el comportamiento de los actuales competidores y los potenciales factores que puedan influir en el mercado. Además, se sugieren análisis respecto a las nuevas tendencias que conserven el atractivo que caracteriza a la marca.

## Bibliografía

Michael J. Silverstein and Neil Fiske (2003), *Luxury for the Masses*, HBR. pp:1-11

Kevin Lane Keller (2000), *The Brand Report Card*, HBR. pp:1-12

Manfred B. Steger (2009), *Globalization: A Very Short Introduction*, Oxford Univ. Press, Oxford

Michael Porter (1987), *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, HBR

Eric Ries (2011), *The Lean Startup*, The New York Times.

Robert Shapiro (2008), "The Global Blueprint" en *Futurecast. How Superpowers, Populations, and Globalization will Change the Way you Live and Work*. St.Martin's Press, New York, Chapter One, (ps. 1-40).

Patricio Meller (2000), "Beneficios y costos de la globalización: perspectiva de un país pequeño (Chile)", *Revista Bimestre Cubana (La Habana, Vol. LXXXVII, No 12, 2000, 3-22)*

Youngme Moon (2005), *Break Free from the Product Life Cycle*, HBR. pp: 1-10

Robert Carbaugh (2009), *Economía Internacional, 12a Edición*, Cengage Learning, Caps. 1-2-3.

Paul Krugman y Maurice Obstfeld (2006), *Economía Internacional. Teoría y Política, 7a Edición*, Pearson-Addison Wesley; Cap. 8

Alan S. Blinder (2006), *Offshoring: The Next Industrial Revolution*, *Foreign Affairs*, March/April, V.85, No2, (113-128)

David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino (2008) *Is Yours a Learning Organization?*, HBR. pp:1-11

Gregory Mankiw (2003), *Macroeconomics, 5<sup>th</sup> ed.*, Worth Publishers, New York, Cap. 4 Felipe Larraín & Jeffrey Sachs (2002), *Macroeconomía en la Economía Global*, Caps.8-10

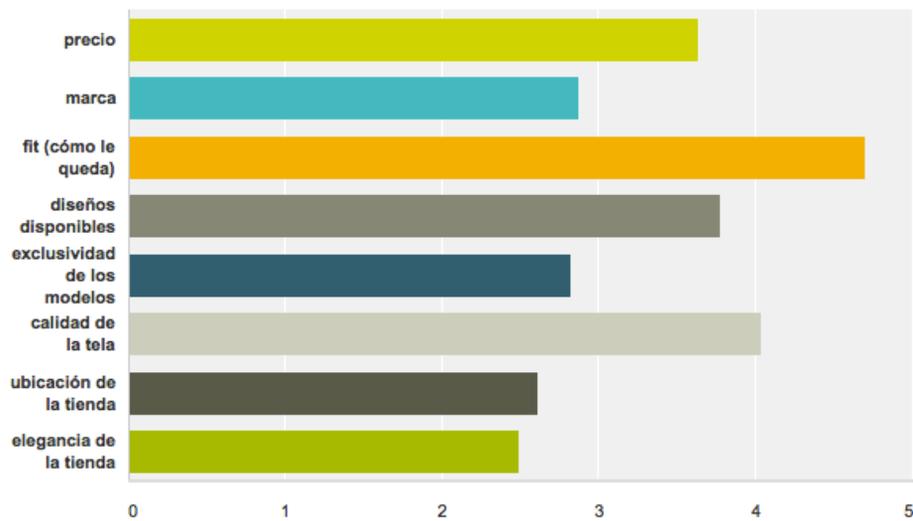
Paul Krugman y Maurice Obstfeld (2006), *Economía Internacional. Teoría y Política, 5a Edición*, Pearson-Addison Wesley,; Caps. 12-18

Fernando Suarez and Gianvito Lanzolla (2005), the Half-Truth of First-Mover Advantage, Best Practice. pp:1-7

## ANEXO 1: Resultados del Estudio de Mercado

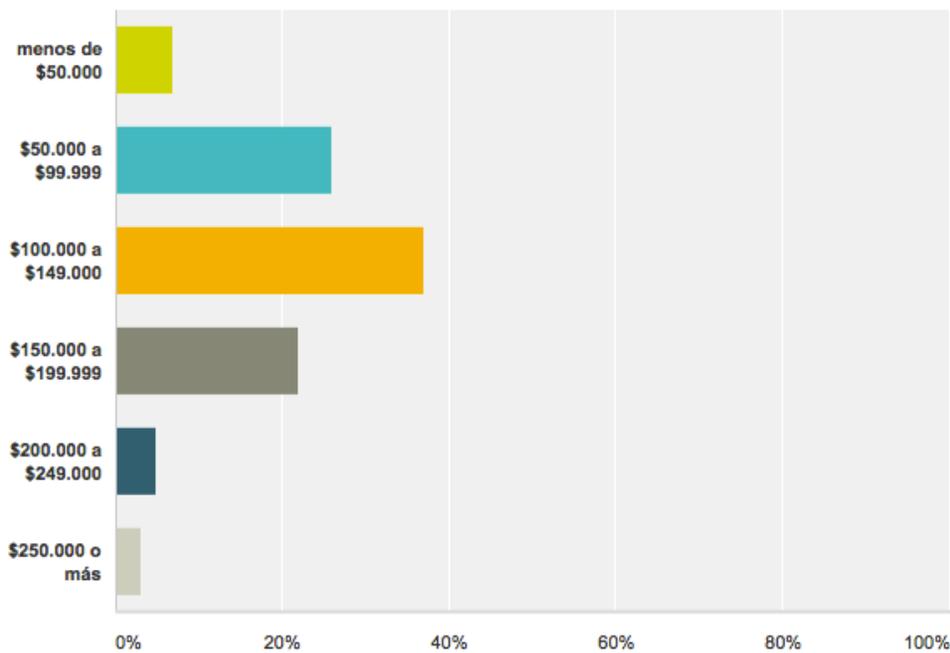
### Evalúe la importancia que tienen los siguientes factores en la decisión de compra de un terno para ocasiones especiales.

Respondido: 100 Omitido: 0



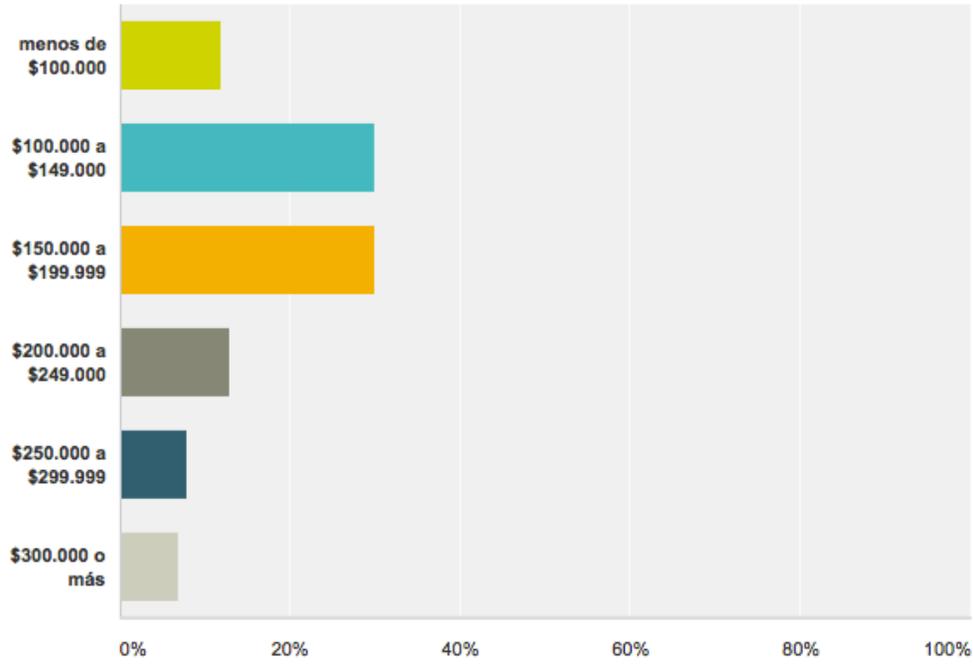
### Cuánto está dispuesto a pagar por un terno para ocasiones especiales?

Respondido: 100 Omitido: 0



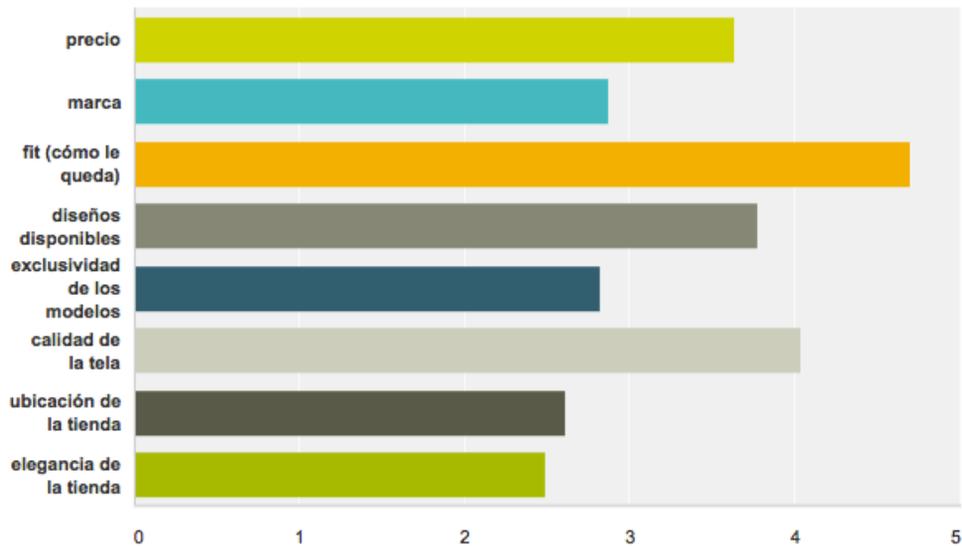
## Cuánto estaría dispuesto a pagar por un terno fabricado a su medida para ocasiones especiales?

Respondido: 100 Omitido: 0



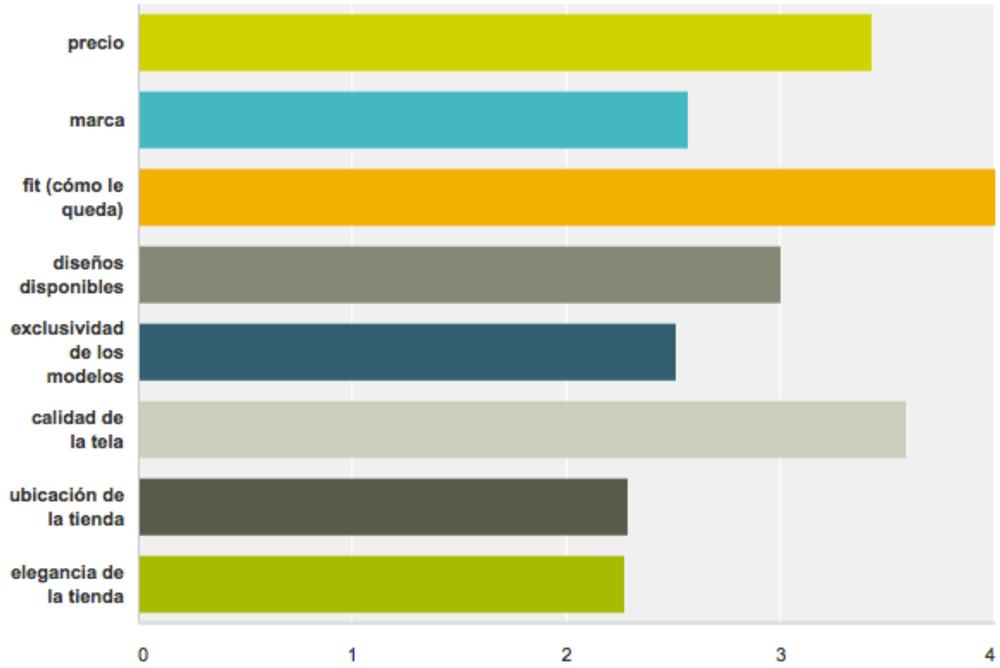
## Evalúe la importancia que tienen los siguientes factores en la decisión de compra de un terno para ocasiones especiales.

Respondido: 100 Omitido: 0



## Evalúe la importancia que tienen los siguientes factores en la decisión de compra de un terno para trabajar

Respondido: 96 Omitido: 4



## ANEXO 2: Evaluación Financiera

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de Ternos	72,647	74,826	77,071	79,383	81,765	84,218	86,744	89,347	92,027	94,788
Market share	1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Número de ternos a confeccionar	726	1,122	1,541	1,985	2,453	2,527	2,602	2,680	2,761	2,844
<b>Ingresos</b>	<b>145,286,735</b>	<b>224,468,006</b>	<b>308,269,395</b>	<b>396,896,846</b>	<b>490,564,502</b>	<b>505,281,437</b>	<b>520,439,880</b>	<b>536,053,076</b>	<b>552,134,669</b>	<b>568,698,709</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>120,400,000</b>	<b>120,400,000</b>	<b>120,400,000</b>	<b>120,400,000</b>	<b>133,400,000</b>	<b>133,400,000</b>	<b>133,400,000</b>	<b>133,400,000</b>	<b>133,400,000</b>	<b>133,400,000</b>
Local	38,400,000	38,400,000	38,400,000	38,400,000	38,400,000	38,400,000	38,400,000	38,400,000	38,400,000	38,400,000
Arriendo del local	36,000,000	36,000,000	36,000,000	36,000,000	36,000,000	36,000,000	36,000,000	36,000,000	36,000,000	36,000,000
Cuentas	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
Personal	71,500,000	71,500,000	71,500,000	71,500,000	84,500,000	84,500,000	84,500,000	84,500,000	84,500,000	84,500,000
Gerente General	24,000,000	24,000,000	24,000,000	24,000,000	24,000,000	24,000,000	24,000,000	24,000,000	24,000,000	24,000,000
Ejecutivo dentro	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
Ejecutivo fuera	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
Sastre	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	24,000,000	24,000,000	24,000,000	24,000,000	24,000,000	24,000,000
Secretaria	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
Bonos	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	6,500,000	6,500,000	6,500,000	6,500,000	6,500,000	6,500,000
Personal Externo	10,500,000	10,500,000	10,500,000	10,500,000	10,500,000	10,500,000	10,500,000	10,500,000	10,500,000	10,500,000
Contador	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Guardia	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000
Limpieza	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000
<b>Costos de Marketing</b>	<b>17,550,000</b>	<b>17,550,000</b>	<b>17,550,000</b>	<b>17,550,000</b>	<b>28,450,000</b>	<b>28,450,000</b>	<b>28,450,000</b>	<b>28,450,000</b>	<b>28,450,000</b>	<b>28,450,000</b>
Eventos (15,000 x 300 invitados)	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000
Revista Capital (1.700.000 x 1/3 pag)	6,800,000	6,800,000	6,800,000	6,800,000	10,200,000	10,200,000	10,200,000	10,200,000	10,200,000	10,200,000
Revista denovios.com (1.500.000 x 1/3 pag)	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000
Matrimonios.cl	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sitio Web	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
<b>Costos Variables</b>	<b>47,423,989</b>	<b>68,685,105</b>	<b>99,599,545</b>	<b>123,397,072</b>	<b>149,067,548</b>	<b>153,357,756</b>	<b>157,776,671</b>	<b>162,328,153</b>	<b>167,016,180</b>	<b>171,844,847</b>
Ternos										
Confección de terno	34,652,619	53,538,296	73,525,927	94,664,631	117,005,484	120,515,648	124,131,118	127,855,051	131,690,703	135,641,424
Envío de terno por vía aérea	8,412,768	8,412,768	16,825,536	16,825,536	17,345,129	17,683,665	18,032,357	18,391,509	18,761,437	19,142,462
Ternos con errores	1,452,867	2,244,680	3,082,694	3,968,968	4,905,645	5,052,814	5,204,399	5,360,531	5,521,347	5,686,987
Otros										
Imprevistos	2,905,735	4,489,360	6,165,388	7,937,937	9,811,290	10,105,629	10,408,798	10,721,062	11,042,693	11,373,974
Depreciación	12,500,000	12,500,000	0	0	0	1,500,000	11,500,000	10,000,000	0	0
<b>Inversiones provisorias</b>	<b>31,000,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,000,000</b>	<b>20,000,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Alajamiento tienda	20,000,000	0	0	0	0	15,000,000	0	0	0	0
Herramientas para el sastre	5,000,000	0	0	0	3,000,000	5,000,000	0	0	0	0
Software	2,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sitio Web	4,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de impuesto	-83,587,254	5,332,902	70,719,850	135,549,774	176,646,954	168,573,680	189,313,209	201,874,923	223,268,489	235,003,861
Utilidad acumulada	-83,587,254	-78,254,352	-7,534,502	128,015,271	304,662,225	473,235,906	662,549,115	864,424,038	1,087,692,526	1,322,696,388
Impuesto	0	0	0	21,762,596	30,029,982	28,657,526	32,183,246	34,318,737	37,955,643	39,950,656
Cash Flow	-71,087,254	17,832,902	70,719,850	113,787,177	146,616,972	141,416,155	168,629,963	177,556,186	185,312,846	195,053,205
NPV	\$176,949,301									
TIR	89%									