



**“DREAMS LENCERIA ADOLESCENTE”
PARTE II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Hernán Portiño Medina.

Profesor Guía: Nicolás Williams Larrea.

Santiago, agosto de 2017

Tabla de Contenidos

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	5
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y LA PROPUESTA DE VALOR	7
3.1 Modelo de negocios (CANVAS)	7
IV. PLAN DE MARKETING.	9
4.1 Estrategia de segmentación y posicionamiento.	9
4.2 Estrategia de Servicio / Producto	11
4.3 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	11
V. ESTRATEGIA DE OPERACION.....	13
5.1 Flujo de las operaciones.....	13
5.2 Planes de Desarrollo e Implementación	16
5.3 Dotación y requerimientos de personal	19
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	27
6.1 Equipo gestor	27
6.2 Estructura organizacional	27
6.3 Incentivos y compensaciones.....	28
VII. PLAN FINANCIERO.....	29
VIII. RIESGOS CRÍTICOS y RSE.....	38
IX. CONCLUSION.....	40
X. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES.....	41
XI. ANEXOS.....	42

RESUMEN EJECUTIVO.

En el proceso de la adolescencia, la mujer comienza a desarrollar su personalidad, feminidad, vanidad y sexualidad. Es cuando las adolescentes comienzan a experimentar cambios físicos y mentales. En este ámbito, el deseo de verse y sentirse femeninas es un factor relevante. Una forma de expresar estos cambios es cuando comienzan a dar importancia a la elección de su ropa interior. En la actualidad, esta elección es compleja y poco dinámica, en términos del mercado y del proceso de elección y compra de este producto para ellas.

El mercado chileno de lencería se enfoca en su mayoría para mujeres entre 25 y 35 años, ofreciendo productos y modelos de venta para mercados masivos basados en el retail principalmente, focalizados en las madres y/o mujeres de estas edades, quienes tienen el potencial de compra, ya sea, en su decisión de modelos, como en el ámbito de adquisición. En la actualidad las adolescentes, obtienen las prendas de lencería, por gusto, criterio, elección y compra de sus madres, sin tener las opciones de elegir. En el mercado actual, no existe oferta especializada de lencería adolescente, focalizadas y segmentada para ellas, por lo que, el cambio del comportamiento de compra donde ellas puedan elegir y comprar, es el desafío principal de este plan de negocio.

Las grandes tiendas de retail como los locales minoristas, no abarcan la necesidad de privacidad, ayuda y orientación en la elección de una prenda íntima, creando un verdadero problema de incomodidad y falta de atención para ellas. Esta disyuntiva entre el comprador (madres en su mayoría) y usuarias (adolescentes), cada vez es más compleja, ya que las adolescentes en la actualidad, tienen mayor opinión sobre lo que quieren, planteando abiertamente sus necesidades, por lo que, abarcar este tipo de problemática, en términos de la relación madre-hija, en la elección y adquisición de este tipo de prendas, es una de los pilares que se pretende solucionar este plan de negocio.

Este plan apunta a que las usuarias sean las clientas (adolescentes), con una población (13 a 18 años) en la Región Metropolitana equivalente a 292.716 adolescentes y con una estimación de gasto proyectado sobre los \$19,4 millones de dólares para ese año. En este sentido, Dreams surge como la primera y revolucionaria marca de Lencería adolescente en Chile, la cual, pretende resolver la problemática planteada, donde el modelo de negocio y compra, estará orientado en la venta asesorada de lencería para adolescentes entre 13 y 18 años, posicionándonos como una marca especialista y referente en el mercado. Este proyecto pretende generar Ingresos acumulados al año 10, por USD 11 MM y una rentabilidad sobre las ventas promedio 11,5%. Para obtener estos resultados, potenciaremos la difusión de la marca, con una estrategia de Marketing focalizada en las adolescentes principalmente, usando campañas digitales (redes sociales), embajadoras de la marca, además de lanzamiento de promociones especiales, todas ellas basadas en la experiencia de compra que ofrecerán las tiendas. La empresa se iniciará con 1 tienda, el año 4, se inaugurará, la 2° Tienda e iniciando el año 7, se inaugurará la 3° Tienda. La inversión inicial, para cada apertura de tienda es de \$ 150 millones de pesos. El proyecto muestra utilidades a partir del año 2, lo que permitirá el retiro de Utilidades.

Dreams es un proyecto atractivo y rentable con alto potencial de crecimiento, en una industria competitiva con reales proyecciones de expansión y potenciales clientes.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Dreams resolverá un problema al que se ven afectadas las adolescentes entre 13 y 18 años, para comprar y adquirir lencería. Actualmente, obtienen estas prendas principalmente de sus madres, quienes compran a su gusto, con poca o nula participación en el proceso de compra de las adolescentes.

Dreams, resuelve esta brecha, las cuales, se encuentran especificadas en la parte I, donde se indican, las necesidades que no son atendidas, cuando necesitan adquirir lencería. Sin embargo, estas necesidades no atendidas, son oportunidades que recorre nuestro proyecto, ya que, el retail y las tiendas que venden lencería, no focalizan sus esfuerzos en las adolescentes sino en las mujeres de 25 años en adelante, más aun, la estrategia de venta de sus productos es por volumen y masivo, por lo cual, la focalización no está dentro de su ámbito de acción.

Es en este sentido que Dreams, recoge esta oportunidad y focaliza sus esfuerzos en ellas, más aun, que en la actualidad las adolescentes tienen oportunidades y espacios de opinión y elección cada vez mayores, por lo cual, considerarlas es una oportunidad y desafío importante.

En este sentido, se crea Dreams, con tiendas, donde la ambientación, la privacidad, la orientación de las vendedoras es claves, en términos de generar confianza en ellas, aspectos relevantes y que ellas valoran. Focalizando nuestros esfuerzos comunicacionales, MKT y principalmente del proceso de compra para ellas. En resumen, tratándolas como clientas, proceso que en la actualidad no existe.

En la parte I, se indican los 5 beneficios que las adolescentes y/o clientas que en la actualidad no reciben hoy. En este sentido, el reconocimiento de que la sociedad ha cambiado y que ellas tienen un rol más activo, en términos, de su opinión y decisión, es clave para Dreams, entregando una alternativa real y directa, donde ellas puedan cubrir sus necesidades en el ámbito de lencería adolescente.

Dentro de las ventajas competitivas, Dreams, cambia el proceso de compra y atención, focalizando los esfuerzos en cubrir las necesidades no cubiertas en la actualidad, donde la asesoría, privacidad, diseños, modelos, tienda especialista y acompañamiento en las distintas etapas de este periodo (13 a 18 años), son factores claves a ofrecer a nuestras clientas.

Resumiendo, Dreams, es una tienda especializada en venta de lencería adolescente, donde ellas, son el eje principal de nuestro foco, entregando distintas opciones en diseños, un lugar cómodo, seguro, ambientado en las tendencias juveniles que ellas valoran, con asesoría para ellas, según sus gustos y necesidades, logrando con ello, generar las confianzas para continuar y acompañarlas en todo el proceso de crecimiento juvenil, tratándolas siempre como clientas.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

En el mercado mundial de lencería, las principales economías importadoras de lencería son Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Japón. Sin embargo, el mercado exportador está fuertemente concentrado y liderado por China. Las ilustraciones y descripciones del mercado internacional, se encuentra en la Parte I del informe.

En Chile, el consumo de ropa interior en 2013 llegó a 253,3 millones de dólares, lo que significó un crecimiento de 57,8% en cinco años. El principal canal de compra de las chilenas son las Multi tiendas y luego la tienda de marca; sólo 2% compra por catálogos, lo que implica, que la plaza es un factor clave en el proyecto.

En términos de tendencia, un estudio realizado por la misma empresa indica que el 80% de los clientes no está dispuesto a adquirir un sustituto más barato si ello puede significar comprometer la calidad, por el riesgo que significa mal gastar el dinero en esta situación.

En términos del análisis de la industria, nuestro proyecto de negocio, se centrará en la industria de la lencería femenina, a continuación, se presenta el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, donde en la parte I, se explica en detalle cada una de las fuerzas.



Tabla N° 1: Fuerzas de Porter mercado de lencería

De acuerdo, a las fuerzas del Porter, podemos concluir que el atractivo de la industria es alto, ya que el mercado local, es altamente competitivo y atractivo, donde existe alta demanda por este producto, por las mujeres y adolescentes.

En el mercado local, existen a lo menos 12 marcas de lencería, con distintos grados de participación y tiendas en el mercado local, especificadas en la parte I.

En términos del comportamiento de las adolescentes, ellas en la actualidad, tienen mayor espacio y capacidad de opinión (milenians), por lo cual, esta variable es relevante para nuestro análisis del comportamiento tanto de compra como lo que ellas valoran. Esto se reflejó en las encuestas de campo, donde las adolescentes, indicaron sus preferencias y lo que valoran, esta información, genero la base para la implementación del modelo de nuestro proyecto. El detalle de la encuesta de campo y las variables relevantes consideradas para este plan, se encuentran en la parte I.

En la actualidad, no existe una marca de lencería adolescente que las acompañe en este proceso de compra y que las trate como clientas, con productos y canales de venta especializados. Dreams, focalizara sus esfuerzos para atender esta necesidad, donde ellas, puedan elegir tanto sus prendas, ya sea acompañadas por sus amigas, solas y/o con sus madres, focalizando la atención y venta direccionada en ellas.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y LA PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de negocios (CANVAS)

A continuación, se describe el modelo de negocio de Dreams, utilizando canvas, para ello, primero se puntualiza la propuesta de valor, la cual consiste, en primer lugar, que las adolescentes sean tratadas como clientas y contar con una tienda especialista, en un ambiente cómodo para elegir, en la cual, puedan encontrar la lencería de su gusto y recibir la orientación adecuada para usarla y vestir a la moda en una atmósfera de privacidad y atención total para ellas, con y sin las madres. Para ello, el ambiente debe ser diferente, acogedor, no intimidante para las clientas, acompañándolas en su desarrollo físico y de personalidad.

Dreams pretende resolver esta necesidad creando un modelo de atención y marca focalizado, direccionado y diferente, asociado al proceso de compra de las adolescentes. Este foco se centrará ofreciendo un servicio de orientación en moda adolescente, con opciones de atención y asesoría. Otro aspecto distintivo, será el interés en todos los aspectos que sean importantes para ellas como los colores que estén de moda, los diseños que ellas buscan, para las distintas edades, la atmósfera que ellas necesitan para elegir su lencería, conocer que lugares frecuentan (donde se juntan) como se comunican; saber que aspecto valoran de la lencería, entre muchos otros, dando las facilidades para comprar lencería a su gusto.

A continuación, se presenta un esquema resumido del canvas de Dreams, donde se detallan los aspectos más relevantes, el detalle de los mismos y sus sinergias, se encuentran en la Parte I, del informe.

<p>A SOCIAIONES CLAVE (RED DE PARTNERS)</p> <p>PROVEEDORES China, Perú y Chile</p> <p>TRANSPORTE LOGÍSTICO. Alancas y Continhas</p> <p>ALMACÉN</p> <p>DECORACIÓN DE INTERIORES</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>VENDEDORAS CAPACITADAS</p> <p>WEBSITE</p> <p>RECURSOS CLAVES</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>"ME TRATAN COMO CUEVITA" "PUEDO ELLEGIR A MI GUSTO" "ME DA UN COMFORT Y PRIVACIDAD" "AL FIN HAY UNA TIENDA PARA MÍ" "SOY EL FOCO DE ATENCIÓN"</p>	<p>RELACION CON CLIENTES</p> <p>ES UNA TIENDA ENTRETENIDA "QUIEREN SABER LO QUE ME GUSTA" "MI OPINIÓN LES IMPORTA MUCHO" "TI ENGO EL CALCE PERFECTO PARA MÍ"</p> <p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> <p>-20% -30% -50% -60% -70%</p>	<p>SEGMENETO DE CLIENTES</p> <p>Clientes Usuales - Adolescentes entre 13 y 18 años</p> <p>Clientes de lujo - Mujeres Adultas entre 33 y 54</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alquiler, Transporte - Comisión Transacción Visa - Impuestos (CF, FOS) 	<p>- Insumos, Capital de Trabajo</p> <p>- Gastos Fijos y Variables de la Tienda</p> <p>- Seguros, IVA, Renta, Suavios</p>	<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Aportes de Capital</p>	<p>INGRESOS X VENTA</p>	

Tabla N° 2: Esquema Canvas Proyecto Dreams

La estrategia que focalizará Dreams, será la diferenciación, donde el modelo de negocio, estará enfocado a las adolescentes, donde la compra, atención, comunicación y servicio será en función de lo que necesitan y valoran. Es en este sentido, el FODA es clave para conocer y puntualizar nuestros esfuerzos tanto en las fortalezas como debilidades y con ello mitigar los riesgos del negocio, los cuales se encuentran descritos en la parte I.

El MKT y la comunicación por redes sociales, son canales y actividades claves de nuestro proyecto, para el acercamiento y la generación de confianza, los cuales se describen en el capítulo de Markentig.

La estrategia competitiva de Dreams, se presenta a continuación, en forma esquemática, los descripción de cada una de las estrategias se encuentran en la parte I del informe.



Esquema resumido de la estrategia competitiva de Dreams

IV. PLAN DE MARKETING.

Nuestros objetivos de marketing tendrán como base las declaraciones estratégicas señaladas en el en el capítulo 3, en detalle parte I, con la finalidad de enfocar nuestros esfuerzos, recursos y actividades de marketing en hacer que la marca logre desarrollar su propuesta de valor a sus clientes y en este mercado.

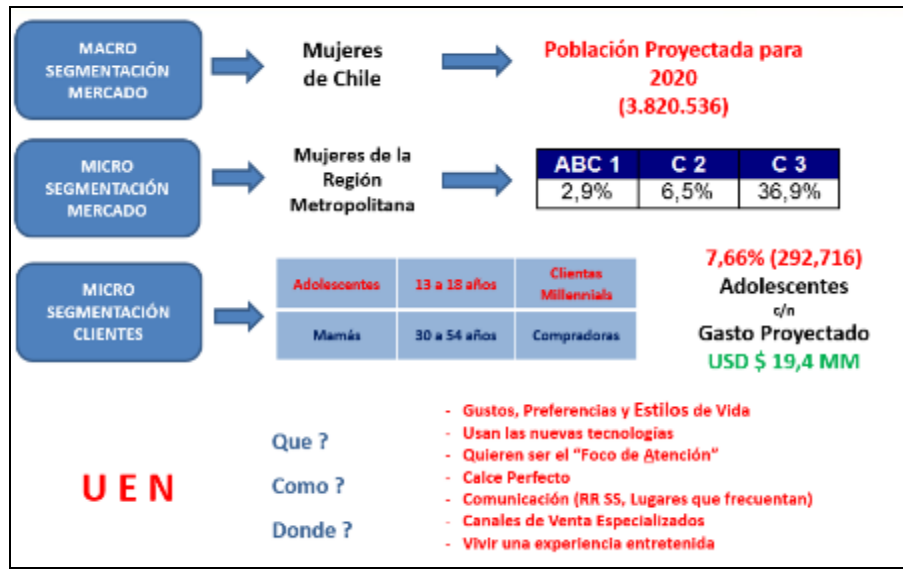
- **Nombre de la Marca: Dreams.**
- **Visión:** Ser la marca líder de lencería adolescente de Chile en los próximos 10 años.
- **Misión:** Dedicar nuestros talentos, habilidades y recursos para satisfacer la necesidad de contar con un producto, formato de tienda y modelo de atención, donde las adolescentes entre 13 y 18 años, puedan elegir sus prendas, asesorándolas en la elección y acompañándolas en su desarrollo, según sus gustos y criterios de modo que estos generen la confianza y predilección por nuestra marca de lencería adolescente.
-
- **Propuesta de Valor:** Ofrecer un modelo de venta diferente, en el cual, el foco de la atención sean las adolescentes y donde reciban la mejor asesoría y puedan elegir a su gusto de lencería, con modelos, diseños, colores, texturas y formas novedosas que estén alineados con los gustos y necesidades del mundo adolescente.

A continuación, se presenta un esquema asociados a los 4 niveles que enfatizara Dreams, donde los valores real y funcional, existe en menor medida en el mercado adolescente, y donde los valores ampliado y emocional, son claves y relevantes para nuestro proyecto.



4.1 Estrategia de segmentación y posicionamiento.

A continuación, se presenta un esquema resumen, sobre la segmentación del mercado, el detalle se encuentra en la parte I.

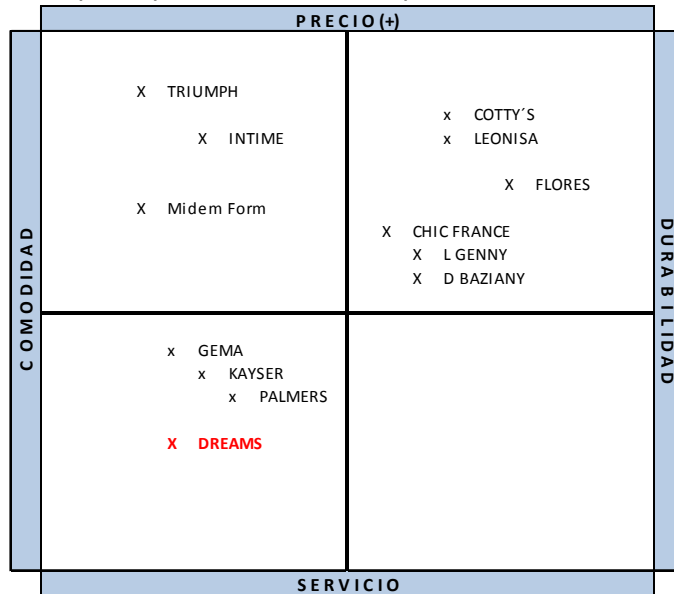


Segmentación Mercado

MAPA DE POSICIONAMIENTO DE DREAMS.

A continuación, se presenta el mapa de posicionamiento de la marca Dreams, en función de sus competidores.

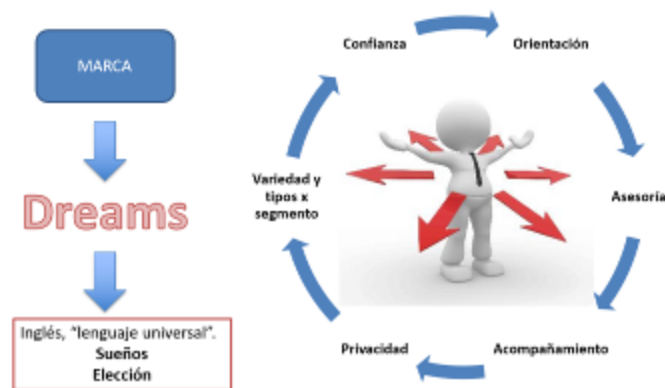
Mapa de posicionamiento competidores v/s Dreams



De acuerdo a nuestro mapa de posicionamiento, Dreams se ubicará en el cuadrante de los atributos de comodidad y servicio; ya que estos son los atributos característicos de la marca.

4.2 Estrategia de Servicio / Producto

A continuación, se presenta un esquema, asociado a la estrategia del servicio de Dreams, el detalle de cada una de las variables de servicio y producto se encuentran en la parte 1.



Como se observa, el proceso y estrategia tiene un modelo de mejoramiento continuo, ya que las adolescentes cambian constantemente sus gustos y necesidades, por lo cual, nuestra propuesta considera constantemente encuestas y/o trabajo de campo para conocer lo que ellas valoran.

Uno de las actividades claves, del proyecto está asociado al MKT, en términos de comunicación de nuestra propuesta de valor, donde existirán estrategias de influenciadoras, las cuales, darán a conocer nuestra propuesta cerca de colegios y lugares donde frecuentan constantemente. En este sentido la tienda estará ubicada cerca de estos lugares, para posicionarnos cerca de nuestras clientas, a continuación, se presenta un esquema de comunicación del proyecto, el detalle del mismo se encuentra en la parte 1.



4.3 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

El crecimiento de Dreams, sobre todo en los primeros años se dará en función de la venta directa a las usuarias y a la preocupación de abrir tiendas en las comunas con mayor interés en desarrollar la marca como son Santiago Centro, Providencia y Ñuñoa. Del mismo modo se prevé población adolescente. En la decisión de las locaciones consideraremos las siguientes variables: PIB,

concentración de la población, nivel socio económico (medio-alto) y desarrollo comercial. La consolidación de las tiendas estará dada por el control de la operación de las tiendas y la estrategia comercial. En este sentido usaremos como KPI indicador de desempeño la razón entre Compra efectiva y Compra Promedio. A continuación, se muestra la estimación del Crecimiento para: el número de clientes potenciales al año, la cantidad de ventas promedio y la variación posible de los precios; a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Cuadro 4.1: Estimación de Clientes, Ventas y Precio.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

INGRESOS X VENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
N° Clientes Potenciales que compran en tienda (mercado x año x conjunto)	-	3.513	5.269	5.269	7.025	7.025	7.025	8.781	8.781	8.781	8.781
Cantidad Ventas Promedio (año x cliente)	-	6	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Evolucion Precio conjunto (\$)	-	\$ 14.980	\$ 15.355	\$ 15.738	\$ 16.132	\$ 16.535	\$ 16.948	\$ 17.372	\$ 17.807	\$ 18.252	\$ 18.708
VENTAS PROMEDIO AL AÑO	\$ -	\$ 315.711.769	\$ 485.406.845	\$ 497.542.016	\$ 679.974.088	\$ 696.973.441	\$ 714.397.777	\$ 915.322.151	\$ 938.205.205	\$ 961.660.335	\$ 985.701.844

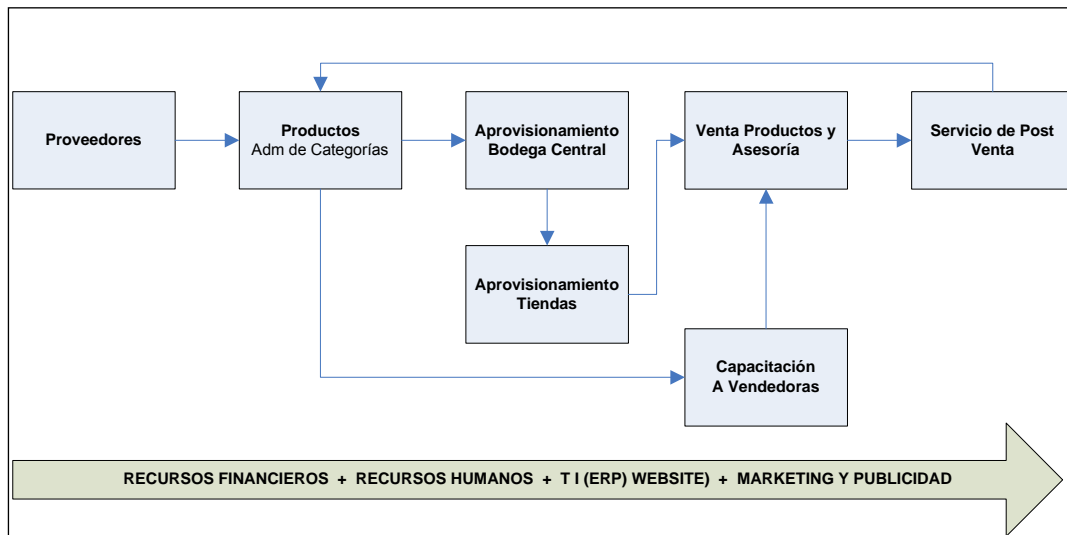
La cantidad de N° clientes (3.513), corresponden a la estimación de clientes que compran por año, en este caso, año 1, y que compran un conjunto (calzón y sostén). Por lo tanto, la cantidad de conjuntos de lencería vendidos, corresponderá a 3513 unidades por año.

V. ESTRATEGIA DE OPERACION

Las estrategias que ejecutaremos para el desarrollo de las operaciones se basarán en la venta directa de lencería con asesoría especializada en adolescentes; administrando categorías de productos por edad (13-14, 15-16, 17-18) a cargo de un Category Marketing Management y con el control del inventario por el método Just in time.

- La venta asesorada se hará por el canal de venta directa en las tiendas. Esta actividad será estratégica dado que contará con cursos y charlas de capacitación periódicas a las vendedoras para que estén en constante conocimiento de la moda y gustos adolescentes con el objeto de poder asesorar y vender los mejores productos de lencería por categoría. Esta actividad se alimentará de la información recopilada por las actividades de Post Venta y del Website y las redes sociales de la marca.
- El manejo de la administración de categorías de productos por edad generará la definición del surtido de producto, actividades promocionales y compras a proveedores nacionales y extranjeros.
- La gestión del inventario por Just in time se hará a través de la operación de una bodega central con un sistema del control de inventario que permita la reposición automática desde la bodega con la emisión de pedidos de aprovisionamiento a las tiendas.

5.1 Flujo de las operaciones



Fuente: ELABORACIÓN PROPIA.

Proveedores

La operación se iniciará con la elección de nuestros proveedores, los cuales serán elegidos preferentemente en China, Corea, Perú y Chile, dependiendo de las ventajas comparativas que estos proveedores puedan ofrecer respecto de las características de los productos (variedad, diseños, tallas, colores, etc.) y de las ventajas comerciales que estos puedan beneficiar las transacciones de importación junto con los tiempos de despacho.

Productos

Luego de recibir los productos la operación continuará con la definición de los productos a vender (ver Tabla 6, Capítulo IV), la amplitud y el rol de las categorías (13-14, 15-16, 17-18) en la tienda y la distribución de estos en la góndola y en los estantes.

Aprovisionamiento de Bodega Central

El aprovisionamiento de los productos en las tiendas se basará en el sistema Just in time, para manejar un inventario eficiente; para ello la bodega central manejará un sistema de reposición automática que abastecerá a las tiendas según la demanda de pedidos para cada código de producto activo. Para mejorar la eficiencia de los despachos se establecerá una zona de picking que facilite el armado de los pedidos. El aprovisionamiento de la bodega central se realizará principalmente a través de proveedores nacionales e internacionales (China, Corea, Perú, Argentina), a través de los proveedores mayoristas de lencería; los productos serán maquilados con alarmas adhesivas.

La compra, negociación de condiciones comerciales con proveedores (margen, descuentos adicionales, promociones, inclusiones de lanzamientos, plazos de pago), la creación de la ficha por producto y de cada código interno y el registro en la base maestra que alimentará los sistemas de venta e inventario serán manejados inicialmente por el jefe de administración y a partir del tercer año, por el Category Marketing Manager dada la complejidad de la operación.

Aprovisionamiento y Venta de Productos en las tiendas

Para el control de stock y reposición en tienda es importante que los jefes de local realicen los ajustes de las mermas por robo o deterioro para la eficiencia en la reposición automática que será el sistema que operaremos y actuará como nexo entre la venta y el aprovisionamiento logístico, junto con la reposición de la mercadería en góndolas y/o tras el mesón.

El sistema de venta en la tienda estará en línea con las promociones vigentes del mes y todos los códigos de productos que estén en promoción aparecerán automáticamente con los descuentos o bonificaciones; será responsabilidad del Category Marketing Manager activar todas las promociones de la semana en el sistema; desde su ingreso al sistema cada producto será identificado por un código de barra de manera que al momento de efectuarse la venta, el asesor comercial escaneará el código de barra del producto vendido, esto rebajará automáticamente el stock de inventario de dicho código en sistema. Luego del cual quemará la alarma adhesiva para desactivarla. Cada transacción en el sistema de venta estará asociada a un código de vendedor, para el cálculo de bonos y seguimiento de metas, dado que cada vendedor (asesor) tendrá un sueldo fijo más uno variable correspondiente a comisiones por ventas. El mismo sistema nos permitirá también hacer el seguimiento de las métricas marketing; también instalaremos un sistema de conteo de personas en la tienda y de seguridad, para efectos de seguimiento de flujo para disminuir el posible robo de productos en la góndola, lo anterior implicará que cada producto tendrá en su empaque (packaging) incorporado una alarma adhesiva que se quemará al momento de la compra, en su defecto en caso de robo, este será identificado por el sistema de paletas de seguridad y conteo.

Servicio Venta y Post-Venta

Las capacitaciones del personal sobre metodologías de venta, tendrán un rol asesor y será clave en lograr el cumplimiento de la propuesta de valor de la Compañía. Lo anterior, asociado a una operación marketing con un plan de actividades de apoyo y soportes comunicacionales que actuarán como impulso a la venta y la comunicación con las consumidoras y compradoras de tienda. El servicio post-venta estará relacionado a la atención de consultas respecto al uso y características de los productos, al servicio de devolución y cambios por garantía de los productos.

Capacitación de las Vendedoras

Esta actividad clave debe ser estratégica dado que contará con cursos y charlas de capacitación periódicas a las vendedoras para que estén en constante conocimiento de la moda, gustos e inquietudes del mundo adolescentes con el objeto de poder asesorar y vender los mejores productos de lencería por categoría. Esta actividad debe estar en constante actualización de las tendencias de la moda y de las inquietudes y comentarios recibidos de las redes sociales que se generen en las actividades de Post Venta (encuestas), del Website de la marca.

Recursos de Apoyo

A nivel transversal estarán los recursos financieros, humanos, tecnológicos de información (ERP, Website) y las actividades de marketing y publicidad que permitirán el desarrollo de la operación global en cada parte de la cadena de valor. Los recursos financieros y tecnológicos serán claves en el desarrollo transversal de la operación en todos los canales de venta.

Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

En tecnología, manejaremos un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que nos permita planificar de manera eficiente el abastecimiento y distribución de nuestros productos para responder a la venta en los distintos canales de venta. Con lo anterior esperamos que este ERP permita coordinar todos los procesos involucrados en la Cadena de Valor. De esta forma todos los procesos como el abastecimiento y distribución estén alineados y en línea con el área comercial, logística, marketing, RRHH, finanzas y operaciones. Escogeremos el ERP que más se adapte a nuestro negocio, evaluaremos iniciar con un programa de módulos que inicialmente maneje la gestión de ventas, compras, inventarios y contabilidad (ej: Software Manager). A nivel de procesos, se desarrollará un manual de procedimientos para cubrir las siguientes dimensiones claves en la operación del negocio: gestión de venta, compras, logística e inventarios y recursos humanos. Consideramos que estas dimensiones son claves ya que son parte de procesos claves para la compañía.

Entre los recursos clave, estará el recurso humano que será la base para desarrollar la cultura organizacional de Dreams en base a los valores de la compañía. Nuestro recurso humano será el cliente interno que se fidelizará, para ello se desarrollará planes de capacitación de los códigos de ética Dreams, la visión, misión y valores de la compañía (ver Capítulo IV: Plan de Marketing), metodologías de trabajo, charlas motivacionales, desarrollo de trabajo en equipo, además de

evaluaciones de desempeño formales y encuestas de clima laboral. Otro recurso clave será nuestra imagen de marca, la cual queremos posicionar fuertemente como el referente de Lencería Adolescente en Chile y fortalecer la confianza de las usuarias y compradoras. Finalmente, los recursos financieros son los que nos permitirán iniciar la primera etapa del plan de negocios para la construcción de nuestras ventajas competitivas y la sinergia de actividades claves.

Serán claves los roles del Comité de socios y el Category Marketing Manager en el desarrollo y planificación comercial de las categorías de productos como en la definición del marketing mix, exhibición y promociones. También serán claves los vendedores que deberán materializar la propuesta de valor de Dreams. Finalmente, el Jefe Administrativo será quien deba coordinar y supervisar la gestión de todos los procesos claves y actividades de apoyo desde la compra de productos hasta el servicio de postventa y de la operación en las Tiendas.

Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

La ubicación geográfica que tendremos será a nivel regional, comenzando con 3 locales ubicados en las comunas de Providencia, Santiago Centro y Ñuñoa; en su etapa de puesta en marcha. En las dos primeras existe un alto flujo de población flotante, una alta actividad comercial y población de estratos socioeconómicos altos. Respecto de Ñuñoa, consideramos que es una comuna emergente respecto de las otras comunas ya que tiene perspectivas de crecimiento dada la proliferación del comercio actual. Estas comunas fueron sugeridas por las compradoras y usuarias en encuesta (trabajo de campo) que realizamos para validar este plan de negocios y justificadas por nosotros debido a su alto PIB, tasas de crecimiento poblacional y estratificación socioeconómica alineada al objetivo del proyecto. La casa matriz estará ubicada en la comuna de Estación Central, donde operará la bodega central y las oficinas administrativas.

5.2 Planes de Desarrollo e Implementación

Estrategia de Desarrollo

El crecimiento de Dreams en sus primeros años se hará con la apertura de tres tiendas, para desarrollar la venta y distribución con la estrategia entregar asesoría personalizada a cada adolescente.

Para el desarrollo de la distribución evaluaremos las locaciones posibles para cada tienda dónde la primera evaluación corresponderá a la elección de las comunas con mayor interés en la propuesta de valor de Dreams, dónde evaluamos 3 variables de decisión y referencia: PIB, concentración de población nivel socioeconómico medio alto y desarrollo comercial. Dado lo anterior, el plan de apertura contempla iniciar la operación con la Región Metropolitana y la apertura de 3 tiendas en las comunas de Santiago, Providencia y Ñuñoa; esto en un periodo de 3 años. Luego y dependiendo del éxito de la propuesta es posible la expansión a otras regiones como Antofagasta, Viña del Mar, La Serena y/o Concepción.

De acuerdo a este plan de desarrollo esperamos que la consolidación de las tiendas se empiece a generar desde el año 5, con una cadena de 6 tiendas operando y desarrollando un crecimiento orgánico. El gran reto para el crecimiento orgánico estará dado por el control de las

operaciones de la tienda y la efectividad de la estrategia comercial considerando KPIs como la razón entre la compra efectiva y compra promedio en unidades, información de las encuestas de satisfacción de nuestros productos.

A continuación, se muestra el horizonte esperado del número de tiendas y la proyección de la venta neta esperado para el crecimiento la marca.

Cuadro 5.1: Crecimiento y Proyección de ventas.

Mercado	1° tienda		1 y 2° tienda	1°- 2° y 3° tienda
Mercado Adolescente 13 a 18 años	año 1	año 2-3	año 4-6	año 7-10
N° Cientes Potenciales (promedio al año)	292.716	292.716	292.716	292.716
% Capturado del mercado potenciales Clientas	4%	6%	8%	10%
N° Clientes capturados (año)	11.709	17.563	23.417	29.272
% captura clientes que compran en Dreams (total mercado)	1,2%	1,8%	2,4%	3,0%

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA.

Cuadro 5.2: Requerimiento de Activos.

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA.

REQUERIMIENTO DE ACTIVOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL DE ACTIVOS Fijos	9.000.000 -	2.666.667	2.000.000	8.333.333 -	0 -	2.666.667	13.000.000 -	3.666.667	- -	3.000.000 -	20.333.333
Local - Santiago Centro	9.000.000 -	2.666.667	2.000.000 -	666.667	2.666.667 -	4.666.667	4.666.667 -	3.666.667	2.666.667	- -	9.333.333
Mobiliario	3.000.000	-	-	3.000.000	-	-	3.000.000	-	-	3.000.000	-
Equipos Computacionales	1.000.000	-	-	-	1.000.000	-	-	-	1.000.000	-	-
Remodelación y Visual	5.000.000	1.000.000	5.000.000	1.000.000	5.000.000	1.000.000	5.000.000	1.000.000	5.000.000	1.000.000	5.000.000
Depreciación	-	3.666.667	3.000.000	4.666.667	3.333.333	5.666.667	3.333.333	4.666.667	3.333.333	4.000.000	14.333.333
Local - Providencia	-	-	-	9.000.000 -	2.666.667	2.000.000 -	666.667	2.666.667 -	4.666.667	1.500.000 -	7.166.667
Mobiliario	-	-	-	3.000.000	-	-	3.000.000	-	-	3.000.000	-
Equipos Computacionales	-	-	-	1.000.000	-	-	-	1.000.000	-	-	-
Remodelación y Visual	-	-	-	5.000.000	1.000.000	5.000.000	1.000.000	5.000.000	1.000.000	5.000.000	1.000.000
Depreciación	-	-	-	-	3.666.667	3.000.000	4.666.667	3.333.333	5.666.667	6.500.000	8.166.667
Local - Ñuñoa	-	-	-	-	-	-	9.000.000 -	2.666.667	2.000.000 -	4.500.000 -	3.833.333
Mobiliario	-	-	-	-	-	-	3.000.000	-	-	3.000.000	-
Equipos Computacionales	-	-	-	-	-	-	1.000.000	-	-	-	1.000.000
Remodelación y Visual	-	-	-	-	-	-	5.000.000	1.000.000	5.000.000	1.000.000	5.000.000
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	3.666.667	3.000.000	8.500.000	9.833.333
TOTAL ACTIVOS	9.000.000 -	2.666.667	2.000.000	8.333.333 -	0 -	2.666.667	13.000.000 -	3.666.667	- -	3.000.000 -	20.333.333

Actividades de Implementación (Carta Gantt)

A continuación, presentamos la Carta Gantt para el año 0 del proyecto. En el cual se muestran las actividades de iniciación de la Compañía y de preparación para la puesta en marcha del año 1. En el Anexo XX se muestra la planificación de actividades para los años posteriores.

CARTA GANTT	AÑO 0																							
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
INICIO DE ACTIVIDADES																								
Constitución de la Sociedad	■	■																						
Iniciación Actividades en SII	■	■																						
Contratar Contador		■																						
Abrir Cuenta corriente		■	■																					
Contratación de Transbank		■	■	■																				
Támite de Patentes		■	■	■	■																			
Imprimir Boletas y Facturas																								
Imprimir Guías de despacho																								
Hacer contratos de trabajo																								
APERTURA LOCALES																								
Selección del Local	■	■	■																					
Envío de Documentos y Arriendo																								
Firma Contrato de Arriendo																								
Pago de Anticipo y Recibir Local																								
Cotizar arreglos																								
Definir Layout																								
Cotizar mobiliario																								
Cotizar PC, internet, CCTV																								
Instalación de Equipos y Remodelación																								
LOGISTICA Y ABASTECIMIENTO																								
Instalación de ERP Inventario																								
Ingreso de MIX de Productos																								
Negociación de Pago Proveedores																								
Implementación de Bodega																								
Sistema de Control de Stock																								
Aprovisionamiento de Tienda																								
Definir sistema de conteo de Productos																								
Compra de Camioneta de despachos																								
Contratar Seguro de Vehículo																								
PAPELERIA / PIEZAS DE MKTG																								
Definir LOGO e Imagen de Marca																								
Definir Lista de productos y precios																								
Impresión de Publicidad y pendedones																								
Def. Insumos de apoyo: Agua, Luz, Papel, etc																								
PERSONAL																								
Definir Políticas internas																								
Definir portocolos de atención																								
Definir procesos																								
Definir variables de Seguimiento (KPIs)																								
Descripción de Cargos																								
Convocatoria a entrevistas																								
Entrevistas a candidatos (personal Nuevo)																								
Contratación del Personal																								
Formación y Capacitación Personal nuevo																								
Ajuste de funcionamiento del personal																								
Pago de remuneraciones																								
GESTIÓN																								
Reunión de gestión																								
Junta Directiva /Estrategia /Planificación																								
Elaborar Plan de Marketing																								
Diseño de Comunicación y Servicio																								
Formación y Capacitación Personal de Venta																								
Diseño de Website, Facebook, Twitter																								
Reunión con contador																								
Pago de Impuestos																								
Compra de Software y Hardware																								
MARKETING MIX																								
Innovaciones de mercado y Proveedores																								
Definir los nuevos productos																								
Generar la compra de Productos nuevos																								

Periodo Normal : Evaluar posibles cambios ■
 Plazo Final : Tarea Importante ■
 Plazo Final : Tarea Muy importante y Obligatoria ■

5.3 Dotación y requerimientos de personal

El proyecto contará con la siguiente tabla de dotación de personal, la cual esta en función de la cantidad de tiendas y periodo, es decir, las dotaciones para la 1° tienda, se encuentran expresadas en la tabla Dotaciones de personal, año del 1 al 3, desde el periodo del 4° al 6° año, son las dotaciones considerando 2 tiendas, y las dotaciones del 7° al 10° año corresponden a las dotaciones de 3 tiendas funcionando, considerando que estas cantidades pueden variar en el tiempo y en función del comportamiento de las ventas y del plan de crecimiento y escalamiento (Fase II y III)

Tabla 7: Dotación de Personal requerido, según tiendas durante el proyecto.

	Año 0	Años 1 al 3	Años 4 al 6	Años 7 al 10
		1° Tienda	1° y 2° Tienda	1° -2° y 3° Tienda
Cargos y/o Puestos	N° Pers	N° Pers	N° Pers	N° Pers
Gerente General	-	1	1	1
Secretaria		1	1	1
Control de Gestión				1
Asistente				1
Jefe Op. Logis & Abast			1	1
Adm. Bodega	1	1	1	1
Pañolero				1
Bodegueros	1	1	2	3
Chofer	1	1	2	1
Peoneta				1
Jefe Marketing	1	1	1	1
Category Marketing		1	1	1
Decorador		1	1	1
Jefe Comercial			1	1
Jefe Tiendas	1	1	2	1
Sub Jefe Tiendas				2
Vendedoras FT	2	2	4	6
Vendedoras PT	1	1	2	3
Cajera	1	1	2	3
Promotoras	2	2	4	6
Jefe Adm & Finanzas			1	1
Contador	1	1	1	1
Analista Contable			1	1
Asistente AF				1
Jefe RRHH			1	1
Encargado de Personal				1
Enc REM, Contrat y Finiq			1	1
Asistente RRHH	1	1	1	1
Totales x mes	13	17	32	45

Fuente: ELABORACION PROPIA.

A continuación, se describen los perfiles de cada cargo, del personal necesario, según cada año o periodo y cantidad de tiendas incluyendo sus objetivos, funciones, habilidades y requisitos necesarios para el óptimo desempeño y colaboración en la gestión de la Compañía (en algunos casos se han incluido los sueldos de mercado). Lo anterior servirá como guía para el proceso de Reclutamiento:

Gerente General

Responsable de la administración general de la compañía, cuyo objetivo es liderar el plan de desarrollo en el ámbito Comercial y Operativo, de gestión financiera y administrativa-contable. Controlando el cumplimiento de la rentabilidad del negocio, identificando oportunidades de negocio, participando en la ejecución de los nuevos proyectos. Se encargará de la administración del negocio, respecto a los objetivos de ventas, controles, gestión contable, financiera y recursos humanos, cumplimiento de procesos y procedimientos. Su perfil, es un Ingeniero Comercial, con orientación al resultado, alta responsabilidad, trabajo bajo presión y experiencia en manejo de tiendas y equipos. Tendrá personal a su cargo y deberá reportar a los socios. Se integrará a la empresa en el año 1, dado que, en el año 0, este rol será realizado por los socios.

Requisitos: Formación profesional: Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Comercial, Construcción Civil, Arquitectura o carrera afín. Deseable MBA o similar. Experiencia de 8 años en cargos de nivel gerencial. Deseable experiencia en Pymes o emprendimientos.

Control de Gestión.

Responsable de apoyar al Gerente General. Debe recopilar y procesar información relevante de la empresa, con el fin de generar informes y reportes de las diferentes áreas de la Compañía, cumpliendo con la calidad de la información y en los plazos establecidos.

Funciones: Proporcionar información para tomar decisiones y envío de alerta de gastos desviados y participación de cierres mensuales y confección de presupuesto anual de gastos.

- Proponer procesos de mejora en la obtención y entrega de la información. Implementar BSC adecuado para la Compañía. Controlar el Presupuesto de la empresa, analizar desviaciones y proponer mejoras.
- Generar Informes para Gerencia y el respectivo análisis de las cifras. Tablero de Control.
- Confección de Procedimientos y su respectivo seguimiento.

Habilidades: Pensamiento estratégico, Capacidad analítica y para desarrollar estudios y proyectos, Orientación al trabajo en equipo, Confidencialidad, Desempeño bajo presión.

Requisitos:

- Estudios: Contador Auditor, Ing. Comercial y Control De Gestión, Civil o Ejecución Industrial o similar.
- Experiencia de dos años en el cargo o similares. Manejo de Excel Nivel Avanzado

Asistente de Gerencia (Bilingüe)

Será responsable de apoyar al Gerente General en diversas áreas.

Requisitos:

- Deseable título profesional de Secretaria Gerencial Bilingüe (Inacap, DuocUC)
- Experiencia en recibir llamadas, coordinar reuniones, manejo de Office (Excel, Word, Outlook)
- Dominio de Inglés
- Coordinar y actualizar agenda de reuniones de su jefatura.
- Contar con experiencia mínima de 2 años como Secretaria Gerencial

Jefe de Operaciones Logísticas & Abastecimiento

El propósito del cargo es la planificación, control y seguimiento de todas las actividades al interior de la Bodega (incluyendo las relacionadas al Transporte y Distribución), velando por el cumplimiento de

los procedimientos establecidos por la Gerencia General, a fin de optimizar la gestión, rebajar costos, mejorar los niveles de servicio y la rentabilidad de la organización.

Funciones: Ejecución de la planificación logística de la bodega y de los niveles de servicio a los locales.

Control de la producción y productividad de la logística interior y exterior de la Bodega (Logística de salida y Logística inversa) Garantizar que el proceso de recepción y almacenaje sean óptimos. Planeación, control y seguimiento del proceso de recepción y almacenamiento. Implementar estrategias para la optimización del centro de distribución planeadas por el área de Operaciones Logísticas & Abastecimiento. Capacitar y desarrollar el personal a cargo.

Requisitos:

Experiencia mínima de 5 años en centros de distribución y apoyo logístico. Gestión y análisis de resultados. Experiencia liderando equipos de bodega

- Excel avanzado, conocimiento de Project, Visio.
- Gestión de Almacenamiento, abastecimiento, picking y embalaje
- Legislación Laboral y relaciones sindicales; Negociación.;
- Experiencia: 5 años, Estudios: Universitaria y/o Técnico profesional.
- Dominio Computacional: usuario avanzado.

Administrador de Bodega

Las funciones principales del cargo: considera administrar, recepcionar, ingresar productos, mantener control de inventarios y administrar stock de productos de acuerdo a requerimientos y coordinar con los locales la entrega de los mismos, control de carga y descarga. Guías de Despacho, coordinar el retiro de los productos y la distribución a las tiendas. Se integrará a la compañía desde el primer año.

Requisitos: Carreras intermedias técnico de nivel superior en especialidades de administración de bodega. Experiencia de al menos 3 años en cargos similares. -

Asistente de Bodega (Pañolero)

Persona pro-activa, comprometida y responsable, capacidad de gestión. (Con o Sin experiencia)

- Debe realizar tareas de etiquetado de productos, embalaje, entregar pedidos y ordenes de bodega, etc.
- Debe poseer Licencia de Conducir clase B. (Excluyente)
- Excel Nivel usuario. Personas entre 18 y 24 años. Renta Ofrecida: \$280.000 /mes;
- Tipo de puesto: Tiempo completo; Licencia de conducir: Clase B.

Chofer

Buscamos chóferes con habilitación B para compra y traslado de mercaderías entre sucursales, con a lo menos 3 años de experiencia para manejo de camioneta N300 / Partner, adicionalmente buscamos choferes con habilitación A1 para conducción de camión, para despacho de mercadería en la Región Metropolitana con también a lo menos 3 años de experiencia en reparto. Tipo de puesto: Tiempo completo - Sueldo: \$400.000 /mes – Educación: Básica u obligatoria – Licencia de conducir Clase B.

Bodeguero

Ayudante de bodega, con buen estado físico para cargar cajas, que tenga ganas de trabajar y surgir, que tenga buen trato; Edad sobre 30 años. Tipo de puesto: Tiempo completo – Educación requerida: Básica u obligatoria.

Jefe de Marketing

Liderar el área de Marketing definiendo la estrategia a desarrollar para cada canal y línea de negocios, maximizando los resultados y contribuyendo al logro de los objetivos de la gerencia General.

Funciones: Diseño, ejecución y seguimiento del Plan de Marketing; Desarrollo, planificación y supervisión de campañas promocionales y de comunicación. Vigilancia constante de las marcas competidoras del mercado, planificación, coordinación, y negociación de presupuestos con proveedores. Coordinación con los clientes en actividades promocionales el equipo de Marketing y apoyo al área Comercial.; Desarrollo, elaboración y presentación de informes del área a la gerencia. Diseño, presentación de planes, programas y actividades de Marketing para lograr el aporte de auspiciadores.

Requisitos Excluyentes:

- Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil, afín con especialización y/o experiencia en Marketing.
- Mínimo 2 años de experiencia profesional; Inglés medio avanzado; Excel Avanzado.

Decorador (Visual Merchandising)

Persona creativa dispuesta asumir los múltiples desafíos que ofrece el cargo de; entre sus principales tareas estará, presentar las prendas de forma atractiva, además de asegurarte que la tienda presente un aspecto divertido y a la última moda mediante la presentación de nuestras prendas en los escaparates. Se integrará desde el primer año. Debe ser creativo y dispuesto a desarrollar su carrera.

Requisitos:

- Experiencia mínima de 1 año como visual de Tiendas de vestuario en Vitrinas o Decorador de Interiores. Conocimientos y/o estudios en diseño, decoración de interiores, visual merchandising.
- Exhibir y colorear la sala y las vitrinas; Controlar el correcto etiquetado de los precios; Publicar en sala los precios y material gráfico; Armar vitrina y sala dentro de los tiempos establecidos
- Experiencia en Retail Coordinar y apoyar técnicamente al equipo de marketing y Comercial.
- Mantener el sitio Web y administrar los contenidos del sitio y de las redes sociales (Facebook y Twitter) resolver las consultas e inquietudes de los clientes y usuarias.
- Poseer disponibilidad para trabajar en jornada completa horario Mall (Lunes a Viernes de 9:00 am - 19:00pm).

Visual Merchandising

Empresa área lencería, corsetería, con tiendas en Santiago, requiere encargado para sus labores de Visual merchandising. Se requiere un profesional con estudios en diseño, gráfico, con al menos 2 años de experiencia en Visual en tiendas de preferencia en el área vestuario, moda, lencería, corsetería. De preferencia manejo de 3D, Plotter, AutoCAD, Photoshop, FreeHand, programas de diseño, office.

Deberá preparar manuales, desarrollar el Lay out para tiendas actuales, nuevas y remodelaciones, material PROPS, cubicaciones, iluminación, planificación y ejecución del merchandising, presentación de las tiendas tanto para eventos como en el día a día. Dinamismo, pro actividad, metódico y habilidad para gestionar equipos de trabajo serán factores importantes a considerar.

Category Marketing Manager.

Responsable del marketing-comercial y desarrollo de los productos, compras y negociación con proveedores, definición del surtido en las tiendas. Manejo de precios, márgenes, costos, volumen de venta, gestión de stock, activaciones de promociones y plan de inversiones marketing, condiciones de compra y pago proveedores. Además será responsable de la planificación de la demanda, acciones promocionales. Tiene a su cargo un Diseñador, un decorador y un asistente para la implementación en los puntos de venta. Se necesita a un Ingeniero Comercial con experiencia en Category Marketing Management y orientado a las ventas. Debe poseer un alto nivel de negociación, capacidad analítica, pensamiento estratégico, ordenado y proactivo. Reporta al Jefe de marketing (I&D) y trabajará en conjunto con el Jefe de Adm. & Finanzas y el de Operaciones Logísticas & Abastecimiento. Se integrará a la empresa a partir de cuarto año.

Funciones: Analizar tendencias vía Internet para estudiar con anticipación la pasarela, aplicando ésta información a las colecciones de cada temporada; Coordinar junto a proveedores nacionales e internacionales (oriente) el desarrollo de colecciones a nivel local que permitan una respuesta más rápida en la entrega. Búsqueda de nuevos proveedores a nivel nacional e internacional para encontrar las mejores ofertas posibles; Informar a nivel corporativo los desarrollos de la marca que se presentan a nivel local. Apoyar a las diferentes áreas para mantenerlos informados de las nuevas tendencias y eventos.

Jefe de Marketing e-business

La búsqueda está orientada a personas con experiencia comprobable en Marketing directo, Redes Sociales, Conocimientos de Web y e-commerce, con 2 a 3 años de experiencia en Marketing Digital (excluyente). Este cargo se integrará a la Compañía a partir del año 4 (Fase II)

Búsqueda orientada a profesionales: Publicistas, Periodistas, Ingenieros Comerciales o relacionados.
Área de desempeño: Marketing / Mercadeo

Requisitos Mínimos:

- Experiencia en Marketing Digital (Excluyente); en e-commerce (Excluyente)
- Experiencia Mínima: 3 años; Estudios mínimos: Universitaria; Situación Académica: Graduado
- Dominio Computacional: Nivel profesional

Jefe Comercial

Importante empresa de retail a nivel nacional se encuentra en búsqueda de un Jefe/a Comercial. El cargo reporta directamente al Gerente General y su objetivo será generar nuevas oportunidades de negocios manteniendo contacto directo con clientes, y asegurar la entrega de un servicio eficiente y de calidad.

Funciones:

- Liderar equipo de vendedores y ordenadores de tienda; detectar necesidades y generar propuestas.
- Crear estrategias comerciales para planes de compra, venta, gasto, inventario.
- Análisis de ventas, productos y administración de metros cuadrados.
- Asegurar la adecuada ejecución de los planes de la gerencia a través del control del funcionamiento operativo y comercial de las tiendas
- Administrar resultados de las unidades de negocio que le fueron asignadas.
- Venta y manejo de los productos (exhibición, rotación, operativa de precios, obsolescencia y prevención de pérdidas).
- Desarrollar actividades de fidelización de clientes, realizar seguimiento y gestión de post venta.

- Definir estrategias comerciales y canales de venta. Orientación al cliente y empatía.
- Realizar seguimiento a indicadores (KPI), de manera de obtener medición objetiva de su gestión.
- Realizar informes periódicos, entregando retroalimentación respecto al funcionamiento de las tiendas
- Velar por que se cumplan los estándares de servicio establecidos.
- Identificar las oportunidades que permitan desarrollar respuestas apropiadas ante las posibles amenazas al negocio y traspasar la información a la gerencia.

Requisitos:

- Experiencia de al menos 2 años en áreas relacionadas en el cargo y/o rubro de retail.
- Titulado o Egresado de carreras afines al cargo (Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, otra similar Adm. de Empresas, Diseño, Periodismo, Auditoría, Comunicación, Marketing, similar). Deseable experiencia en Pyme o emprendimientos.
- Disponibilidad para trabajar bajo sistema de turnos (horario mall).
- Horario de trabajo: lunes a domingo con dos días libres (5x2)

Jefe de Tiendas

Dreams, prestigiosa marca de lencería adolescente, requiere una persona para colaborar en la exhibición de las prendas y las distintas acciones de visual/marketing y gestionar el inventario.

Las principales funciones a desarrollar son:

- Control del personal, asegurar la dotación de su tienda. Evaluación y capacitación del personal
- Generación de ventas, cierre de cajas y cuadratura de estas
- Manejo de metas y administración del local
- Velar por una excelente atención a clientes y cumplimiento de metas de venta.
- Manejar el POS en conjunto con el equipo de venta del local.
- Cumplir las políticas y protocolos de la compañía.
- Manejo de indicadores o KPIs.

Se requieren personas motivadas por el cargo con disponibilidad para trabajar en modalidad 5x2 y con ganas de formar parte de una empresa con posibilidades de crecimiento y estabilidad, además de diversos beneficios internos. Experiencia mínima 2 años en liderar equipos y tiendas

Disponibilidad de trabajar en Horario Mall con turnos rotativos.

Subjefe de Tiendas,

La misión del cargo es apoyar la gestión del Jefe de Tiendas, Administrando el punto de venta y asegurando el cumplimiento de los planes y metas establecidos por la gerencia, de acuerdo a los estándares de atención establecidos. Apoyar la orientación y desarrollo del personal de Tienda. Este cargo se integrará a la compañía a partir del año 4 (Fase II)

Conocimientos: Experiencia en supervisión de equipos de trabajo. Experiencia de al menos 3 años en ventas en canal retail. Adecuada capacidad de manejo de datos.

Requisitos

- Excel intermedio; Manejo de reportes; Estudios mínimos: Técnico profesional superior; Experiencia Mínima: 3 años; Situación Académica: Graduado; Dominio Computacional: Nivel usuario

Vendedora de Lencería para Tienda

Empresa de Lencería Adolescente en expansión busca vendedoras idealmente con experiencia en retail grandes tiendas o locales marcas propias, muchas ganas de trabajar, experiencia en ventas,

empatía, capacidad de relacionarse con los clientes. La persona que ocupe el puesto deberá ser responsable de brindar excelente servicio, y cordial atención a los clientes, motivación hacia la venta, administrar la caja, consolidar ventas efectivas, y el cumplimiento de metas individuales y grupales del local asignado. Así como también, lograr la satisfacción y fidelidad, del cliente, para que repita la experiencia de compra.

- Modalidad: Full-time: 5x2 de 10:00 a 20:00 y 12:00 a 22:00
- Edad entre 18 a 30 años. Fluidez verbal y dicción; Experiencia como cajera.
- Experiencia en Grandes Tiendas; Experiencia en Cosmetología o Cuidado personal.
- Plan de carrera y Capacitaciones, Pertener a una empresa en crecimiento, con posibilidades de desarrollarse profesionalmente como futura jefa de local.

Vendedoras Part Time

Experiencia en Venta de Lencería para trabajar en locales ya sea de marcas propias o en Multi-tiendas.

Mayor de 18 años; Experiencia en venta y manejo de caja. Disponibilidad para trabajar horario Mall: Jornada 30 y 20 horas (Part Time de Semana y Fin de Semana);

Promotoras (30 hrs.)

Dreams, busca promotoras para representar nuestra marca en Tiendas y/o Multi Tiendas.

- Mantener la tienda con Stocks, realizar la reposición de productos, Preocuparse por atender y orientar a los clientes, Entregar cupones de promociones y hacer encuestas de satisfacción

Se trabajan 30 horas semanales, repartidas en 4 días (2 semanas jueves, viernes, sábado, domingo y otras dos semanas del mes, miércoles, jueves, viernes y sábado) Horario: 12:00 a 20:30

Cajeros

Dreams, requiere para su tienda ubicada en Santiago Centro, personas con experiencia de al menos 6 meses de cajero, idealmente en tiendas o supermercados. Algunas de las funciones del cargo consisten en la recepción de ventas (efectivo y crédito), avances en efectivo y recepción de pagos de cuotas. La jornada de trabajo es de lunes a domingo, formato 5x2, de 10:30 a 20:30 horas

Jefe de Administración y Finanzas

Estará a cargo del ordenamiento administrativo y contable de la Compañía, velando por el cumplimiento de los plazos, y la confiabilidad de la información que entrega.

Principales funciones:

- Estar a cargo del ordenamiento contable, producir estados financieros mensuales e informes de gestión. Supervisar que los procesos financiero contables y tributarios, cumplan la normativas vigentes.
- Control de imputaciones por centro de costos. Entregar mensualmente EEFF fidedignos y otros informes, en forma oportuna. Preparar el cálculo de los Impuestos. Supervisar y mantener actualizado el registro contable del Inventario. Análisis de presupuestos. Responsable de Coordinar y gestionar los procesos administrativos contables, supervisando y asegurando el cumplimiento de los circuitos, políticas y procedimientos. Coordinar con RRHH el pago de remuneraciones de la Compañía.

Requisitos:

- Título profesional de Contador Auditor, Ingeniero Comercial, Civil o carrera afín. Deseable MBA o Magíster en Finanzas. Poseer un mínimo de 3 años de experiencia. Manejo avanzado de Excel.

Contador(a) General

Para desempeñarse en el departamento de finanzas.

- Experiencia mínima de 2 años en cargo similar. Registro contable, cobranzas, confección de balance mensual y estados de resultado. Tener experiencia comprobada en pago de proveedores.
- Uso a nivel experto de sistemas contables de pago de proveedores. Buen manejo de PC y Excel.
- Estar titulado (a) de Instituto o Universidad de la carrera de Contador.
- Horario de trabajo desde las 08:50AM a 18:10PM de lunes a viernes.

Asistente Contable

Para desempeñarse en el departamento de finanzas.

- Técnicos en administración, Ingeniero Comercial, Contadores Auditores o profesiones afines.
- El horario de trabajo: lunes a viernes de 8:30 hasta las 18:30 Hrs; Experiencia requerida en área administrativa o de finanzas: 1 año

Jefe de Recursos Humanos

Importante empresa de Lencería requiere incorporar a su equipo de trabajo, un Generalista de Recursos Humanos. Buscamos Ingeniero comerciales, contador auditor, Ingeniero en administración, Técnico profesional superior o profesionales afines, con experiencia previa en Recursos Humanos

Requisitos:

- Experiencia de 2 años en RRHH, Selección y reclutamiento, realizar ingresos de personal.
- Tener conocimientos de leyes laborales y sindicales; apoyar la resolución de desacuerdos y conflictos, participar en juicios y demandas laborales.
- Diseñar y controlar la estructura de compensaciones; remuneraciones y sistemas de bonos.
- Jornada Laboral: lunes a viernes de 08.30 a 18.00 Hrs.

Participación en proyectos de Desarrollo Organizacional (deseable, pero no excluyente)

Jefe de Personal

Se necesita persona con experiencia en el área de Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional, Remuneraciones, Leyes Sociales. Su función será asesorar, administrar y gestionar los temas de Recursos Humanos con especial énfasis en temas de capacitación, gestión por competencias, reclutamiento y selección, entre otros. La búsqueda esta orientada a Contadores Auditores, Ingenieros Civiles o Ingenieros Comerciales que estén desarrollando su carrera profesional en el Área de Recursos Humanos. Es requisito fundamental tener a lo menos 2 años de experiencia en un cargo de jefatura.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

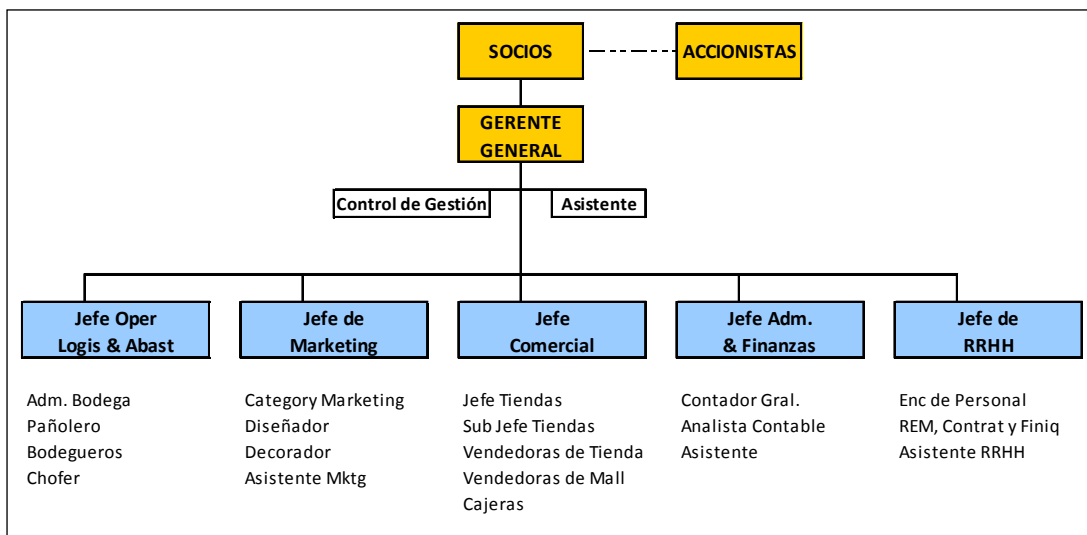
6.1 Equipo gestor

El equipo gestor estará compuesto por dos socios y fundadores de la empresa. El primero es Fernando Andrade, Ingeniero Civil Industrial y el segundo Hernán Portiño Ingeniero Civil Eléctrico; en esta sociedad ambos determinarán las pólizas y acciones de la empresa; su planificación y el desarrollo de estrategias. Al inicio del negocio cada uno tendrá distintas responsabilidades para colaborar en la gestión de la empresa y de sus áreas claves. Fernando Andrade se encargará de las áreas de Marketing, Administración y Finanzas; por su parte Hernán Portiño se encargará de las áreas de Operaciones Logísticas & Abastecimiento y de Recursos Humanos; del mismo modo ambos compartirán la coordinación del área comercial (Tiendas y personal de ventas). Lo anterior se desarrollará durante el año de puesta en Marcha (Año 0) y hasta la contratación de un Gerente General que pueda continuar y mejorar la gestión de la empresa y del personal a cargo. Luego del año 1, los socios podrán dedicarse a controlar la gestión de la Compañía y fijar los nuevos lineamientos estratégicos para el crecimiento de la compañía y buscar el financiamiento con Accionistas para el desarrollo de las Fases II y III mencionadas en el Capítulo III (Crecimiento y Escalamiento).

6.2 Estructura organizacional

La estructura societaria estará compuesta por dos socios con una participación del 50% cada uno, bajo el régimen de Sociedad por Acciones (SPA), dado que ofrece mayor flexibilidad y mejores beneficios tributarios y la libertad de administración para el emprendimiento. Después del primer año de ejercicio y cuando el negocio esté maduro, en su etapa de consolidación y con un Gerente General a la cabeza del negocio, los socios podrán hacer retiro de Utilidades, A continuación, se muestra la estructura propuesta para la Compañía al final del proyecto.

Ilustración 9: Organigrama de Dreams, Final Periodo proyecto



Fuente: ELABORACION PROPIA.

La estructura propuesta será del tipo funcional, la cual tendrá los Socios a la cabeza de la Organización con la posibilidad que en el futuro pueda abrirse a nuevos accionistas; más abajo estarán el Gerente General a cargo de supervisar y enfocar la gestión de los jefes de cada área: Operaciones logísticas & abastecimiento, Marketing, Comercial, Administración & finanzas y Recursos Humanos. Consideramos que esta estructura es la más adecuada para un emprendimiento, debido a que desde un principio permite la comunicación directa entre las posiciones de dirección y las áreas operativas y de ventas.

6.3 Incentivos y compensaciones

Para lograr el buen funcionamiento de la Compañía se diseñó la planificación que debe tener la Planta óptima de dotación de personal, según las tiendas por año, las remuneraciones¹ y los cargos que tienen incentivos, en medida que la Compañía vaya creciendo, la que se muestra a continuación:

Cargos y/o Puestos	Valores Año cero		Año 0	Años 1 al 3	Años 4 al 6	Años 7 al 10
	\$ Sueldos Brutos	\$ Sueldos Líquidos	N° Personas c/ Incentivos x año	1° Tienda N° Personas c/ Incentivos x año	1° y 2° Tienda N° Personas c/ Incentivos x año	1° -2° y 3° Tienda N° Personas c/ Incentivos x año
Gerente General	\$ 2.142.000	\$ 1.800.000	-	1	1,5	2
Secretaría	\$ 297.500	\$ 250.000		0	0	0
Control de Gestión	\$ 714.000	\$ 600.000		0	0	0
Asistente	\$ 476.000	\$ 400.000		0	0	0
Jefe Op. Logis & Abast	\$ 1.011.500	\$ 850.000		0	0	2
Adm. Bodega	\$ 535.500	\$ 450.000		0	0	0
Pañolero	\$ 333.200	\$ 280.000		0	0	0
Bodegueros	\$ 357.000	\$ 300.000		0	0	0
Chofer	\$ 476.000	\$ 400.000		0	0	0
Peoneta	\$ 333.200	\$ 280.000		0	0	0
Jefe Marketing	\$ 1.785.000	\$ 1.500.000		1	1,5	2
Category Marketing	\$ 773.500	\$ 650.000		1	1,5	2
Decorador	\$ 416.500	\$ 350.000		0	0	0
Jefe Comercial	\$ 1.011.500	\$ 850.000		0	1,5	2
Jefe Tiendas	\$ 535.500	\$ 450.000		1	1,5	2
Sub Jefe Tiendas	\$ 416.500	\$ 350.000		0	0	0
Vendedoras FT	\$ 357.000	\$ 300.000		2	3	4
Vendedoras PT	\$ 267.750	\$ 225.000		1	1,5	2
Cajera	\$ 333.200	\$ 280.000		1	1,5	2
Promotoras	\$ 166.600	\$ 140.000		2	3	4
Jefe Adm & Finanzas	\$ 1.011.500	\$ 850.000		0	0	0
Contador	\$ 452.200	\$ 380.000		0	0	0
Analista Contable	\$ 357.000	\$ 300.000		0	0	0
Asistente AF	\$ 333.200	\$ 280.000		0	0	0
Jefe RRHH	\$ 833.000	\$ 700.000		0	0	0
Encargado de Personal	\$ 595.000	\$ 500.000		0	0	0
Enc REM, Contrat y Finiq	\$ 476.000	\$ 400.000		0	0	0
Asistente RRHH	\$ 452.200	\$ 380.000		0	0	0
Totales x mes	\$ 17.249.050	\$ 14.495.000	0	10	17	24

Tabla 8: Planificación de Dotación y Remuneraciones.

Fuente: ELABORACION PROPIA.

¹ <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60141.html> ; Ley N° 20.935, publicada en el Diario Oficial el 30 de junio de 2016, que establece en su artículo 1° los valores del ingreso mínimo mensual el cual, a contar del 01 de julio de 2017 tendrá un valor de \$270.000., para los trabajadores mayores de 18 años de edad y hasta de 65 años de edad.

VII. PLAN FINANCIERO

7.1 Tabla de Supuestos

Supuestos Financieros

Obtención de Fondos	50% aporte de ambos socios y 50% Crédito CORFO Inversión.
Tasa de Interés del Crédito	0,725% mensual (fuente: http://www.pyme.cl/corfoinversion.htm) http://lbtest.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/credito-corfo-micro-y-pequena-empresa
Nº de Aperturas tiendas proyecto	3 Tiendas
Aumento de precios en Venta Anual	2,7% anual (política de ajuste de precios, por variación del IPC)
Impuesto a la Renta	Tasas de primera categoría 2017 y siguientes: 25%; Fuente: http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_4708.htm
Reajuste por gastos (arriendos, remuneraciones, otros)	2,8% del costo de venta anual
Valor residual del proyecto	Último Flujo descontado a la tasa de descuento del proyecto
Impuesto Valor Agregado (IVA)	19%
Días de Inventario Bodega Central	90 días
Depreciación	Instalaciones, Mobiliario, Equipos, Remodelaciones de Tiendas: 3 años (Tabla SII), computadores al año siguiente.

7.2 Estimación de Ingresos

Crecimiento y Proyección de la Demanda

La estimación de la demanda de nuestro proyecto está sustentada y descrita en la tabla N° 9, en este caso, Dreams capturara el 1° año, un 4% del mercado potencial (clientes 11.709 adolescentes, año 1). El 2° y 3° año, con una tienda, se considera una captura del mercado de 6% (clientes 17.563 adolescentes, x año). El 4° al 6° año, se considera la inauguración de otra tienda en el año 4, donde, se estima una captura del 8% del mercado (clientes 17.563 adolescentes, x año). El 7° al 10° año, se considera nuevamente inaugurar la 3° tienda, en el año 7, donde, se estima una captura del mercado del 10%

Las estimaciones indicadas, corresponden solo a la estimación de la demanda x año x tiendas. Con esta estimación, se consideró que solo el 30% de esta estimación x año, realizará una compra en Dreams, por lo cual, el % de captura de clientes que compran en Dreams, en cada periodo es:

Mercado	1° tienda		1 y 2° tienda	1°- 2° y 3° tienda
	año 1	año 2-3	año 4-6	año 7-10
N° Cientes Potenciales (promedio al año)	292.716	292.716	292.716	292.716
% Capturado del mercado potenciales Clientas	4%	6%	8%	10%
N° Clientes capturados (año)	11.709	17.563	23.417	29.272
% captura clientes que compran en Dreams (total mercado)	1,2%	1,8%	2,4%	3,0%
Cantidad Clientes que compran en Dreams	3.513	5.269	7.025	8.781

Tabla N° 9: Estimación Demanda Dreams

A continuación, se presenta la cantidad de clientes que compran en Dreams, por cada periodo de años x tiendas, además de indicar la cantidad de compras, por cada clienta x años.

Estimacion Demanda x año x tienda

Estimacion Demanda al año 1

% Clientes capturados que compren en x Tienda (año)	30%	30% del total de clientas potenciales que compran en tienda N°1
N° Clientes que compran x Tienda (año 1)	3.513	
N° Clientes que compran x Tienda (mes) año 1	293	
N° Clientes que compran x Tienda (día) x mes x año 1	10	
N° de Ventas x año x Clienta promedio	6	

Estimacion Demanda al año 2-3

% Clientes capturados que compren en x Tienda (año)	30%	30% del total de clientas potenciales que compran en tienda N°1
N° Clientes capturados x Tienda (total año 2 y 3)	5.269	
N° Clientes que compran x Tienda (mes) año 2 y 3	439	
N° Clientes que compran x Tienda (día) x mes x año 2 y 3	15	
N° de Ventas x año x Clienta promedio	6	

Estimacion Demanda al año 4 al 6

% Clientes capturados que compren en x Tienda (año)	30%	30% del total de clientas potenciales que compran en tienda N°1 y N° 2
N° Clientes capturados x Tienda (año)	7.025	
N° Clientes que compran x Tienda (mes) año 4 al 6	585	
N° Clientes que compran x Tienda (día) x mes x año 4 al 6	20	
N° de Ventas x año x Clienta promedio	6	

Estimacion Demanda al año 7 al 10

% Clientes capturados que compren en x Tienda (año)	30%	30% del total de clientas potenciales que compran en tienda N°1, N°2 y N° 3
N° Clientes capturados x Tienda (año)	8.781	
N° Clientes que compran x Tienda (mes) año 7 al 10	732	
N° Clientes que compran x Tienda (día) x mes x año 7 al 10	24	
N° de Ventas x año x Clienta promedio	6	

7.3 Ingresos por Venta Locales

Con estas consideraciones, se procedió a obtener los ingresos x ventas esperados, del proyecto Dreams, **todos los montos de las tablas siguientes son en pesos.**

INGRESOS X VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
N° Clientes Potenciales (mercado x año)	3.513	5.269	5.269	7.025	7.025	7.025	8.781	8.781	8.781	8.781
Cantidad Ventas Promedio (año x cliente)	6	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Evolucion Precio conjunto (\$)	\$ 14.980	\$ 15.355	\$ 15.738	\$ 16.132	\$ 16.535	\$ 16.948	\$ 17.372	\$ 17.807	\$ 18.252	\$ 18.708
VENTAS PROMEDIO AL AÑO	\$ 315.711.769	\$ 485.406.845	\$ 497.542.016	\$ 679.974.088	\$ 696.973.441	\$ 714.397.777	\$ 915.322.151	\$ 938.205.205	\$ 961.660.335	\$ 985.701.844

A continuación, se presentan las tablas asociadas al capital de trabajo y activos fijos x años del proyecto.

Como se observa en el cuadro de capital de trabajo y dado los ingresos proyectados por ventas y luego de descontar los gastos obtendremos un Déficit / Superávit, positivos por lo que no se requerirá de capital de trabajo. Los ingresos permiten cubrir la operación, costos de inventario, marketing y operación.

7.4 Estado Resultado

ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS	315.711.769	485.406.845	497.542.016	679.974.088	696.973.441	714.397.777	915.322.151	938.205.205	961.660.335	985.701.844
Ventas locales	\$ 315.711.769	\$ 485.406.845	\$ 497.542.016	\$ 679.974.088	\$ 696.973.441	\$ 714.397.777	\$ 915.322.151	\$ 938.205.205	\$ 961.660.335	\$ 985.701.844
Cantidad	21.076	31.613	31.613	42.151	42.151	42.151	52.689	52.689	52.689	52.689
Precio	14.980	15.355	15.738	16.132	16.535	16.948	17.372	17.807	18.252	18.708
COSTOS DE VENTA	- 63.487.285	- 97.611.700	- 100.051.993	- 136.737.723	- 140.156.166	- 143.660.071	- 184.064.466	- 188.666.077	- 193.382.729	- 198.217.297
% Costo venta	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%
Costo variable	3.012	3.088	3.165	3.244	3.325	3.408	3.493	3.581	3.670	3.762
MARGEN	252.224.484	387.795.145	397.490.023	543.236.365	556.817.274	570.737.706	731.257.686	749.539.128	768.277.606	787.484.546
% Margen	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%
COSTOS OPERACIÓN	- 209.990.272	- 209.323.605	- 233.091.973	- 376.033.304	- 377.699.970	- 399.135.005	- 494.545.343	- 494.878.676	- 501.878.676	- 515.212.009
Arriendo local	- 11.165.104	- 11.165.104	- 14.886.805	- 22.330.207	- 22.330.207	- 26.051.908	- 33.495.311	- 33.495.311	- 33.495.311	- 33.495.311
Remuneraciones	- 152.668.480	- 152.668.480	- 152.668.480	- 267.059.848	- 267.059.848	- 267.059.848	- 334.668.079	- 334.668.079	- 334.668.079	- 334.668.079
Incentivos	- 7.070.022	- 7.070.022	- 7.070.022	- 12.163.249	- 12.163.249	- 12.163.249	- 18.295.286	- 18.295.286	- 18.295.286	- 18.295.286
Logística	- 14.640.000	- 14.640.000	- 19.920.000	- 29.280.000	- 29.280.000	- 34.560.000	- 43.920.000	- 43.920.000	- 43.920.000	- 43.920.000
ERP	- 2.300.000	- 2.300.000	- 3.400.000	- 4.600.000	- 4.600.000	- 5.700.000	- 6.900.000	- 6.900.000	- 6.900.000	- 6.900.000
Oficinas	- 6.480.000	- 6.480.000	- 6.480.000	- 9.600.000	- 9.600.000	- 9.600.000	- 9.600.000	- 9.600.000	- 9.600.000	- 9.600.000
Tienda	- 12.000.000	- 12.000.000	- 24.000.000	- 24.000.000	- 24.000.000	- 36.000.000	- 36.000.000	- 36.000.000	- 36.000.000	- 36.000.000
Depreciacion activos	- 3.666.667	- 3.000.000	- 4.666.667	- 7.000.000	- 8.666.667	- 8.000.000	- 11.666.667	- 12.000.000	- 19.000.000	- 32.333.333
GASTOS DE ADM. Y VENTAS	- 38.200.000	- 37.500.000	- 39.200.000	- 59.900.000	- 57.600.000	- 59.900.000	- 64.200.000	- 61.500.000	- 64.200.000	- 61.500.000
Gastos de Marketing	- 38.200.000	- 37.500.000	- 39.200.000	- 59.900.000	- 57.600.000	- 59.900.000	- 64.200.000	- 61.500.000	- 64.200.000	- 61.500.000
Creación y Actualización Website	- 1.000.000	-	- 2.000.000	- 2.000.000	-	- 2.000.000	- 3.000.000	-	- 3.000.000	-
Publicidad Radio Disney	- 33.600.000	- 33.900.000	- 33.600.000	- 50.700.000	- 50.400.000	- 50.700.000	- 50.400.000	- 50.700.000	- 50.400.000	- 50.700.000
Descuentos y regalos	- 3.600.000	- 3.600.000	- 3.600.000	- 7.200.000	- 7.200.000	- 7.200.000	- 10.800.000	- 10.800.000	- 10.800.000	- 10.800.000
RESULTADO OPERACIONAL	4.034.212	140.971.539	125.198.050	107.303.061	121.517.304	111.702.701	172.512.343	193.160.452	202.198.930	210.772.537
RESULTADO NO OPERACIONAL	- 5.627.456	- 3.556.767	- 1.298.568	- 5.627.456	- 3.556.767	- 1.298.568	- 5.627.456	- 3.556.767	- 1.298.568	-
Gastos Financieros Corfo (intereses)	- 5.627.456	- 3.556.767	- 1.298.568	- 5.627.456	- 3.556.767	- 1.298.568	- 5.627.456	- 3.556.767	- 1.298.568	-
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	- 1.593.243	137.414.772	123.899.482	101.675.606	117.960.537	110.404.133	166.884.887	189.603.685	200.900.362	210.772.537
% impuesto	25%	25,5%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
IMPUESTO A LA RENTA	-	- 35.040.767	- 33.452.860	- 27.452.414	- 31.849.345	- 29.809.116	- 45.058.920	- 51.192.995	- 54.243.098	- 56.908.585
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO	- 1.593.243	102.374.005	90.446.622	74.223.192	86.111.192	80.595.017	121.825.968	138.410.690	146.657.264	153.863.952
Gastos Financieros Corfo (amortizacion)	- 22.866.808	- 24.937.497	- 27.195.695	- 22.866.808	- 24.937.497	- 27.195.695	- 22.866.808	- 24.937.497	- 27.195.695	-
RESULTADO NETO	- 24.460.051	77.436.509	63.250.926	51.356.384	61.173.695	53.399.322	98.959.160	113.473.193	119.461.569	153.863.952

Con el estado de resultado, indicado en la tabla anterior, se procede a realizar el flujo de caja, la cual se presenta a continuación.

Flujo Caja Evaluación Proyecto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS		315.711.769	485.406.845	497.542.016	679.974.088	696.973.441	714.397.777	915.322.151	938.205.205	961.660.335	985.701.844
Ventas locales		\$ 315.711.769	\$ 485.406.845	\$ 497.542.016	\$ 679.974.088	\$ 696.973.441	\$ 714.397.777	\$ 915.322.151	\$ 938.205.205	\$ 961.660.335	\$ 985.701.844
Cantidad		21.076	31.613	31.613	42.151	42.151	42.151	52.689	52.689	52.689	52.689
Precio		14.980	15.355	15.738	16.132	16.535	16.948	17.372	17.807	18.252	18.708
COSTOS DE VENTA		- 63.487.285	- 97.611.700	- 100.051.993	- 136.737.723	- 140.156.166	- 143.660.071	- 184.064.466	- 188.666.077	- 193.382.729	- 198.217.297
% Costo venta		20,11%	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%	20,11%
Costo variable		3.012	3.088	3.165	3.244	3.325	3.408	3.493	3.581	3.670	3.762
MARGEN		252.224.484	387.795.145	397.490.023	543.236.365	556.817.274	570.737.706	731.257.686	749.539.128	768.277.606	787.484.546
% Margen		79,9%	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%	79,9%
COSTOS OPERACIÓN		- 209.990.272	- 209.323.605	- 233.091.973	- 376.033.304	- 377.699.970	- 399.135.005	- 494.545.343	- 494.878.676	- 501.878.676	- 515.212.009
Arriendo local		- 11.165.104	- 11.165.104	- 14.886.805	- 22.330.207	- 22.330.207	- 26.051.908	- 33.495.311	- 33.495.311	- 33.495.311	- 33.495.311
Remuneraciones		- 152.668.480	- 152.668.480	- 152.668.480	- 267.059.848	- 267.059.848	- 267.059.848	- 334.668.079	- 334.668.079	- 334.668.079	- 334.668.079
Incentivos		- 7.070.022	- 7.070.022	- 7.070.022	- 12.163.249	- 12.163.249	- 12.163.249	- 18.295.286	- 18.295.286	- 18.295.286	- 18.295.286
Logística		- 14.640.000	- 14.640.000	- 19.920.000	- 29.280.000	- 29.280.000	- 34.560.000	- 43.920.000	- 43.920.000	- 43.920.000	- 43.920.000
ERP		- 2.300.000	- 2.300.000	- 3.400.000	- 4.600.000	- 4.600.000	- 5.700.000	- 6.900.000	- 6.900.000	- 6.900.000	- 6.900.000
Oficinas		- 6.480.000	- 6.480.000	- 6.480.000	- 9.600.000	- 9.600.000	- 9.600.000	- 9.600.000	- 9.600.000	- 9.600.000	- 9.600.000
Tienda		- 12.000.000	- 12.000.000	- 24.000.000	- 24.000.000	- 24.000.000	- 36.000.000	- 36.000.000	- 36.000.000	- 36.000.000	- 36.000.000
Depreciacion activos		- 3.666.667	- 3.000.000	- 4.666.667	- 7.000.000	- 8.666.667	- 8.000.000	- 11.666.667	- 12.000.000	- 19.000.000	- 32.333.333
GASTOS DE ADM. Y VENTAS		- 38.200.000	- 37.500.000	- 39.200.000	- 59.900.000	- 57.600.000	- 59.900.000	- 64.200.000	- 61.500.000	- 64.200.000	- 61.500.000
Gastos de Marketing		- 38.200.000	- 37.500.000	- 39.200.000	- 59.900.000	- 57.600.000	- 59.900.000	- 64.200.000	- 61.500.000	- 64.200.000	- 61.500.000
Creación y Actualización Website		- 1.000.000	-	- 2.000.000	- 2.000.000	-	- 2.000.000	- 3.000.000	-	- 3.000.000	-
Publicidad Radio Disney		- 33.600.000	- 33.900.000	- 33.600.000	- 50.700.000	- 50.700.000	- 50.700.000	- 50.700.000	- 50.700.000	- 50.400.000	- 50.700.000
Descuentos y regalos		- 3.600.000	- 3.600.000	- 3.600.000	- 7.200.000	- 7.200.000	- 7.200.000	- 10.800.000	- 10.800.000	- 10.800.000	- 10.800.000
RESULTADO OPERACIONAL		4.034.212	140.971.539	125.198.050	107.303.061	121.517.304	111.702.701	172.512.343	193.160.452	202.198.930	210.772.537
RESULTADO NO OPERACIONAL		- 5.627.456	- 3.556.767	- 1.298.568	- 5.627.456	- 3.556.767	- 1.298.568	- 5.627.456	- 3.556.767	- 1.298.568	-
Gastos Financieros Corfo (intereses)		- 5.627.456	- 3.556.767	- 1.298.568	- 5.627.456	- 3.556.767	- 1.298.568	- 5.627.456	- 3.556.767	- 1.298.568	-
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		- 1.593.243	137.414.772	123.899.482	101.675.606	117.960.537	110.404.133	166.884.887	189.603.685	200.900.362	210.772.537
% impuesto		25%	25,5%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
IMPUESTO A LA RENTA		-	35.040.767	33.452.860	27.452.414	31.849.345	29.809.116	45.058.920	51.192.995	54.243.098	56.908.585
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO		- 1.593.243	102.374.005	90.446.622	74.223.192	86.111.192	80.595.017	121.825.968	138.410.690	146.657.264	153.863.952
Gastos Financieros Corfo (amortizacion)		- 22.866.808	- 24.937.497	- 27.195.695	- 22.866.808	- 24.937.497	- 27.195.695	- 22.866.808	- 24.937.497	- 27.195.695	-
Depreciacion		3.666.667	3.000.000	4.666.667	7.000.000	8.666.667	8.000.000	11.666.667	12.000.000	19.000.000	32.333.333
RESULTADO NETO		- 20.793.385	80.436.509	67.917.593	58.356.384	69.840.362	61.399.322	110.625.827	125.473.193	138.461.569	186.197.285
PLAN INVERSIONES		39.844.661	- 1.000.000	5.000.000	62.000.000	- 7.000.000	- 6.000.000	54.000.000	- 8.000.000	- 12.000.000	- 16.000.000
INVERSIONES		9.000.000	- 1.000.000	5.000.000	13.000.000	- 7.000.000	- 6.000.000	21.000.000	- 8.000.000	- 12.000.000	- 16.000.000
INVENTARIO		24.336.792	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO		81.507.868	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRESTAMO CORFO		75.000.000	-	75.000.000	-	-	75.000.000	-	-	-	-
VALOR RESIDUAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	828.721.623
FLUJO CAJA		39.844.661	- 21.793.385	75.436.509	129.917.593	51.356.384	63.840.362	115.399.322	102.625.827	113.473.193	122.461.569
VALOR RESIDUAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	828.721.623
FLUJO CAJA TOTAL		39.844.661	- 21.793.385	75.436.509	129.917.593	51.356.384	63.840.362	115.399.322	102.625.827	113.473.193	122.461.569
PAYBAC		- 61.638.045	13.798.463	143.716.056	195.072.441	258.912.803	374.312.124	476.937.951	590.411.144	712.872.713	1.715.791.621

Como se puede observar en la evaluación del proyecto, el año 2, los flujos de caja total son positivos. El año cero es negativo, al observar el flujo de caja, se aprecia el préstamo Corfo solicitado por los socios de \$ 75.000.000, el total de capital de trabajo antes de comenzar el año 1 y las inversiones e inventarios necesarios para comenzar este proyecto.

Del flujo de caja, se puede indicar, que el patrimonio inicial de los socios debe ser de \$ 75.000.000 pesos.

7.5 Balance

Logrado el flujo de caja del proyecto, se obtiene el balance del proyecto:

BALANCES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVOS											
ACTIVO CIRCULANTE	105.844.661	64.851.135	149.724.248	327.524.905	352.347.368	397.313.832	540.232.893	638.908.382	733.911.487	839.227.463	1.029.423.569
Banco	81.507.869	27.433.317	111.370.984	275.108.778	298.620.838	342.244.138	469.674.847	566.586.385	659.781.441	763.244.166	1.029.423.569
Inventarios	24.336.792	37.417.818	38.353.264	52.416.127	53.726.530	55.069.694	70.558.045	72.321.996	74.130.046	75.983.297	-
ACTIVO FIJO	9.000.000	6.333.333	12.000.000	23.333.333	28.000.000	32.333.333	54.000.000	58.333.333	70.000.000	79.000.000	77.666.667
Inversiones	9.000.000	10.000.000	15.000.000	28.000.000	35.000.000	41.000.000	62.000.000	70.000.000	82.000.000	98.000.000	110.000.000
Depreciacion	-	3.666.667	3.000.000	4.666.667	7.000.000	8.666.667	8.000.000	11.666.667	12.000.000	19.000.000	32.333.333
TOTAL ACTIVOS	114.844.661	71.184.468	161.724.248	350.858.238	380.347.368	429.647.165	594.232.893	697.241.715	803.911.487	918.227.463	1.107.090.235
PASIVOS											
PASIVO CIRCULANTE	75.000.000	52.133.192	62.236.462	108.452.860	79.585.606	59.045.040	104.809.116	97.192.112	78.388.690	54.243.098	56.908.585
Cuentas x pagar	75.000.000	52.133.192	27.195.695	75.000.000	52.133.192	27.195.695	75.000.000	52.133.192	27.195.695	-	-
Impuestos x Pagar	-	-	35.040.767	33.452.860	27.452.414	31.849.345	29.809.116	45.058.920	51.192.995	54.243.098	56.908.585
PATRIMONIO	39.844.661	19.051.276	99.487.785	242.405.378	300.761.762	370.602.124	489.423.777	600.049.603	725.522.796	863.984.365	1.050.181.650
Capital	39.844.661	39.844.661	39.844.661	114.844.661	114.844.661	114.844.661	172.266.991	172.266.991	172.266.991	172.266.991	172.266.991
Util / Perdidas Acum.	-	20.793.385	59.643.124	127.560.717	185.917.102	255.757.464	317.156.785	427.782.612	553.255.805	691.717.374	877.914.659
TOTAL PASIVOS	114.844.661	71.184.468	161.724.248	350.858.238	380.347.368	429.647.165	594.232.893	697.241.715	803.911.487	918.227.463	1.107.090.235

7.6 Evaluación financiera del Proyecto

Tasa de Descuento

La tasa de descuento del proyecto con deuda usaremos Kp (21,02%), y p (tasa costo capital) 13,57%, tasa proyecto sin deuda y los detalles del cálculo de la tasa de descuento, se muestra en el Anexo VI.

Valor Residual o Terminal

El valor residual del proyecto se calculó en base al último flujo de proyecto \$174.197.285.- tomado como una perpetuidad, descontándose a la tasa de descuento del proyecto con deuda (21,02%)

Valor Residual = \$174.197.285 / 21,02%

Valor Residual = \$ 828.721.623 pesos.

VAN, TIR, PAYBACK, ROI.

El proyecto posee un VAN positivo lo que indica que es rentable, sugiere que el proyecto debe ser realizado por los inversionistas. A su vez, se determinó que la inversión se recuperaría al segundo año con una tasa interna de retorno del 91,58% (proyecto con deuda), lo que justifica que el proyecto genera por si mismo los flujos necesarios para mantenerse.

FLUJO CAJA TOTAL	-	39.844.661	-	21.793.385	75.436.509	129.917.593	51.356.384	63.840.362	115.399.322	102.625.827	113.473.193	122.461.569	1.002.918.908
PAYBAC	-	61.638.045	13.798.463	143.716.056	195.072.441	258.912.803	374.312.124	476.937.951	590.411.144	712.872.713	1.715.791.621		

A continuación, se presentan los VAN y TIR del proyecto con y sin deuda.

Inicial prestamo	75.000.000
Tasa Descuento WACC	21,02%
VNA	414.546.458
VAN	374.701.798
TIR	91,58%

Inicial prestamo	-
Tasa Descuento	13,57%
VNA	830.316.438
VAN	715.471.777
TIR	59,39%

Proyecto Con Deuda

Proyecto Sin deuda

Ratios financieras relevantes

A continuación, mostramos los índices financieros más relevantes para el negocio (con deuda):

INDICES DE LIQUIDEZ	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Coberturas de Existencias	2,36	1,53	1,50	2,19	2,14	2,09	2,44	2,38	2,32	2,27	-
Tasa de Almacenaje	0,21	0,27	0,18	0,15	0,14	0,12	0,11	0,10	0,09	0,08	0,0
Tasa de Proveedores	1,00	1,00	0,37	0,63	0,59	0,39	0,66	0,47	0,29	0,00	0,00
Fondo de Maniobra	48.422.330	36.973.783	118.209.228	238.811.815	298.823.599	370.783.727	474.534.710	587.149.270	707.408.896	843.466.461	1.030.997.080

INDICES DE ENDEUDAMIENTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Pas Circ / Patrimonio	1,00	0,92	0,43	0,35	0,21	0,13	0,17	0,13	0,09	0,06	0,05

INDICES DE RENTABILIDAD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ROA (Retorno de Activos)	-	-0,002	0,47	0,26	0,19	0,19	0,13	0,17	0,16	0,15	0,13
ROE (Retorno del Patrimonio)	-	-0,41	0,64	0,27	0,18	0,17	0,11	0,16	0,15	0,14	0,14
ROS (Return de Ventas)	-	-0,06	0,17	0,14	0,08	0,10	0,08	0,12	0,13	0,13	0,16
ROI (Retorno de Inversión)	-	-0,13	0,38	0,20	0,15	0,15	0,10	0,14	0,14	0,13	0,13

INDICES DE LIQUIDEZ	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Coberturas de Existencias	1,64	1,06	1,04	2,19	2,14	2,09	2,44	2,38	2,32	2,27	-
Tasa de Almacenaje	0,21	0,53	0,24	0,15	0,14	0,13	0,12	0,10	0,09	0,08	0
Tasa de Proveedores	1,00	1,00	0,44	0,69	0,66	0,46	0,72	0,54	0,35	0,00	0,00
Fondo de Maniobra	30.844.661	12.717.943	87.487.785	219.072.045	272.761.762	338.268.791	435.423.777	541.716.270	655.522.796	784.984.365	972.514.984

INDICES DE ENDEUDAMIENTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Pas Circ / Patrimonio	1,88	2,74	0,63	0,45	0,26	0,16	0,21	0,16	0,11	0,06	0,05

INDICES DE RENTABILIDAD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ROA (Retorno de Activos)	-	-0,022	0,63	0,26	0,20	0,20	0,14	0,17	0,17	0,16	0,14
ROE (Retorno del Patrimonio)	-	-1,28	0,78	0,26	0,17	0,17	0,11	0,16	0,16	0,14	0,15
ROS (Return de Ventas)	-	-0,08	0,16	0,13	0,08	0,09	0,07	0,11	0,12	0,12	0,16
ROI (Retorno de Inversión)	-	-0,34	0,48	0,18	0,14	0,14	0,09	0,14	0,14	0,13	0,14

Índices de Liquidez:

La compañía presenta muy buenos índices de liquidez, ya que desde un comienzo cuenta con suficiente capital para cubrir todas las existencias, con un mínimo de cobertura de 227% de ellas, respecto de los compromisos de la empresa con sus proveedores, el flujo muestra que la empresa estará cubriendo sus obligaciones incluso en los años en que se realicen aperturas de nuevas tiendas (años 0, 3 y 6, respectivamente). Del mismo modo la empresa en todos sus periodos contará con Activos suficientes para cumplir con sus compromisos de corto plazo (Cuentas por pagar a Proveedores y el pago de Impuestos)

Índices de Endeudamiento:

Por las características del negocio, el endeudamiento de Dreams es solo con CORFO y en el flujo se ve que este índice va disminuyendo cada año llegando a no tener deuda al inicio del año 10.

Índices de Rentabilidad:

Si bien los índices del primer año parten negativos, esto se revierte a partir del año 2, lo que indica que el negocio ha respondido a las expectativas esperadas. Los activos presentan retornos promedio hasta el año 10, de un 23%, el patrimonio presenta una rentabilidad promedio del 23,2%, las ventas muestran retornos promedio del 11,5% y la Inversión llega a generar retornos promedio de un 17,5%, lo que hace muy atractiva la realización de este negocio.

Estructura de Financiamiento

La estructura de financiamiento que se consideró para concretar las inversiones de la compañía corresponderá a un 50% con recursos propios (aporte de los socios) y un 50% con recursos obtenidos con préstamos Crédito Corfo, se escogió esta estructura de financiamiento, ya que de esta forma aprovecharemos el ahorro de impuestos y además no se perderá el control del negocio. Por las características de este tipo de negocio se requiere de una constante inyección de recursos para financiar la apertura de las tiendas; y al tener un aporte del 50% de financiamiento externo, permitiría cubrir de mejor forma las inversiones y los flujos que generará por si solo el negocio.

En el recuadro se muestra la evolución de los créditos.

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Deuda	50% FINANCIAMIENTO EXT (CORFO)	75.000.000			75.000.000			75.000.000				

Las tiendas se remodelan cada año, según las tendencias, y como se indica, en la tabla anterior, en el año 3 y año 6, se solicitan y se cuentan con los financiamientos para abrir la 2° (año 4) y 3° tienda (año 7), todas las tiendas cuentan con presupuesto para remodelación cada año.

Análisis de Sensibilidad

A continuación, se presentan tablas de sensibilidad, para observar el comportamiento de distintas variables relevantes de nuestro proyecto.

En la siguiente tabla se observa el comportamiento del VAN del proyecto en función de la tasa de descuento y la cantidad de compras x año

Como se puede observar, en el caso de nuestro proyecto, el VAN es \$ 374.701.798 pesos, asociado a cantidad de compras (como si fueran fijas) de \$ 21.076, con tasa de descuento del 21.076% (Anexo VI).

A medida que aumenta la tasa de descuento y aumenta el precio, el VAN del proyecto disminuye. Esta sensibilización nos indica claramente que la tasa de descuento de un proyecto es relevante en cualquier análisis financiero en términos de VAN.

	374.701.798	15,02%	16,02%	17,02%	18,02%	19,02%	20,02%	21,02%	22,02%	23,02%	24,02%	25,02%	26,02%	27,02%
VAN	16.076	587.747.046	529.299.404	478.679.822	434.516.066	395.730.337	361.465.189	331.030.641	303.865.754	279.510.260	257.583.315	237.767.375	219.795.812	203.443.306
	17.076	596.997.134	538.459.811	487.752.080	443.501.669	404.630.742	370.281.815	339.764.872	312.518.941	288.083.721	266.078.336	246.185.210	228.137.686	211.710.415
	18.076	606.247.222	547.620.218	496.824.338	452.487.272	413.531.146	379.098.441	348.499.104	321.172.128	296.657.182	274.573.357	254.603.045	236.479.560	219.977.525
	19.076	615.497.310	556.780.624	505.896.596	461.472.875	422.431.551	387.915.066	357.233.335	329.825.316	305.230.643	283.068.377	263.020.880	244.821.434	228.244.634
	20.076	624.747.398	565.941.031	514.968.854	470.458.478	431.331.955	396.731.692	365.967.566	338.478.503	313.804.104	291.563.398	271.438.715	253.163.308	236.511.743
Cantidad Compras x año	21.076	633.997.486	575.101.437	524.041.112	479.444.082	440.232.360	405.548.318	374.701.798	347.131.691	322.377.566	300.058.418	279.856.549	261.505.182	244.778.853
	22.076	643.247.574	584.261.844	533.113.370	488.429.685	449.132.765	414.364.943	383.436.029	355.784.878	330.951.027	308.553.439	288.274.384	269.847.056	253.045.962
	23.076	652.497.662	593.422.251	542.185.628	497.415.288	458.033.169	423.181.569	392.170.260	364.438.066	339.524.488	317.048.459	296.692.219	278.188.930	261.313.071
	24.076	661.747.750	602.582.657	551.257.886	506.400.891	466.933.574	431.998.194	400.904.491	373.091.253	348.097.949	325.543.480	305.110.054	286.530.804	269.580.181
	25.076	670.997.838	611.743.064	560.330.144	515.386.495	475.833.978	440.814.820	409.638.723	381.744.440	356.671.410	334.038.500	313.527.889	294.872.679	277.847.290
	26.076	680.247.926	620.903.470	569.402.402	524.372.098	484.734.383	449.631.446	418.372.954	390.397.628	365.244.871	342.533.521	321.945.723	303.214.553	286.114.399
	27.076	689.498.013	630.063.877	578.474.660	533.357.701	493.634.787	458.448.071	427.107.185	399.050.815	373.818.332	351.028.542	330.363.558	311.556.427	294.381.509

Ahora se presenta la sensibilización precio/tasa descuento en función del VAN del proyecto

VAN	374.701.798	15,02%	16,02%	17,02%	18,02%	19,02%	20,02%	21,02%	22,02%	23,02%	24,02%	25,02%	26,02%	27,02%
8.980	524.057.204	466.108.753	415.979.830	372.298.418	333.986.929	300.188.118	270.212.199	243.498.424	219.586.709	198.096.386	178.710.083	161.161.338	145.224.993	
9.980	542.380.585	484.274.201	433.990.044	390.156.029	351.694.501	317.748.151	287.627.132	260.770.635	236.718.518	215.090.058	195.567.828	177.885.312	161.817.303	
10.980	560.703.965	502.439.648	452.000.258	408.013.639	369.402.073	335.308.184	305.042.065	278.042.846	253.850.328	232.083.730	212.425.572	194.609.286	178.409.613	
11.980	579.027.345	520.605.095	470.010.471	425.871.250	387.109.645	352.868.218	322.456.998	295.315.057	270.982.137	249.077.402	229.283.316	211.333.260	195.001.923	
12.980	597.350.725	538.770.543	488.020.685	443.728.860	404.817.216	370.428.251	339.871.931	312.587.269	288.113.947	266.071.074	246.141.061	228.057.234	211.594.233	
13.980	615.674.106	556.935.990	506.030.898	461.586.471	422.524.788	387.988.284	357.286.864	329.859.480	305.245.756	283.064.746	262.998.805	244.781.208	228.186.543	
14.980	633.997.486	575.101.437	524.041.112	479.444.082	440.232.360	405.548.318	374.701.798	347.131.691	322.377.566	300.058.418	279.856.549	261.505.182	244.778.853	
15.980	652.320.866	593.266.885	542.051.326	497.301.692	457.939.932	423.108.351	392.116.731	364.403.902	339.509.375	317.052.090	296.714.294	278.229.156	261.371.162	
16.980	670.644.246	611.432.332	560.061.539	515.159.303	475.647.504	440.668.384	409.531.664	381.676.113	356.641.184	334.045.762	313.572.038	294.953.130	277.963.472	
17.980	688.967.627	629.597.779	578.071.753	533.016.913	493.355.076	458.228.418	426.946.597	398.948.324	373.772.994	351.039.434	330.429.783	311.677.104	294.555.782	
18.980	707.291.007	647.763.227	596.081.967	550.874.524	511.062.647	475.788.451	444.361.530	416.220.535	390.904.803	368.033.106	347.287.527	328.401.078	311.148.092	
19.980	725.614.387	665.928.674	614.092.180	568.732.135	528.770.219	493.348.484	461.776.463	433.492.746	408.036.613	385.026.778	364.145.271	345.125.052	327.740.402	

Oferta para el Inversionista

Aumentos de Capital

En el transcurso del proyecto se requieren diferentes inyecciones de capital, dado que se van incorporando nuevas tiendas que requieren aportes de los socios. Durante el transcurso del proyecto los socios deberán aportar un total **\$ 225 millones de pesos en diez años** y realizando sus aportes el año anterior a la apertura de la tienda para contar desde con los recursos al comienzo de cada año y de esta forma comenzar a generar ingresos desde el inicio de cada año. Los aportes de capital se presentan en la siguiente tabla:

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Patrimonio	50% RECURSOS PROPIOS (SOCIOS)	75.000.000			75.000.000			75.000.000				

Cuando el proyecto esté rentando no se prevén nuevos aumentos de capital y si en el futuro se deciden nuevas aperturas de tiendas; estas deberán financiarse con los flujos que esté generando el negocio en ese momento.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS y RSE

A continuación, se presenta el análisis de riesgos del proyecto, existen riesgos internos y externos y las debilidades ya descritas para el proyecto, los cuales, se presentan a continuación:

Riesgos Internos

Uno de los riesgos internos está asociado, a la ubicación de la tienda, como se indicó, esta debe estar ubicada en sectores de alta afluencia y aglomeración de adolescentes, por lo cual, una mala ubicación, puede generar que no estemos cerca de las clientes y no poder dar a conocer de buena manera nuestra propuesta de valor.

Otro riesgo, es ofrecer producto que no estén alineados con la tendencia y expectativas de las clientas, lo que ellas valoran, claramente esto generara baja reputación sobre Dreams, en este sentido, el jefe de MKT es un recurso clave para mantener esta sintonía con las clientas, tanto en la calidad de las prendas como en los diseños ofertados.

Otra variable de riesgo, está asociada a la mala capacitación y malas atención de las vendedoras, recurso clave de nuestro proyecto, ya que ellas, son las encargadas de generar y proyectar nuestra propuesta de valor y confianza a nuestras clientas.

Riesgos Externos

Como riesgo externo podemos incluir, paro en aduanas que no permitan que los productos importados lleguen en oportunidad y plazos. La imitación de nuestro modelo de negocio, en términos de tiendas especializadas también es un riesgo.

Que los ciclos de la moda sean demasiados cortos y no nos dé tiempo de anticipar la renovación de los diseños, el stock y el mix de productos.

Todos estos riesgos pueden generar que no se logre las ventas esperadas los cuales pueden repercutir en la continuidad del proyecto.

Planes de Mitigación.

Dentro de los planes de mitigación, podemos indicar:

Reforzar la sinergia de actividades de nuestro modelo de negocios para consolidar nuestra propuesta de valor. Con ello, desarrollar nuevas ventajas competitivas que innoven y refuercen aún más nuestra propuesta y generen nuevas barreras de entradas al nicho que desarrollemos.

Como se indicó, los recursos y actividades claves del proyecto, son vitales para el desarrollo del mismo, para ello, los socios, desarrollaran constantemente monitoreo de estos, para conocer la efectividad de la promesa de valor a nuestras usuarias, realizando encuestas, tanto en plataformas

digitales como en terrenos, con ello, conocer constantemente los atributos que valoran las adolescentes, y que podemos capturar para beneficios de nuestra propuesta de valor.

Si las ventas bajan en algún periodo, utilizaremos este stock, para promocionar, via embajadoras o regalos a nuestras clientas y/o vender a minoristas el stock, al costo para recuperar la inversión utilizada.

IX. CONCLUSION

Luego de analizar, el mercado de la lencería para adolescentes en Chile y las posibilidades de éxito que tendría un emprendimiento como Dreams, basada en la diferenciación de servicio y en aspectos distintivos que sean valorados por las adolescentes, hemos concluido lo siguiente:

El mercado chileno de lencería se enfoca en su mayoría para mujeres entre 25 y 35 años, ofreciendo productos y modelos de venta para mercados masivos basados en el retail principalmente, focalizados en las madres y/o mujeres de estas edades, quienes tienen el potencial de compra, ya sea, en su decisión de modelos, como en el ámbito de adquisición, donde las adolescentes, obtienen prendas por elección de sus madres y no por gusto necesariamente.

En este sentido, la propuesta de Dreams es resolver esta necesidad creando un modelo y estrategia de negocio focalizado en las adolescentes, donde ellas, son las clientas, direccionado nuestro MKT, esfuerzos y recursos en ofrecer un servicio diferente y orientado de asesoría, acompañándolas en las distintas etapas de crecimiento entre 13 a 18 años, logrando con ello, cautivar y generar las confianzas necesarias para mantener la predilección por Dreams.

En el aspecto económico, este mercado resulta especialmente atractivo ya que cuenta con 292.716 posibles clientas solo en la Región Metropolitana, las que representan un mercado potencial de \$19.4 millones de dólares al año. Con lo cual este mercado se transforma en una gran oportunidad para realizar un emprendimiento o conseguir inversionistas para realizarlo, pudiendo lograr una participación esperada del 30% del mercado para el tramo 13 a 18 años y en el cual se espera recibir ingresos desde el segundo año, con una rentabilidad promedio del proyecto del 11,5% sobre las Ventas.

El proyecto según sus flujos proyectados, siempre cumplirá sus compromisos. Donde los activos presentan retornos promedio hasta el año 10, de un 23%, el patrimonio presenta una rentabilidad promedio del 23,2%, las ventas muestran retornos promedio del 11,5% y la Inversión llega a generar retornos promedio de un 17,5%, lo que hace muy atractiva la realización de este negocio.

Este plan de negocio resulta ser muy atractivo para invertir dado que la inversión inicial, para cada apertura de tienda es de \$ 150 millones de pesos, donde el 50% es patrimonio de los socios y/o de inversionistas y el otro 50% corresponde a un préstamo Corfo. El proyecto muestra utilidades a partir del año 2, lo que permitirá el retiro de Utilidades. Además, este proyecto fue evaluado con una tasa de descuento de del 21,02% lo que generó un VAN a diez años de \$ 374.701.798.- y entregó una tasa interna de retorno del 91,58%.

En consecuencia y luego de expuesto, Dreams resulta ser un negocio rentable y sustentable en el tiempo, con un alto potencial de crecimiento y que puede entregar una alta rentabilidad a los inversionistas que quieran invertir.

X. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES

1. Análisis de Tendencia del mercado internacional de lencería; Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de Argentina en 2010.
2. Estudio del Rubro de la Lencería: como compran las Chilenas; GFK Adimark
3. Comportamiento de compra de las mujeres de España; Representante de Triumph España, fuente: Women´s Wear Daily 2011
4. La jugada de Intime en un mercado de 900 millones; Artículo del Diario la Tercera, 2014.
5. Apuntes del Curso MBA Estrategia Competitiva. Profesor Ismael Oliva. Año 2015.
6. Apuntes del Curso MBA Dirección de Finanzas. Profesor Marcelo González. Año 2015.
7. Apuntes del Curso MBA Evaluación de Proyectos. Profesor José Manuel Sapag. Año 2016.
8. Encuesta realizada entre los meses de Noviembre de 2016 a Enero de 2017.

Otras Fuentes utilizadas:

9. www.ine.cl
10. www.adimark.cl
11. www.damodaran.com:pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
12. www.sii.cl
13. www.bcentral.cl
14. www.google.cl (motor usado para búsqueda de información)
15. www.emol.com

XI. ANEXOS

Anexo I: Trabajo de Campo – Encuesta para las Madres

Universo Encuestas Total: 75 Madres.

EDAD: _____ (Opcional)

- 1) ¿Le gusta ir de compras? ___ SI ___ NO.
- 2) Le gusta comprar la ropa de su hija en:
___ Un Mall ___ Una tienda en el centro ___ Por Internet
- 3) Cuando hay que comprarle Ropa a su hija (seleccione solo una)
___ ¿La ayudas en la compra?
___ Dejas que ella decida por si misma
___ ¿Se la compras tu gusto?
- 4) ¿Qué tan importante cree usted que es la Lencería para su hija (seleccione solo una)
___ No es importante
___ Poco Importante
___ Le da lo mismo
___ Es importante
___ Es muy importante
- 5) ¿Le gustaría que hubiera una tienda especializada en Lencería Adolescente para su hija?
___ SI ___ NO
- 6) ¿Si esta tienda existiera, que aspectos valoraría de esa tienda? (Seleccione máximo 5)
___ Decoración ___ Rapidez en el Servicio
___ Privacidad ___ Orientación de la Vendedora
___ Música y Videos ___ Variedad de Productos
___ Medios de pago ___ Otro (_____)
- 7) ¿En que sector le gustaría que estuviera esta tienda para su hija?
___ Providencia ___ Stgo. Centro ___ Vitacura.
___ Las Condes ___ Ñuñoa ___ Otra
- 8) ¿hasta cuanto estaría dispuesta a pagar (MÁXIMO) por un conjunto de Lencería (Calzón + Sostén) para su hija?
___ \$5.000 y \$10.000 ___ \$10.000 y \$15.000
___ \$15.000 y \$20.000 ___ Más de \$20.000
- 9) ¿Qué medio de pago le gusta más?
___ Efectivo ___ Tarjeta de Crédito ___ Red Compra ___ Cheques
- 10) ¿Compraría la Ropa Interior de su hija por Internet? ___ SI ___ NO

Anexo II: Trabajo de Campo – Encuesta para las Adolescentes (Clientas-Usuarías)

Universo Encuestas Total: 57 adolescentes.

EDAD: _____ (Opcional)

1) ¿Cuál es tu Red Social preferida? (Selecciona máximo 3)

Twitter Youtube Facebook
 Instagram Snapchop

2) ¿Te gusta ir de compras? SI NO

3) Te gusta comprar la ropa de su hija en:

Un Mall Una tienda en el centro Por Internet

4) Al elegir tu ropa, lo haces: Sola Pides consejos -> ¿A quién? _____

5) ¿Qué tan importante es para ti la ropa interior (la Lencería)?

No es importante
 Poco Importante
 Le da lo mismo
 Es importante
 Es muy importante

6) ¿Te gustaría que hubiera una tienda especializada en Lencería Adolescente para ti?

SI NO

7) ¿Si esta tienda existiera, que aspectos tu valorarías de esa tienda? (Seleccione máximo 3)

Decoración Rapidez en el Servicio
 Privacidad Orientación de la Vendedora
 Música y Videos Variedad de Productos
 Medios de pago Otro (_____)

8) ¿Qué tipo de lencería Comprarías / Usarías? (Selecciona máximo 3)

Deportiva Multiuso Discreta Elegante

9) ¿Cómo te gustaría que fuera tu ropa interior (Lencería) (marque máximo 4)

De un solo color Con varios colores Con fotos o dibujos
 Nuevos diseños Diferentes Formas Flores y/o Corazones
 Que sea cómoda Otros (_____)

10) ¿Si vieras en una tienda “Ropa” con esas características, de la pregunta anterior? (Marca máximo 2)

¿La usarías?
 ¿La comprarías para ti?
 ¿Le pedirías a tu mamá que te la compre?

11) ¿Sabes cuales son tus tallas de ropa Interior? SI

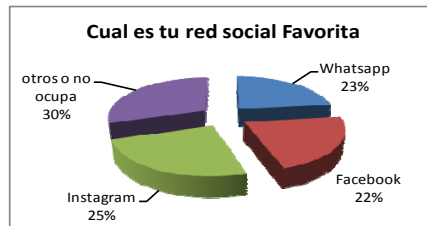
NO

Anexo III: Análisis de resultado del Trabajo de Campo (Gráficos)

Encuestas realizadas usuarias niñas entre 13 y 18 años

Se adjuntan tablas resumen sobre preguntas efectuadas a 57 niñas entre 13 y 18 años

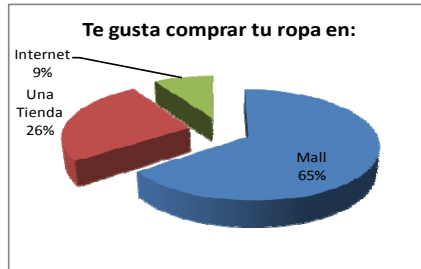
Pregunta 1	
Cual es tu red social preferida?	
Whatsapp	23%
Facebook	22%
Instagram	25%
otros o no ocupa	30%



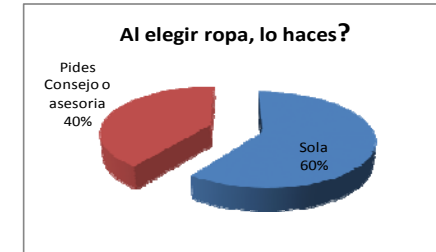
Pregunta 2	
Te gusta ir de compras?	
Si	74%
No	26%



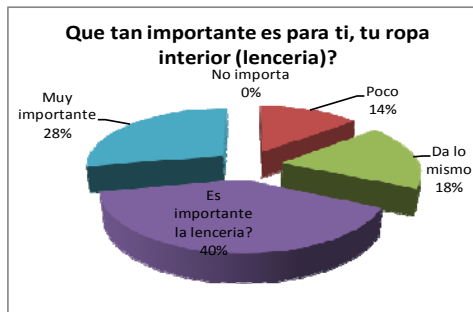
Pregunta 3	
Te gusta comprar tu ropa en:	
Mall	65%
Una Tienda	26%
Internet	9%



Pregunta 4	
Al elegir ropa, lo haces?	
Sola	60%
Pides Consejo o asesoria	40%



Pregunta 5	
Que tan importante es para ti, tu ropa	
No importa	0%
Poco	14%
Da lo mismo	18%
Es importante la lenceria?	40%
Muy importante	28%



Pregunta 6	
Te gustaria un tienda especializada	
Si	77%
No	23%

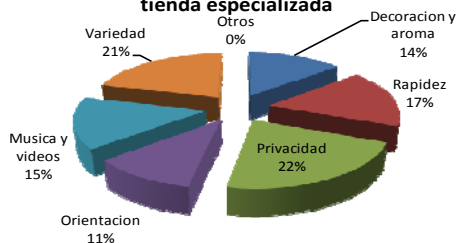


Encuestas realizadas usuarias niñas entre 13 y 18 años - Parte 2

Pregunta 7

Que aspectos valorarias si existira un	
Decoracion y aroma	14%
Rapidez	17%
Privacidad	22%
Orientacion	11%
Musica y videos	15%
Variedad	21%
Otros	0%

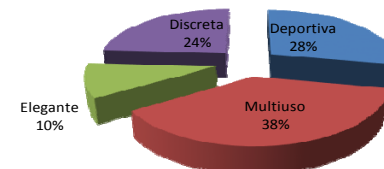
Que aspectos valorarias si existira un tienda especializada



Pregunta 8

Que tipo de lenceria usarias/ comprarias	
Deportiva	28%
Multiuso	38%
Elegante	10%
Discreta	24%

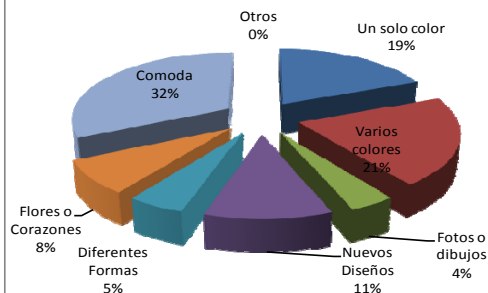
Que tipo de lenceria usarias/ comprarias



Pregunta 9

Como te gustaria que fuera tu ropa interior (lenceria)	
Un solo color	19%
Varios colores	21%
Fotos o dibujos	4%
Nuevos Diseños	11%
Diferentes Formas	5%
Flores o Corazones	8%
Comoda	32%
Otros	0%

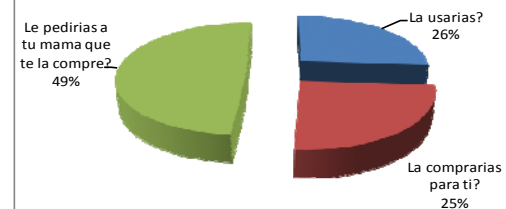
Como te gustaria que fuera tu ropa interior (lenceria)



Pregunta 10

Si vieras en una tienda ropa con esas características, de la pregunta anterior:	
La usarias?	26%
La comprarias para ti?	25%
Le pedirias a tu mama que te la compre?	49%

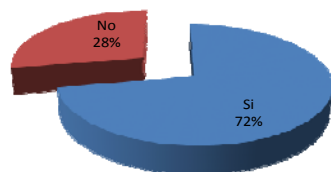
Si vieras en una tienda ropa con esas características, de la pregunta anterior:



Pregunta 11

Sabes tu talla	
Si	72%
No	28%

Conoces tu talla?



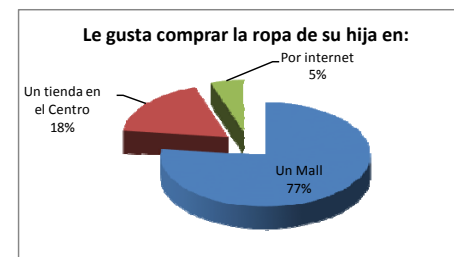
Encuestas realizadas clientas (Madres) - 1° parte

Se adjuntan tablas resumen sobre preguntas efectuadas a 75 madres.

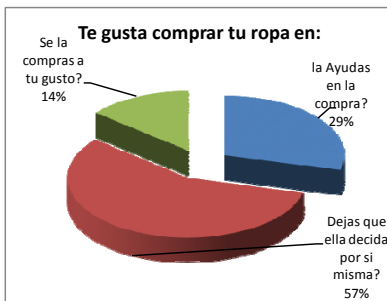
Pregunta 1	
Le gusta ir de Compras?	
Si	73%
No	27%



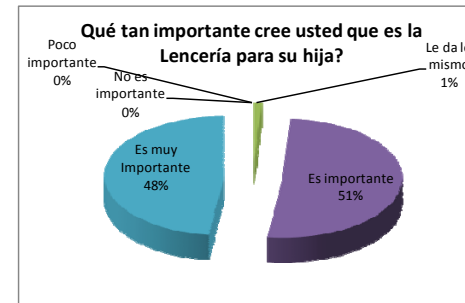
Pregunta 2	
Le gusta comprar la ropa de su hija en:	
Un Mall	76%
Un tienda en el Centro	18%
Por internet	5%



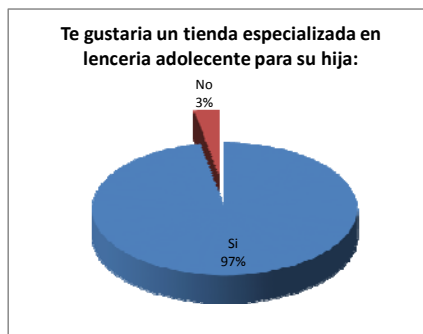
Pregunta 3	
Cuando hay que comprarle Ropa a su hija	
la Ayudas en la compra?	29%
Dejas que ella decida por si misma?	57%
Se la compras a tu gusto?	14%



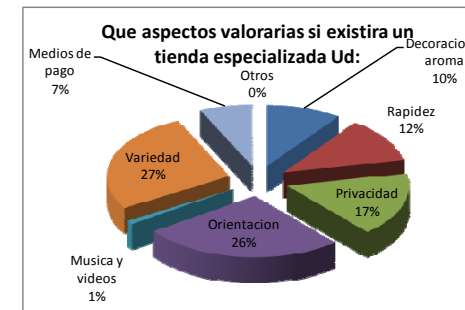
Pregunta 4	
Qué tan importante cree usted que es la Lencería para su hija?	
No es importante	0%
Poco importante	0%
Le da lo mismo	1%
Es importante	51%
Es muy importante	48%



Pregunta 5	
Te gustaria un tienda especializada en lenceria adolescente para su hija:	
Si	97%
No	3%



Pregunta 6	
Que aspectos valorarias si existira un tienda especializada Ud:	
Decoracion y aroma	10%
Rapidez	12%
Privacidad	17%
Orientacion	27%
Musica y videos	1%
Variedad	27%
Medios de pago	7%
Otros	0



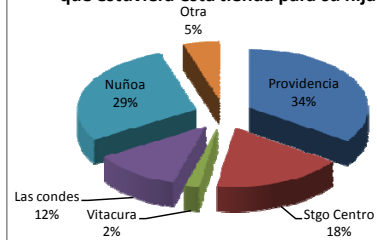
Encuestas realizadas clientas (madres) - 2º parte

Pregunta 7

En que sector de Santiago le gustaria que estuviera esta tienda para su hija?

Providencia	35%
Stgo Centro	18%
Vitacura	2%
Las condes	12%
Nuñoa	29%
Otra	5%

En que sector de Santiago le gustaria que estuviera esta tienda para su hija?

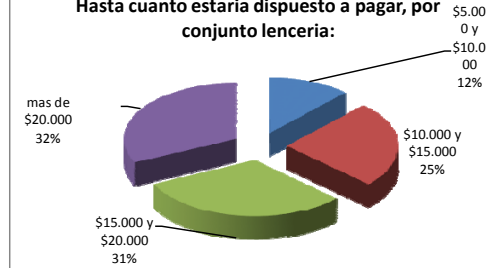


Pregunta 8

Hasta cuanto estaria dispuesto a pagar, por conjunto lenceria:

\$5.000 y \$10.000	12%
\$10.000 y \$15.000	25%
\$15.000 y \$20.000	31%
mas de \$20.000	32%

Hasta cuanto estaria dispuesto a pagar, por conjunto lenceria:

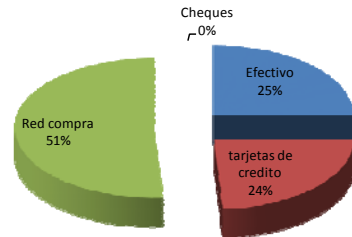


Pregunta 9

¿Qué medio de pago le gusta más?

Efectivo	25%
tarjetas de credito	24%
Red compra	51%
Cheques	0%

¿Qué medio de pago le gusta más?

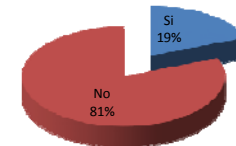


Pregunta 10

Compraria Ropa interior para su hija por internet

Si	19%
No	81%

Compraria Ropa interior para su hija por internet



Anexo IV: Principales importadores mundiales de lencería femenina.

Importaciones mundiales de lencería femenina. Año 2005 a 2009. En miles de dólares

Países	2005	2006	2007	2008	2009	Part. % 2009
Estados Unidos	5.958.135	6.477.117	6.571.508	6.552.119	5.958.762	28%
Alemania	2.036.521	2.075.761	2.245.605	2.397.240	2.350.764	11%
Reino Unido	1.823.944	1.931.268	2.141.073	2.196.803	1.886.375	9%
Francia	1.710.493	1.724.142	1.995.859	2.107.315	1.867.327	9%
Japón*	1.780.354	1.833.077	1.889.456	2.090.235	s/d	7%
Hong Kong, China	1.394.153	1.500.149	1.594.112	1.642.824	1.430.614	7%
Italia	829.343	1.011.423	1.267.888	1.355.728	1.258.369	6%
España*	569.934	659.580	819.431	867.268	s/d	3%
Belgica	548.760	537.831	649.946	728.518	669.226	3%
Países Bajos*	529.866	582.706	685.213	717.508	s/d	2%
Canadá	481.287	575.152	666.906	689.585	635.938	3%
Austria	519.488	533.701	613.186	673.052	578.482	3%
Federación Rusa	89.528	156.811	318.073	465.871	425.497	2%
Suiza	326.276	317.673	366.155	399.554	373.853	2%
Australia	251.239	266.133	304.796	350.813	341.647	2%
Dinamarca	232.145	254.937	318.112	339.927	268.054	1%
Suecia	224.368	261.548	289.124	306.537	286.523	1%
Polonia*	115.634	135.943	167.489	270.548	s/d	1%
Irlanda	156.536	192.137	237.027	242.539	230.675	1%
Grecia*	132.201	161.821	223.791	233.864	s/d	1%
Noruega	144.959	156.054	188.794	224.116	202.425	1%
México	190.707	195.080	194.429	195.559	150.596	1%
Finlandia	129.727	144.447	168.792	180.571	164.202	1%
Venezuela	76.894	68.566	106.256	178.203	79.534	0%
Portugal	109.638	122.832	153.868	166.907	154.143	1%
Emiratos Árabes Unidos	89.616	116.364	142.634	162.405	146.171	1%
República de Corea*	116.478	141.066	164.188	162.007	s/d	1%

Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar en base a datos de World Integrated Trade Solutions (WITS).

No se cuenta con los datos de importación de 2009 para Japón, España, Países Bajos, Polonia, Grecia, República de Corea, República Checa y Hungría, todos ellos, países que desde 2005 evidenciaron una evolución creciente y pareja que los colocó en 2008 por encima de los USD100.000 millones de dólares de importación del productos del rubro. Para ellos se menciona la participación en el total de las importaciones mundiales de 2008. Por esta razón, el ordenamiento de países se hizo en función de los montos importados en 2008.

Exportaciones mundiales de lencería femenina por país. Años 2005 a 2009. En miles de dólares.

Paises	2005	2006	2007	2008	2009	Part. % 2009
China	5.031.958	7.837.107	8.770.438	12.053.869	9.044.901	40%
Hong Kong	2.278.285	2.531.586	2.707.049	2.731.321	2.425.456	11%
Italia	1.460.592	1.582.477	1.889.028	2.017.118	1.665.053	7%
Turquia	1.201.472	1.186.261	1.303.812	1.302.512	1.197.300	5%
Alemania	840.373	928.548	1.020.049	1.134.236	1.147.726	5%
Francia	791.550	818.172	941.305	943.107	775.496	3%
Austria	567.126	536.267	671.781	727.760	597.195	3%
Sri Lanka	481.410	530.625	570.867	685.930	s/d	2%
Belgica	487.608	544.253	621.220	680.564	647.789	3%
Tailandia	446.013	502.206	525.376	572.090	529.833	2%
Paises Bajos	371.675	396.357	440.096	526.727	s/d	2%
Estados Unidos	864.127	777.725	571.333	526.591	442.967	2%
Reino Unido	258.762	299.049	375.437	376.892	339.756	1%
India	268.643	278.586	348.140	366.833	s/d	1%
Polonia	215.417	221.858	261.796	337.958	s/d	1%
Vietnam	165.958	205.930	266.156	335.554	s/d	1%
Mexico	461.443	406.971	340.470	303.720	254.716	1%
Colombia	186.438	225.960	325.341	294.291	162.102	1%
Pakistan	181.579	251.596	257.767	288.602	286.261	1%
Portugal	283.276	269.989	287.267	287.940	250.710	1%
Marruecos	247.587	230.622	282.512	278.888	216.792	1%
Hungría	214.219	194.854	230.156	277.824	s/d	1%
Republica de Corea	410.663	372.970	271.376	262.558	s/d	1%
España	234.855	227.994	247.327	256.941	s/d	1%
Rumania	273.855	260.182	266.953	255.764	231.205	1%
Túnez	268.602	248.317	271.762	225.148	170.277	1%
Republica Eslovaca	123.256	131.320	160.469	197.023	s/d	1%
El Salvador	232.071	204.837	180.939	173.248	154.671	1%
Malasia	116.753	146.357	152.974	172.785	120.442	1%
Taiwan	176.715	167.084	163.279	165.725	135.338	1%
Resto del Mundo	2.260.231	2.952.555	3.214.032	2.992.474	1.963.659	9%
TOTAL	21.402.512	25.468.611	27.936.508	31.751.993	22.759.648	100%

Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar en base a datos de World Integrated Trade Solutions (WITS).

Anexo V: Determinación del Precio (Value Pricing)

Tipo	Tela	Característica	Marca	Precio	Precio Dreams	Precio C/ 10% Dscto.		
CALZÓN		Encaje	FLORES	\$ 4.990	\$ 5.990	\$ 5.390		
CALZÓN		Encaje	FLORES	\$ 4.990				
CALZÓN		Encaje	KAYSER	\$ 1.990				
CALZÓN		Encaje	KIARA	\$ 1.990				
CALZÓN		Estampado	FLORES	\$ 3.990	\$ 4.990	\$ 4.490		
CALZÓN	Tul	Estampado	INTIME	\$ 3.990				
CALZÓN	Micro Fibra	Estampado	INTIME	\$ 2.990				
CALZÓN		Estampado	LEONISA	\$ 2.990				
CALZÓN	Algodón Lycra	Estampado	PALMERS	\$ 2.990				
CALZÓN	Tul	Estampado	KAYSER	\$ 2.490				
CALZÓN	Micro Fibra	Liso	FLORES	\$ 4.990	\$ 3.990	\$ 3.590		
CALZÓN		Liso	ICONO	\$ 1.990				
CALZÓN		Liso	ICONO	\$ 1.990				
CAMISOLA	Algodón	Estampado	GEEPS	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 4.490		
CAMISOLA	Satín	Liso	GEEP W	\$ 4.990				
PANTALETA		Animal Print	KAYSER	\$ 2.490	\$ 4.990	\$ 4.490		
PANTALETA		Color	KIARA	\$ 1.990				
PANTALETA		Encaje	FLORES	\$ 4.990	\$ 5.990	\$ 5.390		
PANTALETA		Encaje	FLORES	\$ 4.990				
PANTALETA		Encaje	LEONISA	\$ 4.990				
PANTALETA		Encaje	ICONO	\$ 1.990				
PANTALETA		Encaje	KIARA	\$ 1.990				
PANTALETA		Encaje	KIARA	\$ 1.990				
PANTALETA		Full Print	KIARA	\$ 2.990	\$ 4.990	\$ 4.490		
PANTALETA		Full Print	KIARA	\$ 1.990				
PANTALETA	Tul	Liso	PALMERS	\$ 3.990	\$ 4.990	\$ 4.490		
PANTALETA	Algodón Lycra	Liso	INTIME	\$ 2.990				
PIJAMA	Algodón	Estampado	Disney	\$ 11.990	\$ 8.990	\$ 8.090		
PIJAMA	Algodón	Abotonado Pant	LESAGE	\$ 5.990	\$ 5.990	\$ 5.390		
PIJAMA	Algodón	Juvenil	GEEPS	\$ 5.990				
PIJAMA	Algodón	Pantalón 3/4	LESAGE	\$ 5.990				
PIJAMA	Algodón	Short	LESAGE	\$ 5.990				
SOSTÉN		Animal Print	INTIME	\$ 6.990	\$ 5.990	\$ 5.390		
SOSTÉN		Animal Print	KAYSER	\$ 4.990				
SOSTÉN		Encaje	FLORES	\$ 14.990	\$ 10.990	\$ 9.890		
SOSTÉN		Encaje	LEONISA	\$ 12.990				
SOSTÉN		Encaje	FLORES	\$ 12.990				
SOSTÉN		Encaje	FLORES	\$ 12.990				
SOSTÉN		Encaje	FLORES	\$ 9.990				
SOSTÉN		Encaje	TRIUMPH	\$ 9.990				
SOSTÉN		Encaje	INTIME	\$ 8.990				
SOSTÉN		Encaje	LEONISA	\$ 7.990				
SOSTÉN		Encaje	KAYSER	\$ 4.990				
SOSTÉN		Encaje	KIARA	\$ 3.990				
SOSTÉN		Encaje	KIARA	\$ 2.990				
SOSTÉN		Encaje	KIARA	\$ 2.990				
SOSTÉN	Micro Fibra	Estampado	FLORES	\$ 12.990			\$ 8.990	\$ 8.090
SOSTÉN	Micro Fibra	Estampado	INTIME	\$ 7.990				
SOSTÉN		Estampado	LEONISA	\$ 7.990				

SOSTÉN	Algodón Lycra	Estampado	PALMERS	\$ 7.990		
SOSTÉN	Tul	Estampado	KAYSER	\$ 4.990		
SOSTÉN	Micro Fibra	Liso	FLORES	\$ 12.990		
SOSTÉN	Micro Fibra	Liso	TRIUMPH	\$ 9.990		
SOSTÉN	Tul	Liso	PALMERS	\$ 8.990	\$ 9.990	\$ 8.990
SOSTÉN	Algodón Lycra	Liso	INTIME	\$ 3.990		
SOSTÉN	Algodón Lycra	Liso	KAYSER	\$ 3.990		
SOSTÉN		Mesh	KIARA	\$ 3.990		
SOSTÉN		Pinzas	KIARA	\$ 2.990	\$ 9.990	\$ 8.990
SOSTÉN		Push up	ICONO	\$ 3.990	\$ 9.990	\$ 8.990
SOSTÉN		Push up	ICONO	\$ 3.990	\$ 9.990	\$ 8.990
TOP		Encaje	ICONO	\$ 3.990	\$ 4.990	\$ 4.490

Anexo VI: Determinación Tasa Descuento Proyecto

Tasa de Costo de Capital

La ecuación para realizar el cálculo de la tasa de costo capital, es:

$$\rho = r_f + PRM \cdot \beta + PS$$

Referencia

Parámetro	Descripción	Valor	Comentarios	Fuente
r_f	Tasa libre de riesgo abril 2017	3,62%	Entregado por el B. Central de Chile para operaciones licitadas del mercado de bonos BcCH en pesos a 5 años	Bcentral.cl
PRM	Tasa libre de riesgo de Chile, expresada en Dólares	6,81	Dato publicado por el sitio de Damodaran en enero 2017 (Total Equity Risk Premium)	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
β	Riesgo Sistemático Beta	1,05	Dato publicado por el sitio de Damodaran en enero 2017 (retail (general))	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
PS	Premio por Nuevo Negocio	3%		Información Curso evaluación proyecto (Jose Manuel Sapag)

Por lo tanto:

$$\rho = r_f + PRM \cdot \beta + PS = 3,62\% + 6,81\% \cdot 1,05 + 3\%$$

$$\rho = 13,77\%$$

Tasa de Costo Patrimonial K_p (Inversionista)

$$K_p = \rho + (\rho - K_B \cdot (1 - T_c)) \cdot \frac{B}{P}$$

Donde:

$$T_c = \text{Impuesto a la renta} = 25\%.$$

$$k_b = \text{Deuda (credito corfo)} = 8,7\%.$$

Por lo Tanto:

$$K_p = \rho + (\rho - K_B \cdot (1 - T_c)) \cdot \frac{B}{P} = 13,77\% + (13,77\% - 8,7\% \cdot (1 - 0,25)) \cdot \frac{1}{1}$$

$$K_p = 21,02\%$$

Anexo VII: Facturas por arriendo de Instalaciones.

Factura por arriendo de Oficinas

INMOBILIARIA LILA LTDA
ARRIENDO EXPLOTACION DE BIENES INMUEBLES
SALVADOR SANFUENTES # 2622 - SANTIAGO

R.U.T.: 78.893.160-3
FACTURA ELECTRÓNICA
Nº 3383

S.I.I - SANTIAGO CENTRO

Señor (es) : IMP. Y EXP. D-NJOY CHILE	Comuna : SANTIAGO
Dirección : EXPOSICION N°1258 OF.SECTOR H	Ciudad : SANTIAGO
R.U.T. : 76.160.974-2	Forma De Pago :
Giro : COMERCIAL	Fecha Emis. : 05 FEBRERO 2017 Fecha Venc.: 05 FEBRERO 2017

Nº	Cantidad	Unidad	Código	Descripción	Precio	Desc/Recargo	Total
1	1			ARRIENDO DE OFICINA	263.097		263.097
2				Propiedad: EXPOSICION #1258 SECTOR H			0
3				SERVICIO EN UF CANTIDAD: 10,00			0
4				VALOR UF: \$ 26.309,71			0
5				Periodo Mes: FEBRERO Año: 2017			0
6	1			GASTOS COMUNES	273.746		273.746
7				ENERO 2017			0

Observaciones:
 Saldo Insoluto:
 Cuenta de Pago:
 Banco de Pago:
 Terminos del Pago:

Montos Totales		
Monto Neto	\$	536.843
Monto I.V.A.	\$	102.000
Monto Total	\$	638.843
Totales en Otra Moneda		



Timbre Electrónico SII
 Res. 38 del 2013
 Verifique documento: www.sii.cl

Factura por arriendo de Bodegas

INMOBILIARIA LILA LTDA
ARRIENDO EXPLOTACION DE BIENES INMUEBLES
SALVADOR SANFUENTES # 2622 - SANTIAGO

R.U.T.: 78.893.160-3
FACTURA ELECTRÓNICA
Nº 3362

S.I.I - SANTIAGO CENTRO

Señor (es) : IMP. Y EXP. D-NJOY CHILE	Comuna : SANTIAGO
Dirección : EXPOSICION N°1258 OF.SECTOR H	Ciudad : SANTIAGO
R.U.T. : 76.160.974-2	Forma De Pago :
Giro : COMERCIAL	Fecha Emis. : 04 FEBRERO 2017 Fecha Venc. : 04 FEBRERO 2017

Nº	Cantidad	Unidad	Código	Descripción	Precio	Desc/Recargo	Total
1	1			ARRIENDO DE BODEGA	723.517		723.517
2				Propiedad: EXPOSICION #1258 BODEGA 8B			0
3				SERVICIO EN UF CANTIDAD: 27,50			0
4				VALOR UF: \$ 26.309,71			0
5				Periodo Mes: FEBRERO Año: 2017			0
6	1			GASTOS COMUNES	113.633		113.633
7				ENERO 2017			0

Observaciones:
 Saldo Inoluto:
 Cuenta de Pago:
 Banco de Pago:
 Terminos del Pago:

Montos Totales	
Monto Neto	837.150
Monto I.V.A.	159.058
Monto Total	996.208

Totales en Otra Moneda



Timbre Electrónico SII
 Res. 38 del 2013
 Verifique documento: www.sii.cl