



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

PLAN DE NEGOCIO: CADENA DE TIENDAS DE ROPA “MOLTMACA”

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

NELSON JOSÉ ALARCÓN FERRES

PROFESOR GUIA:

JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISION:

ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN

HECTOR EDUARDO UMANZOR SOTO

SANTIAGO DE CHILE

2016

RESUMEN EJECUTIVO

La elaboración del presente plan de negocios tiene como fin analizar la viabilidad económica de la implementación de una cadena de tiendas especializadas en vestidos de gala en la ciudad de Santiago de Chile, la cual busca convertir el proceso de compra de un vestido en una experiencia de servicio memorable para cada uno de sus clientes destacando en la calidad de sus productos.

Antes de iniciar el negocio es necesario conocer el entorno externo que rodea a la cadena de tiendas en este rubro para identificar las principales oportunidades y amenazas que ofrece el ambiente.

Una vez se realiza el análisis externo se procede a diseñar el plan estratégico que permita a la cadena definir la identidad de la compañía, su rumbo y un plan de acción a seguir que permita alcanzar los objetivos estratégicos del negocio, así como también la identificación de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa.

Definido el rumbo de la cadena, se elige el segmento objetivo definido como mujeres entre 20 y 34 años, laboralmente activas y con ingresos altos, socialmente activas que quieran lucir vestidos de gala en sus eventos sociales. Se identifican los competidores en 5 grupos y se establecen sus principales fortalezas y debilidades.

Teniendo esto claro se procede a diseñar una estrategia de marketing que impulse a la cadena de tiendas a ganar una cuota del mercado, la cual se define en el plan de ventas, definiendo que durante el primer año el número de clientes de la cadena es de 8.989 y éste número se incrementará cada año, para lo cual es muy importante que el plan de marketing sea llevado a cabo en su totalidad.

El plan de operaciones y recursos humanos son un apoyo para el logro de los objetivos, la tienda debe contratar personal idóneo para cada uno de los cargos requeridos, especialmente los asesores integrales ya que son éstos quienes están de cara al cliente y son estos los encargados de proveer la experiencia de servicio al cliente, factor de diferenciación de la cadena con sus competidores.

Las proyecciones de ventas se realizan para 5 años, arrojando un VAN de \$76.518.468, lo que quiere decir que el proyecto genera riqueza para los inversionistas y una TIR del 31% siendo ésta mayor que la tasa de descuento del proyecto (22,42%).

Por lo anterior, se establece que el negocio es económicamente viable.

DEDICATORIA

Este logro va a dedicado a mi abuela Nora Margarita, a mi esposa Maria Alejandra, a mis padres Nelson y Magdalena, mis hermanos Nathaly y Nerio que son las personas más importantes en mi vida y siempre estarán ahí para todo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de realizar una de mis metas personales y profesionales.

Agradezco a todas las personas que fueron parte de este viaje que se llamó MBA y que hicieron de este una experiencia inolvidable.

INDICE

1. Introducción.....	1
2. Descripción del tema a abordar.....	1
3. Objetivos Específicos	2
4. Alcance.....	2
5. Marco conceptual	2
6. Metodología.....	4
FASE I. Oportunidad de negocio.....	6
1.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.	6
1.1.1 Matriz de selección para el nombre de la cadena de tiendas	6
1.2 Describir la idea producto y/o servicio y sus aspectos distintivos.	7
1.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.....	7
1.3.1 Tamaño de la muestra	8
1.4 Determinar a qué mercado o segmento apuntará dicho producto o servicio	8
1.5 Cómo atraerán a los clientes	9
1.6 Factores críticos de éxito	10
FASE II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	11
2.1 Análisis de la Industria (PEST).....	11
2.1.2 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria	12
2.1.2.1 Tendencias de la industria en la Oferta	13
2.1.2.2 Tendencias y Hábitos del consumidor (Demanda)	13
2.1.3 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)	14
2.1.3.1 Conclusión de las 5 Fuerzas de Porter	16
2.2 Competidores.....	17
2.2.1 Mapa perceptual de los competidores	19
2.2.2 Fortalezas y debilidades de los competidores	20
FASE III. Modelo de Negocio	21
3.1 Descripción completa del modelo de negocios	21
3.1.1 Modelo de negocio.....	21
3.1.2 El cliente el centro del modelo	22
3.1.2.1 Relaciones con clientes	22
3.1.3 Diseño.....	22
3.1.4 Fabricación	23
3.1.4.1 Principios de Right to Wear	23
3.1.5 Logística.....	25
3.1.6 Distribución en tiendas propias.....	25

3.1.7 Segmento de mercado.....	25
3.1.8 Fuentes de Ingresos	25
3.1.9 Recursos Claves.....	26
3.1.10 Actividades Claves.....	26
3.1.11 Asociaciones Claves.....	26
3.1.12 Estructura de Costos	27
3.2 Análisis interno.....	27
3.2.1 Análisis FODA.....	27
3.2.2 Ventajas competitivas a desarrollar	27
3.2.3 Estrategia de crecimiento	28
FASE IV. Plan de Marketing y Plan de Ventas.....	28
4.1 Diagnostico general.....	28
4.2 Estrategias de Marketing.....	28
4.2.1 Estrategia de selección del mercado objetivo	29
4.3 Segmentación	30
4.3.1 Segmentación geográfica	30
4.3.2 Segmentación demográfica	30
4.3.3 Segmentación psicográfica.....	31
4.3.4 Perfil del consumidor	31
4.4 Targeting.....	32
4.4.1 Tamaño del mercado actual	32
4.4.2 Estimación de la demanda.....	32
4.4.2.1 Sales Funnel.....	34
4.5 Objetivos del Plan de marketing.....	36
4.5.1 Objetivo Cuantitativo	36
4.5.2 Objetivo Cualitativo	36
4.6 Propuesta de valor	36
4.7 Posicionamiento.....	37
4.8 Marketing Mix.....	37
4.8.1 Producto	37
4.8.1.1 Materias Primas	38
4.8.2 Precio.....	39
4.8.3 Plaza.....	40
4.8.3.1 Ubicación	40
4.8.4 Promoción.....	42
4.9 Plan de Ventas.....	44

4.9.1 Fuerza de Ventas.....	44
4.9.2 Formación de los asesores de modas	45
4.10 KPI para el plan de marketing	45
FASE V. Plan de Operaciones	47
5.1 Proveedores.....	47
5.1.2 Código de conducta para fabricantes y proveedores.....	49
5.2 Gestión de Stocks	49
5.2.1 Sistemas de gestión de Stocks	50
5.2.2 Sistema de reaprovisionamiento.....	50
5.2.3 Inventario	51
5.3 Descripción de Procesos	51
5.3.1 Procesos de producción	51
5.3.2 Estimación de Lead times.....	53
5.3.2.1 Políticas arancelarias e internación en Chile	54
5.3.3 Proceso de operaciones internas.....	55
5.4 Horario de atención de las tiendas.....	55
5.5 Layout de las tiendas	55
5.5.1 Mobiliario	58
5.5.2 Iluminación.....	58
5.5.3 Medios de pago	58
FASE VI. Plan de Personas	59
6.1 Determinación del número de empleados necesarios para el funcionamiento de la cadena.	59
6.2 Organigrama	59
6.3 Definición de perfiles para cada puesto de trabajo	60
6.4 Horario laboral personal administrativo	60
6.5 Capacitaciones.....	60
FASE VII. Análisis Financiero.....	61
7.1 Inversiones requeridas y financiación	61
7.2 Gastos.....	64
7.3 Proyección de ventas.....	65
7.4 Estado de Flujos económicos y financieros proyectado a 5 años.....	67
7.5 Tasa de descuento – Modelo CAPM.....	67
7.6 VAN y la TIR	68
7.7 Punto de equilibrio	68
7.8 Análisis de sensibilidad	68

FASE VIII. Plan de implementación y Conclusiones	69
9. Conclusiones.....	69
10. Bibliografía, publicaciones y páginas Web	71
11. Anexos	72

1. Introducción

El objetivo de esta tesis se basa en desarrollar un plan de negocios para una cadena de tiendas de ropa de mujer especialmente vestidos de gala, entre los principales objetivos que serán definidos en este trabajo, se encuentran lograr un posicionamiento en aquellas ciudades de Chile que ofrezcan las mejores oportunidades en cuanto a tasas de crecimiento y volumen de negocios para el desarrollo sustentable del negocio.

La iniciativa y motivación para realizar este plan de negocio surge gracias al crecimiento anual de un 10% que ha presentado la industria del *retail* en las últimas dos décadas en Chile, convirtiéndose en un mercado atractivo para la ejecución del negocio. La presente evaluación del proyecto será evaluada partiendo de la idea de que existe un mercado en Chile que no está siendo atacado por los colosos de la industria del *retail*, es por ello que la idea de diseñar vestidos de gala vanguardistas con las últimas tendencias de la moda puede generar una diferenciación en el mercado.

Se establece como mercado meta a las mujeres entre 20 y 34 años de edad, que habiten en Chile y posean un nivel alto de ingresos asociado al GSE ABC1. Este segmento será analizado por medio de herramientas aprendidas en el magister como SAP (Segmentar, Apuntar, Posicionar), encuestas y entrevistas de manera que nos proporcionen información clave sobre gustos, preferencias y disposición de pago de las futuras clientas, de esta forma lograremos una estrategia de ventas adecuada y el posicionamiento de la marca a largo plazo. Asimismo se analizarán los escenarios donde se desarrollará este negocio, amenazas del mercado, oportunidades, ventajas competitivas que se deben desarrollar, proveedores y la competencia, para definir la situación real del mercado. El análisis del plan de negocio se proyectará en un periodo de 5 años, donde financieramente se aplicarán las herramientas VAN, TIR, flujos de caja proyectados y análisis de sensibilidad para determinar el riesgo del negocio y su tasa de descuento.

Cabe destacar que el concepto que se quiere implementar en la capital chilena y sus principales ciudades, está altamente posicionado en Venezuela con más 15 años en el mercado, es por ello que conociendo el auge y la estabilidad económica de Chile, se percibe como un potencial mercado para el emprendimiento del negocio.

2. Descripción del tema a abordar

Se desarrolla un plan de negocios para la implementación de una cadena de tiendas de ropa en Chile en la ciudad de Santiago con un total de 3 tiendas aprovechando el aumento del consumo de prendas de vestir y calzado en el país. De acuerdo con un estudio presentado por Euromonitor internacional el consumo de calzado y vestuario en Chile ha percibido un gran aumento en los últimos 10 años, motivado por el crecimiento del PIB per cápita medido como paridad de compra, el cual alcanza los 16.300 dólares americanos anuales actualmente, junto con la firma de numerosos tratados de libre comercio con más 58 países, los cuales han permitido aumentar la importación de estos productos explosivamente. De acuerdo a estos datos se ve una oportunidad en el mercado de la moda de este país, dado a este motivo el plan de negocios servirá como herramienta para analizar la viabilidad económica del proyecto

y establecer todos los recursos físicos, humanos y financieros necesarios para llevarlo a cabo¹.

3. Objetivos Específicos

- Moltmaca desea convertirse en la principal cadena de tiendas de ropa específicamente en vestidos de gala y coctel, posicionándose como el número 1 de este mercado.
- Lograr la diferenciación de la competencia por medio de la exclusividad en diseños y calidad de los productos ofrecidos
- Brindar una asesoría y atención personalizada a sus clientes.
- Generar una rentabilidad mayor al promedio de la industria.
- Generar ventas necesarias para lograr ROI en 5 años.
- Apertura de nuevas sucursales cada 2 años.
- Obtener un 5% en la participación de mercado en 5 años.
- Proporcionar sustentabilidad y buen clima laboral a todos sus empleados.
- Ser una empresa socialmente responsable por medio de iniciativas que nutran a la comunidad.

4. Alcance

La ubicación geográfica que tendremos a nivel nacional contara con 3 locales lo cuales estarán ubicados en la Región Metropolitana, específicamente en las comunas de Las Condes, Providencia y Ñuñoa. En las cuales se denota una alta actividad comercial y población de estratos socioeconómicos objetivos. La casa matriz será la sucursal de Providencia, donde operará la bodega central y oficinas administrativas.

Esta ciudad fue seleccionada, debido a su PIB, tasas de crecimiento poblacional y estratificación socioeconómica alineada al objetivo del proyecto, además se consideró la variable de ingreso medio por hogar según el NESI (Nueva encuesta suplementaria de ingresos) realizada en 2013, arrojó que existen 5 regiones que superan el ingreso medio total del país (\$882.000), entre las cuales se encuentran la Región Metropolitana. (Véase en anexo A).

5. Marco conceptual

El presente trabajo tiene como referencia el marco conceptual de un plan de negocios, ya que actualmente en Chile existe competencia directa para el negocio.

Para el desarrollo del plan de negocios se utilizarán como fuentes de estudio los siguientes los textos:

- Crear un plan de negocios, Harvard Business Press / Serie Pocket Mentor. El presente texto aportará los conocimientos básicos para entender un plan de negocios, qué es, para qué sirve y cuáles son sus objetivos.

¹ <http://blog.euromonitor.com/2011/11/mercado-de-calzado-y-vestuario-en-chile-las-cifras-detr%C3%A1s-de-la-moda.html>

Plan de negocio

Es la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de éstas con los demás. Ayuda a visualizar como deben operar las distintas áreas del negocio o empresa para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados de la forma más eficiente posible; esto es, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos.

Plan de marketing

Es el medio que permite analizar el mercado y las estrategias para llegar a él de una manera más eficiente, es el punto más importante una vez que se tiene el producto o servicio.

Plan de operaciones

Debe cubrir la operación diaria del negocio, está asociado directamente con la naturaleza del producto y/o servicio, la cual va a definir en gran medida a su estructura. Su objetivo es diseñar las estrategias necesarias para que la empresa alcance la mayor eficiencia posible y el mejor uso de los recursos disponibles.

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Es un enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto por Michael Porter. El modelo señala que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Retail Management - Guillermo D'Andrea

La creciente complejidad del comercio minorista hace que gestionarlo efectivamente sea un desafío cada vez más difícil. Este autor busca facilitar la ardua tarea que cada día enfrentan los directivos del retail. A partir de las presiones que soportan los minoristas presenta un esquema de formulación de la estrategia que avanza hasta la efectiva ejecución. Las claves del retail identifican los aspectos fundamentales de la estrategia minorista. Cómo los pequeños minoristas también crean valor para satisfacer a los consumidores emergentes, y cómo los fabricantes adaptan sus políticas y prácticas para crear valor en el complejo universo minorista algunos de los puntos relevantes que toma en cuenta el autor encontramos:

- El entorno que enfrentan los minoristas
- Valor para el consumidor
- Claves de la estrategia minorista

- Proceso estratégico
- Compitiendo con los gigantes
- Interacción entre fabricantes y los minoristas

Esta obra representa la búsqueda seria y fundamentada sobre el diseño de la estrategia, las herramientas para su implementación efectiva, la medición financiera y la productividad específicamente en el negocio retail.

Conceptos Relevantes

Retail: El detal o venta al detalle (en inglés retail) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.

En el negocio del detal se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público; sin embargo, su uso se halla más bien ligado a las grandes cadenas de locales comerciales.

Vestido de gala: un vestido es una prenda (o conjunto de prendas) que se utiliza para cubrir el cuerpo. El concepto puede ser utilizado como sinónimo de vestimenta, ropa, indumentaria o atuendo, aunque generalmente se usa para nombrar al traje enterizo que llevan las mujeres. Son utilizados para ceremonia de carácter extraordinario, elegante y con muchos invitados que se organiza para celebrar o conseguir una cosa dentro de la sociedad.

Vestido Coctel: El concepto de traje de noche corto, o vestido de coctel, surgió en la década de 1950. Estos vestidos eran utilizados comúnmente cuando se salía temprano a tomar algo o al teatro; para la ocasión la ropa de día no era lo suficientemente elegante como para asistir a estos eventos y un traje de gala era excesivo, es por ello que estos se caracterizan por tener una largura entre debajo de la rodilla y media pantorrilla, el cual nunca debería de sobrepasar el tobillo.

6. Metodología

El plan de negocios para la implementación de una cadena de tiendas de ropa en Chile se estructuró siguiendo una metodología basada en las siguientes 8 etapas:

1. Oportunidad de negocio

En esta fase se encuentra la descripción de la idea general del negocio y los productos que se esperan ofrecer por parte de la cadena de tiendas, tomando en cuenta sus aspectos distintivos y diferenciadores, a su vez identificar la empresa definiendo brevemente su misión, visión y objetivo. Por otra parte se analizara la oportunidad que se observa para la futura realización del negocio y el respaldo de esta idea por medio de encuestas.

2. Análisis del entorno, industria y competidores

En el desarrollo de esta etapa se espera obtener un entendimiento del entorno que rodea la industria del retail con el fin de identificar las principales fuerzas que impactan en la industria. Adicionalmente se realiza el análisis del micro entorno a través de las 5 fuerzas de Porter. Lo anterior, permite establecer las principales oportunidades y amenazas presentes en el entorno.

3. Modelo de Negocio

En dicha fase se realizara las siguientes actividades; una descripción completa del modelo de negocios, se desarrollará la propuesta de valor para los clientes además de determinar los canales de distribución a utilizar por el negocio. Se realizara un análisis Interno de la empresa y sus estrategias, determinando sus capacidades y competencias por medio de las cuales se puedan desarrollar ventajas competitivas.

4. Análisis de mercado, plan de marketing y plan de ventas

Esta etapa tiene como objetivo conocer el mercado al que va a servir la cadena de tiendas, identificar sus principales clientes y también permitirá caracterizar a la competencia lo que permite conocer la oferta existente en el mercado. Una vez establecidos los factores más importantes del mercado, se procederá a realizar un plan de marketing con el cual se espera dar a conocer la cadena entre los consumidores, destacando la propuesta de valor y diferenciación de la competencia. Posteriormente se establecerá un plan de ventas, lo que permitirá establecer la mejor forma de gestionar el proceso de ventas.

5. Plan de operaciones

El plan de operaciones permite determinar la capacidad y la ubicación de los locales, el layout apropiado y los proveedores requeridos para entregar el producto y servicio a los clientes.

6. Plan de gestión de personas

En esta fase de la tesis se planteara la estructura organizacional, así como la dotación y capacitación del personal. Además se realizara un plan de incentivos y compensaciones a ejecutar para el personal a contratar.

7. Análisis financiero

Permite establecer y conocer la inversión necesaria, así como también las fuentes de financiamiento a los que se debe recurrir para la implementación del negocio. Este análisis también permite evaluar la viabilidad económica del negocio mediante el cálculo de la TIR, el VAN y un análisis de sensibilidad.

8. Conclusiones e Informe final del plan de negocios

Tiene como fin entregar el informe de tesis, con las principales conclusiones del mismo.

FASE I. Oportunidad de negocio

1.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.

“Moltmaca” es una empresa dedicada al diseño, fabricación, comercialización y venta de prendas de vestir, específicamente vestidos de gala y tipo coctel para el mercado femenino, caracterizada por la calidad en sus productos y la exclusividad en sus diseños siguiendo las tendencias de la moda acorde con lo que demandan nuestras clientas.

Misión: Somos una empresa comprometida con el mercado femenino diseñando, comercializando prendas únicas en diseño a precios competitivos y con altos estándares de calidad, bajo una atención personalizada a nuestros clientes, garantizando un óptimo nivel de rentabilidad a nuestros socios.

Visión: Para el año 2020 la empresa espera ser líder en el mercado de la moda en Chile, con más de 6 sucursales a nivel nacional proporcionándole a la mujer actual los elementos necesarios para resaltar su belleza en eventos sociales con vestidos únicos y de alta costura, además de brindarle a los miembros de la empresa un clima laboral adecuado para desarrollarse personal y profesionalmente.

1.1.1 Matriz de selección para el nombre de la cadena de tiendas

Por medio de una matriz de selección se determinó el nombre de “Moltmaca”, considerando los aspectos que se detallan a continuación:

Tabla 1. Aspectos a considerar para la matriz de selección. Fuente: Elaboración propia

ASPECTOS A CONSIDERAR SELECCIÓN DE NOMBRE DE LA CADENA DE TIENDAS	
Factores	Descripción
Asociatividad a una cultura	Determinar por medio del nombre su tendencia en la moda y si se asemeja a culturas específicas influyentes en la moda tales como: la americana, Europea, Asiática entre otros.
Significado	Determinar que es una cosa o algo conocido, importante o reputado en algún ámbito.
Referencias y clientes	Es conveniente investigar referencias específicas con clientes extranjeros y la relación que han tenido con ellos. Considerar el tipo de clientes (grandes empresas o pequeños emprendedores), qué ha motivado el cese de relaciones.
Pronunciación	Se deben conocer la forma en la que se pronuncia una palabra ya que puede ser hablada de formas diferentes por varios individuos o grupos, dependiendo muchos factores sociolingüísticos.
Capacidad de ser recordado	Deben tomarse en cuenta aspectos en el nombre que sean más fáciles de ser recordados por el cliente.
Composición Fonética	Utilizado para conocer típicamente para superar las peculiaridades alfabéticas usadas en cada lengua escrita y también para representar lenguas sin tradición escrita.
Composición Cromática	Esto nos permitiera conocer la relevancia en el diseño en cuanto al círculo cromático este se usa muy a menudo para armar o determinar las armonías de color que se van a usar en determinada obra artística o diseño gráfico.

Tabla 2. Matriz de selección para el nombre de la cadena de tiendas. Fuente: Elaboración propia.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA SELECCIÓN DE NOMBRE A LA CADENA DE TIENDAS									
Factores	Ponderación	MOLTMACA		TRUE FASHION		QUIKAS		LOVE	
		Puntuación	P. Ponderado	Puntuación	P. Ponderado	Puntuación	P. Ponderado	Puntuación	P. Ponderado
Asociatividad a una cultura	30%	5	1,5	4	1,2	2	0,6	4	1,2
Significado	15%	4	0,6	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Referencias y clientes	14%	5	0,7	5	0,7	1	0,14	4	0,56
Pronunciación	12%	4	0,48	2	0,24	2	0,24	3	0,36
Capacidad de ser recordado	12%	5	0,6	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Composición Fonética	11%	3	0,33	2	0,22	2	0,22	4	0,44
Composición Cromática	6%	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12
CALIFICACIÓN PONDERADA	100%	4,39		3,62		2,04		3,64	

*Puntuaciones del 1 - 5

1.2 Describir la idea producto y/o servicio y sus aspectos distintivos.

La idea de este negocio es distinguirse en el mercado de la moda ofreciendo prendas con diseños únicos e innovadores, estos diseños serán realizados por estudiantes recién egresados de universidades de diseños de vestuario y textil en Chile tales como: Universidad Andrés Bello, Universidad del pacifico, UNIACC, Universidad católica, Inacap² entre otros. Diferenciándonos de la competencia por medio de nuestras colecciones bimestrales, además poseer stocks limitados de cada vestido. Asimismo estaremos avocados a brindarle una excelente atención al cliente acerca de las últimas tendencias de la moda y brindándole una asesoría en cuanto al tipo de ropa que debe utilizar de acuerdo a la ocasión y lugar del evento. Estos aspectos distintivos ayudaran a la empresa a crear fidelización en los clientes y a consolidar al negocio en el mercado Chileno.

1.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.

Luego de haber realizado una encuesta a doscientas personas en la ciudad de Santiago de Chile, específicamente en las comunas de Las Condes, Providencia y Santiago centro, ya que en estas comunas habitan o trabajan gran parte del segmento objetivo (ABC1) según el INE (Instituto nacional de estadísticas de Chile). Se tomó una muestra por medio de la cual se desea respaldar esta oportunidad de negocio, acerca de los aspectos relevantes y atributos distintivos al momento de adquirir prendas de vestir. Pudimos determinar que existe una necesidad de mercado que atender, ya que entre los resultados generados el 68% de los encuestados expresan la falta de comercios que brinden suficientes alternativas en vestidos de gala, asimismo un 87% de la muestra recalca la importancia de comprar prendas únicas en diseño para destacar en sus eventos sociales. Igualmente se observó que la atención personalizada para este tipo de compras es de gran importancia en este mercado según lo indicado por el 77.50% en los encuestados. Basándose en estas necesidades, Moltmaca atenderá a sus clientes orientándolos acerca de las últimas tendencias, colores de temporada, y asesoría en cuanto a los estilos convenientes

² <http://www.vistelacalle.com/29979/%C2%BFdonde-estudiar-vestuario-escuelas-de-diseno-en-chile/>

según el evento social, la edad y fisonomía de la mujer. Además de brindarle prendas únicas y de calidad asegurándoles a nuestros clientes que no encontrarán en otros establecimientos.

1.3.1 Tamaño de la muestra

Para hallar el tamaño de la muestra, se tuvo en cuenta la fórmula de población infinita. Lo anterior, ya que el tamaño del mercado es mayor a 100.000 personas.

$$n = \frac{p \cdot (1-p) \cdot z^2}{e^2} = \frac{0,5 \cdot (1-0,5) \cdot 1,96^2}{0,08^2} = 150$$

Siendo:

p = proporción de respuesta según la categoría

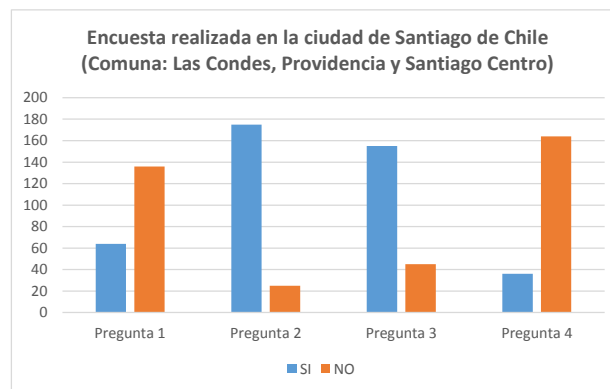
e = margen de error (8%)

z = 1,96 para un nivel de confianza de 95%

Tabla 3. Encuestas para determinar la oportunidad de negocio. Fuente: Elaboración propia

Encuesta realizada en la ciudad de Santiago de Chile (Comuna: Las Condes, Providencia y Santiago Centro)	
Pregunta 1	Considera usted que existan suficientes comercios que ofrezcan vestidos de gala y tipo coctel en la ciudad SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Pregunta 2	Es para usted relevante saber que existe un diseño unico en el vestidos de gala y/o coctel que va a adquirir SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Pregunta 3	Es de importancia para usted una atencion personalizada al momento de comprar un vestido de gala y/o coctel SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Pregunta 4	Cree usted que las necesidades anteriormente descritas estan cubiertas actualmente en la ciudad SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

Grafico 4. Encuestas. Fuente: Elaboración propia



1.4 Determinar a qué mercado o segmento apuntará dicho producto o servicio

Moltmaca se establecerá como mercado meta a las mujeres entre 20 y 34 años de edad, que habiten en Chile y posean un nivel alto de ingresos asociado al Grupo del estrato socioeconómico ABC1. Los resultados del estudio realizado por la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo, junto con la Asociación de

Investigadores de Mercado (AIM) y Entel, encuestaron a más de 3.200 hogares en 32 ciudades de todo Chile, esto arrojó que del número total de chilenos, sólo el 5% pertenece al ABC1, el 12% figura en el C2, un 19% se encuentra dentro del C3, el 41% califica en el D, y el 22% restante forma parte del grupo E.

Por su parte, en el 93% de los chilenos pertenecientes al ABC1 gana más de \$975.000 al mes, mientras que el 28% de ellos, supera los \$2.175.001 pesos de ingreso mensual, mientras que el GSE C2 y C3 tiene un rango de ingresos entre \$600.000 a \$1.200.000, es por eso que la estrategia de mercado de Moltmaca se enfocara en dichos estratos sociales, estos representan alrededor de un 13% del total de la población de Chile y además poseen el poder adquisitivo para la compra de nuestros productos. (Véase Gráfico 3)

Tabla 5. Distribución de estratos socioeconómicos en Chile. Fuente: Asociación de investigadores de mercado (AIM).

DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS SOCIOECONÓMICOS					
	Por población total		Por lugar geográficos		
	Total País	Norte	Centro	Sur	
Nº Total hab.	17,4 (mill.)	2,1 (mill.)	8,8 (mill.)	6,5 (mill.)	
ABC1	5%	6%	8%	2%	
C2	12%	15%	15%	6%	
C3	19%	23%	23%	12%	
D	41%	39%	39%	43%	
E	22%	16%	13%	36%	

1.5 Cómo atraerán a los clientes

Respecto a la entrada a este mercado, la realizaremos a través de un modelo distribución de venta directa. Llegaremos a nuestros clientes a través de:

- Plaza estratégica: la ubicación de cada punto de venta será estratégico y en plazas de fuerte afluencia de público, cercano a estaciones de metro para el caso de la Región Metropolitana.
- Merchandising y exhibición eficiente: en nuestra tienda, realizaremos un layout que atraiga a los clientes con lo último en tendencias, y de acuerdo a la temporada del momento. Los precios serán exhibidos así como las promociones con materiales desarrollados para tal efecto.
- Comunicación y conexión consumidor: campañas de marketing con publicidad pagada en revistas y diarios. Avisos publicitarios en radios con franjas radiales de programas de moda.
- Google adwords y página Web: nuestra página web operará a través de un community manager, quién administrará las consultas vía chat y también vía redes sociales (twitter, instagram y Facebook). Además realizará venta e-commerce. Anunciaremos las campañas publicitadas en google adwords.

- RRPP (Relaciones Públicas y responsabilidad social): Participación como auspiciador en las campañas de moda y academias de comportamiento social para niñas y jóvenes.
- Innovaciones y lanzamientos de productos y marcas: Los lanzamientos serán teatralizados con material POP³ en sala que destaque la novedad de cada temporada.
- Promoción mensual: Desarrollaremos un plan de marketing mensual con acciones precio-promo para generar volumen y aumento de ticket de venta promedio por boleta (venta de oportunidad), promociones 2 x 1, descuento de un 50% en la segunda unidad en productos fuera de temporada.
- Promotoras de marcas proveedoras: se incorporará de apoyo de promotoras en cada punto de venta.

1.6 Factores críticos de éxito

Los Factores críticos de éxito están vinculados con la consecución de los objetivos específicos, en este sentido son los elementos que contribuirán a que el negocio se mantenga, estos son:

- Know-How de los colaboradores: ofreciendo una asesoría integral y personalizada, transfiriendo a los clientes conocimientos acerca del mundo de la moda, destacando atributos particulares de nuestros productos.
- Ubicación: las seis tiendas deben estar ubicadas en sitios estratégicos, de fácil acceso para los clientes y que cuente con estacionamiento para aquellos que lleguen a las tiendas en sus automóviles.
- Gama amplia de productos: que se destaque por ofrecer una gran selección de vestidos, colores y modelos, que se encontraran disponibles en todas las tiendas.
- Calidad del servicio por parte del personal: como elemento estratégico para fidelizar clientes.
- Marketing: orientado a atraer nuevos clientes potenciales y aumentar la participación, con el fin de darse a conocer en el mercado como un negocio diferenciado especializado en venta de vestido de gala y tipo coctel.
- Posicionamiento: para que las tiendas sean recordadas en la mente de los clientes y de esta manera lograr que éstos reconozcan el beneficio adicional que es la asesoría integral y personalizada y que sea reconocida como una mejora respecto a lo que ofrece la competencia.

³ Material POP: se define como todo lo utilizado para vestir un punto de venta con la imagen de una empresa comunes se encuentran los colgantes, flanges, banners, vitrinas, tarjeteros entre otros

FASE II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1 Análisis de la Industria (PEST)

En sus inicios, la industria del retail en Chile solo contaba con un par de tiendas que estaban ubicadas en los sectores más céntricos de Santiago. La construcción del primer hipermercado en 1976 ubicado en Avenida Kennedy, fue un importante hito en la expansión de la industria del retail en Chile.

A principio de la década de los 80, comienzan a surgir los primeros centros comerciales, tales como Los Dos Caracoles en la comuna de Providencia y el centro comercial Apumanque, lo que amplió la gama de tiendas para los consumidores chilenos y el concepto de centros comerciales estilo americano.

El éxito comercial de estas tiendas a fines de la década de los 80, se debió en gran parte a que el país comenzó a gozar de un éxito económico que generó mayor poder adquisitivo de parte de los consumidores y a la adaptación de los formatos y modelos de negocios norteamericanos.

El aumento progresivo de las utilidades de las grandes cadenas de *retail* permitió que pudieran expandirse más tarde por todo Chile, e inclusive cruzar las barreras geográficas y expandirse por la región. Durante la segunda parte de la década de los 80 y gran parte de los 90, la expansión de los centros comerciales y los hipermercados fue sostenida lo que enmarcó que en los últimos años la industria del *retail* ha tenido que adaptarse a las tendencias que las nuevas tecnologías han traído al mercado, dentro de las cuales destacan el comercio electrónico y móvil.

Los desafíos en la industria están principalmente enfocados en desarrollar nuevas plataformas que den respuesta a la exigencia de productos y servicios más personalizados, ofrecer mayor surtido a consumidores que buscan productos cada vez más especializados, y mejorar los niveles de atención y servicio, es aquí donde podemos destacar la necesidad de atender nichos de mercado que tengan necesidades específicas como lo demuestran los resultados obtenidos en encuestas anteriores las cuales afirman que el mercado carece de comercios que brinden vestidos de gala exclusivos a precios competitivos⁴.

2.1.1 Análisis del entorno de la industria

El contexto donde analizaremos este mercado será Chile, donde evaluaremos las variables externas que afectan a esta industria, utilizando la herramienta PEST:

- **Políticos:** Este factor puede tener una relevancia importante en el mercado, pues siempre está latente la posibilidad de que se creen leyes regulatorias respecto a esta industria en forma directa o indirecta. Como ejemplo de esto, se podría mencionar la reforma tributaria⁵, lo cual representaría un incremento en el gasto público, pero a su vez impulsaría el desarrollo económico sustentable en el país, es decir conllevaría a los

⁴ <http://www.ceret.cl/industria-del-retail/>

⁵ <http://reformatributaria.gob.cl/>

empresarios a pagar más impuesto lo que podría generar una pequeña contracción en la economía.

- Económicos: Este factor afecta de diferentes maneras: 1. los efectos económicos en el tipo de cambio pueden generar aumento de costos, al ser productos importados. 2. en el caso de recesiones económicas, los productos ofrecidos pueden ser los primeros en decrecer en consumo. 3. en caso de los tratados de libres comercio con China y Estados Unidos, éstos favorecen las importaciones de estos productos. Hoy el tipo de cambio, dado la apreciación del dólar, ha encarecido el costo de los productos importados.
- Sociales: El factor social es muy importante en esta industria, ya que Chile tiene un bajo desarrollo de este mercado, donde la sociedad aún tiene muchos prejuicios y tabúes frente a una comunidad marcada por el machismo, existiendo externalidades negativas y un cierto rechazo a los vestidos que hagan lucir a la mujer sexy, dado al comportamiento conservador de cierta parte de la población que genera una limitación a compra de vestidos. Esto repercute en las formas de comercialización y exposición de la venta de productos y servicios. Además, existe un factor cultural, debido a que la sociedad es muy conservadora con respecto a la hora de elegir los colores para su vestido.
- Tecnológicos: El factor tecnológico es importante, ya que cada vez se está incorporando mayor tecnología a los productos que se comercializan. Otro aspecto de tipo tecnológico es el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información, que junto a la globalización y el efecto que tienen las redes sociales, con una alta repercusión en las nuevas tendencias y en los productos que se venden en todo el mundo y que llegan con mayor rapidez a Chile. Existe un auge del uso del internet y la accesibilidad, lo que genera un efecto positivo en el comercio a través de la venta online, En este sentido, este factor tiene un efecto positivo para nuestro plan de negocios.

2.1.2 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria

El retail representa alrededor de un 20% del PIB de Chile, es una industria de exportación y emplea directamente a casi cuatrocientas mil personas. El cual ha tenido una evolución muy rápida durante los últimos años. Durante los ochenta y los noventa la lucha de los retailers era para conseguir nuevas y mejores ubicaciones y apalancar su crecimiento. Con la llegada del siglo XXI el retail en Chile está evolucionando hacia la diferenciación, propuestas de valor específicas para captar y cautivar a sus compradores y obtener cada vez un mayor porcentaje de su gasto. La propuesta de valor del retail tiene aspectos distintos a las propuestas tradicionales de productos de consumo, técnicas y conocimientos distintos basados en el conocimiento del comprador (shopper) y no del consumidor como en el marketing tradicional. Se busca la necesidad profundizar en los distintos elementos que componen el “retail marketing mix”; comportamiento del comprador (shopper), lealtad, segmentación, el rol de la marca del retailer, el rol de las marcas propias, estrategias de comunicación y de

ubicación, formatos, canales, servicio, personas, definición de surtido e indicadores financieros⁶.

2.1.2.1 Tendencias de la industria en la Oferta

Con la entrada al mercado Chileno de la cadena sueca H&M con su primera tienda en el hemisferio sur situada en el Costanera Center, registrando según el diario la tercera ventas por más de 52.7 millones de dólares en el primer año y a su vez la notificación por parte de la casa matriz sobre la apertura de una segunda tienda en Casa Costanera ubicada en Vitacura, denota a Chile como un potencial mercado para el desarrollo de la industria de la moda⁷. Por otra parte tenemos el ingreso de la cadena americana Forever 21 que aterrizó en Chile con su primer local en Parque Arauco desde entonces, la cadena ha abierto tres más en los Malls Plaza Oeste, Plaza Egaña y Costanera Center esto evidencia que las condiciones macro económicas de Chile son favorables⁸ y que los consumidores están abiertos a nuevos productos y tendencias de moda destacando que los precios de su mercadería y la relación precio-moda-calidad es lo que en estos momentos se acentúan como una mejor alternativa que otras marcas.

2.1.2.2 Tendencias y Hábitos del consumidor (Demanda)

De acuerdo a cifras de Euromonitor International, los chilenos compran en promedio 5 pares de calzado y 22 prendas de vestir anualmente, lo cual refleja un consumo promedio por sobre países con similar PIB per cápita, tal como Brasil, quien en promedio consume 14 prendas de ropa y 4 de calzado. Además Euromonitor enfatiza que le sigue de lejos en tercer lugar Argentina con 15,8 y en cuanto a las naciones latinoamericanas con menor consumo fueron Colombia, con 7,3 prendas, y Venezuela, con 8,1 unidades⁹. Entre los principales proveedores de este mercado se perfila China como vital motivador del consumo nacional, representando entre un 80% y 90% del volumen transado debido a la nula tasa arancelaria con el país oriental, los bajos precios se han transformado en la tónica de los últimos años, percibiendo una caída de un 23% en comparación al 2006, fecha de entrada en vigencia del tratado de libre comercio.

El alto consumo per cápita ha generado progresivos cambios tanto en los canales de compra como en las estrategias de marketing utilizadas para atraer a los consumidores, de modo de mantener las tasas de crecimiento en torno al 10% (en valor) observadas en los últimos 2 años. Es por ello que podemos concluir que Chile se encuentra en un momento predilecto para la implementación de dicho negocio, ya que en cuanto a la demanda se observa como una de los países más atractivos en Latinoamérica según el hábito de los consumidores, asimismo si sumamos la

⁶http://www.uai.cl/images/sitio/facultades_carreras/esc_negocios/cursos_seminarios/factores_de_exito_del_retail

⁷ <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2014/04/655-573801-9-el-fenomeno-de-h-m-en-chile-y-la-nueva-tienda-en-mall-casa-costanera-para-2015.shtm>

⁸<http://www.capital.cl/negocios/2014/11/07/091143-forever-21-quiere-sumar-doce-tiendas-a-2017-y-llegar-a-regiones>

⁹ <http://blog.euromonitor.com/2011/11/mercado-de-calzado-y-vestuario-en-chile-las-cifras-detr%C3%A1s-de-la-moda.html>

estabilidad macro económica que ha presentado los últimos 5 años no cabe la menor duda de que es un buen mercado para incursionar.

2.1.3 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)

Analizaremos la industria del retail específicamente en el mercado textil en Chile evaluando cada una de las fuerzas competitivas de Porter:

Amenaza de nuevos entrantes

Es un mercado con alto potencial debido a que los actores más relevantes de la industria del retail no centran sus esfuerzos en este mercado (vestidos de gala y coctel). En estos últimos años se ha incrementado el número de competidores con un modelo de negocio similar favoreciendo la accesibilidad de estos artículos a los usuarios potenciales y activos. La red de distribuidores no está colapsada, aún quedan grandes espacios para desarrollar más tiendas. En esta industria existen participantes que han logrado una importante curva de aprendizaje del negocio, y será una barrera de entrada en la medida que se utilice para innovar y diferenciarse del resto, aspecto que pocos han logrado. Por lo tanto la amenaza de entrada de nuevos participantes es media.

Poder de Negociación de los proveedores

Los proveedores y productores de la mercancía a vender en su mayoría son internacionales provenientes de Estados Unidos, China y Europa, considerados los países de mayor desarrollo y eficiencia para la confección textil. Existe un amplio número de proveedores de todos los tipos de productos que se quiere ofrecer en la cadena de tienda. En Chile las marcas de ropa se abastecen de manera directa importando los artículos de estos países o bien abasteciéndose del circuito mayorista que a su vez se abastece de éstos. Las ventajas del abastecimiento por importación directa son el costo de adquisición que se puede lograr por compra por volumen, obtención de un mix de productos que agreguen valor para el cliente con marcas de representación. La desventaja se refiere a las condiciones de compra en términos de cumplimiento con los volúmenes exigidos para la importación. Los proveedores de origen chino son convenientes en precio por volumen, pero son considerados incumplidores con las órdenes de compra y los plazos, pese a ello se pueden negociar interesantes descuentos por volumen; a este nivel el poder de los proveedores chinos es bajo. Sólo pocas compañías chinas poseen excelencia en el servicio y su poder de negociación es alto. Por otro lado los proveedores de EEUU y Europa compiten por innovación, calidad y precio competitivo, con un poder de negociación medio dado que les interesa ampliar su circuito de distribución a América Latina. Además cabe destacar que el costo de cambio para la cadena de tiendas en este rubro es medio para proveedores de productos estándar, pero para proveedores de marcas exclusivas es alto. Por esto, concluimos que el poder negociador de los Proveedores es medio- alto.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes o los principales consumidores corresponden al estrato socio-económico alto y medio alto. Las compras, en su mayoría puede efectuarse de manera online o directa en tienda; y son valoradas las asesorías de producto como el prestigio de la

marca que se ofrece. El costo de cambio en los clientes online es alto dada la cantidad de oferentes que se pueden conseguir en internet y casas de moda internacionales, sin embargo en los clientes de tienda el costo de cambio es medio dado que la experiencia de compra en tienda es el principal motivador de compra y recompra futuro, donde se encuentra un personal que está preparado para asesorar a la mujer acerca de las tendencias de la moda, con alto nivel de comunicación y educación. En resumen, el poder de los clientes es medio-alto.

Rivalidad entre los competidores

El mercado de la moda esta un mercado sumamente fragmentado. El mapa competitivo abarca marcas de vestidos de gala y coctel que distribuyen sus productos en el circuito mayorista, venta directa y venta online y retailers. Idol, NRG y Crepúsculo son algunos de los competidores más diferenciados del circuito con un precio alto; la marca trabaja su posicionamiento e imagen en torno a una propuesta de servicio de alto valor percibido por el consumidor, que brinda una experiencia de compra satisfactoria. La media de mercado se encuentra en competidores con un precio competitivo ubicado en plazas de alto flujo de ejecutivos y un valor percibido medio, la propuesta de valor es ligeramente diferenciada. Por último, encontramos los competidores de bajo precio que centran su negocio en la venta online, por contacto o tiendas de proximidad ubicadas en el centro de la ciudad como galerías, los cuales compiten en precio sin diferenciación con productos traídos en su mayoría de China. Las barreras de salida son bajas debido a que la mayor inversión está relacionada al stock de productos, los que pueden ser revendidos a otros establecimientos. La rivalidad en este mercado es alta debido a que existe poca diferenciación entre los competidores.

Amenaza de sustitutos

Existen sustitutos ocasionales correspondientes a servicios ofrecidos dentro del misma industria como los servicios de alquiler de vestidos y confeccionadores nacionales e independientes, donde la gente prefiera estas alternativas debido a su disponibilidad a pagar. Dado lo anterior, la amenaza de sustitutos es media-alta, debido a que estos servicios son buenos sustitutos a la compra de vestidos, pero a su vez la mujer siempre quiere destacar en un evento social.

Atractivo de la Industria

Nos encontramos en un mercado de gran atractivo debido a su alto potencial de Crecimiento, baja inversión y barreras de salida; lo anterior, a pesar de lo altamente competitivo debido a la gran cantidad de actores participando por precio y con una oferta estándar. El poder negociador de los clientes es medio debido al efecto ponderado entre la variada oferta online, la guerra de precios del sector y la fidelización de los clientes que frecuentan las tiendas con un mayor costo de cambio para estos últimos. Los productos sustitutos constituyen una amenaza constante a través del comercio. Sólo 3 actores del mercado se ubican en nichos diferenciados con una ventaja competitiva sustentable desarrollando una venta de artículos exclusivos asociados a una experiencia de compra.

2.1.3.1 Conclusión de las 5 Fuerzas de Porter

Tabla 6. Conclusión análisis Porter. Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de las 5 Fuerzas de Porter	Intensidad		
	Baja	Media	Alta
Amenaza de nuevos entrantes			
Poder de negociación con proveedores			
Poder de negociación con Clientes			
Rivalidad entre competidores			
Amenaza de Sustitutos			
Atractivo de la industria			

Fuente: Elaboración Propia.

Como conclusión se mostrara una tabla que detallara el atractivo por dimensión según sus aspectos, relevancias y características según el mercado que se quiere atacar en cada uno de los análisis de las fuerzas de Porter. Es por ello que se pudo concluir que en la implementación de la cadena de tiendas se presentarían retos, debido a la alta competitividad y la importancia de la identificación de la marca en el mercado. Cabe destacar que existen muchas posibilidades de éxito para el negocio si se toma en cuenta que los insumos requeridos para la confección de nuestros productos sean de calidad, así como la importancia de diferenciar nuestros productos sean verdaderamente tomados en cuenta. Por otra parte si logramos innovar en la manera que se realiza el marketing de cómo son promocionados y vendidos este tipo de productos podríamos generar una ventaja competitiva a largo plazo dándole sustentabilidad que beneficie al negocio.

Tabla 7. Detalle por dimensión en cada una de las fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de las 5 Fuerzas de Porter			
	Intensidad		
	Baja	Media	Alta
Amenaza de nuevos entrantes			
Economía de Escala			x
Diferenciación de productos			x
Curva de aprendizaje		x	
Requisitos de Capital		x	
Identificación de marca			x
Acceso a canales de distribución		x	
Costo para cambiar de proveedor	x		
Políticas Gubernamentales	x		
Innovación producto/mercado		x	
Poder de negociación con proveedores			
Concentración de proveedores		x	
Costos de cambiar de proveedor	x		
Diferenciación de insumos		x	
Presencia de insumos sustitutos		x	
Importancia del volumen para proveedores			x
Impacto del insumo en el costo			x
Impacto del insumo en la diferenciación			x
Amenaza de la integración hacia adelante		x	
Poder de negociación con Clientes			
Concentración de compradores		x	
Costos de cambio de proveedor	x		
Capacidad de integración hacia atrás	x		
Negociación amplia para bajar los costos		x	
Productos sustitutos		x	
Productos diferenciados		x	
Rivalidad entre competidores			
Concentración de competidores			x
Cantidad de competidores			x
Amenaza de Sustitutos			
Confecionadores nacionales		x	
Firmas de Alquiler de trajes		x	
Atractivo de la industria			x

2.2 Competidores

Existen varios competidores en esta industria con diferentes propuestas de valor y canales de distribución. Dichos competidores los separaremos en 5 grupos. Un primer grupo donde existen competidores con una alta diferenciación en productos y servicios, un segundo grupo donde se encuentran los competidores que tienen productos de precio medio, un tercer grupo donde están los competidores con ventas solo online y venta informal con precios económicos y sin diferenciación, un cuarto grupo con los competidores que ofrecen productos a bajo precio con marcas propias, estos son los mayoristas manejan altos volúmenes de compra lo que permite obtener precios bajos y por último el quinto grupo que corresponde a los retailers o cadenas de ropa que actúan en esta industria.

Competidores Grupo 1

En el grupo 1 se ubican aquellos competidores que han desarrollado un enfoque estratégico de diferenciación. Su estrategia de negocios está en desarrollar una propuesta con un alto valor percibido para consumidores exigentes y con alto poder adquisitivo. Por lo tanto, el posicionamiento que ha buscado este grupo es un precio alto y un mix de productos con gran valor percibido. Por lo general, este grupo posee un alto ticket de compra o consumo por parte de sus clientes, con frecuencia de visita cada 3 meses, trabajan con marcas de origen estadounidense y/o europeo principalmente; además de innovar a través de lanzamientos que van acorde a las nuevas tendencias de la moda; al mismo tiempo comercializan sus vestidos en tiendas a través de un show room de productos y consultoras dedicadas a ofrecer un servicio de venta consultiva; la opción venta online con despacho vía web pay o transbank, complementa la operación presencial en tienda, pero no es el foco del negocio. En este grupo encontramos a Idol y Casablanca como los competidores referentes del mercado de vestidos de gala y coctel, teniendo estos una propuesta de valor diferenciada en cuanto a productos y servicios. Su mix de producto es de alta calidad y precio; todos comercializados en sus 5 tiendas ubicadas en Recoleta, Providencia, Las Condes y Vespucio Norte siendo esta última una de las más visitadas por sus consumidores (Información obtenida a través de entrevista y encuestas a dueños de tiendas de ropa de gala en Santiago).

Competidores Grupo 2

En el grupo 2 se ubican aquellos competidores que han desarrollado un surtido estándar de vestidos de gala y coctel en su mayoría de importación China a precio accesible (medio), dirigiéndose a un segmento consumidores con poder adquisitivo medio y que poco valoran la buena atención, cuyo ticket de compra es medio, con una frecuencia de compra de cada 6 meses en clientes fidelizados que aportan el 70% de su venta, el 30% corresponde a clientes que compran por una única vez (Información obtenida a través de entrevista y encuestas a dueños de tiendas de ropa de gala en Santiago). Dado lo anterior, dentro de su propuesta de venta incorporan ciertos conceptos de sus competidores diferenciados como la atención personalizada con orientación al cliente, promesa de garantía sobre los productos vendidos y el respaldo además de sus tiendas establecidas. Su canal de venta es presencial a través de tiendas y vía online siendo este último importante en la difusión y comunicación de

promociones. La exhibición de productos en tienda se organiza por gancheras, góndolas, vitrinas y repisas. Todo lo anterior justificaría pagar un precio competitivo. En este grupo encontramos muchos más competidores como Crepúsculo, Maria Bonita y Si moda, Love Culture, Bellezas quienes operan en tienda establecida y venta online, con sitios web propios o plataformas de redes sociales como facebook. Sus precios son medios y están ubicados en providencia, Las Condes y Santiago Centro.

Competidores Grupo 3

Este es el grupo de competidores que rivalizan por “precios económicos” y máximo surtido en productos, opera a través de tiendas establecidas, por vía online o por ambos canales de venta; su surtido en su totalidad es hecho en China y comprados a proveedores nacionales mayoristas. Aquí podemos encontrar una gran cantidad de competidores que compiten por el mejor precio y surtido, dirigiéndose a un segmento de consumidores con poder adquisitivo medio bajo y que valoran la variedad y accesibilidad; estos compradores poseen un ticket promedio bajo de compra que está en \$ 20.000 promedio con una frecuencia entre 6 meses para clientes fidelizados (Información obtenida a través de entrevista y encuestas a dueños de tiendas en terreno). Dado lo anterior, su propuesta es estándar y operan con ofertas constantes que publican en sus sitios web y tiendas, dónde la venta online es muy fuerte en este segmento de competidores.

Para los que operan en tiendas, éstas se ubican principalmente en Santiago centro o en galerías de la ciudad, su visibilidad externa en su mayoría es llamativa, algunos utilizan neones en su interior, muestran una exhibición similar en mesones, gancheras y repisas. La mayoría trabaja contra depósito bancario y despacho a través de correo privado como Chilexpress dentro del país o retiro en tienda cuando trabajan con ambos canales de venta. En este grupo encontramos muchos más competidores como Delicata, Zaphira, My Darlyng entre otros. Por ende estos competidores poseen sitios web propios y/o plataformas de redes sociales como facebook y ventas por Mercado Libre, su servicio de venta posee baja asesoría y personalización, es una venta más transaccional y rápida, dónde la mayoría de las operaciones se realizan online.

Competidores Grupo 4

Este grupo está conformado por los mayoristas de ropa quienes son los que importan volumen a precio bajo para revenderlo a las tiendas establecidas. La mayoría compra artículos estándar en China, creando marcas propias. Dado el volumen que compran pueden llegar a obtener precios 3 veces más bajos que las que una tienda pudiera importar por sí solo. Abastece a varios competidores del grupo 2 y 3. El ticket promedio de compra es de \$ 100.000 y la frecuencia es mes por medio (Información obtenida a través de entrevista y encuestas a dueños de tiendas en terreno). El tipo de cambio les afecta directamente su costo de compra y por ende son los que pueden incidir sobre los precios de mercado a nivel de grupos 2 y 3 de competidores. Se proveen en un 95% de China y pocos proveedores estables, dado el alto costo de cambio por la falta de seriedad y cumplimiento de éstos.

Este grupo de competidores se caracteriza por su propuesta de valor enfocada en una estrategia de costos, con productos más funcionales y de menor sofisticación y bajo nivel de servicio. Poseen marcas propia llamada NRG, Narsha e importan productos

de China. Sus canales de distribución son principalmente venta al por mayor, venta directa, a través de su local ubicado en Santiago Centro, venta online a través de sus páginas web¹⁰.

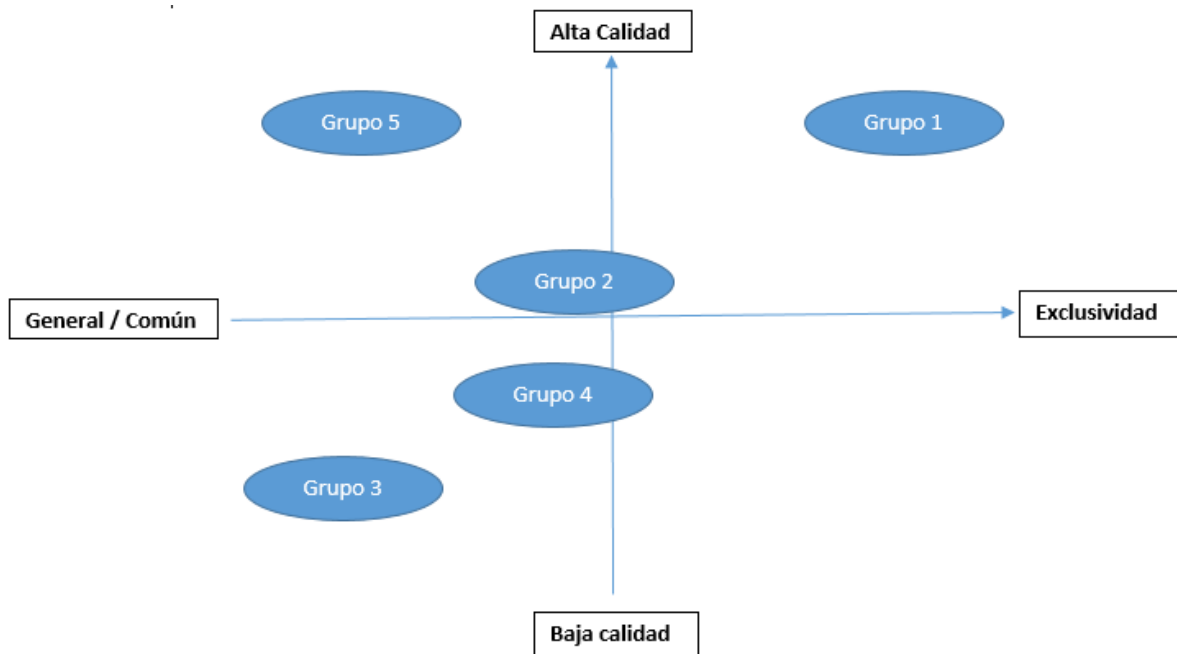
Competidores Grupo 5

Este grupo está conformado por las cadenas de retail, franquicias americanas y europeas que poseen productos similares a los que se quieren ofrecer en “Moltmaca” en cuanto a los vestidos tipo coctel se trata. Dado el volumen que compran las cadenas debido a su distribución de salas con una red que supera las 300 tiendas a nivel nacional pueden proporcionar al cliente precios competitivos y generar promociones de descuentos bastante relevantes debido a la economías de escala que generan. Sus clientes no están dispuestos a comprar dichos productos en otros canales de distribución, éstos poseen un alto costo de cambio y no tienen un poder negociador ante ello. En este grupo encontramos a Falabella, Paris, Ripley, Johnson, Zara, Forever 21 y H&M. (Información obtenida a través de diarios nacionales e internet.) El precio de los productos en sus tiendas es medio y están dirigidos a un público transversal de todas las edades, el tipo de surtido es amplio y funcional¹¹.

2.2.1 Mapa perceptual de los competidores

A continuación se detalla un mapa perceptual según cada grupo de competidor definido anteriormente:

Tabla 8. Mapa perceptual según grupo de competidores. Fuente: Elaboración propia.



¹⁰ <http://www.mercadolibre.cl/>

¹¹ <http://www.falabella.com/falabella-cl> - <http://www.paris.cl/tienda/es/paris?qclid=CJe2ydPOxsQCFRRo7Aodjz0AGw>
<http://www.ripley.cl/ripley-chile>

2.2.2 Fortalezas y debilidades de los competidores

En cada segmento competitivo de este mercado nos encontramos con una variedad de competidores similares, sin embargo hemos detectado que en cada segmento siempre hay un competidor fuerte que ha desarrollado fortalezas en torno a las siguientes variables: precio, costo, surtido, servicio e innovación que lo han destacado y puesto en el liderazgo del segmento. Por otra parte, los segmentos con una propuesta de producto sofisticado poseen un único competidor máximo 2 competidores; y la gran mayoría de los otros competidores se ubican en los segmentos con propuesta de producto funcional. A continuación, les presentaremos un resumen de cómo se comportan cada uno estos grupos competitivos y cuales son hoy sus fortalezas o debilidades que los caracterizan. (Información recabada de entrevistas en profundidad realizadas a un total de 9 personas dueños, administradores o dependientes de locales ropa en Santiago, febrero 2015).

Tabla 9. Matriz de Fortalezas y debilidades según grupos de competidores. Fuente: Elaboración propia.

	Fortalezas	Debilidades
Grupo 1	<p>Productos con alta calidad. Marcas Representación Internacionales. Una plaza de alta tránsito, cercana al metro y estacionamientos. Alta imagen de marca y reputación. Personal instruido en aspectos de moda y tendencias. Excelente exhibición en sala. Alta disposición a pagar.</p>	<p>No explotan del todo el conocimiento sobre mo empleados a cargo de la atención del público. Tienen grandes cantidades de un mismo vestido probable coincidir con algo similar en un evento</p>
Grupo 2	<p>Productos de calidad, muy pocos exclusivos con surtido mixto. Una plaza de alta tránsito, en calles emblemáticas. Precios altos y medios.</p>	<p>La atención al cliente es deficiente, se basa en u que el cliente necesita, más no en brindar ases último en moda, o lo conveniente según la edac cuerpo y evento al que se va a asistir. Salas expuesta directamente a calle Personal con bajo rol asesor y consultoría a con:</p>
Grupo 3	<p>Alto surtido de productos funcionales sin garantías. Fuertes en la venta online y base de datos compradores. Reconocidos por su seriedad en la venta y los productos.</p>	<p>Sin marcas de representación, exclusivas y calic estándar. Baja calidad en los productos. Clientela por conveniencia ya que solo buscan p bajos, mas no calidad. Bajo respaldo financiero para importar.</p>
Grupo 4	<p>Alto surtido de productos funcionales económicos. Una plaza tradicional de alta tránsito, en calles emblemáticas. Fuertes en la venta online con pago online. Gran volumen de venta ya que surten a competidores de grupo 2 y 3</p>	<p>Baja asesoría y personalización a sus clientes. Margen de utilidad bajo. No ofrecen productos exclusivos. Sin marcas de representación y calidad media/</p>
Grupo 5	<p>Manejan el surtido más amplio del mercado en trajes coctel. Desarrollan marcas propias. Presentes en las zonas principales a nivel nacional. Manejan grandes volúmenes de compra y precios medios al por menor. Manejan el precio de mercado nacional. Personal instruido en aspectos básicos del producto. Reconocidos por su seriedad en la venta y los productos. Fuertes en venta en sala con base de datos compradores. Fuertes en la venta online.</p>	<p>No existe asesoría personalizada para los cliente No ofrecen vestidos de gala. Tienen grandes cantidades de un mismo vestido probable coincidir con algo similar en un evento Poseen gran variedad de proveedores reconocic mundial, por lo cual sus precios están pre estable</p>

FASE III. Modelo de Negocio

3.1 Descripción completa del modelo de negocios

3.1.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio de Moltmaca se caracterizara por un elevado grado de integración en el que se llevan a cabo todas las fases del proceso de la moda tales como diseño, fabricación, logística y venta en tiendas propias. Contará con una estructura flexible y una fuerte orientación al cliente en todas sus áreas de actividad. El elemento clave de esta organización es la tienda, un espacio de diseño muy cuidado, pensado para hacer confortable el encuentro de los clientes con la moda y en el que se obtiene la información necesaria para modular la oferta de acuerdo con sus demandas. La clave del modelo es ser capaz de adaptar la oferta, en el menor tiempo posible, a los deseos de los clientes en lo cual el tiempo será el principal factor a considerar, además de los costes de producción. La integración vertical permitirá acortar los plazos y disponer de una gran flexibilidad, con una reducción al mínimo del inventario, disminuyendo al máximo el riesgo-moda. El principal objetivo de la empresa será ofrecer productos de la máxima calidad a todos sus clientes garantizando la sostenibilidad de sus procesos a largo plazo, todas las operaciones se desarrollan bajo un prisma ético y responsable que será regida por un Código de Conducta y Prácticas Responsables establecerá los principios de obligado cumplimiento en todos y cada uno de los ámbitos en los que desarrolla la actividad operativa y comercial de la empresa, sean estos de responsabilidad directa o indirecta de la empresa.

Tabla 10. Modelo de Negocio. Fuente: Elaboración propia.



3.1.2 El cliente el centro del modelo

La completa orientación al cliente de todas las líneas del negocio exigirá rapidez de respuesta ante las demandas del mercado. La especialización junto con la integración vertical permite acortar plazos y disponer de una gran flexibilidad. El trabajo en equipo y la colaboración entre las distintas áreas y departamentos contribuirá al desarrollo y fortalecimiento de las sinergias.

Este sistema facilita la pro actividad, la innovación y la toma de decisiones en todos los puntos de la empresa. A través de esta concepción se reducen riesgos, aumentando la rapidez de respuesta ante las demandas del mercado de la moda.

3.1.2.1 Relaciones con clientes

En todos los puntos de contacto con el cliente (sala /online) se brindara una atención de calidad, profesional y respetuosa; se quiere que éste se sienta confiado, cómodo y seguro. Nuestro credo será la satisfacción del cliente y/o consumidor a través del consejo expertas en las tendencias de la moda prestándole asesoría acerca del modelo de vestido que más le favorezca a la clienta según su fisionomía. Además reforzaremos la relación con nuestros clientes a través de la comunicación abierta, por medio de las redes sociales y publicidad participando en la difusión de campañas de comportamiento social.

3.1.3 Diseño

El éxito de las colecciones reside en la capacidad para reconocer y asimilar los constantes cambios en las tendencias de la moda, diseñando a cada momento nuevos modelos que respondan a los deseos de los clientes, es por ello que al contar con un grupo de diseñadores jóvenes talentosos de distintas universidades llevaran a cabo diseños que marchen con las tendencias que el mercado chileno busca, asimismo tomaran en cuenta las estacionalidades del país realizando colecciones bimestrales, es decir 2 colecciones por cada temporada (Primavera, Verano, Otoño e Invierno). La empresa aprovechara la flexibilidad de su modelo de negocio para adaptarse a los cambios que pueden producirse durante las campañas y, de este modo, reaccionar a ellos con nuevos productos en las tiendas en el período de tiempo más corto posible. Se estima que los modelos de cada campaña serán alrededor de 9.000 prendas cada año tomando en cuenta que cada tienda maneje alrededor de 250 SKU por temporada desde la talla S hasta la 3XL. Los cuáles serán desarrollados íntegramente por los equipos de creación de la cadena de tiendas con alrededor de 20 diseñadores que tomaran como principales fuentes de inspiración tanto las tendencias de moda imperantes en el mercado mundial como a los propios clientes, a través de la información que se recibe de las tiendas.



3.1.4 Fabricación

La producción se realizara en fábricas en Asia que producirán de manera exclusiva a la empresa. Moltmaca realizara de forma directa el aprovisionamiento de tejidos, la marcada y corte y el acabado final de las prendas, subcontratando la fase de confección con empresas especializadas ubicadas en China específicamente en la ciudad de Guangzhou que recibirán el tejido y los elementos necesarios para la producción de las prendas.

Todos los procesos están basados en el Código de Conducta y Prácticas Responsables y se concretan en los protocolos de salud y seguridad del producto (*Clear to Wear y Safe to Wear*), la metodología de auditorías sociales (*Tested to Wear*) y el protocolo de sostenibilidad medioambiental (*Green to Wear*) que recoge a su vez los principios básicos del plan estratégico medioambiental. Todos ellos forman el eje estratégico que se denomina *Right to Wear*¹².

Tabla 11. Filosofía Righth to Wear. Fuente: www.Inditex.com



La empresa se regirá por una política de transparencia permanente que se concreta en constantes cauces comunicativos para garantizar que sus grupos de interés disponen de información clara, completa, homogénea y simultánea, suficiente para valorar la gestión de la compañía.

3.1.4.1 Principios de Right to Wear

La sostenibilidad es el punto de partida en la toma de decisiones de la empresa, será una constante en todos nuestros procesos con el compromiso de conseguir productos éticos, seguros y respetuosos con el medioambiente y con la sociedad a la que van destinados. A esta filosofía que impregnara toda la actividad del Grupo la denominamos 'Right to Wear' será nuestro sello de calidad con mayúsculas. Right to Wear es un objetivo que día a día será monitoreado para poder garantizar la calidad y la sostenibilidad de todos nuestros productos y actividades. Para ello, se divide en iniciativas concretas y especializadas por áreas:

¹² https://www.inditex.com/es/sustainability/managing_sustainability

Clear y Safe to Wear: Son principios que garantizan que todos los productos que comercializamos cumplan los estándares de salud y seguridad más avanzados. El compromiso con los clientes también pasa por un diseño de prendas responsable y potenciando el uso de materias primas y fibras textiles obtenidas a partir de sistemas de producción tradicional y fibras sostenibles que evitan la contaminación de suelos y aguas. El compromiso con nuestros clientes en el ámbito del producto pasa por la aplicación de las regulaciones internacionales más exigentes en materia de salud y seguridad. La empresa seguirá los lineamientos que ha desarrollado Inditex¹³ basada en dos estándares internos de salud y seguridad de producto (*Clear to Wear* y *Safe to Wear*) en colaboración con la Universidad de Santiago de Compostela (España) y servicios analíticos y de ensayo externos. Abarcan todos los procesos implicados en la fabricación de las prendas comercializados por el Grupo (toda la cadena de producción). Están en continuo proceso de actualización, con el objetivo de cumplir los requisitos más exigentes en materia de calidad de producto en todo el mundo. Son de obligado cumplimiento para todos los proveedores de la empresa tener la responsabilidad que la producción de artículos seguros no se limite únicamente a la supervisión y control de los procesos típicamente textiles.

Teams to Wear: Es una filosofía y cultura empresarial que persigue la ética en el trabajo, el respeto a los demás y su diversidad, la honradez en todos nuestros actos, la transparencia y la profesionalidad. En Moltmaca se implementara el trabajo en equipo de profesionales autocríticos y esto nos ayudara a seguir creciendo, y mantener la premisa de que todo se puede mejorar. Vemos los problemas como oportunidades y la búsqueda de su solución como nuestra mayor responsabilidad. Confiaremos en cada uno de nuestros empleados y aportaremos un entorno en el que se escucha a todos y donde cada uno puede proponer sus ideas. Se considera que para seguir evolucionando, debemos creer que todos tenemos algo que decir para mejorar los procesos. La cultura corporativa de estos principios se basa en el trabajo en equipo, en la comunicación abierta y en un alto nivel de auto exigencia. Por eso, la auto exigencia significa trabajar para tener siempre productos que cumplan con los más altos estándares de salud y seguridad del mercado, respetando el medioambiente y con una cadena de producción ética

Tested to Wear: Metodología de auditoría que asegura que todos los productos han sido fabricados en cumplimiento con el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores. Una cadena de suministro sostenible y eficiente sólo se consigue con un constante proceso de mejora, que únicamente se puede articular a través del diálogo y la coordinación con los distintos grupos de interés de la compañía. A esto hay que sumar la participación activa en plataformas internacionales como Ethical Trading Initiative¹⁴, entre otros.

Social to Wear: Esto se refiere a acciones de inversión social con las que fortaleceremos los lazos con las comunidades en las que estamos presentes. La inversión en la comunidad supone un reto por mejorar el bienestar global a través de la aplicación de recursos empresariales. Esta forma de entender la estrategia de inversión social implica la participación en prácticas socialmente responsables a partir de acciones que generen impacto social y económico en la comunidad este

¹³Inditex: grupo controlador de tiendas como Zara, Bershka, Massimo Dutti, Zara home, entre otras.

¹⁴ <http://www.ethicaltrade.org/>

compromiso, va orientado a la realización de inversiones que apoyen causas sociales, en colaboración con organizaciones no lucrativas, se focaliza, principalmente, a través de programas de educación, empleo y acción humanitaria.

Green to Wear: Estrategia que vela por una fabricación y comercialización de productos respetuosa con el medioambiente. Consciente de que los ecosistemas son limitados, y del incremento en la competencia por los recursos naturales claves, la empresa dispondrá de una política Medioambiental y con capacidad para adaptarse a las necesidades de su ritmo de crecimiento y a las nuevas exigencias y avances en materia medioambiental.

3.1.5 Logística

Toda la producción, con independencia de su origen, se recibe en los centros logísticos ubicados en Chile, desde los que se distribuirán simultáneamente a todas las tiendas del país con una frecuencia elevada y constante. La distribución se realiza dos veces por semana, incluyendo siempre en cada envío nuevos modelos, lo que permite una constante renovación de la oferta presente en las tiendas. El sistema logístico, basado en aplicaciones informáticas desarrolladas por los equipos de la compañía, permite que desde la recepción del pedido en el centro de distribución hasta la entrega de la mercancía en la tienda.

3.1.6 Distribución en tiendas propias

La distribución será por medio de tiendas propias, por el punto de venta no cierra el proceso, sino que lo reinicia, actuando como un terminal de recogida de información del mercado que retroalimenta a los equipos de diseño e informa de las tendencias que demandan los clientes. La tienda recibe una atención prioritaria en su diseño, tanto interior como exterior. En ella cumplen un papel de gran importancia los escaparates, auténtica publicidad de nuestras cadenas en las principales calles comerciales. En cuanto a su diseño interior, responde al objetivo de crear un espacio traslúcido en el que la ropa asume el protagonismo, eliminando cualquier barrera entre las prendas y los clientes.

3.1.7 Segmento de mercado

El segmento seleccionado estará conformado por clientes mujeres, entre 20 y 34 años de edad, del estrato socioeconómico alto (ABC1), consumidores de vestidos de gala, que se encuentran en un estatus social que requieran de una vestimenta adecuada para sus eventos sociales estando dispuestas a pagar por vestidos vanguardistas y con las últimas tendencias de la moda.

3.1.8 Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos de la compañía serán los ingresos generados por la venta de productos tanto en tiendas como en las ventas online.

3.1.9 Recursos Claves

El recurso clave será el capital humano y el servicio que éste preste al cliente o consumidor a través de la venta consultiva acerca de las tendencias de la moda, así como el engranaje entre los distintos departamentos de la empresa para brindarles a nuestros clientes una respuesta rápida a lo que demandan. El personal, debe ser calificado, con conocimiento de los productos y rol asesor; lo cual es un perfil diferenciador respecto a los otros competidores que permitirá diferenciar nuestro servicio entregado y desarrollar una experiencia de compra positiva y satisfactoria: "cada vendedor o asesor deberá entregar el producto adecuado a cada cliente, el que más le favorezca según su fisonomía". De esta forma, nos orientaremos a generar confianza y seguridad para reforzar el vínculo para una relación de largo plazo. Otro recurso importante será el financiero que nos permitirá financiar la operación desde la puesta en marcha del negocio hasta el desarrollo de su distribución a través de la apertura de tiendas, compra de activos, materiales e insumos. Finalmente, la reputación de nuestra marca "Moltmaca" será el recurso inimitable clave que reforzaremos continuamente para que nos dé una ventaja competitiva de largo plazo.

3.1.10 Actividades Claves

Entre las actividades claves que desarrollaremos están la administración de categorías de productos y layout; el servicio de asesoría a clientes, la capacitación constante del personal para calificarlo como asesores especialistas y el reclutamiento de diseñadores jóvenes talentosos. Por otra parte, está la participación activa en la comunicación de las campañas de comportamiento social y pasarelas de moda para jóvenes. A nivel operacional es clave desarrollar una logística de respuesta rápida y abastecimiento eficiente de los puntos de ventas, la negociación activa con los proveedores (precio, volumen, innovación, beneficios). En paralelo a las actividades anteriores, realizar actividades publicitarias de difusión de marca y búsqueda de locaciones estratégicas.

3.1.11 Asociaciones Claves

La cadena de suministro de Moltmaca se caracterizará porque la producción se realizara en China, debido a los beneficios arancelarios y tributarios¹⁵ que ofrece el gobierno de Chile para productos de ese origen. La flexibilidad que definirá a la empresa se extiende también a sus proveedores y fabricantes, que crecerán junto con la compañía a lo largo de los años. Es decir que la relación con los más de 5 proveedores que forman la cadena de producción de Moltmaca será una asociación clave para el funcionamiento de la cadena, lo que permite asegurar una amplia gama de productos al cliente. Además cabe destacar que todos ellos estarán obligados por los valores de responsabilidad social y medioambiental que definen a la empresa, recogidos en su Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores¹⁶ recogiendo principios como prohibición de trabajo infantil, trazabilidad de la producción, Horas de trabajo no excesivas entre otros.

¹⁵ <http://www.bcentral.cl/estudios/estudios-economicos/pdf/serieestudios16.pdf>

¹⁶ Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores es detallado en plan de operaciones - Proveedores

3.1.12 Estructura de Costos

La estructura de costos estará compuesta por costos fijos y variables, dentro de los costos fijos tendremos los arriendos de locales, remuneraciones, gastos de funcionamiento, beneficios. En los costos variables, tenemos los costos de venta, gastos de marketing, bonos por cumplimientos e incentivos.

3.2 Análisis interno

En dicho punto se analizará internamente la empresa por medio de una matriz FODA, asimismo se planteará cuál será la ventaja competitiva a desarrollar y la futura estrategia de crecimiento que se ejecutará para los próximos años.

3.2.1 Análisis FODA

A continuación se detallará una matriz FODA:

Tabla 12. Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Nuevo concepto en el mercado.• Altos estándares de calidad en productos• Atención Personalizada.• Asesoría Experta.• Ubicación de alto tráfico y accesibilidad.• Marcas de representación a nivel mundial.• Excelente exhibición en salas de ventas.	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Marca nueva en el mercado.• Carencia de curva de aprendizaje en Chile.• Mix de productos presente en los distintos canales de distribución.• Alta competitividad en el mercado
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Mercado con alto potencial de crecimiento.• Nichos de mercado no atendidos.• Desarrollar el concepto de "Vestidos de gala Retail".• Convertirse en la marca de referencia para el mercado meta	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Alta competencia en todos los segmentos que compiten por precio.• Riesgo de imitación.• Ciclos económicos.• Sustitutos de menor calidad/precio.• Variación negativa del tipo de cambio CLP/US\$• Exigencias por parte del personal en el ámbito contractual

3.2.2 Ventajas competitivas a desarrollar

La estrategia de entrada que implementaremos será una estrategia de enfoque con diferenciación basada en el servicio y asesoría especializada en la atención de los clientes, además de resaltar lo vanguardistas de nuestros diseños elaborados por jóvenes diseñadores chilenos de alto potencial que se adaptan a las exigencias de los consumidores en Chile, confeccionados bajo altos estándares de calidad regidos por los principios de Right to Wear. Inicialmente realizaremos actividades ligadas a la venta, posicionamiento de la marca y el concepto, con una importante inversión en marketing y en actividades de reclutamiento de clientes, a través de la publicación en revistas especializadas y actividades promocionales en internet (Google Adwords). Competiremos indirectamente con 2 segmentos del mercado, los especialistas, que

son las tiendas de ropa establecidas en el mercado que poseen un concepto similar al que queremos posicionar considerando que son nuestra principal competencia (Grupo 1) y con las tiendas de ropa que importan vestido de procedencia China con un costo medio/alto (Grupo 2), por lo que nos especializaremos en tener una amplia gama y variedad en las líneas de productos (vestidos de gala). A su vez, tendremos productos como carteras de gala y accesorios, que tendrán una gama y surtido más acotada y serán un complemento que permitirá la venta cruzada. Sin embargo, a través del tiempo, con la experiencia lograda y el posicionamiento de la marca, desarrollaremos mayor gama y variedad de esos productos, para así tener un buen surtido de productos para nuestros clientes y que represente una importante fuente de nuestros ingresos y que reporten la mayor fuente de ingresos para la compañía.

3.2.3 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento será orgánico y con crecimiento a nivel geográfico, tanto en Santiago como en regiones. Dicho crecimiento se desarrollará en dos etapas. La primera etapa comenzará con la instalación de 1 tienda propia que se llamará “Moltmaca” con venta directa a público y apoyo de sitio web a nivel de comunicación, consulta y venta online. Estarán ubicados en la Región Metropolitana, en las comunas de Las Condes. En la segunda etapa se pasará la expansión a otras 2 tiendas en las comunas de Ñuñoa y Providencia.

FASE IV. Plan de Marketing y Plan de Ventas

4.1 Diagnostico general

Luego de realizar un análisis completo acerca de la situación externa de mercado y la situación interna de la empresa, además de considerar información macroeconómica e información de mercado para la toma de decisiones en el plan de negocios se determinó que el comportamiento del mercado chileno sustentado por cifras de Euromonitor International, compran en promedio 5 pares de calzado y 22 prendas de vestir anualmente, lo cual refleja un consumo promedio por sobre países con similar PIB per cápita posicionándolo como el país en Latinoamérica con mayor consumo en cuanto a textil y calzado se trata. A posteriori determinaremos el perfil del consumidor en base a estudios y encuestas realizadas para determinar el conjunto de características que describir a nuestro cliente meta y así poder determinar la propuesta de valor y las estrategias de marketing a utilizar.

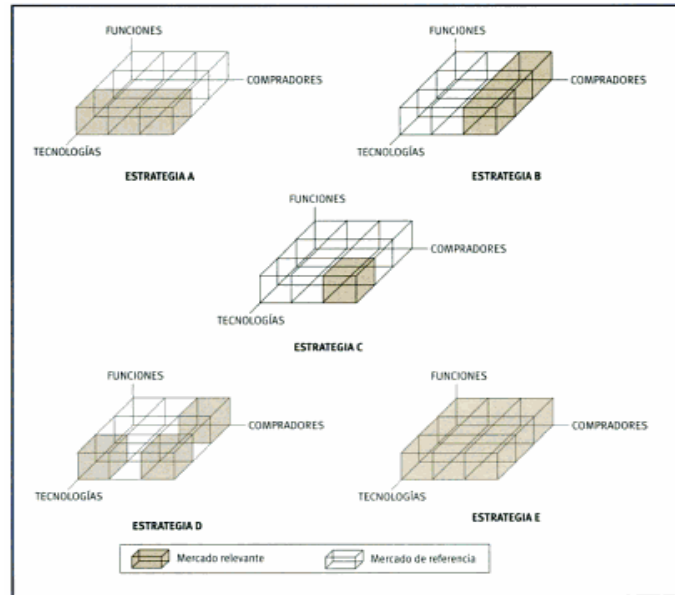
4.2 Estrategias de Marketing

Moltmaca realizará la elección de la estrategia de cobertura para determinar un mercado referencia y así ahuyentar todo riesgo de la miopía comercial, de esta manera es más adecuado competir y asimismo definir el mercado relevante que es aquella parte del mercado de referencia en el que la empresa realmente compete.

La empresa considera que la estrategia más adecuada es la “C” esta se define por cubrir el mercado referencia con un único producto-mercado, estrategia comúnmente

utilizada por empresa de pequeña envergadura debido a su respaldo financiero. A continuación una figura donde se muestran las alternativas de cobertura:

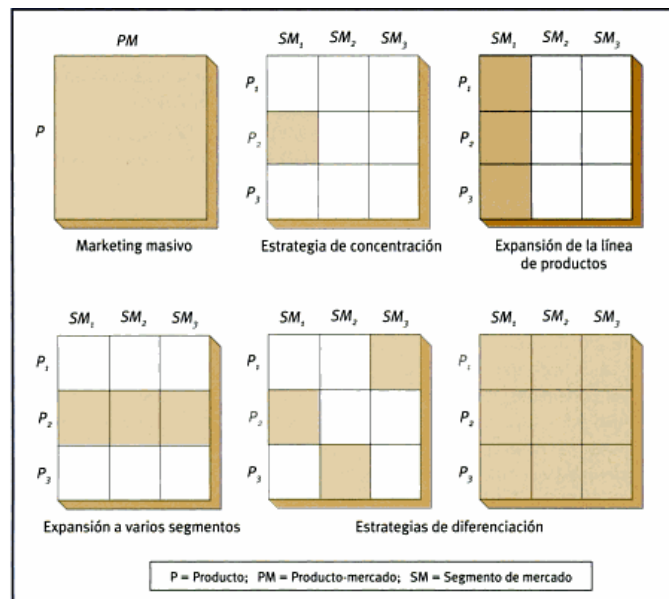
Figura 13. Estrategias de cobertura de mercado. Fuente: Estrategias de marketing – Un enfoque basado en dirección.



4.2.1 Estrategia de selección del mercado objetivo

Moltmaca tiene como objetivo dirigirse a un segmento con un producto, esta estrategia de selección de mercado objetivo es la de “Concentración”. Estrategia característica de pequeñas empresa especialistas con recursos limitados, cabe destacar que concentrar todos los esfuerzos en un único punto suele ser arriesgado, ya que si una gran empresa se interesa por ese segmento pudiera eliminar a la pequeña.

Figura 14. Modelos de selección del mercado objetivo. Fuente: Estrategias de marketing – Un enfoque basado en dirección.



4.3 Segmentación

La segmentación es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer una propuesta de valor diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que comprenden el segmento. Las variables de segmentación son las siguientes:

4.3.1 Segmentación geográfica

La ciudad seleccionada para implementar la cadena de tiendas de ropa es Santiago de Chile, debido a que es el principal motor económico del país donde habitan 6.061.185 personas según datos del INE en 2002, lo que equivaldría cerca del 35,9 % de la población total del país, es el principal núcleo urbano y su área metropolitana se conoce con el nombre de Gran Santiago. La ciudad alberga los principales organismos administrativos, comerciales, culturales, financieros y gubernamentales. Asimismo la capital chilena es ampliamente considerada la mejor ciudad para hacer negocios de América Latina según la revista América economía siendo esta una de las ciudades con mayores ingresos del mundo, con un PIB de USD 91.000 millones en 2005 y un estimado de USD 160.000 millones hacia 2020¹⁷.

Tabla 15. Censo nacional en Chile 2002. Fuente: www.ine.cl

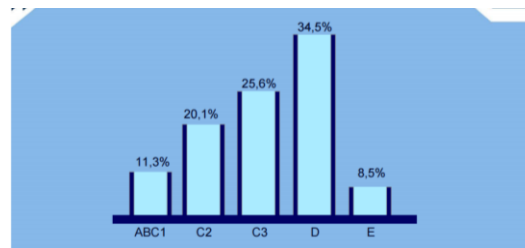
Región Metropolitana de Santiago	Total	Urbana	Rural	% Urbana	% Rural
1960	2.437.425	2.193.966	243.459	90,0	10,0
1970	3.153.775	2.958.527	195.248	93,8	6,2
1982	4.318.097	4.152.230	165.867	96,2	3,8
1992	5.257.937	5.074.681	183.256	96,5	3,5
2002	6.061.185	5.875.013	186.172	96,9	3,1

FUENTE: Elaboración propia a partir de Censos 1907-2002

4.3.2 Segmentación demográfica

La cadena de tiendas “Moltmaca” dirigirá su propuesta de valor basándose al estrato socio económico ABC1 específicamente a mujeres entre 20 y 34 años de edad, que habiten en Santiago de Chile, ya que estas poseen un nivel alto de ingresos según resultados del estudio realizado por la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) y Entel, encuestando a más de 3.200 hogares en La Gran Santiago arrojado que este estrato representa un 11,3% de la población santiaguina y sus ingresos superan los 1.500.000 de pesos chilenos (3.000 USD).

Tabla 16. Distribución por estratos socio económicos en la Gran Santiago. Fuente: Adimark



¹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Santiago_de_Chile

4.3.3 Segmentación psicográfica

Este criterio segmenta a mujeres entre 20 y 34 años que sean amas de casa o laboralmente activas, profesionales con varios años en el ejercicio de la profesión, Ejecutivas, comerciantes, Profesionales universitarios, industriales medios, empresarias, empleadas de alto nivel, médicos, abogados, ingenieros civiles entre otros. La mayoría de ellas concentradas en la capital. Con ingreso familiar mensual que promedia entre 3 millones (US\$ 7.000) y 8 millones al mes (aprox. US\$ 20.000). Las personas de este estrato pueden darse todos los lujos y gozan de todas las comodidades de la vida moderna.

4.3.4 Perfil del consumidor

Las personas pertenecientes al segmento ABC1 entre 20 y 34 años viven en barrios generalmente homogéneos, cuidados, con grandes áreas verdes, espaciosos y de baja densidad. Aisladas del resto de la ciudad. Cuentan con presencia de guardias privados, poca vida social en las calles. Ubicados principalmente en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, La Reina, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa, Peñalolén y Providencia.

Algunos sectores específicamente son La Dehesa, Los Domínicos, Sta. María Manquehue, Álvaro Casanova, Isidora Goyenechea, Lo Curro, Martín de Zamora, Estoril, Alcántara, Cuarto Centenario, Príncipe de Gales, Vitacura alto, Kennedy.

El espacio de sus viviendas es entre 90m² a más de 300 m², con bastantes habitaciones, espaciosa de usos específicos: recibidor, comedor entre otros, cuentas por lo menos 2 baños, mínimo dos estacionamientos. Poseen mobiliario y decoración de muebles exclusivos, finos. Decoración artística, cuadros originales, platería, cristales, Lámparas finas y exclusivas.

Posesiones en el hogar poseen todo tipo de artefactos electrodomésticos y electrónicos, hasta los más sofisticados como lavavajillas, microondas y toda una serie de electrodomésticos menores. En cuanto a sus automóviles entre el 100% y 90% posee modelos modernos, de los últimos 5 años. De marcas de alto costo como Mercedes Benz, BMW, Volvo, Rover, Lancia, Jaguar, Peugeot, Toyota, Nissan, Chevrolet, Subaru, Volkswagen, Honda, Mitsubishi, Mazda.

Generalmente poseen servicio doméstico dos o más empleadas y con bastante frecuencia mozos y chofer. Otro aspecto relevante es que la mayoría tiene cuenta corriente bancaria (cheques) y tarjetas de crédito, los hijos estudian en colegios particulares, sus compras las realizan en supermercados y grandes centros comerciales. La mayoría ha viajado fuera del país por turismo¹⁸.

En cuanto a sus hábitos de consumo en sus prendas de vestir en 90% de los encuestados realiza su compra directamente en la tienda, utilizan vestidos de gala para eventos sociales específicamente Graduaciones, Matrimonios, Comuniones, Bautizos y Fiestas de sus trabajos. Además destacan el 60% de los encuestados que al momento de adquirir un vestido de gala el precio es medianamente importante y

¹⁸ www.aimchile.cl – grupos socioeconómicos

asevero que el diseño de la prenda a adquirir sea única es muy importante. Expresaron que la disposición a pagar para un vestido de gala ronda \$100.000 y \$250.000 pesos chilenos, asimismo un 90% contestó que la probabilidad de que recomienden un producto de una tienda a sus familiares y amigos que vayan a asistir a un evento social es bastante probable.

Enlace de la encuestas realizadas:

https://es.surveymonkey.com/analyze/C6ox2aWyDbLNIZG1DB_2BN8yX2wT00dWY/W3s3a3wSjWEg_3D

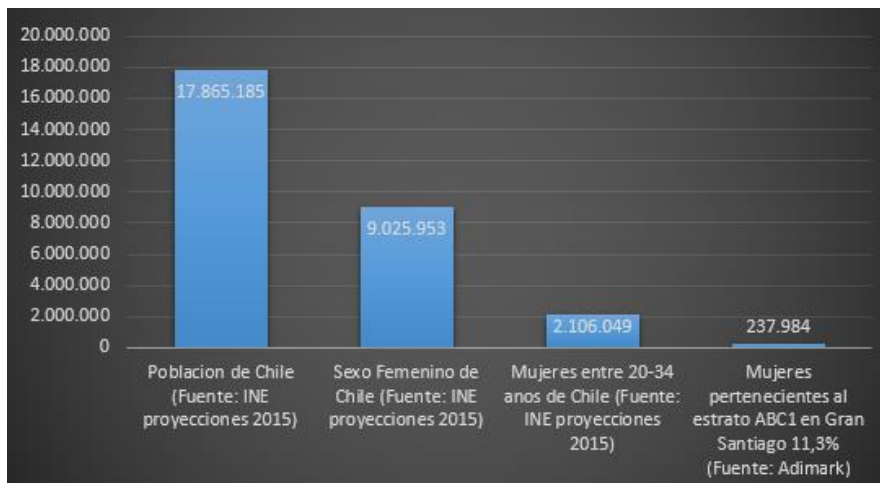
4.4 Targeting

Mujeres entre 20 y 34 años que habiten en la ciudad de Santiago de Chile con ingresos altos, socialmente activas que se sientan atraídas por adquirir vestidos de gala con diseños únicos y de alta calidad para lucir bellas en sus eventos sociales tales como Matrimonios, Comuniones, Bautizos, Graduaciones entre otros.

4.4.1 Tamaño del mercado actual

De acuerdo a la segmentación y targeting el tamaño del mercado potencial para la cadena de tiendas de ropa especializada en vestidos de gala es de 126.363 personas en la ciudad de Santiago.

Grafico 17. Tamaño del mercado actual. Fuente: Elaboracion propia.



4.4.2 Estimación de la demanda

Un hábito que retratan las cifras obtenidas de un estudio realizado por el Centro de Encuestas La Tercera. Menciona que un 34% de las chilenas que visitan un centro comercial reconoce que compra ropa por lo menos una vez al mes (un 8% lo hace una vez por semana). Un 42% de ellas ve esta acción como una inversión que asocian, en un 22%, a la necesidad de una mejor presentación personal; en un 21% simplemente para verse bien y solo un 6% a una necesidad laboral¹⁹. Adicionalmente se presentan

¹⁹ http://www.revistamujer.cl/2012/10/14/01/contenido/19_4002_9.shtml/

los datos de los flujos de visita de cada centro comercial para estimar posteriormente la demanda:

Tabla 18. Visitas al anuales y mensuales según centro comercial. Fuente: Elaboración propia.

Flujos de Visitas por Centro Comercial al año	
Costanera Center	3.300.000 - 3.500.000
Alto las Condes	2.000.000 - 2.200.000
Mall Plaza Egaña	1.400.000 - 1.700.000
Fuente: Geointeligencia - Georesearch	

Flujos de Visitas por Centro Comercial al Mes	
Costanera Center	283.334
Alto las Condes	175.000
Mall Plaza Egaña	129.166
Fuente: Elaboracion Propia	

Visitas por Centro Comercial al Mes de Mujeres	
Costanera Center	170.000
Alto las Condes	105.000
Mall Plaza Egaña	77.500
Fuente: Elaboracion Propia	

En conclusión podemos determinar que si asumimos que el 60% de los visitantes mensuales a cada centro comercial son mujeres debido a su preferencia por las compras y que un 34% asegura que compra 1 vez al mes, entonces podemos determinar aprox.119.850 mujeres son potenciales clientas del negocio. A continuación se desglosa dicha demanda:

Tabla 19. Estimación de las mujeres que comprar 1 vez por mes. Fuente: Elaboración propia.

Mujeres que aseguran que compran 1 vez al mes	
Costanera Center	57.800
Alto las Condes	35.700
Mall Plaza Egaña	26.350
Total potenciales clientas	119.850
Fuente: Elaboracion Propia	

Por otra parte si analizamos el supuesto de que solo el 11,3% son pertenecientes al estrato socioeconómico ABC1 nos daría como resultado una demanda anual de 162.517 mujeres entre los 3 centros comerciales.

Tabla 20. Estimación de clientes ABC1 por centro comercial. Fuente: Elaboración propia

Cientas mujeres que visitan los centros comerciales al año (ABC1)	
Costanera Center	78.377
Alto las Condes	48.409
Mall Plaza Egaña	35.731
Total potenciales clientas	162.517
Fuente: Elaboracion Propia	

4.4.2.1 Sales Funnel

Target: el target es el mercado potencial de la cadena de tiendas “Moltmaca”, el cual fue definido como las personas que viven en Santiago de Chile y que tienen una edad entre 20 a 34 años, laboralmente y socialmente activas con ingresos altos. El número de personas que conforman el mercado para la cadena es de 237.984 personas según datos de Instituto nacional de estadísticas de Chile y un estudio realizado por la asociación de estudios de mercado y opinión pública (Adimark).

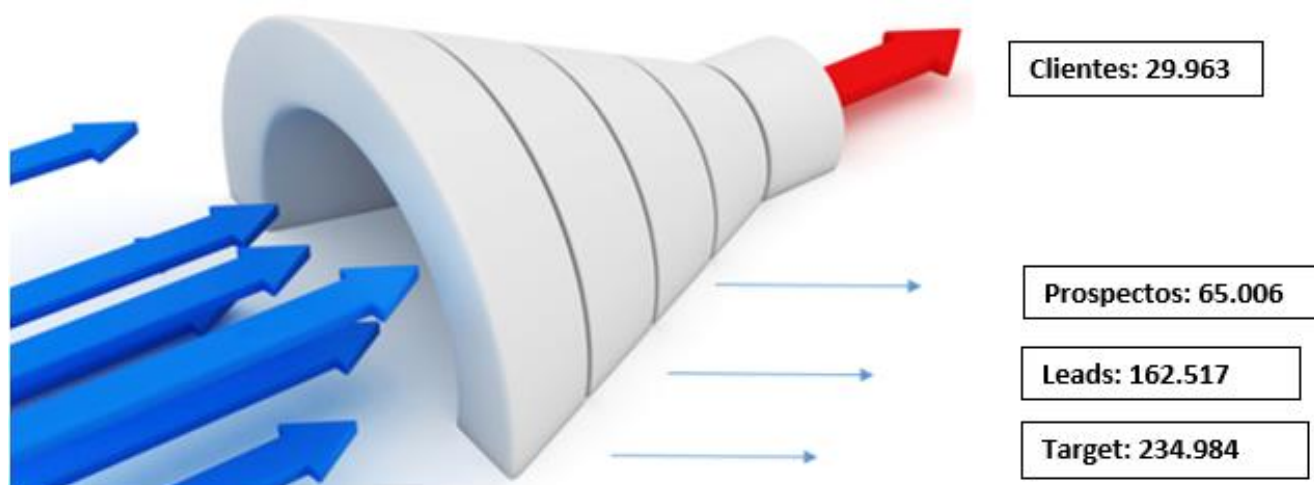
Leads: son aquellas personas con quien se espera cerrar la venta, por ello los leads son los consumidores constantes de vestidos de gala en Santiago de Chile, es decir 162.517 mujeres que frecuentan los centros comerciales donde estarán ubicadas las tiendas, estas que aseguran que compran al menos 1 vez al mes según datos recabados de la revista mujer. Moltmaca espera que mediante la promoción se logre atraer la atención de estas personas para que conozcan y visiten las tiendas, los medios de promoción son la página Web, las redes sociales y el canal en Youtube. También se realizará promoción a través de medios impresos para despertar el interés de los leads para visitar las tiendas.

Prospectos: una vez se ha despertado el interés de los leads, pasan a ser prospectos aquellas personas que sigan la cadena de tiendas a través de Facebook, twitter, la página Web, entre otros y también quienes entren a las tiendas ya sea a conocer, a preguntar un precio o a acompañar a alguien. Por ende son prospectos aquellas personas que vean la promoción de la tienda a través de la publicación de los diarios y lleguen a las tiendas. Por lo anterior mencionado y dado que las tiendas son un negocio nuevo en la ciudad, los leads que se establecen son el 50% del total de las compradoras constantes de vestidos de gala, es decir 65.006 personas, en esta cifra se consideran seguidores de las redes sociales, personas que visitan las tiendas.

Cientes: el prospecto se convierte en cliente mediante la compra de uno o varios productos en las tiendas. Para que el cliente tome la decisión de compra, los asesores deben influir en éste con el fin de cerrar la venta. Una vez el prospecto se convierte en cliente es necesario hacer que éste se convierta un cliente recurrente para garantizar la recompra de los productos en las tiendas. Para este fin se recurre al programa de fidelización previamente establecido en el plan de marketing, también se fidelizará a los clientes mediante la entrega de la experiencia de servicio. Adicionalmente los clientes fieles atraerán más clientes a las tiendas a través del boca a boca.

Por todo lo anterior mencionado se espera captar un 46% de los prospectos lo que nos da como resultado unas 29.963 mujeres, con el fin de que se conviertan en clientes anuales, no obstante esta cifra está sujeta a cambios y basándonos en supuestos, ya que el costo de cambio dentro de un centro comercial para un negocio de ropa es sumamente elevado debido a las variadas alternativas que el cliente tiene para escoger y adicionalmente se está hablando de un negocio nuevo en la ciudad de Santiago. A continuación se presenta el Sales funnel:

Figura 21. Sales Funnel. Fuente: Elaboración Propia



Es por ello que por lo anterior mencionado teniendo en cuenta las 29.963 personas denominadas clientes en el sales funnel, de estas personas se espera que el 30% compren en las tiendas de la cadena durante el primer año, por tal motivo se establece un castigo del 21% para la cadena de tiendas por ser un negocio nuevo en la ciudad. Para los años siguientes se espera aumentar el número de clientes del sales funnel en un 15%, cada año, y de éstos se planea aumentar en un 10% el porcentaje de personas que compran en las tiendas de la cadena para el segundo y tercer año alcanzando un 40% y 50% respectivamente.

Tabla 22. Supuesto para estimación de clientes. Fuente: Elaboración propia.

Supuestos para estimación de clientes	
%	Descripcion
10%	Que el % de descuento por negocio nuevo aplicado a la cadena de tiendas disminuya en 10% anual
15%	Que la tasa de crecimiento de los clientes del sales funnel aumente en un 15% anualmente
10%	% aumento de clientes que se estima que compren en la tienda

Fuente: Elaboracion Propia

De acuerdo a lo anterior, se detallara el número de clientes aproximados en los 5 años para las 3 tiendas:

Tabla 23. Estimación de clientes desde el año 1 al 5. Fuente: Elaboración propia.

ESTIMACION DE CLIENTES ANUALES PARA LA CADENA DE TIENDAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% descuento por nuevo negocios aplicado a Moltmaca					
Cantidad de Clientes de SALES FUNNEL	21%	11%	1%		
% de clientes que compran en la cadena de tiendas	29.963	34.457	39.626	45.570	52.405
Cantidad de estimada de cliente que se espera que realicen la compra	30%	40%	50%	60%	70%
	8.989	13.783	19.813	27.342	36.684

Fuente: Elaboracion Propia

4.5 Objetivos del Plan de marketing

4.5.1 Objetivo Cuantitativo

- La empresa se planteó como objetivo cuantitativo vender el primer año 400.000.000 millones de pesos chilenos, considerando la estimación de la demanda y el punto de equilibrio del negocio.

4.5.2 Objetivo Cualitativo

- Posicionar y crear valor para la marca “Moltmaca”, posicionándola en el Top of mind²⁰ del mercado meta (ABC1 mujeres entre 20 y 34 años de edad).
- Diseñar una estrategia de promoción adecuada que permita captar clientes.
- Fidelizar a los clientes procurando su satisfacción, para conseguir la recompra y así mismo atraer otros clientes a las tiendas.

4.6 Propuesta de valor

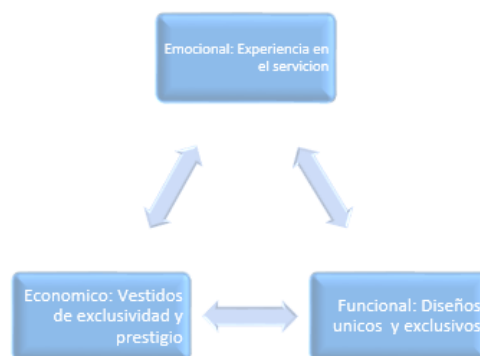
La propuesta de valor de la cadena de tiendas Moltmaca especializada en vestidos de gala es la siguiente:

-Emocional: entregar al cliente una experiencia de servicio durante su proceso de compra, mediante la cual se sienta acompañado y guiado por un asesor de modas que le transfiera conocimientos sobre la tendencias actuales y a su vez le ayude a hacer la mejor elección de su vestido según la fisonomía de la clienta.

-Funcional: encontrar variedad en diseños al mismo tiempo que se recibe asesoría integral acerca de los colores de temporada, será un lugar dedicado exclusivamente a la venta de ese tipo de producto y ambientado para que el cliente se sienta inmerso en el mundo de la moda.

-Económico: el cliente podrá obtener productos de un costo alto lo que generara una percepción al cliente de exclusividad y prestigio. Los productos estarán dirigidos al estrato socioeconómico más altos de la sociedad chilena.

Figura 24. Propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia



²⁰ Top of Mind: indicador que revela cuando al consumidor le preguntan por una categoría específica, se le viene en primer lugar a la mente

4.7 Posicionamiento

Para mujeres entre 20 y 34 años que le guste romper con los esquemas, que se sienta jóvenes tanto por dentro como por fuera y que se sientan interesadas en lucir hermosas en sus eventos sociales, la cadena de tiendas Moltmaca especializadas en vestidos de gala convierte el proceso de compra de sus clientes en una experiencia de servicio, ya que les brinda una asesoría integral personalizada acorde a sus necesidades, transfiriéndoles conocimientos sobre las últimas tendencias de la moda, además de diseños únicos y exclusivos elaborados por diseñadores jóvenes de Chile.

4.8 Marketing Mix

A continuación se procede a definir el producto/servicio, la estrategia de precio, plaza y promoción para la cadena de tiendas Moltmaca, con el fin de posicionarla en el mercado objetivo.

4.8.1 Producto

El producto ofrecido por Moltmaca será bajo la categoría de vestidos de Gala con elegantes diseños, colores empolvados y en tonos atrevidos según la preferencia del cliente. Los productos a ofrecer serán:

- Vestido de Gala – Pedrería.
- Vestidos de Gala – Encaje.
- Vestido de Gala - Sencillo.

Otro producto a ofrecer por la empresa se denominara el Vestido “personal customize” donde la clienta tendrá la alternativa realizar una cita previa con un diseñador para realizar un bosquejo del vestido que desea, en dicha cita se tomara sus medidas, gustos, preferencia, y materias primas a utilizar para luego elaborar la confecciones del vestido. A continuación se mostrara unas fotos los vestidos que serán ofrecidos por Moltmaca:

Figura 25. Productos ofrecidos por “Moltmaca”. Fuente: Elaboración propia.



Vestidos de gala detalles con Pedreria



4.8.1.1 Materias Primas

Tabla 26. Tipos de Telas Fuente: Elaboración propia.

Telas	Características	Usos comunes
Acetato	Tela artificial con apariencia de seda, fabricada con hilos de fibra de acetato de celulosa. No encoge, no destiñe, no se arruga.	Lencería, blusas, vestidos.
Acrílicos	Tela artificial que semeja al tejido de lana. Colores nítidos.	Reemplaza a la tela de lana natural en cualquier tipo de prenda.
Cachemira	Suave, sedosa y muy liviana	Tejidos para suéter y también vestidos para damas.
Chalís	Tela ligera de lana, suave y muy liviana.	Blusas y vestidos para damas y niños. Corbatas, kimonos y ropa deportiva.
Chifón o Tul(Velo, Gasa de Seda)	Liviana y semi-transparente	Para usar al atardecer en blusas y chalinas.
Crepé	Tela delgada y liviana de seda o algodón, y otros tipos de tejidos. De apariencia áspera y arrugada.	Se utiliza en vestidos de todo tipo, dependiendo del espesor. Incluye vestidos largos, trajes y abrigos.
Douppioni	Superficie irregular. Se imita en rayón y otros materiales sintéticos.	
Franela	Suave, con la superficie satinada que casi anula la textura del tejido. Terminación deslucida. Dull finish. Made in a variety of weights. Encoge si no es tratada.	Chaquetas, vestidos, faldas, trajes, sobretodos.
Gabardina	Terminación nítida, tejido denso, durable, resistente al desgaste. Dificil de plachar, brilla con el uso.	Trajes para damas y caballeros, abrigos, impermeables, uniformes y camisas de hombre.
Gasa	Semi-transparente y liviana.	Vestidos, blusas.
Georgette	Seda sintética, nítida, delgada, muy buena duración.	Blusas dama, vestidos.
Organdí	Tela liviana de algodón semi-transparente. Fabricada con hebras de alta torsión, buena rigidez temporal que se consigue con aprestos o rigidez permanente conseguida con químicos. Al to porcentaje de encogimiento salvo que sea tratada.	Cuellos, refuerzos, flores artificiales, sombreros, blusas, sobretodos.
Paño	Tejido denso y textura suave.	Abrigos, mesas de pool, mesas de poker.
Pongee	Seda sintética fabricada en poliéster, peso bajo y medio.	Vestidos, blusas, trajes de verano.
Rayón	Seda artificial, suave, acepta teñido, tiende a encogerse Resiste temperaturas altas, aprestos y químicos.	Prendas de vestir.
Satén	Algodón o lino brillante. El de alta calidad es mercenizado para obtener brillo nítido.	Vestidos, ropa interior fina, bufandas, pijamas, ropa deportiva.
Seda Natural(Tussah)	Tela áspera, resistente, tejido disparejo.	Seda liviana para vestidos.
Tafetán	Tela delgada de seda sintética muy tupida y de superficie lustrosa.	Dressy evening wear: suits and coats, slips, ribbons, blouses, dresses.
Tela Elástica	Liviana, flexible y durable, resistente a la transpiración, cremas corporales y detergentes.	Ropa para deportistas y prendas modeladoras de cuerpo.

Tabla 27. Tipos de pedrería. Fuente: Elaboración propia.

Pedreria	Hilos y Cordones
Canutillo	Nylon
Crsitales	Alpaca
Shakira	Aluminio
Lentejuelas	Silicona
Perlas	Caucho
Metales	Hilos de Fantasia
Cabuchones	Cordones de Algodón
Tupi	Cordones de Collar
Lapilazuli	Cintas de Cuero

4.8.2 Precio

La estrategia utilizada por la empresa será la de “precio de prestigio” esta consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores sean conscientes de la calidad o estatus de manera que se sientan atraídos por el producto y lo compren²¹. Los costos de las materias primas a utilizar son elevados, dado a su alta calidad, cabe destacar que el costo de confección del producto es medio considerando que la producción se realizara en China.

El precio se definirá tomando en cuenta los costos de producción y los precios de mercado de 3 competidores relevantes. A continuación se analizan los precios de Escrúpulos, Casablanca e Idol, detallando una tabla con el listado de precios únicamente de los productos que desarrollara Moltmaca.

Tabla 28. Precios de mercado de competidores relevantes. Fuente: Elaboración propia.

					
Categoría: Vestidos de Gala	Precios Unit.	Categoría: Vestidos de Gala	Precios Unit.	Categoría: Vestidos de Gala	Precios Unit.
Encaje	CLP 110.990	Encaje	CLP 99.990	Encaje	CLP 95.990
Pedreria	CLP 119.990	Pedreria	CLP 115.990	Pedreria	CLP 135.990
Gala Sencillo	CLP 59.990	Gala Sencillo	CLP 69.990	Gala Sencillo	CLP 71.990
Personal Customize	CLP 249.990	Personal Customize	CLP 270.990	Personal Customize	CLP 220.990

Considerando los precios de mercado de los competidores y el costo de fabricación propio se define nuestro precio, que estará sobre un 15% más del mercado, lo que amerita verdaderos esfuerzos de marketing y posicionamiento de la marca. Se piensa que con dichos precios se podrá cubrir los gastos fijos y de operación, además de tener precios similares a los de la competencia. Entonces, los precios de Moltmaca para cada uno de sus productos serán los siguientes:

²¹ <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Tabla 29. Precios de los vestidos de gala “Moltmaca”. Fuente: Elaboración propia.



Categoría: Vestidos de Gala	Precios Unit.
Encaje	CLP 114.990
Pedrería	CLP 156.990
Gala Sencillo	CLP 82.990
Personal Customize	CLP 310.990

4.8.3 Plaza

El canal de venta que ocupara la cadena de tiendas Moltmaca será a través de tiendas propias ubicadas en Malls. Esta selección se llevó a cabo tomando en cuenta la propuesta de Valor de los centros comerciales, su ubicación en cuanto al mercado objetivo (ABC1) y un estudio realizado por geointeligencia-Georesearch²², el cual indica que los centros comerciales poseen grandes flujos de visitantes, gracias a la gran diversificación del mix comercial, una arquitectura pensada para el disfrute de las personas y un standard de clase mundial en donde operadores de primer nivel entregan sus propuestas a los clientes. La arquitectura y construcción de los centros comerciales son diseñadas desde los anhelos de las comunidades, donde se insertan de manera de realizar una propuesta armónica con el entorno y que responda a sus necesidades, Es decir un centro urbano donde nuestros visitantes pueden encontrar no sólo una variada oferta en materia de productos y servicios, sino también otros servicios tan necesarios como centros médicos, instituciones de educación, bibliotecas públicas, salas de museo, teatro, música, oficinas y centros automotores²³.

4.8.3.1 Ubicación

Para determinar la ubicación de nuestros 3 locales se realizó una matriz de decisión tomando en cuenta las posibles localidades que cumpliera los aspectos relevantes, además se tomó en cuenta la propuesta de valor que presentan los malls en la actualidad siendo estos los que conglomeran la mayor cantidad de franquicias internacionales. Por último se consideró un estudio realizado por adimark acerca de la distribución de los estratos socioeconómicos en la gran Santiago. A continuación se consideraron ciertos aspectos para realizar la matriz de decisión el cual se detallaran a continuación:

²² <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/11/28/692158/plaza-vespucio-y-costanera-center-son-los-malls-con-mayor-flujo-de-visitas-en-la-rm.html>

²³ <http://www.mallplaza.com/nuestra-empresa/estrategia-de-negocios>

Tabla 30. Aspectos a considerar para la ubicación de los locales comerciales.

Fuente: Elaboración propia.

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LAS UBICACIONES	
Factores	Descripción
Proximidad del mercado objetivo y los clientes	Determinar la cercanía al estrato socioeconómico que se desea atacar (ABC1) ya que aumentaría la probabilidad de éxito del negocio.
Nivel de Renta de los residentes aledaños	Determinar los niveles de rentas de los ciudadanos aledaños.
Infraestructura del Mall	El lugar elegido debe contar con una infraestructura adecuada a las necesidades de la empresa. Se debe comprobar que los suministros de agua, electricidad, teléfono, etc. son suficientes para cubrir las necesidades de nuestra actividad.
Numero de estacionamientos	Se deben conocer la distribución y cantidad de estacionamientos según el número de negocios que se encuentran en el mall.
Seguridad ciudadana	Conocer si poseen suficiente presencia policial a las cercanías de los centros comerciales a evaluar.
Tráfico Peatonal	Determinar si las ubicaciones a considerar presenta un buen flujo peatonal, si existe buen acceso a transporte público como metro, buses, entre otros.
Tráfico rodado	Determinar como se encuentra el estado de las carreteras, la existencia o no de atascos, si se trata de una calle de sentido único, las distintas vías de acceso, etc.
Coste de acondicionamiento	Evaluar los costes de acondicionamiento para la puesta en marcha del negocio (Mejoras Locativas).

Tabla 31. Matriz de decisión para la selección de los 3 locales comerciales.

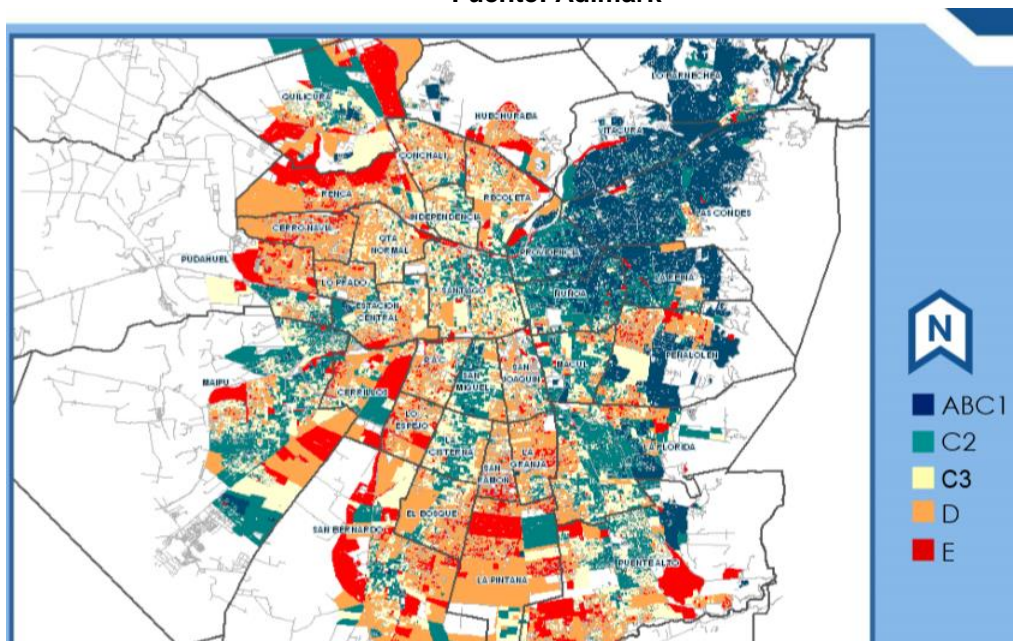
Fuente: Elaboración propia.

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA UBICACIÓN DE LOS LOCALES											
Factores	Ponderación	ALTO LAS CONDES		COSTANERA CENTER		MALL PLAZA VESPUCIO		MALL PLAZA EGAÑA		PORTAL ÑUÑO A	
		Puntuación	P. Ponderado	Puntuación	P. Ponderado	Puntuación	P. Ponderado	Puntuación	P. Ponderado	Puntuación	P. Ponderado
Proximidad del mercado objetivo y los clientes	35%	5	1,75	4	1,4	1	0,35	5	1,75	4	1,4
Nivel de Renta de los residentes aledaños	15%	5	0,75	4	0,6	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Infraestructura del Mall	15%	4	0,6	5	0,75	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Numero de estacionamientos	10%	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Seguridad ciudadana	8%	5	0,4	4	0,32	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Tráfico Peatonal	10%	2	0,2	5	0,5	5	0,5	3	0,3	5	0,5
Tráfico rodado	5%	3	0,15	5	0,25	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Coste de acondicionamiento	2%	2	0,04	4	0,08	3	0,06	2	0,04	2	0,04
CALIFICACIÓN PONDERADA	100%	4,29		4,10		2,37		4,06		3,63	

*Puntuaciones del 1 - 5

Además de tomar en cuenta lo arrojado por la matriz de decisión, se consideró un estudio realizado por Adimark acerca de la distribución de los estratos socioeconómicos en la gran Santiago. Por ende la ubicación para realizar la implementación de las tiendas será en el Mall Alto los condes, Mall Plaza Egaña y Costanera Center considerando que son las ubicaciones donde se agrupa la mayor cantidad de personas del estrato ABC1. A continuación un mapa de Santiago de Chile con la distribución de los estratos socioeconómicos y el detalle de la ubicación de cada centro comercial:

Grafico 32. Mapa de distribución de N.S.E en las comunas del Gran Santiago.
Fuente: Adimark



Tienda 1: se establecerá en el Mall Alto las Condes ubicado en Av. Presidente Kennedy 9001, Las Condes – Santiago (Véase anexo B).

Tienda 2: se establecerá en el Mall Costanera Center ubicado en Avenida Providencia 2425, Providencia – Santiago de Chile cabe destacar que este centro comercial es un icono ya que cuenta con una de las torres más altas de Latinoamérica lo que conlleva a la visita de muchos turistas que visitan la ciudad (Véase anexo B).

Tienda 3: se establecerá en el Mall Plaza Egaña ubicado en Larraín 5862, La Reina, Santiago esta cuenta con una estación de Metro de la línea 4 y distintas paradas de bus lo que posibilita el acceso de gran cantidad de personas (Véase anexo B).

4.8.4 Promoción

Marketing online:

El marketing online agrupa aquellas acciones que la cadena de tiendas de ropa especializadas en vestidos de gala puede ejecutar en internet con el fin de aumentar la visibilidad y reconocimiento de marca.

Página Web:

Se diseñará una página Web²⁴, mediante la cual los clientes puedan conocer la cadena de tiendas Moltmaca, en donde están ubicadas sus tiendas y sus respectivos horarios de atención, estará disponible el catálogo de productos servicios adicionales y venta online, además de notas relacionadas con tips de belleza y el mundo de la moda; esto con el fin de crear una experiencia interactiva.

²⁴ www.moltmaca.cl

La página también ofrecerá al cliente la posibilidad de contactarse con las tiendas a través de un espacio donde podrá realizar preguntas, quejas, reclamos y felicitaciones. Estará enlazada con las cuentas de Facebook y twitter.

Google:

Se posiciona el sitio web de la empresa en los primeros lugares de este popular motor de búsqueda a través del sistema Ad Words, de acuerdo a ciertas palabras clave de búsqueda. En un inicio se establecerán “Ropa”, “Vestido”, “Graduaciones”, y “Gala” como las palabras clave de búsqueda.

Facebook:

Abrir una cuenta en Facebook es gratis, motivo por el cual se recurre al uso de esta red social para dar a conocer las tiendas a través de la creación de una fan page, en la cual se publicarán fotos de las tiendas y de sus productos, se publicarán promociones, eventos y concursos a realizar, ubicación, artículos relacionados con la farándula, moda y espectáculo. La cuenta se actualizará cada semana con lo cual se espera tener a nuestros clientes informados.

Twitter:

Al igual que Facebook esta red social también es de fácil acceso, por lo cual se creará una cuenta para la cadena de tiendas, la foto de perfil será la imagen de la marca y se publicarán tweets relacionados con el negocio, tales como links de artículos sobre belleza, pequeños tips acerca de cómo maquillarse antes de un evento social, esto con el fin de no cansar a los clientes con tweets sobre productos y anuncios de descuentos y de generar un contenido interesante con el objetivo de que sea retwitteado y así llegar a más personas, ampliando el conocimiento de la marca y generando una relación de confianza con sus clientes.

Instagram:

Abrir una cuenta de forma gratuita en instagram donde esta permitirá a nuestros clientes visualizar de manera instantáneamente las fotos de nuestra nueva colección, donde nuestra clientela pueda darle Like a cada foto lo que genera una red de contactos para la empresa, asimismo etiquetar a sus amigos y familiares.

Red Carpet en Facebook, Instagram, Twitter:

Como la cadena es un negocio nuevo se colocara un monitor con cámara en cada sucursal fuera de los probadores donde las personas podrán subir las fotos de los vestidos que se están midiendo en el momento, a sus redes sociales de forma inmediata, por medio de un botón que dirá “SMILE” a las afueras de los probadores colocando un fondo de pantalla como si estuvieran en la alfombra roja de Hollywood, esta se subirá directamente a nuestras redes sociales y dará la opción para etiquetarse a sí mismo, amigos y familiares. Esta fan page permitirá que los seguidores generen el marketing Boca a boca.

Marketing por e-mail:

Esta estrategia será empleada una vez que Moltmaca cuente con una base de datos de sus clientes, con el fin de enviarles e-mails informativos, previa autorización, con mensajes promocionales, que incluyan ofertas, eventos a realizar, productos disponibles, además por este medio se enviarán mensajes de felicitación por el cumpleaños e incluso por el aniversario del cliente con la tienda, con el fin de acercarse más a éste y fidelizarlo.

Canal de YouTube:

Moltmaca entiende perfectamente los beneficios que aportan al marketing con vídeos referentes a su negocio. Solo se necesitaría tener un estudio de grabación casero o simplemente postear videos referentes a la moda, Farándula, Fashion Week, Hollywood, Videos cortos de cómo realizarse peinados y maquillajes sencillos. Se deberá realizar la suscripción de mi canal en YouTube esto generara otro medio gratuito por el cual podemos dar a conocer el negocio.

Boca a boca:

El marketing boca a boca (word of mouth) es muy importante ya que un cliente feliz y satisfecho atrae a más clientes y es la mejor de las referencias. Mediante la experiencia de servicio memorable y los productos ofrecidos se pretende fidelizar al cliente y al recibir un servicio de calidad incluyendo una buena atención que satisfaga sus necesidades empezará a compartir su experiencia con su familia, amigos y colegas lo que generará que esas personas se interesen por vivir la misma experiencia y acudan a las tiendas y así se creará una red.

Programas de fidelización:

Se creará un grupo en Facebook en el que los clientes puedan interactuar en comunidad con otras personas interesadas en las tendencias de la moda, donde puedan compartir conocimientos, discutir temas relacionados, a través de internet y reuniones presenciales.

4.9 Plan de Ventas

4.9.1 Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas está conformada por los asesores integrales. Cada tienda cuenta con 2 asesores quienes deben dar el acompañamiento al cliente durante su visita en la tienda. Asesores integrales: son los encargados de guiar a los clientes durante el proceso de compra. Son ellos quienes deben detectar la necesidad de asesoría del cliente para darle la orientación requerida. De ellos depende en gran parte la fidelización de los clientes, lo que constituye el sustento del negocio y además ayuda a captar nuevos clientes.

Los asesores son prescriptores pues son ellos quienes influyen en el cliente durante la compra, mediante la asesoría integral personalizada y las recomendaciones que hagan del producto que elija el cliente y si va acorde con la ocasión de vestimenta. Por

tal motivo, los asesores deben estar capacitados para transmitir y potenciar la experiencia de los clientes.

Por lo anterior, es muy importante la capacitación que se da a los asesores y ésta no es solo de los conocimientos que se van a transferir a los clientes sino que también se debe formar en cuanto al trato correcto a los clientes.

4.9.2 Formación de los asesores de modas

La formación combina habilidades duras y blandas, para tal fin se debe enseñar a los asesores todo sobre el mundo de la moda y las tendencias de lo que se estila actualmente para los eventos sociales, colores de modas entre otras cosas de esta manera podrán desempeñar bien su papel al momento de asesorar al cliente. En lo que respecta a habilidades blandas es necesario que los asesores sepan cómo tratar a los clientes, para que vivan una experiencia de servicio memorable y no se sientan incómodos.

A los asesores y administradores de las tiendas debe enseñárseles a:

- Hacer sentir especial al cliente.
- Adaptarse a las personas y su forma de pensar, tolerando personalidades difíciles y superando de la mejor manera situaciones complejas.
- Escuchar y responder a los clientes de manera atenta y prestando atención a cada una de las palabras de éstos.
- Mostrar calidez y cercanía, con el fin de eliminar barreras que generen distanciamiento entre ambas partes.
- Mostrar empatía con el cliente y ofrecer una sonrisa durante todo el proceso de compra.
- Evitar un comportamiento asfixiante que incomode al cliente.

Estas capacitaciones estarán a cargo del gerente general de la cadena de tiendas, quien tendrá un curso de asesor de modas, el cual será realizado vía online en la plataforma Pro-cursos²⁵.

4.10 KPI para el plan de marketing

Al igual que en cualquier disciplina de la Gestión empresarial, los KPI (Key Performance Indicator o Indicadores Claves de Desempeño) son esenciales para el Marketing y la correcta evaluación de las campañas y estrategias. Existen KPI propios del Marketing, pero igualmente hay algunos de management que deben ser considerados. Ambos deben estar en la mente del encargado del negocio para la correcta evaluación de campañas y resultados²⁶. A continuación definiremos los siguientes:

²⁵ <http://www.emagister.cl/cursos-asesor-moda-kwes-2577.htm>

²⁶ <https://marketingbuilding.wordpress.com/2014/03/15/los-kpi-o-indicadores-de-gestion-en-marketing/>

Costo por Lead: Cuánto cuesta adquirir un cliente a través de Inbound Marketing versus Outbound Marketing una vez calculado los costos asociados de ambas campañas, se puede dar cuenta de las nuevas ventas, así como asignar presupuestos específicos para cada campaña. Para el cálculo del Costo por Lead en el Inbound Marketing, los costos relevantes son:

- Recurso Humano (creativo y técnico)
- Tecnología y software
- Gastos generales

Para el cálculo del Costo por Lead en el Outbound Marketing, los costos relevantes son:

- Publicidad
- Marketing de Distribución
- Recurso Humano (ventas y marketing)
- Gastos generales

Valor del cliente: una buena manera de aumentar el valor de vida de sus clientes es mediante el desarrollo de campañas de “nutrición de Leads” que llegan a los clientes existentes. Informar así a los clientes existentes sobre nuevos servicios, productos y recursos.

Se puede calcular el “valor de vida” de sus clientes mediante la utilización de los siguientes cálculos:

$(\text{Venta promedio por cliente}) \times (\text{N}^{\circ} \text{ promedio de veces que un cliente compra por año})$
 $\times (\text{tiempo de retención promedio en meses o años para que un cliente típico})$

ROI de Inbound Marketing: calcular el ROI de los esfuerzos de Inbound Marketing es clave para ayudar a evaluar el desempeño de sus campañas de forma mensual y anual. Igualmente importante es la capacidad de iniciar estrategias de planificación y presupuestos para el año siguiente o incluso meses. No importa cuál sea la actividad de marketing de la empresa está utilizando, el retorno de la inversión determinará el futuro de esa actividad.

Conversión de Tráfico a Leads: Hay que analizar y comprender el tráfico que llega al sitio web y sobre todo saber si el tráfico está viniendo de forma orgánica (SEO) o por los medios de comunicación directos, sociales o por referidos. No sólo es necesario asegurarse de que el tráfico esté cumpliendo con la meta establecida para el mes, sino también asegurarse de que las visitas se estén convirtiendo en Leads en un porcentaje definido.

Conversión de Leads a Cliente: Después de la realización de todos los esfuerzos de marketing, es importante saber cuántos Leads fueron capaces de cerrar su equipo de ventas. Este KPI de marketing es muy útil para ventas y el marketing para ayudar a determinar el éxito de sus campañas. Se tendrá que calcular tanto los Leads Calificados de Ventas como Leads Aceptados por Ventas.

Leads Calificados de Ventas: Son Leads considerados como “listos para comprar” en función de una puntuación (Lead Scoring) dado por actividades específicas / gatilladas por acciones. Muchos consideran un Lead que rellena un formulario, por ejemplo, “póngase en contacto con un representante de ventas” o que está dispuesto a comprar su producto o servicio. Por ejemplo, una empresa de gestión de residuos con una ventaja que llenó el formulario de “alquilar un contenedor de basura”, sería considerado un líder de ventas cualificado.

Leads Aceptados por Ventas: Son Leads que su equipo de ventas considera como oportunidades, y han sido contactado directamente o a través de llamadas programadas.

Alcance de los Medios Sociales: Los medios sociales son un gran componente de la estrategia de Inbound Marketing, ya que permite participar y compartir el contenido con los seguidores y fans. Se puede mostrar internamente el valor de los medios sociales a través del crecimiento y la participación de su audiencia. El compromiso de su audiencia puede incluir cualquier cosa, como comentarios, retweets, acciones, menciones y muchos más. Es posible que no tenga todo el tiempo del mundo para utilizar eficazmente todas las plataformas (Twitter, Facebook, Google, Instagram). Se dividirá el número de Leads, clientes y el porcentaje de tráfico que viene de cada plataforma para poder definir dónde concentrar sus esfuerzos. Las métricas que se pueden utilizar para mostrar la importancia y el impacto de los medios sociales en sus esfuerzos de marketing son:

- Número de conversiones de Leads a través de cada canal social (Twitter, Facebook, Instagram entre otros.)
- Número de conversiones generados por clientes de cada canal social.
- Porcentaje de tráfico asociado a canales de medios sociales.

FASE V. Plan de Operaciones

5.1 Proveedores

La cadena de suministro de Inditex se caracteriza porque el 100% de la producción se realizara en china. Los 2 principales proveedores que formarán la cadena de producción Moltmaca se encuentran en las provincias de China²⁷ tales como: Dongguan y Guangdong siendo estas unas de las principales ciudades para la confección de ropa en Asia. La elección de los proveedores fue bajo los principios de Right to wear lo que asevera que estos están obligados a regirse por los valores de responsabilidad social que fueron desarrollados por Inditex, recogidos en su Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores²⁸, Moltmaca se apegara a estos principios. A continuación una breve reseña de nuestros proveedores:

Artif Associates Limited: La empresa fue fundada en 1989 en Hong kong cuenta como alrededor de 500 empleados, tiene como principales clientes Zara, JCP y Sears.

²⁷ <http://www.tradeeasy.com/suppliers/apparel/casual-wear-p1.html>

²⁸ https://www.inditex.com/es/sustainability/product/health_quality_standards

Capacidad de producción mensual es 120.000 piezas, su lead-time de producción es de 30-40 días, se caracteriza por tener productos de alta calidad a precios competitivos. Localización de sus fábricas: Hung Yen , Vietnam, Dongguan, Guangdong provincia de China.

Tabla 33. Perfil del proveedor 1. Fuente: www.tradeeasy.com

Company Profile	
Business Type: Manufacturer	Country: Hong Kong
Employee Count: 500	Established Year: 1989
Principal Customers: Dress Barn, Ashley Stewart, Sears, Pat Rego, Jofft, Zara, Cato, Avenue, Shaming Shoppes, JCP	OEM: YES
	ODM: NO
	Existing Markets: USA , EUR
Factory Audited By: Wrap Certificate, Seas, JCP, Avenue, Charming Shoppes	Factory Location: Hung Yen , Vietnam & Dongguan, Guangdong Province, China
Offshore C/O: Vietnam	OPA: NO
Monthly Productivity: 120,000 pcs	Production Leadtime: 30-40 days after receipt of bulk fabric in factory
Certificates: AQL 2.5	CMT: NO
Strengths: 1. High Quality Garment with competitive price	VAT: YES
Product Categories: Jacket , Women's Garment , Blouse & Shirt , Women Knitwear , Outerwear , O.E.M. , Casual Wear , Knitted Garment , Dress / Skirt , Woven Garment	
Contact Information	
Company Name: Artif Garment Factory (Wholly owned by Artif Associates Limited)	
Contact Now	
Country: Hong Kong	
Address: 201-2 Midas Plaza, 1 Tai Yau Street, San Po Kong , Kowloon, Hong Kong	
Website: http://www.artif.com.hk ; www.artifgmt.com.hk	
Contact Person: Mr. Tony Leung	
Tel: (852) 2352 3101	
Fax: (852) 2352 4643	
Instant Messenger: 	

Kaman Fashion Company: Fue fundada en Hong Kong en 1992 cuenta con aproximadamente 80 empleados, tiene como principales clientes empresas americanas, Francesas y del sur de Korea capacidad de producción mensual es 20.000 piezas, su lead-time de producción es entre 30-45 días. Se caracteriza por no tener un mínimo de orden requerida para producir, envío rápido y regirse por la metodología operacional Just in time para la producción. Localización de sus fábricas: Dongguan, Guangdong provincia de China.

Tabla 34. Perfil del proveedor 2. Fuente: www.tradeeasy.com

Company Profile	
Business Type: Manufacturer	Country: Hong Kong
Employee Count: 80	Established Year: 1992
Brands: Dino00, Xenomono	OEM: YES
ODM: YES	Existing Markets: Usa, France, Spain, Turkey, Australia, Japan, South Korea, Taiwan, Hong Kong.
Factory Location: Dongguan, Guangdong Province, China	OPA: NO
Offshore C/O: NO	Production Leadtime: 30-45 days
Monthly Productivity: 20000 pcs	CMT: YES
Strengths: 1. RAPID SAMPLING 2. NO MINIMUM ORDER REQUIREMENT 3. PROMPT DELIVERY	VAT: NO
Product Categories: Dress / Skirt , Sweater , Women's Garment , Knitted Garment , Casual Wear , Women Knitwear , Vest	
Contact Information	
Company Name: Kaman Fashion Company	
Contact Now	
Country: Hong Kong	
Address: FLAT E, 12/F., WAN TUNG BUILDING, 115 TAM KUNG ROAD, TO KWA WAN, KOWLOON, HONG KONG. Factory: #396, Pan Gu Miao, Caibian, Dalang, Dongguan, Guangdong, China	
Website: http://www.kamanfashion.com	
Contact Person: Mr. Alvin C W Cheung	
Tel: (852) 2712 8058	
Fax: (852) 2743 8017	
Mobile: (852) 92673868	

5.1.2 Código de conducta para fabricantes y proveedores

El Código para fabricantes y proveedores de Inditex²⁹ nació en febrero de 2001 y es de obligado cumplimiento por parte de los fabricantes y proveedores. Está concebido como un documento dinámico, siempre en permanente revisión con el objetivo de incorporar las mejores prácticas y reforzar su vigencia. Su última actualización fue realizada en 2012, con el objetivo de reforzar las cláusulas medioambientales y el mecanismo del canal de denuncias. Este contempla estándares laborales fundamentales y el establecimiento de herramientas de cooperación directa con sus proveedores y el diálogo multilateral con organismos e instituciones que trabajan en estas áreas.

Dentro de las políticas que establece el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores en las cuales se basa la actividad productiva de Moltmaca al establecer las relaciones con sus proveedores, estableciendo estándares de obligado cumplimiento en materia de derechos laborales, salud y seguridad del producto. El Código recoge los siguientes principios:

- Prohibición de trabajo forzado.
- Prohibición de trabajo infantil.
- Prohibición de discriminación.
- Respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva.
- Prohibición de abuso o trato inhumano.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Pago del salario.
- Horas de trabajo no excesivas.
- Trabajo regular.
- Trazabilidad de la producción.
- Salud y seguridad del producto.
- Compromiso medioambiental.
- Confidencialidad de la información.
- Implementación del código.

La empresa se asegura de que lo anterior mencionada este en su estricto cumplimiento ya que los proveedores seleccionados deben estar suscritos a marco de convenio industriALL³⁰ estas son asociaciones sindicales que velan por el cumplimiento del código de conducta de fabricantes y proveedores.

5.2 Gestión de Stocks

El inventario de la empresa se comprenderá en productos terminados estas se encontrarán en los almacenes a la espera de ser vendidos. Es importante destacar conceptos relevantes al hablar de inventarios y no confundir el stock con el surtido. Llamamos surtido a la variedad de artículos de una misma clase que una empresa ofrece a sus clientes (distintos modelos, distintas tallas, distintos colores).

²⁹ https://www.inditex.com/es/sustainability/suppliers/code_conduct

³⁰ <http://www.industrialall-union.org/es>

Los stocks es el conjunto de materiales necesarios para el proceso productivo o comercial. Una vez adquiridos, los materiales que componen el stock se utilizan en la fabricación o venta, de manera que se hace necesario reponerlos. Se pueden clasificar mediante ciertos criterios, como la funcionalidad, operatividad, y la gestión.

Molmaca clasificará su stock bajo los siguientes criterios:

- Criterio de Funcionalidad - Stock estacional su objetivo es hacer frente a aquellas ventas esperadas que se producen en una determinada estación o temporada.
- Criterio de operatividad - Stock óptimo es el que compatibiliza una adecuada atención a la demanda y una rentabilidad maximizada teniendo en cuenta los costes de almacenaje.

De esta manera le permitirá a la empresa poder responder a los peaks en el año tales como las fechas decembrinas, graduaciones de cuarto medio y licenciatura que se realizan generalmente entre los meses de Octubre y Noviembre.

5.2.1 Sistemas de gestión de Stocks

Existen diversos sistemas para optimizar las entradas de stocks en las empresas teniendo en cuenta las salidas que se van produciendo, esto es, el reaprovisionamiento (Véase en anexo C).

5.2.2 Sistema de reaprovisionamiento

Sistema de revisión continua: En este sistema, el estado del stock se actualiza de forma inmediata cada vez que se produce una recepción o una venta. Hay un conocimiento perfecto del nivel de existencias en cada momento.

El hecho de que haya un stock insuficiente puede traer consigo una serie de inconvenientes:

- Pérdida de ventas.
- Pérdida de imagen.
- Pérdida de la confianza de los clientes.

La frecuencia del pedido estará determinada por el ritmo de las ventas, y el pedido se generará automáticamente cada vez que el nivel de stock llegue al punto de pedido. La cantidad que se pida será siempre la misma, es decir, la del tamaño óptimo del pedido (Q^*). Hoy en día, los avances tecnológicos permiten que por medio de un ERP sea lo más utilizado. Los sistemas de tecnología de información que utilizará Molmaca en cada una de sus tiendas informarán automáticamente de cada movimiento en el mismo momento en que éste se produce; por tanto, los datos contenidos referentes a inventario, situación de pedidos, etc. serán un reflejo preciso del estado del almacén en tiempo real.

El ERP a utilizar por Molmaca será de la empresa Alemana SAP ya que estos son los líderes del mercado³¹, las siglas significan Enterprise Resource Planning básicamente es una arquitectura de software para empresas que facilita e integra la información entre las funciones de manufactura, logística, finanzas y recursos humanos de una empresa.

Características de SAP:

- Base de datos centralizada componentes de un ERP interactúan entre si consolidando todas las operaciones.
- Los datos se ingresan una sola vez, los datos deben ser completos consistentes y comunes

5.2.3 Inventario

La empresa estará sujeta a la obligación de realizar inventarios que se realizará a través de la contabilidad de la empresa, por lo que se llama inventario contable; resulta de aumentar o disminuir nuestro inventario cuando hay entradas o salidas. Además se llevará a cabo un recuento físico de cada prenda en las tiendas cada 2 meses (Inventario cíclico), este se llama un inventario extracontable ya que nos olvidamos por un momento de lo que está reflejado en la contabilidad y pasamos a la realidad del almacén.

5.3 Descripción de Procesos

5.3.1 Procesos de producción

Diseño:



Un producto de la empresa comienza con un diseño por parte del equipo de diseñadores de Molmaca estos deben conocer los aspectos claves de los estándares que maneja la empresa “Rigth to wear”, es por eso que las creaciones nacen bajo parámetros ya establecidos, en esta fase inicial del ciclo el conocimiento de los estándares de calidad por parte del equipos son claves para el diseño, la elección del tejido y los acabados. La sensibilización de diseñadores y comerciales en la elección de las materias primas es fundamental y uno de los aspectos más relevantes dentro de sus planes de formación periódica.

Primer Análisis: Muestra de preproducción

³¹ <http://www.mundosap.com/foro/showthread.php?t=424>



Una vez confeccionado el primer prototipo, y antes de iniciar la producción, la prenda pasa un primer control de calidad. El objetivo es detectar lo más temprano posible en el ciclo de fabricación cualquier incumplimiento de los estándares. Esta primera muestra se enviará al gerente de operaciones este realizará un análisis junto con los diseñadores de las materias primas empleadas y pruebas de ensayo del resto de los componentes (apliques, botones, zippers, telas, pedrería entre otros) tiempo aprox. del envío 1 semana vía aérea. Ambos equipos estarán dotados con la instrumentación analítica más precisa y con unidades dedicadas a dar soporte de asesoramiento técnico de los fabricantes y proveedores. Al llegar la muestra se seleccionarán las partes y las cantidades a analizar. El objeto de análisis se extraerá de la prenda y se preparará para llevar a cabo los ensayos como por ejemplo, estarán 24 horas acondicionándose a la temperatura y humedad que exigen los estándares internacionales de no cumplir los requerimientos se notifica al proveedor y se repite el proceso.

Producción:



Los proveedores y aliados de “Molmaca” para lograr una producción sostenible, dichos centros deben tener la capacidad de garantizar los métodos de producción adecuados, además de recibir previamente formación específica y técnica en aspectos de cumplimiento en cuanto a las normas de Clear and Safe to Wear, para que no exista ninguna duda sobre las exigencias de calidad de sus productos.

Segundo control:



Segundo control: En producción

Durante la última etapa de producción, se lleva a cabo la Fase “*Picking*” la prenda puede ser objeto de un nuevo control analítico para corroborar que cumple las disposiciones de CtW y StW. Para ello la empresa realizará visitas de inspección a las fábricas de manera esporádica y aleatoria (2 veces al año) realizadas por el jefe de operaciones, tomará muestras representativas de la producción posterior que nos

ayudará a corroborar que los estándares de calidad están debidamente utilizados por nuestros proveedores.

Ultimo examen: En la plataforma de logística



Una vez que la producción de un modelo se ha terminado, las prendas se transportan a las plataformas logísticas donde pasan un último control antes de ser distribuidas a las tiendas. Se seleccionará aleatoriamente una cantidad representativa de la producción para su envío estos se realizarán 4 veces al año y aumentará dependiendo de qué tanta mermas se tengan en el inventario por productos defectuosos. Por último se realizará un informe el cual será documento final que certifica que la prenda ha pasado todos los controles de calidad satisfactoriamente y está lista para comercializar. Este proceso estará a cargo del jefe de importación y logística.

Cabe destacar que si la prenda analizada no supera las exigencias de calidad de Right to Wear, se analiza, junto al proveedor y bajo la supervisión de los laboratorios de referencia, la posibilidad de corregir de los parámetros fallidos. Si la prenda no apta no tiene posibilidad de corrección, toda la producción será destinada a agentes externos especializados que procederán a la destrucción controlada del mismo, dentro del código de fabricantes y proveedores se contempla que de suceder alguna situación parecida se aplicara multas según la pautaado previamente.

Resultados:



El resultado de que las prendas a producir pasen por todos los pasos anteriormente mencionados tendrá como resultados una certificación con altos estándares de calidad, lo que se traducirá en confianza de nuestros clientes acerca de los productos que están adquiriendo, así como eficiencia en la cadena de suministro ya que se debería de corregir al mínimo los defectos de dichas prendas o vestidos de gala.

5.3.2 Estimación de Lead times

Lead time de Diseño: Considerando que se debe realizar el diseño de 200 SKU para cada temporada, además de tomar en cuenta las informaciones recabadas por cada tienda acerca de las demandas de los consumidores, se estima que el tiempo para diseñar los modelos será aproximadamente de 10 días hábiles.

Lead time de producción: Considerando que los proveedores escogidos por la empresa cuenta con tiempos de producción entre de 30 a 45 días continuos después de realizar la orden de compra.

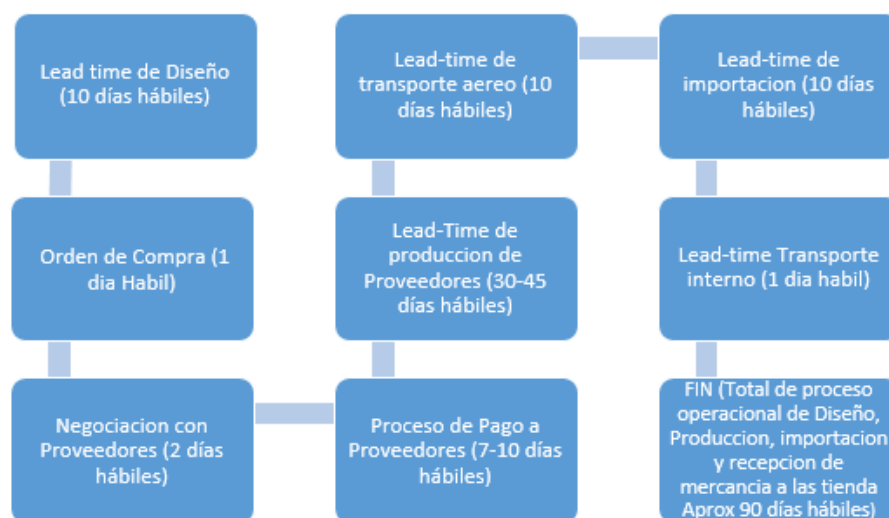
Lead time de Importación: Dependiendo de lo acordado con el proveedor, se debe acudir a un banco local para realizar la transferencia bancaria, o abrir una carta de crédito a favor del proveedor. Una vez recibido el pago o la notificación de que existe una carta de crédito a su favor, el proveedor procederá a embarcar la mercancía ya que se hará cargo también de contratar el transporte y los seguros se espera realizar el pacto bajo el término CIF (costo, seguro y flete). Todo este proceso de transferencia de pago al proveedor puede durar alrededor de 7 a 10 días hábiles dependiendo de la entidad bancaria³².

Además considerando que el tiempo que demora el transporte de un producto en el caso de Asia, dependerá, en general, del tiempo que tome la búsqueda de la negociación y una vez hecho el embarque en Asia, el envío tarda una o dos semanas si es vía aérea, y entre 30 y 60 días por vía marítima. En el caso de Moltmaca se realizar por vía aérea considerando la rapidez con la cual se necesita responder a la demanda en el mundo de la moda.

5.3.2.1 Políticas arancelarias e internación en Chile

Uno de los pasos más importantes en el proceso de importar es el de saber la documentación exigida por el país donde se opera, en Chile los impuestos a pagar por la internación de la mercancía, Exigen dos impuestos uno que llaman derecho o arancel aduanero, que en general, es el 6% para todo tipo de productos, salvo algunos que tienen un arancel más alto; Cabe destacar que este se calcula sobre el costo del producto, el seguro obligatorio y el flete. Por otra parte es que todos los productos pagan la tasa del IVA, que es un 19% según explica la Aduana Chilena³³. Los tiempos relacionados a los trámites aduaneros en Chile pueden demorar de una a dos semanas según un foro de importadores desde China a Chile³⁴.

Tabla 35. Flujograma del proceso de Diseño, Fabricación, Pago a Proveedores, Transporte e Importación. Fuente: Elaboración propia.



³² http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_fin.asp?id=1905

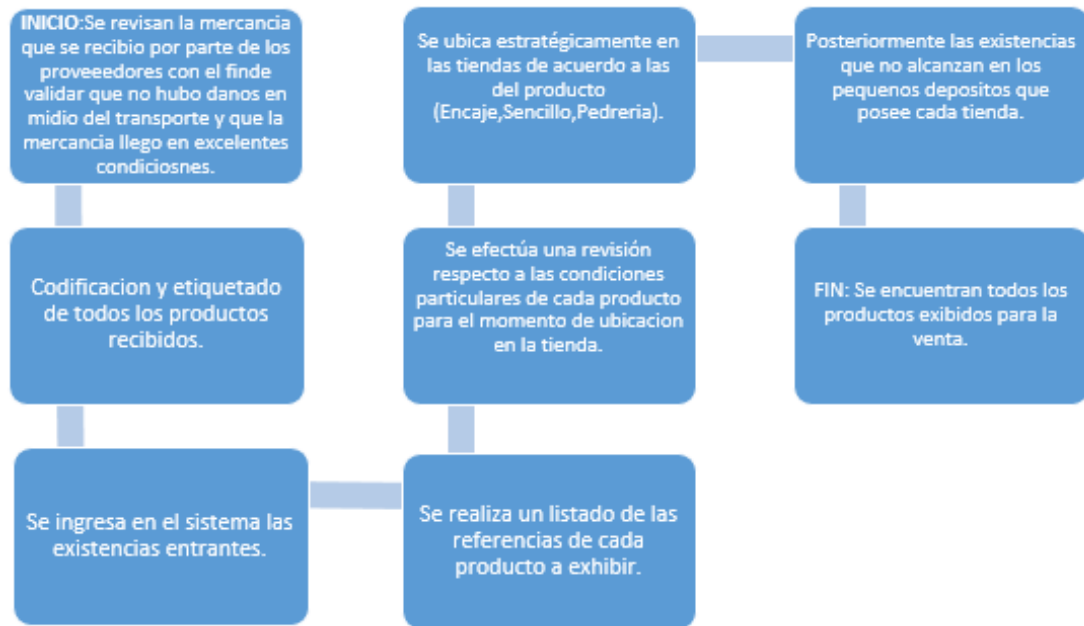
³³ <https://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/inicio.html>

³⁴ <http://www.winnergro.cl/costos-de-importacion-de-china-a-chile-calculadora>

5.3.3 Proceso de operaciones internas

En esta fase se pasará a describir el proceso interno de cada una de las tiendas este será efectuado individualmente en cada sucursal, luego de la llegada de la mercancía después de su fase de producción.

Tabla 36. Descripción de Procesos interno. Fuente: Elaboración propia.



5.4 Horario de atención de las tiendas

El horario de las 3 tiendas se regirá de acuerdo a las normas de cada centro comercial. A continuación los horarios de los centros comerciales donde se establecerán los locales comerciales:

Tabla 37. Horaria de tiendas según centro comercial. Fuente: Páginas web de los C.C.

Horario General por Centro Comercial	
Costanera Center	Lun - Dom de 10:00am a 11:00pm
Alto las Condes	Lun - Dom de 10:00am a 11:00pm
Mall Plaza Egaña	Lun - Dom de 10:00am a 10:30pm
Fuente: www.altolascondes.cl , mallcostaneracenter.cl , Mallplaza.cl	

5.5 Layout de las tiendas

El objetivo de la distribución para servicios minoristas tales como tiendas, bancos y restaurantes es maximizar la utilidad neta por metro cuadrado de espacio de piso. Una empresa que sabe aprovechar cada centímetro de la distribución de su espacio para alcanzar este objetivo es una empresa exitosa y que sabe utilizar sus recursos. En

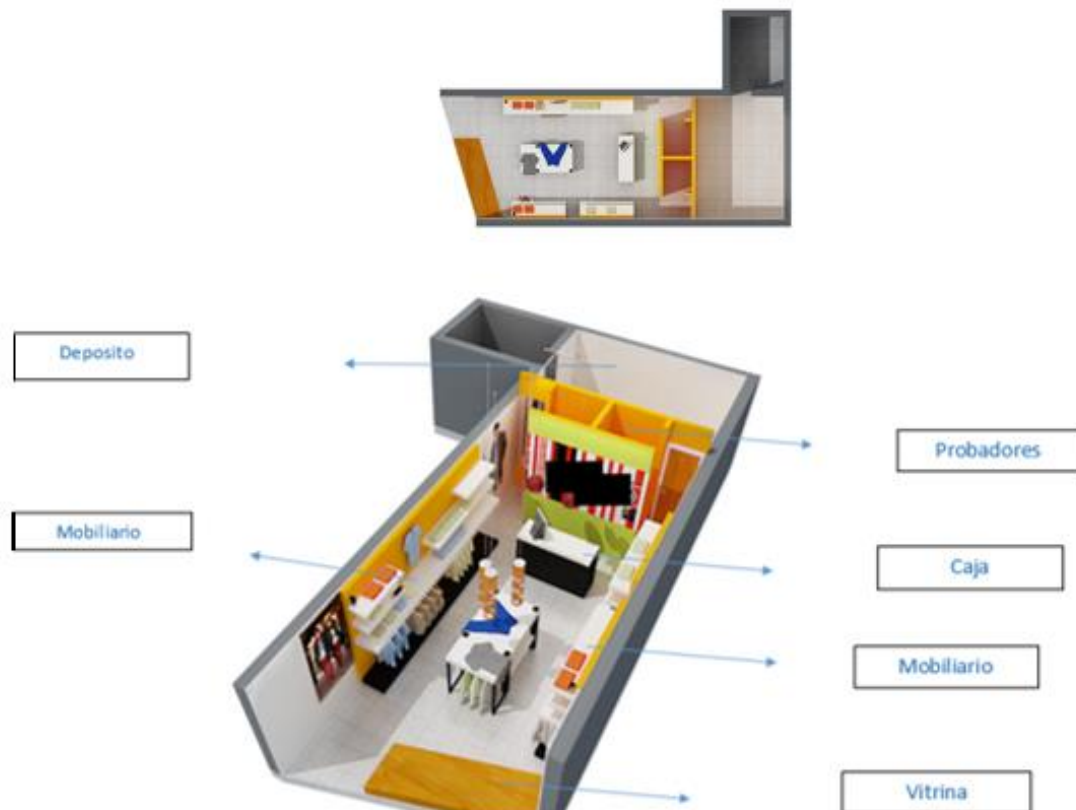
operaciones se traduce estos como “reducir costos de manejo” o “Maximizar la exposición del producto”³⁵.

Otros aspectos que deben considerarse en la distribución es el de “servicescape” este se refiere al contexto físico de la prestación del servicio, en este caso el servicio de venta de vestidos gala y de cómo este afecta de forma directa el entorno de nuestras clientas y empleados. El servicescape tiene 3 elementos que se deben tomar en cuenta tales como: condiciones del ambiente, distribución, funcionalidad del espacio, letreros, símbolos y otros objetos³⁶.

Las condiciones del ambiente son las características del entorno, como ruido, música, iluminación, temperatura y aromas que afectan el desempeño y humor del empleado, así como las percepciones de los clientes respecto del servicio acerca del tiempo que permanecerán dentro del establecimiento y el dinero que gastarán.

Es por ello que se enfatiza en 2 aspectos relevantes como: la funcionalidad y la distribución del espacio, estas se basan en la planeación de la circulación, es decir brindar a los clientes una ruta que los exponga a la mayor cantidad de mercancía posible, al mismo tiempo que a lo largo del trayecto, se coloquen los servicios en la secuencia que se necesitaran.

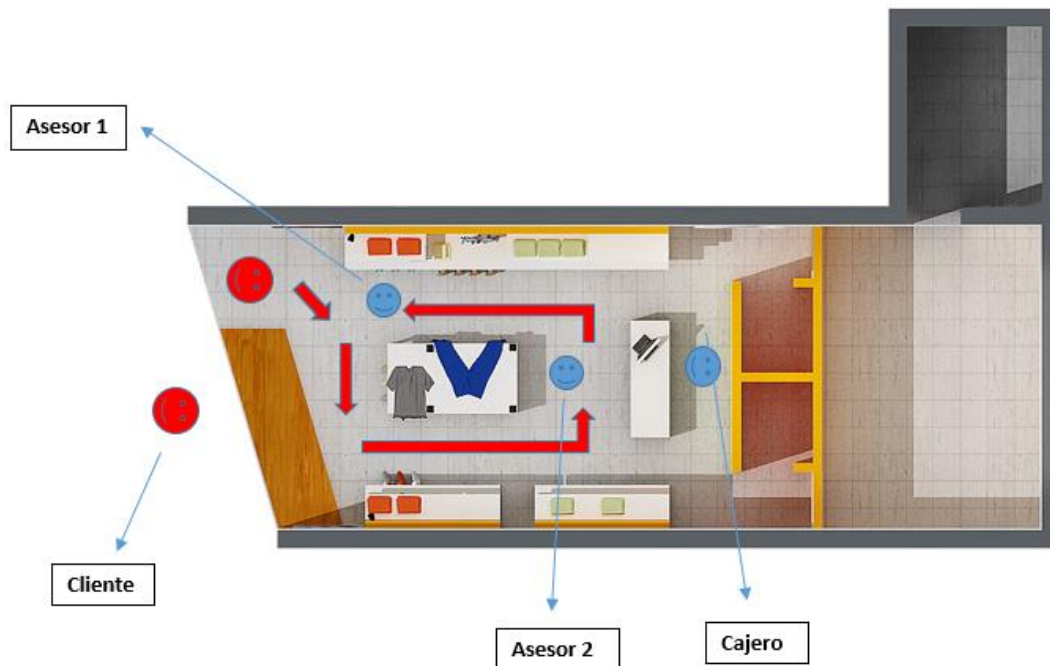
Figura 38. Layout de las tiendas. Fuente: Elaboración propia



³⁵ M.S Sommers y J.B Kernan, “A Behavioral Approach to Planning, Layout and Display”. Journal of Retailing.

³⁶ M.J Bitner, Servicescape: The impact of Physical Surrounding on Costumers and Employees, Journal of Marketing.

Figura 39. Ruta que debe seguir la clientela a fin de motivar su intencion de compra. Fuente: Elaboracion propia.

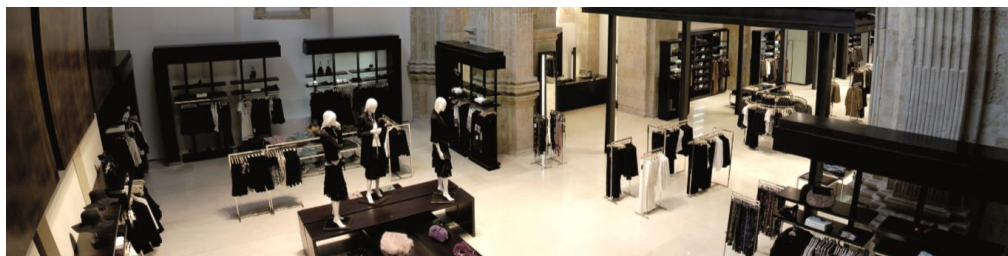


Considerando que dentro de los objetivos relevantes para el diseño del layout se encuentran:

- La ruta para incentivar la disposición a comprar.
- La ubicación de los asesores integrales en el local se preste para recibir con un saludo cordial a todos nuestros clientes y estar dispuesto a responder cualquier inquietud de la clientela.
- Resalte de nuestros productos ofrecidos.
- Que nuestros clientes permanezcan el mayor tiempo posible dentro de nuestras instalaciones.
- Armonioso diseños en cuanto a la decoración de los locales.

Es por ello que la decoración escogida para nuestras tiendas es de estilo minimalista ya que va acorde con los objetivos planteados y la exclusividad de nuestros productos ofrecidos. A continuación una imagen de cómo serán diseñadas nuestras tiendas:

Figura 40. Diseño de tiendas. Fuente: www.desing.com



5.5.1 Mobiliario

Las tiendas recibirán una atención prioritaria en su decoración y mobiliario, tanto interior como exterior. En ella cumplen un papel de gran importancia los escaparates, maniquís y mobiliarios a utilizar. Cabe destacar que en cuanto al diseño interior, responde al objetivo de crear un espacio traslúcido en el que la ropa asume el protagonismo, eliminando cualquier barrera entre las prendas y los clientes. La estrategia principal de desarrollo de los formatos decoración minimalista y moderna. El mobiliario a utilizar para la cadena de tiendas será:

Tabla 41. Mobiliario de la cadena de tiendas. Fuente: Elaboración propia.

Mobiliario	Cantidad	Medidas	Material
Estantes	25	2 mts x 2 mts	Madera
Ganchos	1.500	N/A	Madera
Escaparates	9	1,50mts x 2 mts	Acero Inox
Maniquis	15	N/A	Acrilico
Soportes	55	35cm x 15cm	Acero Inox
Dispensa	12	1,50mts x 2 mts	Acero
Pufs	9	50cm x 60 cm	Cuero
Sofas	3	1 mts x 60 cm	Cuero
Vitrinas	6	3 mts x 5 mts	Vidrio

5.5.2 Iluminación

La iluminación en un local comercial es vital para marcar espacios y destacar productos. Recuerda siempre que la primera toma de contacto con los productos se hace a través de un vistazo general del lugar donde se hallan. Se debe tomar en cuenta que se quiere atraer al cliente, que se aprecie bien la mercancía y que nos ayude a concretar la venta³⁷. Por ende las zonas que son relevantes para la iluminación son:

- La zona de exposición de los vestidos, debe iluminarse de forma tenue, evitando excesos, con el fin de que la ropa se aprecia de forma adecuada. Se deben utilizar luces que no calienten mucho el ambiente, siendo preferibles luces led y lámparas de fluorescencia o los halógenos de luz cálida.
- La zona de caja, debe iluminarse más y por esto se emplea una luz más cálida, acorde a la estética del resto de la tienda. Se puede utilizar halógenos tradicionales de bajo consumo.
- La zona administrativa debe estar bien iluminada.

5.5.3 Medios de pago

Los medios de pago que se recibirán en las tiendas serán: efectivo, cheques, tarjetas de crédito, débito bancarias y no bancarias. Para recibir todas las tarjetas en cada una de las tiendas es necesario aperturar una cuenta Bancaria en cualquier banco nacional y solicitar el equipo para procesar tarjetas de Redcompra, estos equipos aceptan

³⁷ <http://www.comercionista.com/local-inventario/como-iluminar-tienda>

tarjetas de todo tipo (Diners, American Express, Master Card y Visa). La penetración bancaria en Chile es elevada lo que posee todos los medios y formas de pago contribuirá con la venta de nuestros productos.

FASE VI. Plan de Personas

6.1 Determinación del número de empleados necesarios para el funcionamiento de la cadena.

La cadena de tiendas contará con un total de 10 empleados en el área administrativa y está compuesta por:

- Gerente General.
- Jefe Logístico y de importaciones
- Analista de Recursos Humanos.
- Analista Administrativo.
- Analista de Marketing y Ventas.
- Auxiliar de Marketing y Contenidos Online.
- Diseñadores.

Cada una de las tres tiendas estará compuesta por 4 personas las cuales son:

- Administrador de la tienda.
- Cajero.

2 Asesores Integrales. (Dependiendo de la demanda de clientes que tenga cada una de las tiendas, se aumentara el número de asesores)

Por lo tanto la cadena de tiendas Moltmaca contará con un total de 22 empleados que contribuirán proactivamente para lograr el cumplimiento los objetivos estratégicos.

6.2 Organigrama

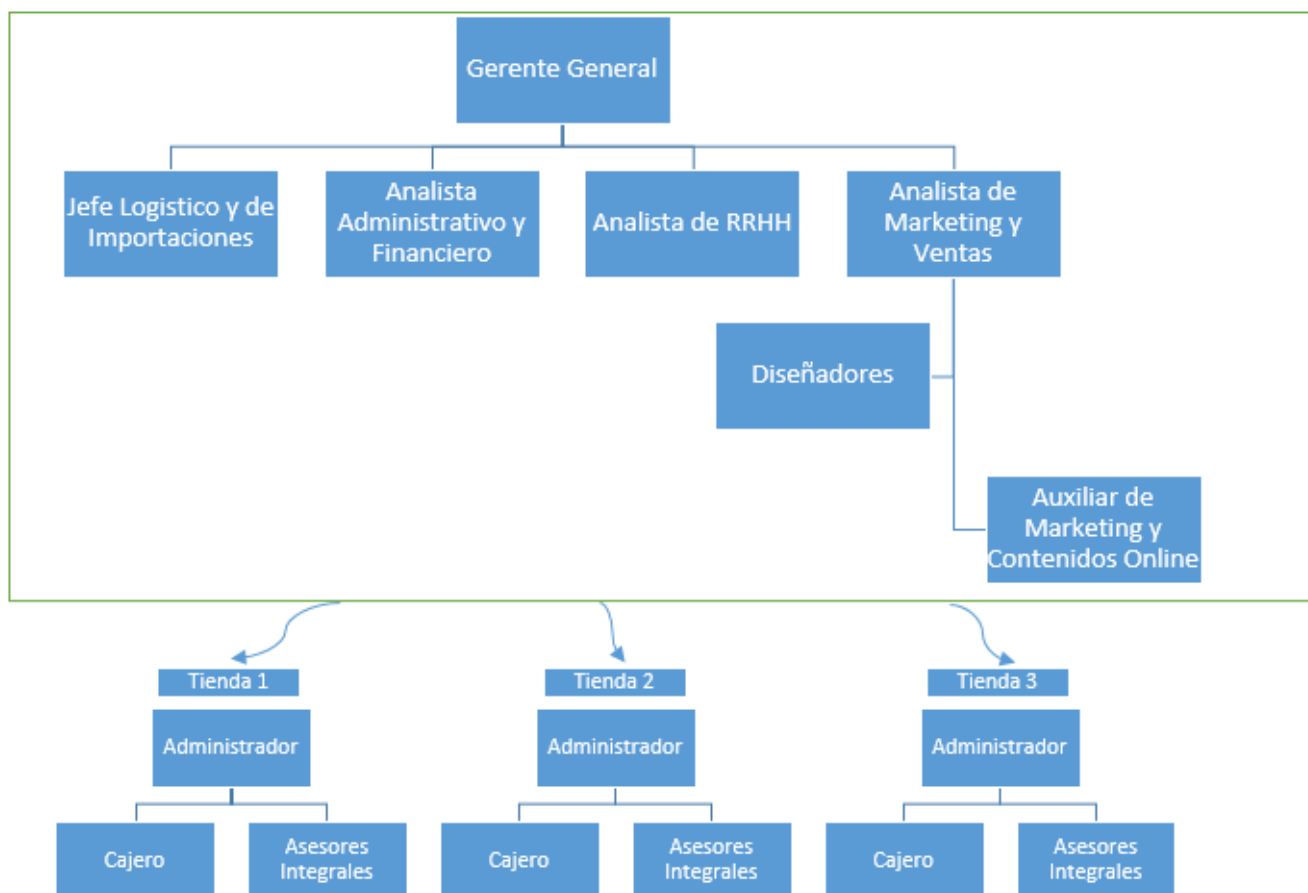
La cadena de tiendas es liderada por el gerente general, siendo éste la máxima autoridad y quien tiene a su cargo a todos los empleados de la cadena de tiendas. Los analistas de recursos humanos, marketing, diseñadores, administrativo y financiero.

Por otra parte los administradores de las tiendas rinden cuentas directamente al gerente de manera que el trato sea lo más directo posible y evitar burocracia por parte de la estructura organizacional. El auxiliar de marketing y los diseñadores reportan directamente al analista de marketing y en cuanto a los asesores integrales y cajeros al administrador de cada tienda.

Esta estructura organizacional busca potenciar al funcionamiento de la empresa de una manera eficaz y eficiente donde se promueva un ambiente de cordialidad y apoyo entre los colaboradores donde todos puedan dar su punto de vista acerca del rumbo que está tomando la empresa.

Por lo anterior, el organigrama de la cadena de tiendas es el siguiente:

Figura 42. Organigrama de la cadena de tiendas “Moltmaca”. Fuente: Elaboración propia.



6.3 Definición de perfiles para cada puesto de trabajo

Para la definición de los perfiles para cada puesto de trabajo en la cadena de tiendas “Moltmaca”. (Véase anexos D).

6.4 Horario laboral personal administrativo

El área administrativa labora de lunes a viernes desde las 8:00 horas hasta las 18:00 horas, este horario está basado en los horarios de áreas administrativas en el país.

6.5 Capacitaciones

Las capacitaciones estarán a cargo del gerente general, quien será el responsable de enseñar a los asesores y administradores de las tiendas todos los conocimientos acerca de cómo atender adecuadamente al público, además de instruir en cuanto a los objetivos y metas de la empresa. Estas dos capacitaciones se realizarán antes de abrir al público con el fin de que estén preparados una vez inicien operaciones.

En cuanto a las capacitaciones para los analistas, también serán responsabilidad del gerente ya que es éste quien debe transmitir que requiere de cada uno de estos y cuáles son las tareas a realizar. La capacitación del auxiliar de marketing y contenido

digital estará a cargo del analista de marketing. Éstas se harán antes de iniciar operaciones.

Cada dos meses se realizará una capacitación a los asesores y administradores con el fin de reforzar los conocimientos y a partir del segundo año se realizará cada tres meses.

FASE VII. Análisis Financiero

7.1 Inversiones requeridas y financiación

Para la puesta en marcha de la cadena de tiendas en la ciudad de Santiago de Chile es necesario adquirir equipos electrónicos, mobiliario y artículos de oficina. Los locales en donde se ubicarán las tiendas, serán alquilados. Dentro de la inversión inicial se deben considerar las mejoras locativas, decoración y los gastos de constitución de una empresa.

También se considera capital de trabajo con el fin de cubrir los dos primeros meses de salarios, alquiler, servicios públicos, teléfono e internet y para poder comprar el inventario inicial de cada una de las tiendas.

A continuación se detallará el monto total de la inversión y el capital de trabajo necesario para iniciar actividades:

Tabla 43. Mobiliario. Fuente: Elaboración propia.

Mobiliario	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total	Cotizaciones
Estantes	25	\$ 34.990	\$ 874.750	www.mercadolibre.cl
Ganchos	1.500	\$ 1.200	\$ 1.800.000	www.sodimac.cl
Escaparates	9	\$ 119.990	\$ 1.079.910	www.yapo.cl
Maniquis	15	\$ 130.990	\$ 1.964.850	www.mercadolibre.cl
Soportes	55	\$ 5.990	\$ 329.450	www.yapo.cl
Despensa	12	\$ 45.990	\$ 551.880	www.yapo.cl
Pufs	9	\$ 29.990	\$ 269.910	www.sodimac.cl
Sofas	3	\$ 149.990	\$ 449.970	www.sodimac.cl
Vitrinas	6	\$ 350.000	\$ 2.100.000	www.yapo.cl
Escritorios	3	\$ 99.000	\$ 297.000	www.sodimac.cl
Archivadores	3	\$ 69.990	\$ 209.970	www.sodimac.cl
Mueble Caja	3	\$ 219.990	\$ 659.970	www.sodimac.cl
Sillas	9	\$ 45.990	\$ 413.910	www.sodimac.cl
Total Mobiliario			\$ 11.001.570	

Tabla 44. Equipos electrónicos. Fuente: Elaboración propia.

Equipos Electrónicos	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total	Cotizaciones
Computador de escritorio	3	\$ 34.990	\$ 104.970	www.falabella.com
Impresora de Facturación	3	\$ 219.990	\$ 659.970	www.falabella.com
Caja de seguridad	9	\$ 119.990	\$ 1.079.910	www.mercadolibre.cl
Lector de código de barras	3	\$ 149.990	\$ 449.970	www.mercadolibre.cl
Teléfonos	9	\$ 29.990	\$ 269.910	www.falabella.com
Laptops	3	\$ 349.990	\$ 1.049.970	www.falabella.com
Televisores LED 42"	3	\$ 389.990	\$ 1.169.970	www.falabella.com
Total Equipos Electrónicos			\$ 4.784.670	

Tabla 45. Depreciación. Fuente: Elaboración propia.

Depreciación	Costo	Vida útil (Años)	
Mobiliario	\$ 11.001.570	5	\$ 2.200.314
Equipos Electrónicos	\$ 4.784.670	5	\$ 956.934
Total depreciación anual			\$ 3.157.248

Tabla 46. Inversión. Fuente: Elaboración propia.

Inversión	
Mobiliario	\$ 11.001.570
Equipos Electrónicos	\$ 4.784.670
Mejoras Locativas	\$ 8.000.000
Rótulos	\$ 500.000
Software	\$ 5.500.000
Gastos de Constitución	\$ 1.500.000
Total de Inversión	\$ 31.286.240

Tabla 47. Capital de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Capital de Trabajo	
Inventario Inicial para 2 Colecciones de Temporada	\$ 96.978.545
Salarios (2 meses)	\$ 37.600.000
Arriendo (2 meses)	\$ 18.200.000
Servicios Agua, Lúz (2 meses)	\$ 844.000
Internet y Teléfono (2 meses)	\$ 330.000
Capacitación Inicial	\$ 200.000
Remanente	\$ 10.000.000
Total Capital de Trabajo	\$ 164.152.545

Para llevar a cabo el plan de negocios es necesario financiar el 60% del total de la inversión y del capital de trabajo, siendo el 40% restante capital propio. La financiación se realizará con el Banco Santander, mediante un crédito personal de libre inversión ya que consultando con asesores de otros bancos, estos solo prestan a empresas que lleven como mínimo un año de funcionamiento. A continuación se detalla el monto a financiar y sus condiciones:

Tabla 48. Financiamiento y condiciones. Fuente: Elaboración propia.

Financiamiento	
Concepto	Costo
Inversión Total	\$ 31.286.240
Capital de Trabajo	\$ 164.152.545
Necesidad Financiera Total	\$ 195.438.785
Recursos Propios (40%)	\$ 78.175.514
Financiamiento (60%)	\$ 117.263.271

Tabla 49. Condiciones de Financiamiento. Fuente: Banco Santander.

Condiciones de Financiamiento	
Prestamo Bancario	\$ 117.263.271,26
R. anual	21,00%
R. mensual	1,60%
Plazo	36
Cuota	\$ 4.311.117,34

A continuación se presenta la tabla de intereses, amortización y cuotas del préstamo bancario a 3 años:

Tabla 50. Pago de préstamo bancario a 3 años. Fuente: Elaboración propia.

Mes	Saldo Inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Final
1	\$ 117.263.271,26	\$ 2.433.513,35	\$ 1.877.603,99	\$ 4.311.117,34	\$ 114.829.757,91
2	\$ 114.829.757,91	\$ 2.472.478,44	\$ 1.838.638,90	\$ 4.311.117,34	\$ 112.357.279,46
3	\$ 112.357.279,46	\$ 2.512.067,44	\$ 1.799.049,90	\$ 4.311.117,34	\$ 109.845.212,02
4	\$ 109.845.212,02	\$ 2.552.290,33	\$ 1.758.827,01	\$ 4.311.117,34	\$ 107.292.921,69
5	\$ 107.292.921,69	\$ 2.593.157,27	\$ 1.717.960,08	\$ 4.311.117,34	\$ 104.699.764,42
6	\$ 104.699.764,42	\$ 2.634.678,56	\$ 1.676.438,78	\$ 4.311.117,34	\$ 102.065.085,86
7	\$ 102.065.085,86	\$ 2.676.864,69	\$ 1.634.252,66	\$ 4.311.117,34	\$ 99.388.221,17
8	\$ 99.388.221,17	\$ 2.719.726,29	\$ 1.591.391,06	\$ 4.311.117,34	\$ 96.668.494,88
9	\$ 96.668.494,88	\$ 2.763.274,19	\$ 1.547.843,16	\$ 4.311.117,34	\$ 93.905.220,70
10	\$ 93.905.220,70	\$ 2.807.519,37	\$ 1.503.597,98	\$ 4.311.117,34	\$ 91.097.701,33
11	\$ 91.097.701,33	\$ 2.852.473,00	\$ 1.458.644,35	\$ 4.311.117,34	\$ 88.245.228,33
12	\$ 88.245.228,33	\$ 2.898.146,42	\$ 1.412.970,93	\$ 4.311.117,34	\$ 85.347.081,92
13	\$ 85.347.081,92	\$ 2.944.551,15	\$ 1.366.566,19	\$ 4.311.117,34	\$ 82.402.530,76
14	\$ 82.402.530,76	\$ 2.991.698,92	\$ 1.319.418,43	\$ 4.311.117,34	\$ 79.410.831,85
15	\$ 79.410.831,85	\$ 3.039.601,61	\$ 1.271.515,74	\$ 4.311.117,34	\$ 76.371.230,24
16	\$ 76.371.230,24	\$ 3.088.271,30	\$ 1.222.846,04	\$ 4.311.117,34	\$ 73.282.958,94
17	\$ 73.282.958,94	\$ 3.137.720,30	\$ 1.173.397,05	\$ 4.311.117,34	\$ 70.145.238,64
18	\$ 70.145.238,64	\$ 3.187.961,06	\$ 1.123.156,29	\$ 4.311.117,34	\$ 66.957.277,58
19	\$ 66.957.277,58	\$ 3.239.006,27	\$ 1.072.111,08	\$ 4.311.117,34	\$ 63.718.271,31
20	\$ 63.718.271,31	\$ 3.290.868,81	\$ 1.020.248,54	\$ 4.311.117,34	\$ 60.427.402,50
21	\$ 60.427.402,50	\$ 3.343.561,77	\$ 967.555,58	\$ 4.311.117,34	\$ 57.083.840,74
22	\$ 57.083.840,74	\$ 3.397.098,43	\$ 914.018,91	\$ 4.311.117,34	\$ 53.686.742,30
23	\$ 53.686.742,30	\$ 3.451.492,33	\$ 859.625,02	\$ 4.311.117,34	\$ 50.235.249,98
24	\$ 50.235.249,98	\$ 3.506.757,16	\$ 804.360,18	\$ 4.311.117,34	\$ 46.728.492,81
25	\$ 46.728.492,81	\$ 3.562.906,90	\$ 748.210,45	\$ 4.311.117,34	\$ 43.165.585,92
26	\$ 43.165.585,92	\$ 3.619.955,69	\$ 691.161,65	\$ 4.311.117,34	\$ 39.545.630,23
27	\$ 39.545.630,23	\$ 3.677.917,94	\$ 633.199,40	\$ 4.311.117,34	\$ 35.867.712,29
28	\$ 35.867.712,29	\$ 3.736.808,28	\$ 574.309,07	\$ 4.311.117,34	\$ 32.130.904,01
29	\$ 32.130.904,01	\$ 3.796.641,56	\$ 514.475,79	\$ 4.311.117,34	\$ 28.334.262,45
30	\$ 28.334.262,45	\$ 3.857.432,88	\$ 453.684,46	\$ 4.311.117,34	\$ 24.476.829,57
31	\$ 24.476.829,57	\$ 3.919.197,59	\$ 391.919,76	\$ 4.311.117,34	\$ 20.557.631,98
32	\$ 20.557.631,98	\$ 3.981.951,26	\$ 329.166,09	\$ 4.311.117,34	\$ 16.575.680,72
33	\$ 16.575.680,72	\$ 4.045.709,74	\$ 265.407,61	\$ 4.311.117,34	\$ 12.529.970,99
34	\$ 12.529.970,99	\$ 4.110.489,11	\$ 200.628,24	\$ 4.311.117,34	\$ 8.419.481,88
35	\$ 8.419.481,88	\$ 4.176.305,71	\$ 134.811,63	\$ 4.311.117,34	\$ 4.243.176,17
36	\$ 4.243.176,17	\$ 4.243.176,17	\$ 67.941,18	\$ 4.311.117,34	\$ 0,00

Tabla 51. Consolidado anualmente gastos financieros y Amortización. Fuente: Elaboración propia.

Gastos Financieros	
Año 1	\$ 19.817.218,79
Año 2	\$ 13.114.819,03
Año 3	\$ 5.004.915,32
Amortización	
Año 1	\$ 31.916.189,34
Año 2	\$ 38.618.589,10
Año 3	\$ 46.728.492,81

7.2 Gastos

Los principales gastos que tendrá la cadena de tiendas son los generados por salarios, servicios públicos, teléfono e internet, capacitación de los asesores y administradores, arrendamiento de locales, artículos de oficina papelería y marketing. A continuación se detalla los gastos generados por la cadena de tiendas:

Tablas 52. Detalles de Gastos por cada tienda. Fuente: Elaboración propia

Arriendos	Cantidad	Mts2	Costo Mensual	Costo Anual
Costanera Center	1	N/A	\$ 3.500.000	\$ 42.000.000
Alto Las Condes	1	N/A	\$ 2.800.000	\$ 33.600.000
Mall Plaza Egaña	1	N/A	\$ 2.800.000	\$ 33.600.000
Total Arriendos			\$ 9.100.000	\$ 109.200.000

Servicios Públicos	Costanera Center	Alto Las Condes	Mall Plaza Egaña	Costo Mensual de la Cadena	Costo Anual
Agua	\$ 25.000	\$ 30.000	\$ 27.000	\$ 82.000	\$ 984.000
Luz	\$ 110.000	\$ 120.000	\$ 110.000	\$ 340.000	\$ 4.080.000
Teléfono e Internet	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 165.000	\$ 1.980.000
Total Servicios Públicos			\$ 192.000	\$ 587.000	\$ 7.044.000

Gastos de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Duración
Página Web portal	\$ 450.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	Mantenimiento mensual
Publicidad Radio	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	Una diaria cada 2 Meses
Material POP	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	Una vez cada 4 Meses
Tarjetas de Presentación	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	Una vez cada 3 Meses
Total Gasto Anuales	\$ 1.350.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	

Cargos	Gerente General	Jefe Logístico y de importación	Analista de RRHH	Analista Administrativo	Analista de Marketing y Ventas	Auxiliar de Marketing	Diseñadores	Administradores	Asesores Integrales	Cajeros
Salarios	\$ 2.500.000	\$ 1.800.000	\$ 900.000	\$ 1.500.000	\$ 1.200.000	\$ 700.000	\$ 900.000	\$ 700.000	\$ 500.000	\$ 500.000
ISAPRE (7%)	\$ 175.000	\$ 126.000	\$ 63.000	\$ 105.000	\$ 84.000	\$ 49.000	\$ 63.000	\$ 49.000	\$ 35.000	\$ 35.000
AFP (12,59%)	\$ 314.750	\$ 226.620	\$ 113.310	\$ 188.850	\$ 151.080	\$ 88.130	\$ 113.310	\$ 88.130	\$ 62.950	\$ 62.950
Salario Líquido del Empleado	\$ 2.010.250	\$ 1.447.380	\$ 723.690	\$ 1.206.150	\$ 964.920	\$ 562.870	\$ 723.690	\$ 562.870	\$ 402.050	\$ 402.050
Numero de Cargos	1	1	1	1	1	1	4	3	6	3
Total Salarios	\$ 2.500.000	\$ 1.800.000	\$ 900.000	\$ 1.500.000	\$ 1.200.000	\$ 700.000	\$ 3.600.000	\$ 2.100.000	\$ 3.000.000	\$ 1.500.000
Total Salarios Mensuales	\$ 18.800.000									
Total Salarios en 1 año	\$ 225.600.000									

Tabla 53. Gastos consolidados del año 1 al 5. Fuente: Elaboración propia.

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos					
Sueldos y Salarios	\$ 225.600.000	\$ 225.600.000	\$ 225.600.000	\$ 225.600.000	\$ 225.600.000
Servicios Públicos (Agua-Energía)	\$ 5.064.000	\$ 5.064.000	\$ 5.064.000	\$ 5.064.000	\$ 5.064.000
Internet y Teléfono	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000
Capacitaciones de Asesores	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Arreindo Locales	\$ 109.200.000	\$ 109.200.000	\$ 109.200.000	\$ 109.200.000	\$ 109.200.000
Total de Gastos Administrativos por año	\$ 342.044.000	\$ 342.044.000	\$ 342.044.000	\$ 342.044.000	\$ 342.044.000
Otros Gastos					
Artículos de Oficina	\$ 150.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Papelería	\$ 80.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Marketing y Ventas	\$ 1.350.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000
Total de Otros Gastos por año	\$ 1.580.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000
Total Gastos por año	\$ 343.624.000	\$ 343.184.000	\$ 343.184.000	\$ 343.184.000	\$ 343.184.000

Del total de los gastos el mayor porcentaje corresponde a salarios y esto se debe a se espera tener un personal bien remunerado lo que se traducirá en mayor esfuerzo y dedicación por parte de todos nuestros colaboradores. Para el marketing se estableció en el año 1 una mayor inversión con el fin de dar a conocer las tiendas en la ciudad y los años siguientes la inversión baja paulatinamente ya que se espera que con el transcurrir del tiempo la tienda esté posicionada en el mercado.

7.3 Proyección de ventas

Se proyectan las ventas a cinco años, teniendo en cuenta la estimación de la demanda realizada en el plan de marketing. Se calculó con el precio de cada uno de los productos que ofrece la tienda. Las ventas de cada tipo de vestido se calculan teniendo en cuenta lo establecido por el flujo de clientes del sales funnel y tomando en cuentas varios supuestos.

De acuerdo a lo anterior mencionado, se fija que del total de las ventas el 52% corresponde a Vestidos de Gala Sencillo, el 29% a vestidos de Encaje, el 15% a vestidos con pedrería y el 4% a vestidos de personal customize. Para realizar la proyección de ventas, se tomó el precio de cada producto establecidos en el plan de marketing (gala sencillo, encaje, pedrería y personal Customize). A continuación se detalla las ventas por año:

Tablas 54. Detalle de Ventas por productos del año 1 al 5. Fuente: Elaboración propia.

Proyección de Ventas Año 1				
Producto (Vestidos)	Gala Sencillo	Encaje	Pedrería	Personal Customize
Precios de Ventas	\$ 82.990	\$ 114.990	\$ 156.990	\$ 310.990
% de Ventas Estimadas	52%	29%	15%	4%
% Estimado de Clientes	4.674	2.607	1.348	360
Total Ventas estimada por producto	\$ 387.914.182	\$ 299.753.747	\$ 211.675.112	\$ 111.818.320
Total de Ventas Año 1	\$ 1.011.161.361			
Precio estimado de costo	\$ 60.583	\$ 83.943	\$ 114.603	\$ 227.023
Total Costo estimado anual	\$ 283.177.353	\$ 218.820.235	\$ 154.522.832	\$ 81.627.374
Total General de Costo estimado	\$ 738.147.794			

Proyección de Ventas Año 2				
Producto (Vestidos)	Gala Sencillo	Encaje	Pedrería	Personal Customize
Precios de Ventas	\$ 82.990	\$ 114.990	\$ 156.990	\$ 310.990
% de Ventas Estimadas	52%	29%	15%	4%
% Estimado de Clientes	7.167	3.997	2.067	551
Total Ventas estimada por producto	\$ 594.801.745	\$ 459.622.412	\$ 324.568.505	\$ 171.454.758
Total de Ventas Año 2	\$ 1.550.447.420			
Precio estimado de costo	\$ 60.583	\$ 83.943	\$ 114.603	\$ 227.023
Total Costo estimado anual	\$ 434.205.274	\$ 335.524.361	\$ 236.935.008	\$ 125.161.973
Total General de Costo estimado	\$ 1.131.826.617			

Proyección de Ventas Año 3				
Producto (Vestidos)	Gala Sencillo	Encaje	Pedrería	Personal Customize
Precios de Ventas	\$ 82.990	\$ 114.990	\$ 156.990	\$ 310.990
% de Ventas Estimadas	52%	29%	15%	4%
% Estimado de Clientes	10.303	5.746	2.972	793
Total Ventas estimada por producto	\$ 855.027.509	\$ 660.707.218	\$ 466.567.225	\$ 246.466.215
Total de Ventas Año 3	\$ 2.228.768.167			
Precio estimado de costo	\$ 60.583	\$ 83.943	\$ 114.603	\$ 227.023
Total Costo estimado anual	\$ 624.170.081	\$ 482.316.269	\$ 340.594.074	\$ 179.920.337
Total General de Costo estimado	\$ 1.627.000.762			

Proyección de Ventas Año 4				
Producto (Vestidos)	Gala Sencillo	Encaje	Pedrería	Personal Customize
Precios de Ventas	\$ 82.990	\$ 114.990	\$ 156.990	\$ 310.990
% de Ventas Estimadas	52%	29%	15%	4%
% Estimado de Clientes	14.218	7.929	4.101	1.094
Total Ventas estimada por producto	\$ 1.179.937.962	\$ 911.775.961	\$ 643.862.771	\$ 340.123.376
Total de Ventas Año 4	\$ 3.075.700.070			
Precio estimado de costo	\$ 60.583	\$ 83.943	\$ 114.603	\$ 227.023
Total Costo estimado anual	\$ 861.354.712	\$ 665.596.451	\$ 470.019.823	\$ 248.290.065
Total General de Costo estimado	\$ 2.245.261.051			

Proyección de Ventas Año 5				
Producto (Vestidos)	Gala Sencillo	Encaje	Pedrería	Personal Customize
Precios de Ventas	\$ 82.990	\$ 114.990	\$ 156.990	\$ 310.990
% de Ventas Estimadas	52%	29%	15%	4%
% Estimado de Clientes	19.076	10.638	5.503	1.467
Total Ventas estimada por producto	\$ 1.583.083.433	\$ 1.223.299.414	\$ 863.849.218	\$ 456.332.196
Total de Ventas Año 5	\$ 4.126.564.260			
Precio estimado de costo	\$ 60.583	\$ 83.943	\$ 114.603	\$ 227.023
Total Costo estimado anual	\$ 1.155.650.906	\$ 893.008.572	\$ 630.609.929	\$ 333.122.503
Total General de Costo estimado	\$ 3.012.391.910			

7.4 Estado de Flujos económicos y financieros proyectado a 5 años

El estado financiero muestra que durante los dos primeros años la cadena de tiendas tendrá pérdidas, pero en el tercer año se recupera obteniendo una ganancia de \$51.463.621 y para el cuarto y quinto año la ganancia es aún mayor (\$235.753.756 y \$565.759.813 respectivamente).

Cabe destacar que el impuesto sobre la renta considerado para el proyecto fue del 27% dado que el Servicio de impuestos internos (SII) ejecutará este para el año 2017³⁸. Por último Las pérdidas de los dos primeros años se deben a que es un negocio nuevo en el mercado y apenas se está dando a conocer entre los clientes, pero en los siguientes años, gracias al plan de marketing desarrollado y a la experiencia de servicio ofrecida, la cadena de tiendas será más conocida lo que atraerá más clientes.

Tabla 55. Estado de flujos económicos y financieros proyectados a 5 años. Fuente: Elaboración propia.

FLUJO ECONOMICOS Y FINANCIEROS PROYECTADO A 5 AÑOS (Expresado en Pesos Chilenos)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión y Capital de Trabajo	\$ 195.438.785					
Ingreso Banco	\$ 117.263.271					
Pérdida del ejercicio anterior						
	-\$ 78.175.514					
Ingresos por Ventas		\$ 1.011.161.361	\$ 1.550.447.420	\$ 2.228.768.167	\$ 3.075.700.070	\$ 4.126.564.260
Costos de Ventas		\$ 738.147.794	\$ 1.131.826.617	\$ 1.627.000.762	\$ 2.245.261.051	\$ 3.012.391.910
Utilidad Bruta		\$ 273.013.567	\$ 418.620.803	\$ 601.767.405	\$ 830.439.019	\$ 1.114.172.350
Costos de Importacion (6%)		\$ 44.288.868	\$ 67.909.597	\$ 97.620.046	\$ 134.715.663	\$ 180.743.515
Gastos de Operacionales		\$ 343.624.000	\$ 343.184.000	\$ 343.184.000	\$ 343.184.000	\$ 343.184.000
Incentivos y comisiones (1%)		\$ 10.111.614	\$ 15.504.474	\$ 22.287.682	\$ 30.757.001	\$ 41.265.643
Utilidad (EBITDA)		-\$ 125.010.914	-\$ 7.977.268	\$ 138.675.678	\$ 321.782.355	\$ 548.979.193
Depreciacion Mobiliarios y Equipos Elec.		\$ 3.157.248	\$ 3.157.248	\$ 3.157.248	\$ 3.157.248	\$ 3.157.248
Gastos Financieros		\$ 19.817.219	\$ 13.114.819	\$ 5.004.915		
Utilidad antes de impuesto		-\$ 147.985.381	-\$ 24.249.335	\$ 130.513.514	\$ 318.625.107	\$ 545.821.945
Impuestos sobre la Renta (27%)		\$ 0	\$ 0	\$ 35.238.649	\$ 86.028.779	\$ 147.371.925
Utilidad despues de Impuestos		-\$ 147.985.381	-\$ 24.249.335	\$ 95.274.865	\$ 232.596.328	\$ 398.450.020
Reversion de la Depreciacion		\$ 3.157.248	\$ 3.157.248	\$ 3.157.248	\$ 3.157.248	\$ 3.157.248
Recuperacion de Capital de Trabajo						\$ 164.152.545
Amortizacion de la deuda		\$ 31.916.189	\$ 38.618.589	\$ 46.728.493		
Flujo de caja Neto	-\$ 78.175.514	-\$ 176.744.322	-\$ 59.710.676	\$ 51.703.621	\$ 235.753.576	\$ 565.759.813

7.5 Tasa de descuento – Modelo CAPM

La tasa a la cual serán descontados los flujos (K_e) mediante el modelo CAPM será de 22,42%. Cabe destacar que el Beta fue castigado en un 25% debido a que se trata de un proyecto nuevo por lo que es más sensible. A continuación se detallara el cálculo de la misma:

Tabla 55. Calculo de tasa de descuento. Fuente: Elaboración propia.

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_p$$

$$K_e = 22,42\%$$

³⁸ <http://www.reformatributaria.gob.cl/principales-modificaciones.html>

Calculo de Tasa de descuento	
Rf = Tasa libre de riesgo de Chile para 5 años	4,70%
Rm = Rendimiento Accionario de Chile (IGPA)	12,30%
Rp = Tasa Riesgo País	5,50%
Beta = (Retail Store USA)	1,29
Castigo (25%)	1,61

7.6 VAN y la TIR

El VAN que arroja el proyecto es positivo, mayor a 0 y su valor es de \$ 76.518.468, lo que significa que el proyecto genera un beneficio real para la empresa más allá del retorno del capital invertido en el proyecto.

La TIR de 31% significa que la rentabilidad real del proyecto será del 31% una vez descontados los flujos. Esta TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN sea 0.

7.7 Punto de equilibrio

Se calcula el punto de equilibrio para el primer año de funcionamiento de la cadena de tiendas, a continuación de detalla el cálculo:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos Totales} / 1 - (\text{Costo Variables Totales} / \text{Ventas Totales})$$

Costos totales Fijos = \$ 343.624.000

Costos Variables Totales (Costo de Venta, Costos Importación e Incentivos por ventas) = \$ 792.548.276

Ventas Totales = \$ 1.011.161.361

Punto de Equilibrio = \$ 438.407.757

Esto indica que la cadena de tiendas Moltmaca debe vender \$ 438.407.757 millones de pesos el primer año de funcionamiento, para poder operar sin pérdidas ni ganancias, si las ventas se encuentran por debajo de esta cifra se verá reflejado en el estado de resultados.

7.8 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se ejecutan 4 escenarios tales como: variación en las políticas arancelarias, aumento o disminución en ventas, reforma tributaria y un incremento o disminución en los arriendos de los locales, para ver como varía el VAN y la TIR con respecto a estas variaciones y cómo afecta la rentabilidad del proyecto. A continuación se detallan los 4 escenarios y las variaciones del VAN y la TIR:

Tabla 56. Escenarios que afectan el VAN y TIR. Fuente: Elaboración propia.

Escenario 1: Política Arancelaria	VAN	TIR
Aumento a 9% en aranceles	-\$ 29.534.575	19%
Disminución a 3% en aranceles	\$ 182.571.512	44%

4. La experiencia de servicio que entregará la tienda a sus clientes será la fuente de su ventaja competitiva, por lo cual se debe monitorear que los colaboradores de cada una de las tiendas cumplan con los comportamientos y cualidades para hacer una experiencia memorable.
5. Los esfuerzos en marketing deben ser muy intensivos en los primeros años de funcionamiento de la cadena de tiendas, ya que al ser un negocio nuevo éste debe darse a conocer entre los clientes con el fin de atraer, retener y fidelizar a éstos, para alcanzar las estimaciones de demanda realizadas en el plan de ventas.
6. El proceso de selección de los asesores integrales y administradores de las tiendas debe ser muy cuidadoso con el fin de contratar a personas idóneas que cumplan con las características requeridas para ofrecer excelencia en el servicio al cliente y son estos colaboradores los que contarán con el know – How necesario para lograr los objetivos de marketing y cumplir con la estimación de la demanda.
7. A pesar de tener pérdidas en los dos primeros años, al tercer año el negocio tendrá ganancias y esto se debe a que las estrategias de marketing planteadas darán resultados y para el tercer año la cadena de tiendas será reconocida en el mercado, contando con una cartera de clientes.
8. El VAN y la TIR son más sensibles a la variación en las venta que a los costos de producción e importación.
9. El panorama económico actual del país genera confianza para invertir en un negocio ya que el crecimiento del PIB incide positivamente en el consumo lo cual es positivo para la cadena de tiendas Moltmaca.
10. La Tasa de descuento utilizada bajo el modelo CAPM 22.42% es una tasa bastante considerable para el descuento de los flujos futuros lo que desde el punto de vista del inversionista será bien vista.

10. Bibliografía, publicaciones y páginas Web

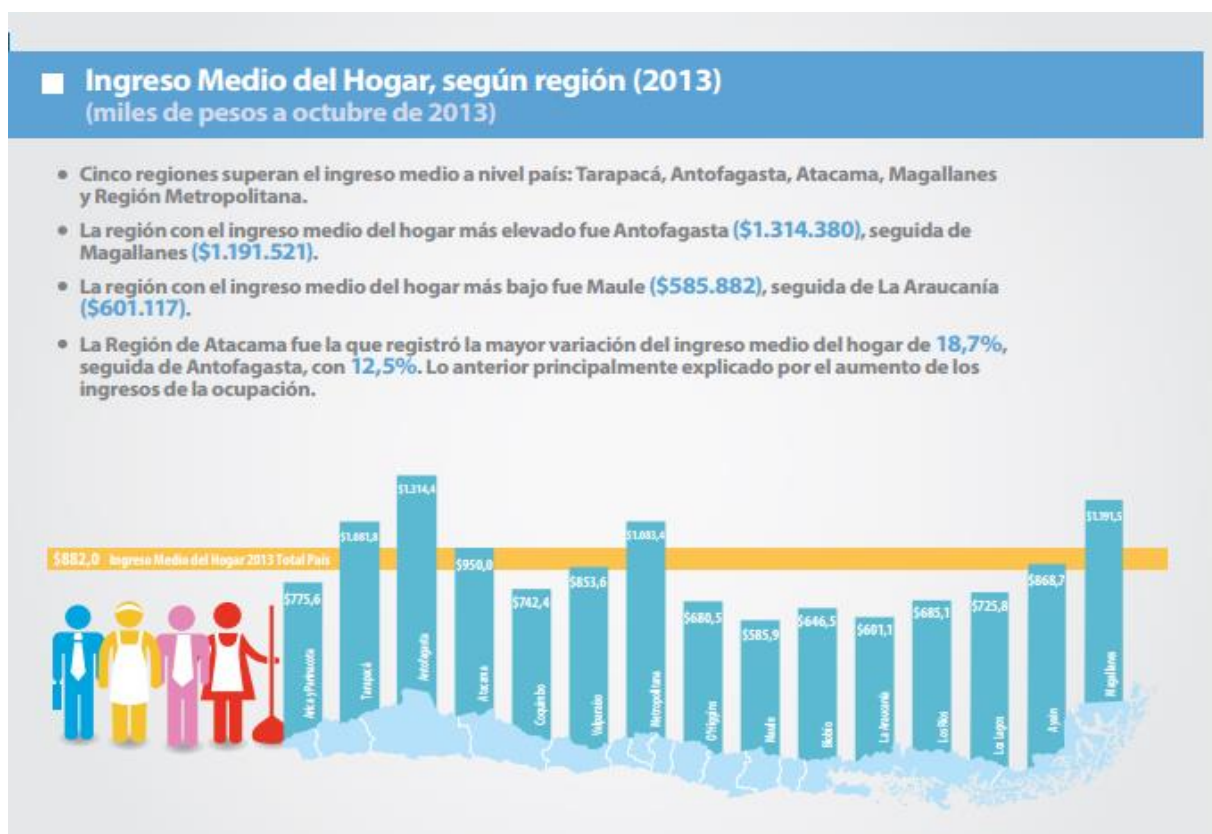
La Bibliografía, informes, estudios y páginas webs usadas como guía para la elaboración del presente plan de negocios es:

- Instituto Nacional de Estadísticas, INE
- CERET – Universidad de Chile
- Retail Management- Guillermo D' Andrea.
- HARVARD BUSINESS PRESS / SERIE POCKET MENTOR. Crear un plan de negocios.
- Estrategias de Marketing
- M.S Sommers y J.B Kernan, “A Behavioral Approach to Planning, Layout and Display”. Journal of Retailing.
- M.J Bitner, Servicescape: The impact of Physical Surrounding on Costumers and Employees, Journal of Marketing.
- <http://blog.euromonitor.com/2011/11/mercado-de-calzado-y-vestuario-en-chile-las-cifras-detr%C3%A1s-de-la-moda.html>
- <http://www.vistelacalle.com/29979/%C2%BFdonde-estudiar-vestuario-escuelas-de-diseno-en-chile/>
- <http://www.ceret.cl/industria-del-retail/>
- <http://reformatributaria.gob.cl/>
- http://www.uai.cl/images/sitio/facultades_carreras/esc_negocios/cursos_seminarios/actores_de_exito_del_retail
- <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2014/04/655-573801-9-el-fenomeno-de-h-m-en-chile-y-la-nueva-tienda-en-mall-casa-costanera-para-2015.shtm>
- <http://www.capital.cl/negocios/2014/11/07/091143-forever-21-quiere-sumar-doce-tiendas-a-2017-y-llegar-a-regiones>
- <http://blog.euromonitor.com/2011/11/mercado-de-calzado-y-vestuario-en-chile-las-cifras-detr%C3%A1s-de-la-moda.html>
- <http://www.mercadolibre.cl/>
- <http://www.falabella.com/falabella-cl>
- <http://www.paris.cl/tienda/es/paris?gclid=CJe2ydPOxsQCFRRo7Aodjz0AGw>
- <http://www.ripley.cl/ripley-chile>
- https://www.inditex.com/es/sustainability/managing_sustainability
- <http://www.ethicaltrade.org/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Santiago_de_Chile
- www.aimchile.cl – grupos socioeconómicos
- http://www.revistamujer.cl/2012/10/14/01/contenido/19_4002_9.shtml/
- <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/11/28/692158/plaza-vespucio-y-costanera-center-son-los-malls-con-mayor-flujo-de-visitas-en-la-rm.html>
- <http://www.mallplaza.com/nuestra-empresa/estrategia-de-negocios>
- www.moltmaca.cl
- <http://www.emagister.cl/cursos-asesor-moda-kwes-2577.htm>
- <https://marketingbuilding.wordpress.com/2014/03/15/los-kpi-o-indicadores-de-gestion-en-marketing/>

- <http://www.tradeeasy.com/suppliers/apparel/casual-wear-p1.html>
- https://www.inditex.com/es/sustainability/product/health_quality_standards
- https://www.inditex.com/es/sustainability/suppliers/code_conduct
- <http://www.industrialunion.org/es>
- <http://www.mundosap.com/foro/showthread.php?t=424>
- http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_fin.asp?id=1905
- <https://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/inicio.html>
- <http://www.winnergo.cl/costos-de-importacion-de-china-a-chile-calculadora>
- <http://www.comercionista.com/local-inventario/como-iluminar-tienda>
- <http://www.reformatributaria.gob.cl/principales-modificaciones.html>

11. Anexos

Anexo A. Ingreso medio del hogar en Chile. Fuente: www.Ine.cl



Anexo B. Ubicación de las 3 tiendas.





Anexo C. Sistemas de gestión de Stocks

Existen diversos sistemas para optimizar las entradas de stocks en las empresas teniendo en cuenta las salidas que se van produciendo, esto es, el reaprovisionamiento. Pero antes de realizar el reaprovisionamiento debemos saber cómo se calcula el punto de pedido y el lote de pedido.

El punto de pedido (PP): es el nivel de stock que nos indica que debemos realizar un nuevo pedido si no queremos quedarnos desabastecidos y que se produzca una rotura de stock.

Para calcularlo, hay que partir de una cantidad mínima: nunca debe quedar en el almacén una cantidad menor que el stock de seguridad. Así, al punto de pedido hay que sumarle la cantidad prevista para cubrir el stock de seguridad (SS).

Por otro lado, es muy importante hacer cada pedido con tiempo suficiente para que el proveedor reponga antes de que se produzca una rotura de stock.

Para esto hay que tener en cuenta el plazo de entrega del proveedor (PE) y la media de las ventas previstas, esto es, la demanda media (DM). De este modo, el punto de pedido se calcula según la siguiente fórmula: $PP = SS + (PE \cdot DM)$.

Cabe destacar que el punto de pedido debe aumentar siempre que aumente el plazo de entrega del proveedor o cuando aumente la demanda media.

El punto de pedido depende del stock de seguridad para calcular el valor de este último debemos considerar el plazo máximo de entrega (PME), es decir, cuánto tardarían en llegar las mercancías en caso de que se produjera un retraso. El stock de seguridad deberá ser lo bastante grande para cubrir la demanda media (DM) en esos días; de este modo, el stock de seguridad se calculará según la siguiente fórmula: $SS = (PME - PE) \cdot DM$

El lote de pedido (Q): es la cantidad de unidades que vamos a solicitar en cada pedido. Para calcular esta cantidad, hay que tener en cuenta que cada emisión de pedido lleva consigo un coste asociado (coste por pedido o CP) y, posteriormente, un coste de almacenamiento (CA) al recibir la mercancía.

Para calcular cuál es el tamaño óptimo de pedido (Q*), es decir, la cantidad de artículos que conviene pedir en cada pedido, tendremos que hacerlo de tal manera que el coste total sea lo menor posible. Para realizar este cálculo la empresa empleará el modelo de Wilson, que utiliza supuestos básicos, como que las ventas son constantes en el tiempo, el coste de almacenamiento y de emisión de pedidos son constantes.

Según este modelo, el volumen óptimo de pedido se calcula partiendo de los costes totales, estos se componen de tres partidas:

Costes de adquisición (CAd): Es el monto que figura en la factura. Para hacer este cálculo, se suele tener en cuenta el coste anual de adquisición de mercancías, que se calcula multiplicando las ventas anuales por el precio del producto: $CAd = V \cdot P$

Costes de emisión de pedidos (CP): Cada vez que se hace un pedido, además de pagar la mercancía, se ha de hacer frente a una serie de gastos. Éstos son los gastos de administración del departamento encargado de las compras: por emitir la orden de compra y su expedición, gastos del transporte del pedido y su recepción, los de seguros, impuestos entre otros. Para calcularlo hay que multiplicar el coste de un pedido (Cp) por el número de pedidos: $CP = Cp \cdot V/Q$

Costes de almacenamiento (CA): Gastos que generan el local, las instalaciones y elementos de manipulación, mano de obra entre otros. Se suele medir por unidades físicas de artículos, de forma que, para hallar el coste de almacenaje total, multiplicamos el coste de mantener cada unidad (Ca) por el stock medio (Q/2). Para simplificar, no vamos a tener en cuenta el stock de seguridad.

Anexo D. Definición de perfiles para cada puesto

<p>Cargo: Gerente General</p> <p>Nivel de Estudios: Profesional Universitario preferiblemente con MBA.</p> <p>Experiencia Laboral: Industria de Retail / Areas Comerciales</p> <p>Compensación Económica: \$ 2.500.000 CLP</p> <p>Disponibilidad: Tiempo Completo</p> <p>Personas Requeridas: 1</p>	
<p>Competencias y Habilidades:</p> <p>Mostrar excelentes resultados de negocio y además debe estar preparado para enfrentar cualquier cambio organizacional, de estrategia o liderazgo que se pueda presentar en el negocio.</p> <p>Uso eficiente de todos los recursos disponibles (humanos, físicos, financieros y tecnológicos).</p> <p>Capacidad de negociación y toma de decisiones y buen manejo de grupos de interés.</p> <p>Alta capacidad en la administración de equipos.</p> <p>Integridad moral y ética, además de tener una visión del negocio.</p> <p>Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.</p> <p>Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otros.</p> <p>Capacidad de análisis y de síntesis.</p> <p>Compromiso con el cargo y la empresa.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Pensamiento estratégico.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Habilidad de negociación.</p>	<p>Funciones:</p> <p>Responsable de administrar, liderar, coordinar, controlar y gestionar las funciones de planeamiento estratégico de la cadena de tiendas, al igual que de establecer las políticas de las operaciones del negocio estableciendo una interacción con todas las áreas de la empresa con el fin de lograr los objetivos establecidos.</p> <p>Determinar los niveles, cargos y funciones que desempeñan los responsables de área, así como del personal, en general.</p> <p>Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo y desarrollar estrategias generales para alcanzarlos.</p> <p>Control y aprobación de inversiones de la empresa.</p> <p>Autorizar ordenes de compra.</p> <p>Aprobación de presupuestos e inversiones.</p> <p>Dirigir las actividades generales de la empresa.</p> <p>Realizar el pedido de inventario para reabastecer las tiendas.</p> <p>Encargado de dar las capacitaciones sobre la cultura del vino y mundo vinícola chileno, a los colaboradores de las tiendas.</p>

<p>Cargo: Jefe Logístico y de Importaciones</p> <p>Nivel de Estudios: Profesional Universitario de áreas afines con el Cargo.</p> <p>Experiencia Laboral: Industria de Retail / Logística / Comercio Exterior</p> <p>Compensación Económica: \$ 1.800.000 CLP</p> <p>Disponibilidad: Tiempo Completo</p> <p>Personas Requeridas: 1</p>	
<p>Competencias y Habilidades:</p> <p>Mostrar excelentes resultados de negocio y además debe estar preparado para enfrentar cualquier cambio organizacional, de estrategia o liderazgo que se pueda presentar en el negocio.</p> <p>Uso eficiente de todos los recursos disponibles (humanos, físicos, financieros y tecnológicos).</p> <p>Capacidad de negociación y toma de decisiones y buen manejo de grupos de interés.</p> <p>Alta capacidad en la administración de equipos.</p> <p>Integridad moral y ética, además de tener una visión del negocio.</p> <p>Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.</p> <p>Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras.</p> <p>Capacidad de análisis y de síntesis.</p> <p>Compromiso con el cargo y la empresa.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Pensamiento estratégico.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Habilidad de negociación.</p>	<p>Funciones:</p> <p>Responsable de administrar, liderar, coordinar, controlar y gestionar las funciones de logística de la cadena de tiendas, al igual que de establecer las políticas de las operaciones del negocio estableciendo una interacción con todas las áreas de la empresa, además de tener un conocimiento en cuanto a materia de importación.</p> <p>Estar alineado con los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo y desarrollar estrategias generales para alcanzarlos.</p> <p>Monitoreo de las ordenes de compra.</p> <p>Encargado de la supervisión de calidad en la producción de las prendas de vestir.</p> <p>Encargado de realizar los trámites y negociación con los agentes aduanales.</p> <p>Monitoreas el efectivo cumplimiento de la realización de inventario para reabastecer las tiendas.</p>

<p>Cargo: Analista Administrativo y Financiero</p> <p>Nivel de Estudios: Profesional Universitario preferiblemente con MBA.</p> <p>Experiencia Laboral: Industria de Retail / Áreas Comerciales</p> <p>Compensación Económica: \$ 1.500.000 CLP</p> <p>Disponibilidad: Tiempo Completo</p> <p>Personas Requeridas: 1</p>	
<p>Competencias y Habilidades:</p> <p>Comunicación efectiva.</p> <p>Orientación a la eficiencia siendo capaz de lograr resultados esperados.</p> <p>Planear, organizar, dirigir y controlar ejercicios presupuestales. Manejo de Office en un 100%.</p> <p>Identificación, análisis y solución de problemas, con el fin de mejorar procesos de manera eficiente.</p> <p>Alto nivel de transparencia y honradez.</p> <p>Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras.</p> <p>Compromiso con el cargo y la empresa.</p> <p>Conocimientos en estados financieros, sistemas contables, en sistemas operativos y hojas de cálculo.</p>	<p>Funciones:</p> <p>Propiciar el uso eficiente de los recursos financieros mediante el seguimiento y evaluación del presupuesto.</p> <p>Análisis de cuentas contables y generador del cierre contable mensual.</p> <p>Identificación de desviaciones presupuestales y hacer las observaciones pertinentes.</p> <p>Responsable de la preparación de los estados financieros.</p> <p>Controlar el presupuesto financiero de la cadena de tiendas.</p> <p>Responsable de desarrollar estrategias financieras que permitan la autonomía financiera y que fortalezcan el nivel de liquidez de la empresa a corto plazo.</p> <p>Presentar reportes financieros y contables a la Gerencia General.</p> <p>Realizar auditorías internas.</p> <p>Analiza las cuentas que conforman los estados financieros y elabora los informes correspondientes.</p>

<p>Cargo: Analista de RRHH</p> <p>Nivel de Estudios: Profesional Universitario areas afines con el cargo.</p> <p>Experiencia Laboral: Areas Recursos Humanos</p> <p>Compensacion Economica: \$ 900.000 CLP</p> <p>Disponibilidad: Tiempo Completo</p> <p>Personas Requeridas: 1</p>	
<p>Competencias y Habilidades:</p> <p>Comunicación efectiva.</p> <p>Orientación a la eficiencia siendo capaz de lograr resultado esperados.</p> <p>Orientación al cliente, identificando y satisfaciendo las necesidades de los clientes externos e internos.</p> <p>Manejo de tecnologías de la información y de comunicación. Identificación, análisis y solución de problemas con el fin de mejorar procesos y conflictos de manera eficiente.</p> <p>Actitud a la mejora continua.</p> <p>Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras.</p> <p>Compromiso con el cargo y la empresa.</p> <p>Ser una persona analítica y objetiva.</p> <p>Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.</p> <p>Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita.</p>	<p>Funciones:</p> <p>Ejecutar las actividades necesarias para el desarrollo de los proyectos y programas relacionados con la gestión de recursos humanos, de acuerdo con las funciones, objetivos y metas definidas para todas las áreas de la cadena de tiendas.</p> <p>Responsable de la selección, reclutamiento, contratación y capacitación de todo el personal.</p> <p>Coordinación de personal y nomina de la cadena de tiendas especializadas en vino.</p> <p>Encargarse de las actividades de desvinculación.</p> <p>Gestión de clima laboral y motivación de los colaboradores.</p>

<p>Cargo: Analista de Marketing y Ventas</p> <p>Nivel de Estudios: Profesional Universitario areas afines al cargo.</p> <p>Experiencia Laboral: Areas Comercial</p> <p>Compensacion Economica: \$ 1.200.000 CLP</p> <p>Disponibilidad: Tiempo Completo</p> <p>Persona requerida: 1</p>	
<p>Competencias y Habilidades:</p> <p>Habilidades para resolver problemas de manera efectiva.</p> <p>Capacidad de negociación y toma de decisiones.</p> <p>Proactivo y Analítico.</p> <p>Comunicación efectiva.</p> <p>Orientación a la eficiencia siendo capaz de lograr resultado esperados.</p> <p>Conocer múltiples técnicas relacionadas con la comercialización y el mercadeo.</p> <p>Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo</p> <p>Capacidad de análisis de mercado y análisis estadístico.</p> <p>Actitud a la mejora continua.</p> <p>Habilidades de comunicación y marketing.</p> <p>Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.</p> <p>Conocimiento del mercado.</p> <p>Compromiso con el cargo y la empresa.</p> <p>Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita.</p>	<p>Funciones:</p> <p>Planificar y ejecutar acciones de marketing.</p> <p>Desarrollar análisis de mercado, definiendo clientes prospecto y estrategias para llegar a ellos (corto, mediano y largo plazo).</p> <p>Analizar y proponer nuevas exhibiciones de productos.</p> <p>Captar necesidades de los clientes y oportunidades de venta.</p> <p>Elaboración de promociones de ventas y servicios. Mantener base de datos de clientes actualizada. Identificación de alianzas comerciales.</p> <p>Recepción de pedidos de inventarios de las tiendas y entregarle el pedido consolidado a realizar al Gerente General.</p> <p>Realización pedidos a proveedores.</p>

<p>Cargo: Auxiliar de Marketing y Contenidos digitales Nivel de Estudios: Profesional Universitario areas afines al cargo. Experiencia Laboral: Area Comercial Compensacion Economica: \$ 700.000 CLP Disponibilidad: Tiempo Completo Personas Requeridas: 1</p>	
<p>Funciones</p>	
<p>Competecias y Habilidades: Capacidad de análisis de mercados y contenidos en línea. Altamente orientado al mercadeo y el manejo de contenidos para su publicación y uso a través de Internet. Conocer múltiples técnicas relacionadas con la comercialización y el mercadeo usando las tecnologías propias de Internet. Capacidad de análisis de mercado y análisis estadístico. Actitud a la mejora continua. >Conocimientos básicos del mercado y buena redacción. Habilidades de comunicación y marketing. Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas. Conocimiento del mercado. Compromiso con el cargo y la empresa. Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita.</p>	<p>Encargado del marketing digital. Gestión de contenidos de mercadeo y ventas en la pagina web y redes sociales. Manejo de plataformas web. Uso de técnicas de mercadeo digital. Captar necesidades de los clientes y oportunidades de venta. Creación de los contenidos de las promociones de ventas y servicios online. Actualización de los productos en la pagina web y Canal de Youtube. Atención de pedidos online. (Instagram, Facebook, pagina web, twitter) Realización de los pedidos a las diferentes tiendas. Mercadeo online de atracción de clientes. Editar y actualizar los contenidos de las páginas web y redes sociales. Emailing con el fin de promocionar productos y servicios.</p>

<p>Cargo: Diseñador Nivel de Estudios: Profesional Universitario areas afines al cargo. Experiencia Laboral: Diseño de Modas Compensacion Economica: \$ 900.000 CLP Disponibilidad: Tiempo Completo Personas Requeridas: 4</p>	
<p>Competecias y Habilidades: Conocer de Diseño y confeccion. Creativo Capacidad de análisis de las tendencias del mercado Altamente orientado al mercadeo y conocer las preferencias de los clientes Conocer múltiples técnicas relacionadas con la comercialización y el mercadeo usando las tecnologías propias de Internet. Actitud a la mejora continua. Conocimientos básicos de marketing. Habilidades de comunicación. Compromiso con el cargo y la empresa. Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita.</p>	<p>Funciones: Realizar los Diseños de patrones para cada temporada. Sugerir que tipo de materias primas son las mas adecuadas para la prenda. Captar necesidades de los clientes y oportunidades de venta. Creación de los contenidos de las promociones de ventas y servicios online. Proporcionar información para la actualización de los productos en la pagina web y Canal de Youtube. Realizar Benchmarking de los competidores. Permanecer atento a los cambios de la Moda según las temporadas del año</p>

<p>Cargo: Administrador de Tienda Nivel de Estudios: Profesional Universitario areas afines al cargo. Experiencia Laboral: Diseño de Modas Compensacion Economica: \$ 700.000 CLP Disponibilidad: Tiempo Completo Personas Requeridas: 3</p>	
<p>Competecias y Habilidades: Habilidades administrativas y comerciales. Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes. Capacidad de negociación y toma de decisiones y buen manejo de grupos de interés. Alta capacidad en la administración de equipos. Capacidad de análisis y seguimiento a negociaciones establecidas, a los indicadores de gestión para establecer el volumen de ventas. Análisis del portafolio de clientes y proyecciones de compra y venta. Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes. Compromiso con el cargo y la empresa. Capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar. Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás. Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita. Ser empático, es decir que sienta una situación o sentimiento de la otra parte (clientes) como si fuera propia. Tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (clientes), pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación. Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas. Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.</p>	<p>Funciones: Supervisión de todas las cuestiones relacionadas con la operación y gestión de los productos y servicios que se ofrecen. Gestión económico-financiera: elaboración, seguimiento y control del presupuesto, planes económicos y financieros, control de stock, pedidos y prospección de nuevos vinos. Gestión comercial de la tienda: impartición de cursos de cata de vinos y tareas propias de la atención al cliente. Organización y dirección de las tareas a desarrollar por los empleados de la tienda. Orientación al logro y cumplimiento de metas. Abrir y cerrar la tienda en los horarios establecidos. Atender personalmente a los clientes en caso de reclamos. Ofrecer al cliente los servicios postventa. Dar apoyo a los asesores integrales en cuanto a la asesoría al cliente en caso de requerirse.</p>

<p>Cargo: Cajero Nivel de Estudios: Tecnico Superior en Administracion. Experiencia Laboral: Diseño de Modas Compensacion Economica: \$ 500.000 CLP Disponibilidad: Tiempo Completo Personas Requeridas: 3</p>	
<p>Competecias y Habilidades: Capacidades matemáticas. Buen oyente para comprender exactamente lo que el cliente necesita. Solucionador de problemas, capaz de manejar los problemas simples de los clientes. Habilidades de organización realizando múltiples tareas de manera competente haciéndose cargo del cliente. Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras. Responsable Honrado Dinámico y entusiasta Compromiso con el cargo y la empresa</p>	<p>Funciones: Encargado de recibir y cobrar dinero por los productos recibidos por los clientes. Efectuar consolidado de caja diario de los ingresos y gastos de la tienda. Recibir y verificar los diferentes medios de pago como efectivo, tarjetas crédito y debito Asegurar la acogida y orientación al cliente para brindar un excelente servicio. Lograr los objetivos de productividad para minimizar el tiempo de espera de los clientes en la caja.</p>

Cargo: Asesores integrales
 Nivel de Estudios: Tecnico Superior en Administracion.
 Experiencia Laboral: Diseño de Modas
 Compensacion Economica: \$ 500.000 CLP
 Disponibilidad: Tiempo Completo
 Personas Requeridas: 6

Competencias y Habilidades:

Comunicación efectiva.
 Orientación a la eficiencia siendo capaz de lograr resultado esperados.
 Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes.
 Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes.
 Compromiso con el cargo y la empresa.
 Sentido de responsabilidad cumpliendo con las obligaciones del cargo proactivamente en pro de los objetivos corporativos.
 Orientación hacia los resultados con el fin de alcanzar los objetivos y metas esperadas.
 Alto nivel de transparencia y honradez.
 Trabajo en equipo y cooperación buscando buenas relaciones.
 Orientación del servicio entendiendo las necesidades de los clientes.
 Ser una persona entusiasta, dinámica, paciente.
 Capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.
 Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
 Ser empático, es decir que sienta una situación o sentimiento de la otra parte (clientes) como si fuera propia.
 Tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (clientes), pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación.
 Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.

Funciones:

Atención al cliente, asesoramiento, venta de productos y servicios, organización de cursos.
 Mantenimiento y limpieza de la tienda.
 Control de Stocks, control del nivel de inventarios, realización de pedidos.
 Acompañamiento integral y personalizado durante el proceso de compra del cliente.
 Transmitir todos los conocimientos de la cultura del vino y del mundo vinícola chileno.
 Ayudarle al cliente a que realice la mejor elección de vinos de acuerdo a sus necesidades y presupuesto. Aplicación de los procedimientos de ventas establecidos por la empresa.
 Aplicación de conocimientos del portafolio de productos que le permitan un elevado nivel de persuasión en el logro de la venta.
 Identificación de clientes potenciales e información oportuna a la organización a fin de determinar la factibilidad de inclusión en la cartera de clientes.