



**“DREAMS LENCERIA ADOLESCENTE”  
PARTE I**

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

**Alumno: Fernando Mauricio Andrae Palma.**

**Profesor Guía: Nicolás Williams Larrea.**

**Santiago, Agosto de 2017**

## Tabla de Contenidos

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>4</b>
<b>II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....</b>	<b>8</b>
2.1 El mercado de la lencería en el Mundo .....	8
2.2 El mercado de la lencería en Chile .....	9
2.3 Tendencias de la Industria .....	10
2.4 Análisis de las fuerzas Competitivas del Sector (PORTER).....	11
2.5 Proveedores.....	16
2.6 Competidores.....	16
2.7 Clientes.....	17
2.7.1 Comportamiento de los Millennials Chilenos. ....	17
2.7.2 Investigaciones de mercado y Trabajo de campo.....	18
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y LA PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>20</b>
3.1 Modelo de negocios (CANVAS).....	20
3.2 Descripción de la empresa: Visión, Misión y Objetivos. ....	27
3.3 Análisis FODA.....	28
3.4 Estrategia competitiva.....	30
3.5 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global. ....	30
3.6 Estrategia de salida .....	31
<b>IV. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>33</b>
4.1 Objetivos de marketing .....	33
4.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento.....	34
4.3 Estrategia de Servicio / Producto.....	41
4.4 Estrategia de precios .....	43
4.5 Estrategia de distribución / plaza .....	44
4.6 Estrategia de comunicación y ventas .....	45
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....	45
4.8 Presupuesto de marketing.....	46
<b>V. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>47</b>
<b>VI. EQUIPO DEL PROYECTO.....</b>	<b>48</b>
<b>VII. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>49</b>
<b>VIII. RIESGOS CRÍTICOS y RSE .....</b>	<b>51</b>

**IX. CONCLUSION.....52**  
**X. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES.....53**  
**XI. ANEXOS.....54**

## RESUMEN EJECUTIVO.

En la actualidad las adolescentes Chilenas comienzan a desarrollar su personalidad, feminidad y vanidad mucho más temprano que hace diez años. En esta etapa de sus vidas es cuando experimentan cambios físicos y mentales; y por sobre todo su despertar sexual el cual manifiestan con los deseos de verse y sentirse femeninas. Estos cambios se acentúan cuando comienzan a darle importancia a la elección de su ropa interior; sin embargo en la actualidad este proceso es complejo, poco acogedor, no es dinámico y no brinda las garantías de privacidad y de atención que ellas quisieran recibir. Esto se debe a que el mercado chileno de la lencería se ha enfocado en su mayoría para mujeres adultas entre 25 y 40 años, ofreciendo solo productos y modelos de venta para mercados masivos basados principalmente en el retail y dando el mayor foco a las madres de estas adolescentes. Estas mujeres son las que en la actualidad tienen el poder de compra y de elección de modelos para sus hijas, de esta forma las adolescentes deben conformarse con las prendas que sus madres eligen para ellas, muchas veces sin si quiera poder elegir y menos para comprar por solas este tipo de ropa.

De lo anterior, podemos observar que este mercado actual no ha podido satisfacer la necesidad de estas adolescentes y tampoco existen tiendas dedicadas solo para ellas donde puedan elegir y tener alternativas para compra, del mismo modo el mercado y el retail específicamente, no han cubierto la necesitan de privacidad, servicio de ayuda y orientación en moda adolescente para elegir su prenda íntima, creando un verdadero problema de incomodidad y falta de atención para ellas. Esta disyuntiva entre madres e hijas, es cada vez es más compleja, ya que las adolescentes en la actualidad están empoderadas y manifiestan abiertamente su opinión sobre lo que quieren, planteando sus necesidades y puntos de vista, por lo que, el reto de este plan de negocios es satisfacer esta necesidad y permitir que este proceso de venta sea atractivo para las adolescentes.

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. En este sentido, Dreams surgirá como la primera y revolucionaria marca de Lencería adolescente en Chile que buscará resolver este problema que en la Región Metropolitana afectará en 2020 a cerca del 7.66% (292.716 adolescentes) las cuales representarán un gasto proyectado de sobre los USD 19,4 millones para ese año 2020. El modelo de negocios de Dreams estará orientado a la venta asesorada y pretende generar ingresos acumulados por USD 11 millones al año 10 y una rentabilidad sobre las ventas del 11,5%. Para obtener estos resultados pensamos potenciar la difusión de la marca con una estrategia de Marketing focalizada exclusivamente en las adolescentes, usando campañas radiales, embajadoras de la marca en las redes sociales y en terreno además de lanzamiento de promociones especiales, todas ellas basadas en la experiencia de venta que ofrecerán las tiendas. El desarrollo del proyecto contempla 3 fases, comenzando con un equipo de 13 personas y esperando llegar a un total de 45 empleados en un plazo de 10 años. La empresa se iniciará con 1 tienda el año 1, una segunda tienda para el año 4 y una tercera para el año 7. La inversión inicial para cada apertura será de \$150 MM

Dreams es un proyecto atractivo y rentable con alto potencial de crecimiento en una industria competitiva con reales proyecciones de expansión y potenciales clientes, que mostrará utilidades a partir del año 2, lo que permitirá a los inversionistas el retiro de utilidades.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Este Plan de Negocio resolverá el problema al que se ven enfrentadas cerca de 500.000 mujeres entre los 13 y 18 años, cada año cuando necesitan comprar su ropa interior y en los años sucesivos cuando el cuerpo y el desarrollo mental también cambian. En un mercado nacional, donde existen ventas anuales por \$ 253,3 Millones de dólares. Para resolver esta necesidad crearemos una innovadora marca de lencería adolescente llamada “**Dreams**” y empezaremos con una tienda, el año 4, se inaugurará, la 2° Tienda e iniciando el año 7, se inaugurará la 3° Tienda, ubicadas en Santiago, Providencia y Ñuñoa y al cabo de diez años esperamos tener una Cadena de tiendas (3 Unidades) distribuidas en toda la Región Metropolitana.

El concepto de esta marca, será ofrecer variedad de diseños tallas, colores y usos que cambian en el tiempo, en función de la edad de las clientas; y por sobre todo ofrecer un servicio de atención enfocado en las adolescentes y en las cosas que ellas valoran para elegir una prenda de lencería; este será un servicio de orientación para escoger su lencería lo que hará la diferencia y será un aspecto distintivo de la marca (la forma de venderla, su asesoría en moda adolescente y el proceso de compra), además estos productos serán exhibidos en tiendas que cuenten con todas las facilidades que necesiten, además de estar ambientadas y decoradas con diseños especialmente inspirados en el mundo adolescente.

### La oportunidad o necesidad que atiende

Cuando hablamos de la necesidad que atenderemos nos referimos a ¿Cómo vamos a relacionarnos con nuestras potenciales clientas? Y en ese sentido este Negocio desarrollará, al menos, 4 instancias para relacionarse con ellas.

- En primer lugar, 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.
- En segundo lugar, nuestro foco de atención estará en sus inquietudes, gustos y en sus necesidades por ropa interior ofreciéndoles la ayuda, orientación y facilidades que ellas necesitan para elegir su conjunto de lencería, según su edad, destacando además, que entre 13 y 18 años, las adolescentes (clientas) están en proceso de cambios, tanto físicos, mentales y de personalidad que se verán reflejados en sus distintas necesidades de lencería en el transcurso de este periodo.
- En tercer lugar, se trata del acercamiento con las Clientas en “La tienda” (Sala de Ventas), la cual será diseñada y ambientada para generar acercamiento, confort, privacidad y la confianza de estar ahí.
- En cuarto lugar, estará la estrategia digital, que incluye redes sociales, embajadoras y “website” que nos servirá de plataforma publicitaria para promocionar lanzamientos de nuevos productos, promociones especiales, eventos y desfiles, ofertas, liquidaciones y temas contingentes e importantes para estas chicas y sobre todo para promover el “concepto” que la marca quiere proyectar para atraer el interés de sus clientas. Además de

embajadoras de la marca cerca de colegios y/o lugares donde se juntan grupos de adolescentes, para proporcionar la marca, con promociones, etc.

### **¿Quién es el cliente?**

En la primera Fase el propósito del negocio se centrará en lo que en Marketing Estratégico se denomina un Modelo B2C (Business to Consumer) y lo haremos de cara al consumidor. Las clientas y usuarias serán las adolescentes, todas las chicas adolescentes entre 13 y 18 años que necesitan comprar conjunto de lencería y que gustan de la moda, que manejan las nuevas tecnologías y usan las redes sociales para comunicarse con sus amigas; donde ellas también tengan formas de comprar, ya sea a través de Gift Card (descuentos o montos fijos de regalos para que puedan comprar en la tienda) que serán regaladas en terreno a las influenciadoras y/o amigas que promocionen la marca, o con la Tarjeta de crédito de las mamás que las acompañen a la tienda diseñada y con modelos de atención para ellas.

### **¿Cómo se atiende hoy esta necesidad?**

Si bien en la actualidad existen muchas marcas de Lencería femenina en Chile como: Flores, Playtex, Maiden Form, Leonisa, Cotty's, Intime, Triumph, Kaiser, Gema, entre otras; estas marcas mayoritariamente ofrecen productos, tallas y colores tradicionales orientados a mujeres adultas entre 25 y 35 años; y los productos que ofrecen para el rango entre 13 a 18 años no están en sincronía con los intereses, personalidad, gustos y deseos adolescentes. Tanto las marcas como las tiendas y Multi-tiendas se limitan a ofrecer los mismos diseños que les venden a las madres, pero en tallas más pequeñas<sup>1</sup>, con lo cual, podemos observar que las necesidades de este grupo no están siendo atendidas adecuadamente ya que no existen marcas o tiendas "especializadas" en este segmento, además de considerar que el mercado las considera usuarias y no clientas y estas deben conformarse con lo que sus madres les compran; sin contar con un lugar especial para elegir ropa interior a su gusto.

Además, las tiendas, venden productos donde las vendedoras son poco afines (ya sea en edad como en los gustos a las adolescentes, lo que genera desconfianza y baja empatía en el proceso de la compra. Si bien en la actualidad las grandes tiendas (Paris, Falabella, Ripley, etc.) solo destinan un pequeño espacio de sus salas de venta a la exhibición de la lencería (generalmente en un rincón de la tienda) donde todas las marcas están juntas y ofreciendo productos muy similares entre ellas. En este sentido y observando en terreno ninguna tienda destinó un espacio separado para lencería Adolescente; con lo cual pudimos observar que desde 2011 a la fecha no existe una "real y enfocada" propuesta de las marcas para atender las necesidades de este grupo adolescente.

Para nosotros, la situación descrita anterior, represente una muy buena señal para nuestro plan de negocio, dado que de concretarse podrá atender este segmento de clientes de una forma novedosa y atractiva.

---

<sup>1</sup> Fuente Propia, trabajo de Campo en tiendas Ripley, Paris, Falabella, periodo 2011 a 2016

## ¿Qué beneficios recibirá el Cliente/Consumidor que hoy no tiene?

El Consumidor recibirá 5 beneficios que actualmente no recibe.

- Primero, reconocer que las adolescentes entre 13 a 18 años son clientes, cambiando con ello, el proceso de compra actual de lencería adolescente, donde ellas, pasan a ser actores principales de decisión en este ámbito del mercado. Con ello, comienza un cambio y un reconocimiento de que la sociedad ha cambiado y que en la actualidad, las adolescentes, tienen un rol más activo en el ámbito de plantear sus gustos y necesidades, atributos y necesidad que Dreams, pretende cubrir, en el ámbito de venta de lencería adolescente.
- El segundo, será adquirir lencería pensada en ellas; en sus gustos, necesidades e inquietudes adolescentes y no conformarse con los mismos diseños y colores que usan sus madres, pero en tallas más pequeñas y además, entre los 13 y 18 años, los modelos serán diferentes, donde Dreams las acompañara en este proceso.
- El tercer beneficio principal será vivir la experiencia de venta en la “Tienda” (Sala de Ventas) donde se exhibirán los productos; lugar que tendrá diseños y ambientación del mundo adolescente. La idea es que las clientas se sientan cómodas en una atmósfera propicia para elegir su lencería (Privacidad, aroma, decoración, música, experiencia, entretención, etc.) y por sobre todo recibir la orientación y consejos que andan buscando, ya que las tiendas actuales de venta de lencería, no ofrecen servicio, focalización ni asesoría para las adolescentes, son tiendas tradicionales pensadas en las mujeres adultas, donde ellas no tienen problemas en elegir ni vergüenza en pedir lo que necesitan. En este sentido, el ambiente y forma de venta actual, no representa, lo que necesita una adolescentes en esta etapa de su desarrollo, por lo cual, el vivir la experiencia planteada por Dreams, es relevante para captar su atención y con ello, lograr fidelidad sobre lo ofrecido.
- Un cuarto beneficio será la atención de las vendedoras, las que medirán el cuerpo de las clientas para ofrecerles la prenda con el “calce perfecto”, la tela adecuada y la combinación de colores que ellas necesiten en los productos que elijan. En este sentido la atención del personal será personalizada y “enfocada en los gustos adolescentes, donde las vendedoras serán jóvenes universitarias, logrando empatía y confianza en la asesoría.
- El quinto beneficio será adquirir productos con diseños distintos, no solo para cada rango de edad (rangos de lencería 13-14 / 15-16 y 17/18), sino también en el mismo rango, inspirados en el mundo adolescente y lo que ellas valoran, tales como: películas, actores, cantantes, música, pasatiempos, diversión, tendencias y moda adolescente, entre otros. Es decir, diseños y modelos distintos para el mismo rango de edad, ya que como indicamos, todas las adolescentes y mujeres en una misma edad no les gusta lo mismo, por lo cual, los diseños, deben responder también a esta distinción.

## **VENTAJA COMPETITIVA**

Como hemos descrito en los párrafos anteriores, la falta de alternativas en el mercado, que tienen las adolescentes, de elegir ropa interior a su gusto y cambiar el proceso de compra, es una ventaja relevante y comparativa, cambiando el modelo de atención, el foco de comunicación y MKT, utilizando diseños diferentes para cada ciclo de las adolescentes (13-14,15-16 y 17-18 años) y reconociendo que el mercado actualmente no existe esta oferta especializada. A continuación, debemos definir en detalle las bases de nuestra ventaja competitiva ante el resto de las marcas que podrían ofrecer una competencia o productos similares una vez que salgamos al mercado ofreciendo nuestros productos. En ese sentido debemos responder las siguientes preguntas:

### **1 ¿Qué necesidad queremos satisfacer?**

Las adolescentes de hoy quieren satisfacer su necesidad de que sean tratadas como clientas y contar con una tienda, 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.

### **2 ¿Quiénes tienen esta necesidad?**

Las adolescentes entre 13 y 18 años que necesitan comprar y elegir su conjunto de lencería durante este periodo, con diseños que acompañen el desarrollo tanto físico como mental de las adolescentes. Además, de contar con un lugar apropiado para elegir a su gusto la lencería que quieren vestir.

### **3 ¿Cómo vamos a resolver esta necesidad?**

**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, como midiendo su cuerpo, para ofrecerle el calzón o sostén adecuado a sus medidas y comodidad. 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.

La marca **Dreams** pretende ser la respuesta a todas esas inquietudes, necesidades y ser el referente de la lencería para estas chicas; modelo de venta enfocado a las adolescentes y donde existan diseños que cambien a medida que ellas van cambiando, acompañando este periodo, con diseños distintos para cada edad. Todos estos aspectos serán la base a la Ventaja Competitiva de la marca **Dreams**.



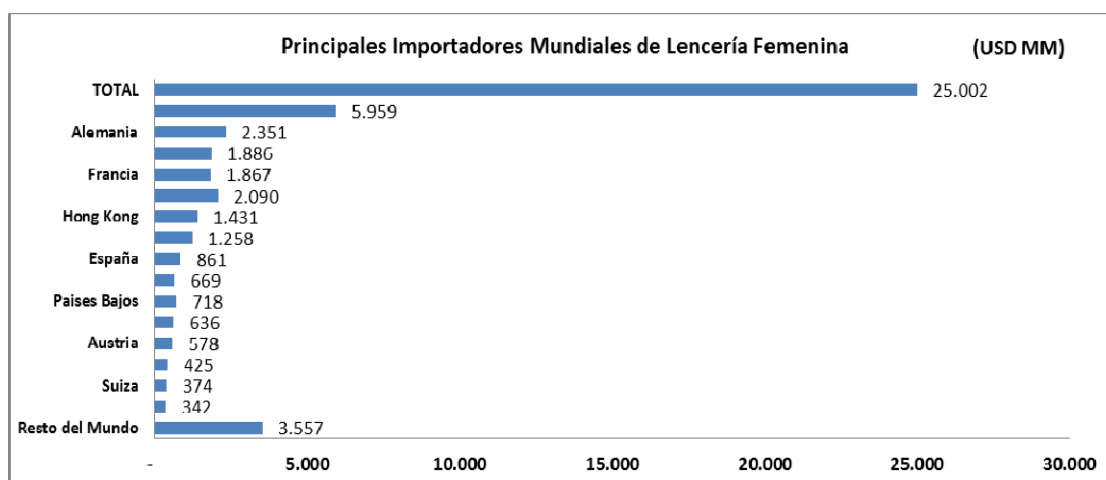
## II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

### 2.1 El mercado de la lencería en el Mundo

En un estudio realizado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de Argentina en 2010, llamado “Análisis de tendencia del mercado internacional de lencería”, se encuentra información sobre el movimiento que tuvo el mercado a nivel mundial hasta fines de ese año y que considera los principales países involucrados en las actividades de importación y exportación de los productos de lencería<sup>2</sup>, respectivamente.

El análisis menciona que el año 2010 las importaciones mundiales de lencería femenina superaron los USD 25.000 MM y entre 2005 y 2010 hubo un crecimiento mundial promedio de 8%. Junto con las economías europeas, los principales importadores fueron Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Japón. Sin embargo, el mercado exportador está fuertemente concentrado y liderado por China. En la Ilustración 3 se muestran las transacciones en millones de dólares de los principales importadores (concentran el 83% del total).

**Ilustración 3:** Principales Importadores Mundiales de Lencería.



Fuente: FUNDATION EXPORT.AR (2009) Análisis de datos de World Integrated Trade Solutions.

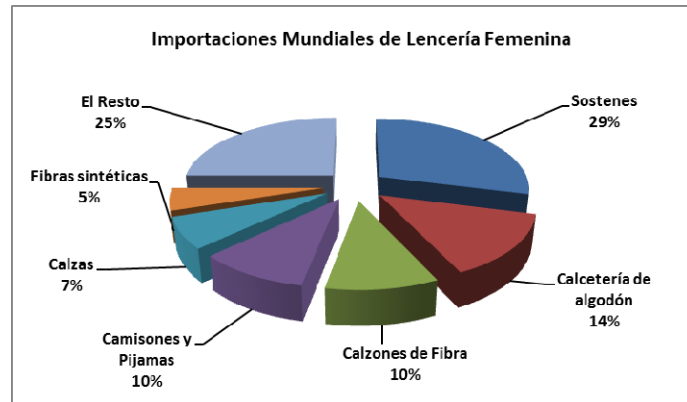
Es interesante también conocer el desglose de estas cifras en las distintas categorías que comprenden el mercado<sup>3</sup>. El estudio indicó que la mayor porción de las importaciones mundiales de lencería femenina corresponde a sostenes con USD 6.049 MM en ventas en el año 2009, seguido de los artículos de calcetería de algodón con USD 2.860 MM. En tercer lugar, están los calzones de algodón con USD 2.087 MM y los calzones de fibras sintéticas con USD 1.978 MM.

En cuanto a las exportaciones de lencería femenina se tiene que las cifras de la actividad en 2009 alcanzaron más de USD 22.825 MM. En la Ilustración 5 se muestran los principales actores mundiales, donde el 80% del total se explicó por las ventas que realizaron estos 15 países.

<sup>2</sup> Los productos incluidos en el estudio fueron: enaguas, calzones, camisones, pijamas, saltos de cama, batas, sostenes, fajas, corsés, tirantes y ligas, para mujeres y niñas.

<sup>3</sup> Ver Anexo IV, para el desglose en cifras monetarias de cada categoría a nivel mundial (Imp. & Exp.).

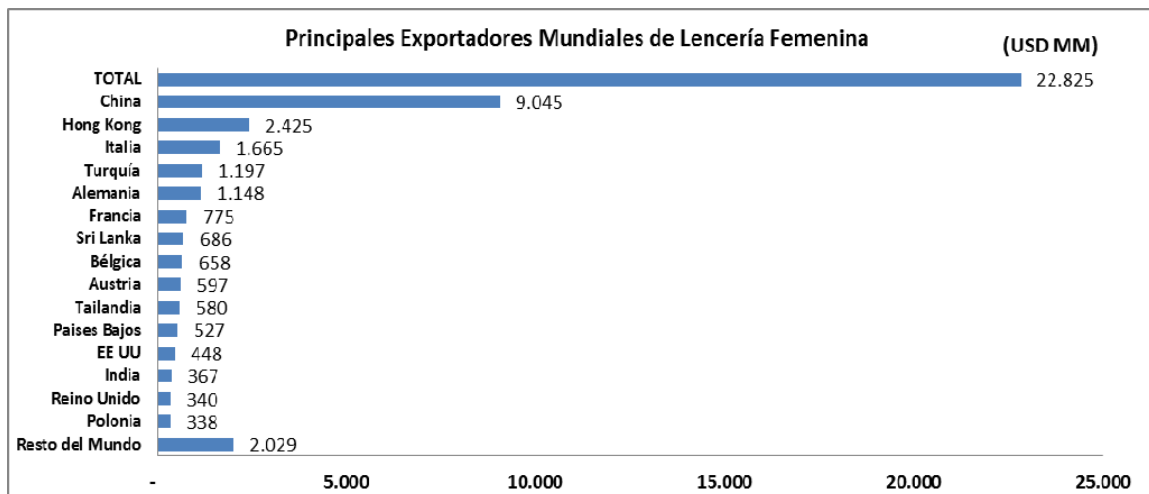
**Ilustración 4:** Composición de las Importaciones de Lencería.



Fuente: FOUNDATION EXPORT.AR (2009) Análisis de datos de World Integrated Trade Solutions

Se observa claramente que el actor principal en esta actividad es China, con más de USD 9.000 MM constituye el 40% de las exportaciones que se efectuaron en 2009. Sus principales compradores son Japón y Estados Unidos, en tanto que Chile se ubica como decimonoveno mercado relevante para China con USD 102 MM en 2009, se puede notar que un tercio de los principales exportadores son asiáticos y concentran más de la mitad del monto exportado. Desde 2005, los envíos chinos a Chile se incrementaron constantemente hasta significar un 200% en 5 años.

**Ilustración 5:** Principales Exportadores Mundiales de Lencería.



Fuente: FOUNDATION EXPORT.AR (2009) Análisis de datos de World Integrated Trade Solutions

## 2.2 El mercado de la lencería en Chile

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. Para el cálculo de nuestro mercado potencial estimamos su tamaño en base a las cifras del INE respecto de la población femenina en los años 2015 y su proyección para 2020. Según estas cifras la población Adolescente para el año 2015 representaba el 8.15% de la población femenina solo en la Región Metropolitana con un total estimado de 300.246 adolescentes entre 13 y 18 años, Según nuestras estimaciones para el año

2020 este mercado potencial va a representar el 7,66% de la población femenina 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**.

El último estudio de GFK Adimark<sup>4</sup> del rubro ropa interior y lencería estableció niveles de percepción, conocimiento y valoración de las marcas con mayor índice de ventas en Chile, así como hábitos de compra de las chilenas. La consumidora promedio de ropa interior en Chile prefiere las marcas conocidas, busca que la prenda tenga como atributo una buena contención, ajuste y calce al cuerpo y en general rechaza la compra por catálogo. La marca Flores fue reconocida como la más recordada espontáneamente y querida por las consumidoras locales. Adicionalmente, se mantiene por 5 años consecutivos en el “Top of Mind” de su categoría. Según la encuesta de GFK Adimark, el 70% va a comprar sola y el 30% restante se hace acompañar por su hija, la mamá o el marido. “El marido va a la tienda, pero opina poco. Pero cuando van con otra mujer, la amiga, la hija, aparecen los consejos para se lleve la prenda que mejor le luce”, dice Jack Esquenazi, gerente de marketing de Flores.

El principal canal de compra de las chilenas son las Multi tiendas y luego la tienda de marca; sólo 2% compra por catálogos. El causante es el sostén. “La mujer va a probárselo porque es una prenda muy importante, que debe hacerla sentir bien, le debe dar el realce y la cobertura correcta”, dice Esquenazi. “Especialmente en los sostenes, la calidad va en directa relación con el prestigio que tenga la marca. Un sostén de calidad requiere de mayor estudio, más tecnología y buenas telas. Es decir, garantiza lo que busca la mayoría, que es el cuidado y la contención”, destaca. El estudio dice que la demanda de calzones es más alta porque es una prenda menos complicada de elegir. En el estudio, el 76% de las encuestadas respondió que siempre compra calzones. “La gente va a las tiendas generalmente a comprarse sostenes y aprovechan la ocasión para llevarse dos calzones, que es un producto más accesible económicamente”. El calzón tradicional es el que compran más las Chilenas y después vienen las pantaletas y el colaless, que son usados por las más jóvenes.

Algunas cifras importantes son:

- **69% dice que tiene marcas favoritas, las que no cambiaría por nada.**
- **55% está dispuesta a pagar más por marcas exclusivas o Premium.**
- **38% solo compra ropa interior cuando la necesita.**

Con el 38% de participación de mercado, Flores presenta el mayor nivel de recordación de marca en todos los segmentos socioeconómicos y etarios 25 a 55 años, manteniéndose sobre el 90%. Además, se distingue como la marca más usada por las chilenas (mayor frecuencia de uso).

## **2.3 Tendencias de la Industria**

Desde un punto de vista económico y según el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) este mercado es especialmente atractivo debido a su comportamiento durante las crisis. Tras la crisis vivida en 2008 el mercado de la ropa interior en EE.UU. no se vio afectado en sus

---

<sup>4</sup> Estudio de Adimark en rubro de la lencería destaca como compran las Chilenas, <http://www.datosmujer.cl/index.php/para-estar-al-tanto-/153-estudio-adimark-en-rubro-lenceria-destaca-como-compran-las-Chilemas>

cifras. Los hábitos de compra tienden a seguir la línea de aumentar la demanda de las necesidades básicas, entre ellos la ropa interior. En una entrevista al vicepresidente de Hanesbrand Inc. (compañía estadounidense que comercializa ropa interior) éste mencionó que: “Ante la coyuntura actual, lo habitual es una vuelta al consumo del producto básico, si bien en el caso de la ropa interior esto no tiene por qué aplicarse si se trata del producto adecuado, e incluso de manera esporádica, puede aumentar el desembolso por una prenda.”, además, en tiempos de crisis los clientes priorizan las marcas que les dan seguridad en la calidad que otorgan. Un estudio realizado por la misma empresa indica que el 80% de los clientes no está dispuesto a adquirir un sustitutivo más barato si ello puede significar comprometer la calidad, por el riesgo que significa mal gastar el dinero en esta situación. Este comportamiento también fue señalado por la representante de Triumph en España, donde en los años de crisis se produjo un aumento en las ventas de las líneas más conservadoras<sup>5</sup>. Los expertos y empresarios de grandes marcas a nivel mundial, coinciden que los tres primeros atributos por lo que los clientes hacen su elección de compra de vestuario son: liderazgo en moda y calidad de la marca, junto a una atención personalizada por parte de los vendedores.

## 2.4 Análisis de las fuerzas Competitivas del Sector (PORTER)

### Definición de la Industria

El foco del Plan de Negocio se centrará en la industria de la lencería femenina y específicamente en la lencería para adolescentes entre 13 y 18 años de edad. Cabe señalar que la lencería femenina está inserta en la industria de la moda, la que influencia las tendencias, acciones y comportamientos de todos sus actores (Competidores, proveedores, clientes, sustitutos y posibles nuevos entrantes). En Chile esta industria se compone de los siguientes fabricantes e importadores dedicados a ofrecer estos productos como: Intime, Triumph, Kayser, Flores, Cotty's Leonisa, L Genny, D'Bazian, Palmers, Maiden Form, Chic France, Gema y otros más pequeños. También incluye a las marcas propias de los Retailers.

Debido a que el mercado, no existen marcas de lencería adolescente entre 13 y 18 años, y además el proceso de compra no está enfocado en las adolescentes sino en las mujeres y/o compradoras (comunicación para las madres y/o compradoras) para las adolescentes, el análisis de las fuerzas competitivas, será en función del mercado de lencería en Chile.

### Rivalidad entre los competidores (Alta)

La rivalidad entre estas marcas es alta y se puede ver en diferentes aspectos como: niveles de venta, posicionamiento de las marcas, cantidad de tiendas propias, estrategias de venta, canales de distribución, ofertas y promociones, etc. También se puede ver en la presencia que sus productos tienen en las más importantes tiendas por departamento, como Falabella, Ripley, Paris, etc., y venta por Internet como Amazon y Ali-Express, lo indicado serán aspectos que pondrán en riesgo la sustentabilidad del negocio de **Dreams**. Luego de analizar todos estos aspectos podemos concluir que la rivalidad entre estos competidores es muy alta ya que por las razones mencionadas resulta ser un mercado altamente competitivo, razón por la cual, la empresa **Dreams**, deberá aprovechar y focalizar todos sus recursos en las adolescentes entre 13 y 18 años) principalmente,

---

<sup>5</sup> Fuente: WOMEN'S WEAR DAILY.2011: <http://www.wwd.com/retail-news/trends-analysis>

focalizándonos en el proceso de compra y en los atributos que las adolescentes valoran, donde la rivalidad entre los competidores en este rango de edad es baja, ya que el mercado no atiende esta necesidad, porque las identifica como usuarias y no como clientes, por lo cual, en la actualidad no existen competidores relevantes en este mercado.

Cada marca está tratando de comunicarse con sus clientes (mujeres adultas) de una mejor manera, de una manera más eficiente y novedosa, porque, los clientes están cansados de la misma comunicación; por eso, la idea de ofrecer un servicio que sea acogedor, entretenido y enfocado en los intereses de las adolescentes, donde ellas, sean las clientes y usuarias, es la necesidad actual que pretendemos cubrir y donde la existencia de rivales en este ámbito es nula. El mapa de posicionamiento, de los competidores, será detallado, en el punto 2.6 competidores, de este capítulo.

### **Amenaza de Nuevos entrantes (alta)**

La lencería en Chile es un mercado que a pesar de estar consolidado y ser estable, se las arregla para generar dinamismo cada año y en cada temporada, lanzando nuevos diseños y productos; sin embargo, sigue siendo un mercado atomizado<sup>6</sup>. Esto representa un gran desafío a cualquier empresa que quiera ingresar a este mercado ya que independiente de requerir un capital inicial para emprender (el que puede ser cuantificado), también requiere conocer y manejar factores intangibles; como es conocer e interpretar los verdaderos gustos de las mujeres y en este caso específico de adolescentes.

En esta industria compiten reconocidas marcas, incluso algunas han logrado desarrollar una importante curva de aprendizaje del negocio a través del tiempo; lo que en nuestro caso, representa una verdadera “Barrera de Entrada” en la medida que esta nos sirva para innovar y diferenciarnos del resto de las marcas. Sin embargo, las barreras de entrada a este mercado son bajas dado que en la actualidad y gracias a los tratados de libre comercio es más fácil importar desde China, los productos que se deseen vender. Por consiguiente, queda claro que se trata de un mercado con mucha rivalidad, altamente competitivo y, por ende, muy atractivo para el emprendimiento; las barreras de entrada son bajas para cualquier futuro competidor. En este sentido debemos rescatar las palabras del profesor Ismael Oliva<sup>7</sup>: “Cuando un mercado presenta altas barreras de entrada, esto suele suponer que es un mercado “atractivo para invertir”, del mismo modo los competidores que ya existen en ese mercado opondrán una férrea resistencia y por consiguiente tendremos que recurrir a la “Diferenciación de nuestra Marca” para captar una cuota de mercado. “Si quiere competir y ganar, no haga lo mismo que el resto”. Por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes es alta en términos del producto básico, bajo en términos, del servicio y producto ampliado.

La ventaja de Dreams, se sustentará en la Diferenciación de sus servicios, focalización, comunicación, MKT y modelo de tienda y venta, generando barreras que permitirán liderar este mercado.

---

<sup>6</sup> Diario la Tercera – Domingo, 30 de noviembre de 2014, Entrevista a Jorge Nazal.

<http://diario.latercera.com/2014/11/30/01/contenido/negocios/27-178617-9-la-jugda-de-intime-en-un-mercado-de-us-900-millones.shtml>

<sup>7</sup> Apuntes de Clase: Estrategia Competitiva – Profesor: Ismael Oliva (28/12/2015)

### **Poder de Negociación de los proveedores (Bajo)**

El poder de los proveedores radica casi exclusivamente en dos factores: el precio y el volumen de venta; ya que, debido al TLC con China, este país se ha convertido en un atractivo y muy competitivo proveedor de manufacturas para las comercializadoras chilenas; representando un volumen de ventas de entre un 80% y 90% del volumen transado. Lo anterior, gracias a que no existen aranceles con ese país. Estos factores han sido diferenciadores a la hora de posicionar a China como proveedor de lencería abasteciendo de productos a la mayoría de las marcas en Chile, a través de sus representantes y distribuidores mayoristas (en su mayoría son chinos). En este mercado hay una amplia gama de proveedores para las distintas categorías de productos y con diferentes niveles de sofisticación y diseños, por lo que son actores importantes en la sustentabilidad del negocio. La alta competencia en precios de los productores asiáticos hizo remecer la industria nacional provocando el cierre de una gran cantidad de industrias a comienzos de la década; lo que significa, que los productores chinos tienen un bajo poder de negociación en este mercado.

### **Poder de Negociación de los Clientes (alto)**

En este mercado los clientes corresponden a adolescentes entre 13 y 18 años y que quieren adquirir lencería para ellas o sus amigas, es decir, queremos que las adolescentes compren y por el lado, las Compradoras estas son mujeres que trabajan y que manejan las nuevas tecnologías para comprar.

El poder negociador de los clientes radica en varios factores, como: la estacionalidad, el poder adquisitivo, la percepción de la calidad y los atributos de las prendas, el gasto promedio, variedad de las telas y la búsqueda de productos exclusivos, por parte de los clientes.

Los clientes están dejando de buscar productos masivos. Han comenzado a preferir diseños más exclusivos, tanto para su ropa de uso cotidiano, como para las que utilizan en ocasiones especiales. Hoy las mujeres están muy bien informadas y, cada vez más, demandan que las prendas cumplan lo que indican las etiquetas, que las telas no se destiñan con los lavados o que el desgaste producto del uso sea razonable al valor cancelado. Con esta información podemos concluir que las mujeres están cada vez más informadas y exigentes en cuanto a calidad, durabilidad, precio y confianza por una marca de lencería, razón por la cual, inferimos que esto significa que las clientas tienen un alto grado de negociación frente a las diferentes marcas de lencería en Chile sumado al hecho que existen al menos 12 marcas competidoras donde pueden elegir y es por eso que las marcas de lencería deben responder en forma satisfactoria, ya que cualquier error podría hacer que la competencia gane terreno y presencia en el mercado.

### **Amenaza de los Sustitutos (Bajo)**

La lencería femenina es un mercado que se redefine constantemente por el cambio en las tendencias de la moda, el juego con las telas, texturas, combinaciones de los colores y esto tiene que ver con algo más que la ropa que usan las mujeres. La moda les ofrece ilusión y contribuye a su bienestar, alimenta y potencia su confianza; por ejemplo, en la actualidad, la tendencia estética está marcada por la insinuación y la provocación. Todos estos factores son los que generan la proliferación de sustitutos en este mercado.

Lo sustitutos en la lencería han existido desde que nació la industria en el siglo XIII con la introducción del Corsé, y en adelante han sido innumerables las tendencias y los productos que han surgido para las mujeres. Luego del Corsé del siglo XIII, aparece en 1914 el Sostén inventado por Mary Phelps Jacobs, el cual reemplazó la molesta compresión de las mamas por la comodidad de las Copas Preformadas (de forma triangular), la utilización de este sustituto duró cerca cincuenta años hasta que en la década de los sesenta aparece con fuerza el movimiento “Hippie” el cual promovía en no uso del sostén (otro sustituto). Luego en los ochenta y hasta el día de hoy han surgido innumerables sustitutos en diseño de la lencería, lo que confirma el dinamismo de este mercado y de la constante aparición de nuevos productos como: el sostén, el calzón, la camisola, la enagua, el nuevo corsé, las pantys, el baby doll, la liga, los full support, las copas de silicona, espalda baja, straples, escote profundo, el colaless, el bikini, el trikini, la pantaleta, la faja, calzón push up, el hot pants, las tangas y el culotte, entre muchos otros. Si bien hemos nombrado más de veinte productos de lencería estos han surgido en cerca de ciento veinte años de industria lo que evidencia que los avances en diseño no han sido tan acelerados y han requerido tiempo en popularizarse entre las mujeres.

En la actualidad, existen los parches (sostenes desechables) y los sostenes de silicona, productos de amplio éxito pero que aún no entregan a la mujer los elementos de seguridad, comodidad y feminidad propios de las prendas íntimas, ya que no presentan el sustento necesario, no entregan libertad de movimientos ni tampoco existe una traducción en el juego de telas y encajes que permitan entender al objeto como estímulo, es decir, como una prenda erótica y sensual. Sin embargo, tenemos claro que cuando todos estos inconvenientes sean resueltos sin duda que aparecerán nuevos sustitutos. Además, otro aspecto importante en cuanto a sustitutos son los productos falsificados y también los productos, como lo menciona Jorge Nazal en una entrevista para el diario La Tercera en noviembre de 2014.

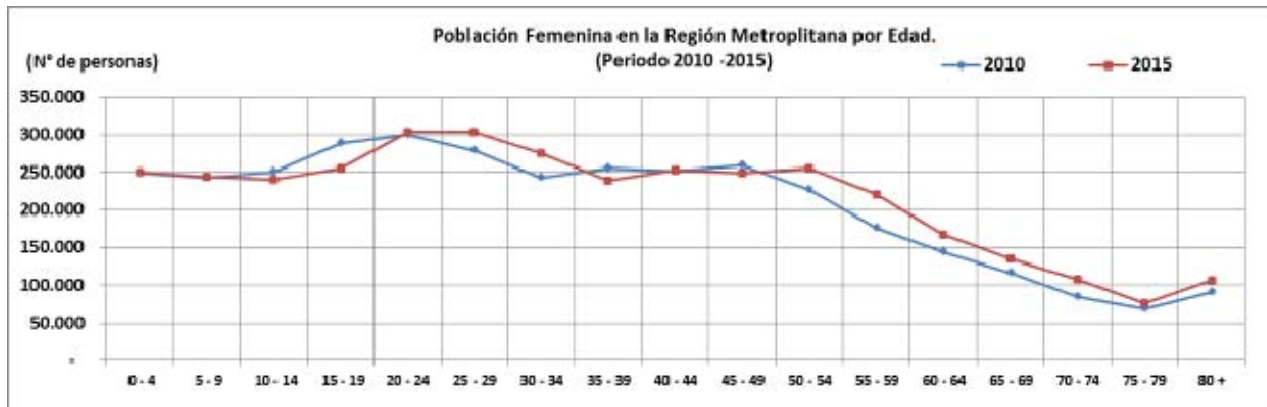
En conclusión, la aparición de nuevos sustitutos es un aspecto que seguirá presente en esta industria por siempre, razón por la cual podemos concluir que esto representa una amenaza baja para la industria ya que en el corto y mediano plazo no surgirán muchos sustitutos dado que la moda podría cambiar, pero los clientes no dejarían de comprar lencería. La impresión 3D en lencería, puede ser, una amenaza, que en la actualidad es poco utilizada, pero que debe considerarse.

### **Atractivo de la Industria**

En consecuencia y considerando todos estos antecedentes podemos concluir que la Lencería femenina es un mercado altamente competitivo y atractivo; ya que las mujeres en general, tanto niñas como adultas tienen una alta demanda por estos productos y así lo evidenció el trabajo de campo que realizamos para este Plan de Negocios. Sin embargo, existe una muy baja o nula oferta de lencería adolescente ya que la mayoría de las marcas explotan el segmento entre 25 a 40 años dejando insatisfecha a las adolescentes, asociado a lugares especializadas para ellas y nulo proceso de compra; prueba de ello fue el resultado de la encuesta que realizamos, la que reveló una alta necesidad por una tienda especializada que cubra las necesidades por este tipo de ropa (97% de las madres y el 77% de las adolescentes)

Otro aspecto muy importante a considerar de este mercado es su nivel de consumo y de crecimiento ya que durante 2013 en Chile<sup>8</sup>, el consumo de ropa interior llegó 253,3 millones de dólares lo que significó un crecimiento de 57% en cinco años, cifras que consideró una población estimada de 1.098.822 mujeres entre 20 – 39 años<sup>9</sup> (ver figura). El principal canal de compra de las Chilenas son las multitiendas y luego la tienda de marca, solo el 2% compra por catálogos. Estas cifras son bastante alentadoras y atractivas; y son las que justifican un emprendimiento en este tipo de mercado.

**Ilustración 6:** Población Femenina en la RM / Edad.



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS DE CHILE 2012.

## Otros Stakeholders y actores relevantes para la sustentabilidad

**Instituciones gubernamentales:** son las que fiscalizan o regulan la actividad de las tiendas y el comercio en general, como son el SII, SERNAC, Municipalidades, etc.

- El SII fiscaliza que se cumpla el pago y recaudación de impuestos por la venta de productos.
- El SERNAC se encarga de los reclamos que reciba de los consumidores que no están conformes con los productos y/o servicios entregados por las tiendas y funciona como intermediario entre las tiendas y comercios de venta de productos con los clientes para resolver conflictos entre las partes.
- Las municipalidades se encargan de fiscalizar que las tiendas tengan los permisos correspondientes para operar en ubicaciones establecidas. Los permisos, regulaciones y fiscalizaciones que realizan estas instituciones son importantes para la sustentabilidad del negocio y de los competidores que actúan en este mercado.

**Trabajadores:** Son un actor fundamental en este mercado, ya que serán quienes atiendan a los clientes en las tiendas establecidas. Estarán en contacto directo con los clientes y las consumidoras y serán los responsables de concretar la venta de los productos y de entregar asesoría y la información adecuada a los clientes y las consumidoras, y lo más relevante será generar la fidelización de estos a través de un trato amable y dirigido a las Adolescentes. Este será un grupo crítico en el desarrollo del negocio.

<sup>8</sup> Estudio de Adimark en rubro de la lencería destaca como compran las Chilenas, <http://www.datosmujer.cl/index.php/para-estar-al-tanto-/153-estudio-adimark-en-rubro-lenceria-destaca-como-compran-las-Chilemas>

<sup>9</sup> Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS DE CHILE 2012, Población femenina por edad a nivel regional (Región Metropolitana). Datos al 2010 y proyección al año 2015 y año 2020.



## 2.5 Proveedores

Con respecto a los proveedores chinos un estudio de Euromonitor indica que, debido al TLC con China, este país se ha convertido en un atractivo proveedor de manufacturas para las marcas en Chile. El volumen de productos traídos desde China representa entre un 80% y 90% del volumen transado y entre un 70% y 80% del valor monetario total. Esto ocurre a consecuencia de no haber aranceles con ese país ha generado una tendencia a la baja de los precios, observándose una caída de un 23% desde 2006, fecha en la que entró en vigencia el TLC. La alta competencia en precio con los productores orientales, hizo remecer la industria nacional provocando el cierre de una gran cantidad de industrias a comienzos de la década; además, durante los primeros meses de 2011 China lideró las importaciones con una participación del 67,1%, totalizando USD 416 MM, seguido muy de lejos por Estados Unidos con (5,3%) y Brasil (2,4%) con USD 14.664. De acuerdo a lo anterior, Dreams, realizará sus adquisiciones de lencería, utilizando el mercado chino.

## 2.6 Competidores

Las empresas que conforman el mercado de la lencería hoy en Chile se muestran en la Tabla 1, donde se puede observar el nivel de ventas durante el año 2011, tanto en tiendas por departamento como en tiendas propias para cada marca.

**Tabla 1:** Participación de Mercado por Ventas en M\$ CLP (Tiendas por Departamento y Propias)

Marca	Tiendas por Depto.		Tiendas Propias		Totales		N° Tiendas
	Facturas		Boletas		Vtas 2011	% Particip	
	Vtas 2011	% Particip	Vtas 2011	% Particip			
Flores	6.639	14%	5.390	25%	12.029	18%	43
Kayser	3.133	7%	7.728	35%	10.861	16%	30
Intime	10.149	22%	6	0%	10.155	15%	1
Triumph	7.174	16%	549	3%	7.723	11%	4
L Genny	4.648	10%	2.830	13%	7.478	11%	2
Leonisa	4.479	10%	560	3%	5.039	7%	1
Palmers	4.490	10%	85	0%	4.575	7%	1
Cotty's	440	1%	3.192	15%	3.632	5%	41
D'Bazian	1.402	3%	990	5%	2.392	4%	2
Chic France	1.839	4%	50	0%	1.889	3%	0
Maiden Form	1.605	3%	191	1%	1.796	3%	1
Gema	2	0%	363	2%	365	1%	0
<b>TOTAL</b>	<b>46.000</b>	<b>100%</b>	<b>21.934</b>	<b>100%</b>	<b>67.934</b>	<b>100%</b>	<b>126</b>

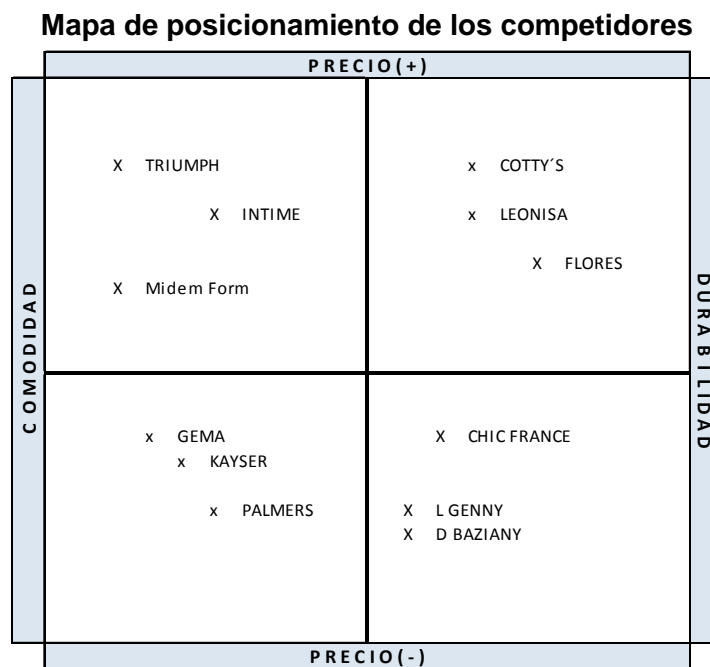
FUENTE: FLORES CORP (2011)

Como se puede apreciar en la Tabla 1, Flores se encuentra segunda en participación en la clasificación tiendas propias con un 25% y lo sigue Cotty's con un 15%. Hay que destacar que el número de tiendas propias de Cotty's y Flores es muy similar, sin embargo su participación de mercado se diferencia en un 10%. No obstante, en las tiendas por departamento la distribución del monto de ventas está mucho más repartida. Existen aproximadamente 130 tiendas por departamento a lo largo del país que comercializan marcas de ropa interior, es por ello que las ventas en este canal son mayores al de las tiendas propias, y también es la razón de por qué las marcas buscan tener presencia en ellas.

Se observa que, aunque Intime tiene solo 1 tienda propia, se ubica en el tercer lugar de ventas en el total, ya que su monto de ventas en tiendas por departamento supera en un 6% la participación del segundo actor más relevante. En el total de ventas, considerando ambos canales, el liderazgo lo tiene Flores con un 18%.

Otros competidores como Amazon, Ali-Express, venden lencería femenina a través de los website, los cuales, pueden ser potenciales competidores. Sin embargo, estos competidores, no son relevantes asociado a nuestro modelo de negocio, ya que, en estos sitios no se hace la diferencia entre usuarias y clientes, solo se vende el producto.

Además, en la encuesta de campo, asociado a la pregunta, “comprarías lencería por Internet”, las adolescentes contestaron que solo el 19% estaría de acuerdo de realizar una compra por Internet y el 81% restante, prefiere realizar la compra de forma presencial.



## 2.7 Clientes

### 2.7.1 Comportamiento de los Millennials Chilenos.

Por el lado, las actuales usuarias (las adolescentes), forman parte de lo que en la actualidad se denomina “Millennials”; en este sentido podemos citar un artículo del diario La Hora del 21 de diciembre de 2016, que menciona lo siguiente respecto de su personalidad y costumbres: “Los Millennials son aquellos jóvenes nacidos después de los años 80 y son aquellos que crecieron con una vida más resuelta que la generación anterior y que por lo tanto estarían menos capacitados para enfrentar las durezas de la vida. Por eso es importante problematizar tres de las ideas más comunes en torno a ellos; 1) que son más dependientes, 2) que la tecnología los hace más libres y 3) que son la generación más feliz de todas”. Por otro lado, estas usuarias están dejando de buscar productos masivos y han comenzado a preferir diseños más exclusivos, tanto para su ropa de uso cotidiano, como para las que utilizan en ocasiones especiales. Hoy en día estas usuarias están muy bien informadas y cada vez, demandan que las prendas cumplan lo que

indican las etiquetas; por ejemplo, que las telas no se destiñan con los lavados o que el desgaste del producto sea razonable al precio pagado. Además, las adolescentes, al ser más independientes, sus opiniones y acciones frente a cosas y/o elecciones son más importantes, por lo cual, deciden y hacen las cosas, que necesitan y sienten, diferenciando y aceptando opiniones, pero la decisión final es propia, cosa que, en el pasado, estaba dominado por las opiniones de sus madres. Hoy, las adolescentes siguen la moda, en función de icono o artista femenino como puede ser Kardashian, Miley Cyrus, etc.

En este sentido y recogiendo los resultados de la encuesta pudimos constatar que sus gustos y preferencias de Comportamiento son las siguientes: El 70% de las adolescentes les gusta ir de compras ya que para ellas resulta entretenido y lo consideran una forma de buscar artículos que refuercen su personalidad y las hagan sentir bien; respecto de su ropa interior el 40% la consideró un tema importante y el 28% muy importante. El 77% de ellas desearía contar con una tienda especializada en ropa interior para ellas. Cuando fueron consultadas por los aspectos que ellas valorarían de la tienda los más importantes fueron la privacidad 22%, variedad 21% y rapidez 17%; al ser consultadas por el uso más requerido las preferencias fueron: Multi uso 38%, Deportiva 28% y Discreta 24%. Otra consulta relevante fue sobre aspectos de la comodidad que buscan en la lencería y este mostró que el 32% desearía que fuera ropa Cómoda; el 21% desearía que tuviera varios colores a la vez y por otra parte el 19% desearía que la ropa elegida sea de un solo color. Finalmente, la encuesta arrojó que el 72% de ellas sabe cuales son sus tallas y sobre la decisión de compra el 26% de ellas estarían dispuestas a usarla con esas características, el 25% la compraría y el 49% le pediría a sus madres que se las compre.

Por lo tanto, este plan de negocio, cambiara el concepto de que las adolescentes sean solo usuarias y también tratarlas como clientes, elemento principal de nuestra focalización, comunicación, Marketing y modelo de compra de nuestra marca Dreams.

### **2.7.2 Investigaciones de mercado y Trabajo de campo.**

Al realizar este Plan de Negocio debimos recurrir a diferentes fuentes de información, las cuales nos han servido para conocer la industria de la moda y específicamente el mercado de la Lencería femenina. Por lo que debimos seleccionar diferentes fuentes las cuales fueron de gran ayuda, como: Estudios de mercado de GFK Adimark, reportajes de la revista Paula, resultados del ranking BAV, cifras entregadas por expertos y consultoras privadas, artículos de diarios (La Tercera, La Hora, etc.), Portales Web, estadísticas del INE y también de nuestra propia obtención al realizar encuestas como Trabajo de Campo (Encuestas) en diferentes lugares de la ciudad de Santiago datos que fueron obtenidos entre los meses de Noviembre de 2016 a Enero de 2017. A continuación, exponemos algunas de las investigaciones de Mercado más relevantes para nuestro Plan de Negocio.

De las cifras entregadas por expertos y consultoras privadas se desprende que el mercado de la lencería, es altamente competitivo, pues sus compradoras, “las mujeres entre 25 y 40 años”, si bien desembolsan parte importante de sus presupuestos en el ítem ropa, quieren escoger las mejores prendas, las mejores marcas, para sus hijas. Por otro lado, el rubro de la ropa interior, muestra una ventaja respecto del resto y es que en tiempos de crisis las mujeres no bajan su

consumo en las tiendas, incluso pueden llegar a aumentarlo. Las mujeres están cada vez más informadas y son más exigentes a la hora de comprar lencería.

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.

Cuando realizamos esta encuesta sabíamos que las adolescentes podrían “No decir lo que realmente piensan sobre este tema, sobre todo si se encontraban frente a sus madres” dado que estas preguntas abordan un tema privado y sensible para las mujeres de cualquier edad; es por esta razón que decimos realizar las encuestas de forma separada tanto para adolescentes como para las madres con tal de obtener datos válidos y representativos; sin generar incomodidad con las preguntas y validar los resultados. Luego de ver los estudios de mercado y la encuesta desarrollada por nosotros mismos como Trabajo de campo; los principales resultados y conclusiones que obtuvimos dicen relación con que tanto Madres como Hijas (ambas con un 76%) les gusta ir de compras, que ambas prefieren hacerlo en un Mall (Niñas 65% y Madres 76%) y como segunda opción prefieren ir a comprar su ropa en una tienda en la calle (Niñas 26% y Madres 18%), respecto de la importancia que le dan a la Lencería el 40% de las niñas la consideró “Ser Importante” y las madres un 51%. Al ser consultadas si ¿Les gustaría que existiera un Tienda especializada en Lencería Adolescente? El 77% de las niñas dijo estar de acuerdo y el 97% de las madres también. Luego, al ser consultadas acerca de los aspectos que valorarían de una tienda, las niñas optaron por la Variedad de productos 21%; mientras que las madres valoraron la variedad y la orientación en la venta 27% (c/u) y luego la privacidad con un 17%.

Por otro lado, se constata, que el 40% de las mujeres compra durante liquidaciones, que el 90% compra ropa interior en grandes tiendas y que las mujeres gastan gran parte de su presupuesto en ropa y que siempre quieren escoger las mejores prendas, las mejores marcas. El aspecto más importante de este rubro a diferencia de otros, es que en tiempos de crisis no baja su consumo, incluso a veces puede llegar a aumentarlo.

### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y LA PROPUESTA DE VALOR

#### 3.1 Modelo de negocios (CANVAS)

En la actualidad esta necesidad no ha sido cubierta adecuadamente por las marcas dado que el modelo actual es poco amigable y se basa principalmente en la auto-atención, lo que resulta muy impersonal y además el proceso de pago resulta lento; muchas veces esperando en largas filas para pagar y retirar los productos donde nuevamente son exhibidos en el mesón de la caja. Para desarrollar nuestro plan de negocios utilizaremos el modelo de negocios CANVAS, (ver Ilustración 6) el cuál describimos en detalle a continuación:

##### **Propuesta de valor**

La propuesta de **Dreams**, será completamente diferente ya que ofreceremos una alternativa real en la que nuestras clientas (adolescentes) puedan sentirse en confianza para elegir y comprar lencería de acuerdo a sus gustos y preferencias, en un proceso amigable, de confianza y respetuoso de su privacidad. Es por esto que ofreceremos productos atractivos con modelos, diseños, colores, texturas y formas novedosas que estarán alineados con los gustos y necesidades que existen en el mundo de las chicas adolescentes y garantizando un servicio personalizado de asesoramiento en la elección del mejor producto para su cuerpo; además el proceso de pago será ágil, no usaremos bolsas transparentes y garantizaremos en todo momento la privacidad de las adolescentes para que no se sientan enjuiciadas por elegir la lencería que les gusta, pudiendo elegir y probar los productos que deseen. Por esta razón el principal foco de nuestra propuesta radica principalmente en el servicio que entregaremos y no en los productos.

Del mismo modo nos preocuparemos por el acompañamiento de nuestras clientas en cada etapa de su crecimiento ofreciéndoles servicio y productos diferenciados en cada tramo, desde que dejen de ser niñas para convertirse en jóvenes: (13-14) con productos no tan infantiles, (15-16) con productos adolescentes y (17-18) con productos levemente sexy y/o audaces. No pretendemos inventar los productos sino que solo lo adaptaremos a su edad. Por estas razones el formato de la tienda estará apuntado a las niñas y no a las mamás; ese será nuestro factor diferenciador.

La propuesta de valor se justifica en la medida que las niñas en la actualidad han ganado mayor poder de decisión y personalidad, sin embargo, no tienen alternativas y lugares donde elegir a su gusto productos de este tipo, ya que los formatos que existen en la actualidad son distantes y enfocados a mujeres maduras o más adultas, e incluso, ni siquiera permiten que un hombre pueda comprar lencería para su pareja.

Por otro lado, la propuesta de Dreams incluye entregar servicios de pre y post venta que fortalezcan la fidelización de los clientas y consumidoras; también incluye intrínsecamente ser los primeros vendedores de este tipo de concepto de venta de lencería en Chile lo que marcará un precedente en el mercado nacional de la lencería para adolescente.

Con lo anterior, se busca generar el grado de confianza por el servicio y los productos, pero principalmente nuestra propuesta busca generar en nuestras clientas, el sentimiento de

satisfacción; y en menor medida, las compradoras (mamá), que el precio pagado sea el adecuado por un servicio y productos de estas características. Otro aspecto importante de la propuesta de valor es el lugar (la tienda) donde los conceptos de: privacidad, confort e identidad llamen su atención generando la fidelización por nuestra marca y que el tipo de servicio y/o asesoría sea cercano y confiable.

Esta propuesta de valor es difícil de imitar por el retail, ya que el retail se focaliza en mercados masivos, por volumen y con escasa diferenciación de los clientes. Por nuestra parte, nuestra propuesta es más atomizada a las adolescentes preocupándonos directamente de lo que buscan y necesitan, además de entregar atención personalizada y enfocada en ellas.

## **Relación con los clientes**

La relación con las clientas esta principalmente focalizada a las adolescentes (Clientas-usuarias), esta atención será basada en los aspectos que fueron revelados luego del trabajo de campo. Los aspectos más valorados por las adolescentes fueron la privacidad y rapidez del servicio, variedad de productos, música y videos en la tienda. Respecto de los productos las adolescentes manifestaron su preferencia por variados colores y por sobre todo que fueran cómodos y de calce perfecto. Para generar esta relación, la encuesta es relevante, ya que utilizaremos embajadoras de la marca, con las cuales podremos comunicar promociones especiales, regalos e enviar información asociada a la marca, con esto ampliaremos nuestro campo de visualización. Esta relación será directa con ellas, mostrando las ventajas de nuestro concepto, ya sea en la tienda como a través de nuestras influenciadoras de terreno. Como relación complementaria, estarán las compradoras (madres), en ese sentido **Dreams** buscará todas las instancias posibles para facilitar la compra y la entrega de información de promociones y eventos. Con lo anterior **Dreams** pretende consolidar una relación de confianza y preferencia con sus usuarias y clientes a través de los siguientes medios: en la tienda se ofrecerá un trato amable y eficaz satisfaciendo a las usuarias principalmente, en el website se entregará información y publicidad, se realizarán encuestas de satisfacción de servicio, de gustos y preferencias de los clientes, se incorporarán clientes en las bases de datos de la empresa, se enviarán de promociones por mails o mensajes de texto y también se ofrecerán los mejores niveles de servicio Pre y Post venta.

Una relación clave será la asistencia y orientación de las vendedoras para las clientas y compradoras, las que serán jóvenes universitarias entre 18 y 25 años, lo que generará confianza y empatía con las clientas, este concepto es relevante para este modelo de negocio, ya que permitirá que la comunicación entre nuestro concepto de tienda sea cercano y efectivo fortaleciendo la confianza de la marca, ya que asociarán que las vendedoras también pasaron hace poco por esa etapa, asesorándolas de mejor manera que una persona adulta (ambiente de confianza).

Por otro lado, una forma directa de relación con las usuarias, es instalar las tiendas en sectores de alta concurrencia y/o aglomeración de adolescentes, con ello, lograremos acercar nuestra propuesta de valor a ellas, lograr masificación, fidelización y preferencia de nuestra tienda.

## **Canales de Distribución**

En este aspecto **Dreams**, usará la venta directa a través de tiendas propias, tiendas que plasmarán nuestros conceptos de elegir y comprar lencería, donde las adolescentes puedan vivenciar nuestra propuesta de valor. Para fortalecer la venta, se utilizará un website propio en donde se publicitarán las Promociones y descuentos para los clientes registrados y además se publicarán temas de interés de las adolescentes. También serán usadas las redes sociales preferidas por estas adolescentes las que fueron reveladas en la encuesta que realizamos (Instagram, WhatsApp, Facebook).

Otro canal importante, será los influenciadores de nuestra marca en terreno, en lugares comunes donde exista flujo de adolescentes, con ello tendremos identificar líderes adolescentes en los colegios más relevantes del Sector Alto de Santiago, Providencia, Ñuñoa y Santiago Centro, entregando beneficios para masificar y divulgar la marca por las redes Sociales, que son mucho más efectivas y eficientes que el clásico concepto “Boca a Boca”, nuestra marca y los beneficios de esta.

Bajo este concepto de venta en tienda, como primera etapa, no se realizarán ventas de productos bajo la modalidad de compra por Internet, ya que, de acuerdo a los resultados de las encuestas de campo, se evidencia una baja preferencia de compra por este tipo de medio (81% de las madres no comprarían lencería por este medio y las adolescentes solo el 9% lo realizaría). Este canal, será utilizado para conocer, revisar, vitrinear y promocionar los productos ofrecidos, con ello, poder asistir a la tienda y comprar el producto de su preferencia, por lo cual, será un canal de comunicación de nuestra oferta de nuestra tienda.

## **Segmento de Clientes**

Como se mencionó en el capítulo I, inicialmente se pretende que el segmento objetivo de clientes se enfoque en un modelo B2C (Business to Consumer) y en ese sentido haremos la diferenciación entre Clientes/Usuarias y compradoras.

Por el lado, de nuestras Clientes-usuarias, estas serán todas las adolescentes entre 13 y 18 años que manejan las nuevas tecnologías y que conocen las tendencias de la moda adolescente propias de su generación. Por lo cual, el canal como la página Web, es una buena forma de canal de comunicación e información de nuestra marca. Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE) para el año 2012, este mercado potencial bordea las 1.424.000.- adolescentes en Chile. Este punto será desarrollado con mayor detalle en el Capítulo IV, donde definiremos de mejor forma la segmentación de este mercado en el cual se enfocará la marca **Dreams**.

Por el lado de las compradoras, en su mayoría son mujeres entre 30 y 54 años que trabajan y que acompañan a sus hijas en el proceso de elección y compra de lencería; sobre todo en los primeros años (13-14). Son un segmento de clientes, solo en términos de compra de productos, nuestro enfoque está asociado a las adolescentes.

### **Asociaciones Clave (Red de Partners)**

Las asociaciones clave serán definidas en tres niveles.

- El primer nivel será la relación con los proveedores y esta se basará en contratos de compra de productos procedentes de China, Perú y también con proveedores nacionales, la idea es generar alianzas estratégicas y de beneficio para la Compañía buscando variedad de productos y disponibilidad de stock y de tallas, por estos es muy importante el rol del proveedor en la participación y desarrollo de los productos.
- El segundo nivel de asociación será conseguir contratos Logísticos para trasladar la mercadería desde el puerto de San Antonio hasta la Bodega en Santiago o desde el Aeropuerto Arturo Merino Benítez hasta la Bodega de la Compañía
- El tercer nivel de asociación clave será conseguir un Partner para el Bodegaje de los productos el cual deberá brindar las garantías de seguridad y conservación; este Partner también debe tener una buena localización para la distribución oportuna de los productos a las tiendas de la marca **Dreams**; dado que inicialmente la marca no contará con bodegas propias por lo que deberá arrendar este tipo de servicio.

### **Actividades Clave**

- Entre las actividades clave de la compañía a nivel de servicio habrá un encargado de mercado (jefe adquisiciones I&D), el cual será responsable de buscar lencería en el mercado e investigar sobre nuevas tendencias y diseños originales para la marca,
- Captar y capacitar a las vendedoras en la forma de asesorar y atender a las adolescentes en la elección de su lencería y que sea adecuada para sus necesidades y gustos. A nivel operativo será importante realizar el reclutamiento y selección de las vendedoras; estas deberán ser jóvenes entre 18 y 25 años.
- A nivel operativo se deben realizar compras por volumen para garantizar stock suficiente en las tiendas. A nivel de marketing se realizarán encuestas para estar constantemente al tanto de los gustos y preferencias adolescentes. También se informará a través del website de la empresa todas las promociones y lanzamientos de productos de la marca.
- Una actividad clave de la marca y de las tiendas en particular será la forma de exhibir los productos; estos serán mostrados en monitores o televisores LED, donde se exhiba videos promocionales de la marca, junto con esto la tienda también será ambientada con la intención de generar comodidad, privacidad, diversión y buen servicio. La privacidad se garantizará con la colocación de vitrinas con vidrios nublados hacia la calle y con probadores lo suficientemente amplios para probarse los productos con comodidad, siendo apoyadas por una vendedora que las aconseje y ofrezca el mejor producto con el calce perfecto para su cuerpo y edad, los que podrán elegir libremente del local.
- Para apoyar las actividades anteriores se realizarán actividades publicitarias de difusión y búsqueda de ubicaciones estratégicas de promoción en Colegios y Liceos de niñas, con las embajadoras de la marca.



- La estrategia digital, que incluye redes sociales, embajadoras y “website” que nos servirá de plataforma publicitaria para promocionar lanzamientos de nuevos productos, promociones especiales, eventos y desfiles, ofertas, liquidaciones y temas contingentes e importantes para estas chicas y sobre todo para promover el “concepto” que la marca quiere proyectar para atraer el interés de sus clientas. Además de embajadoras de la marca cerca de colegios y/o lugares donde se juntan grupos de adolescentes, para proporcionar la marca, con promociones, etc.

## **Recursos Claves**

Un recurso clave para iniciar este negocio serán el Capital de trabajo y aportes de los inversionistas, lo que permitirá financiar la operación desde la puesta en marcha y hasta su distribución a las tiendas de la marca. Junto con esto un recurso clave será el capital mínimo para realizar compras por volumen. Otros recursos claves serán las Tiendas y/o Locales que la marca arrendará y la infraestructura (Sillones, espejos, Luces, LED) los que crearán el ambiente y atmósfera para recibir a las clientas. Para apoyar esta propuesta otro recurso clave será el website que apoyará a las tiendas en la promoción de los productos, sus promociones, beneficios y fortalecerá la fidelidad de los clientes con la marca y venta.

Finalmente, un recurso clave de la marca serán sus vendedoras e influenciadoras de terreno, las cuales deberán ser jóvenes universitarias entre 18 y 25 años. Estas jóvenes deberán conocer la composición de las telas para poder recomendar una u otra dependiendo del uso que quiera darle o de la temporada; también estas vendedoras serán capacitadas en las tendencias de la moda adolescente para que puedan entender sus necesidades, sus gustos en la moda y sus gustos personales; con lo que podrán asesorarlas en la búsqueda de la prenda de lencería que estén buscando, para cada ocasión y/o necesidad.

Otro recurso clave es el jefe de MKT, que monitoreara el mercado, sus tendencias en el mundo, realizando encuestas, de los gustos de moda y lo que valoran constantemente, sobre lencería, las adolescentes, para que en la tienda siempre se cumpla la propuesta de valor de Dreams.

## **Estructura de Costos**

La estructura de costos estará compuesta básicamente de costos fijos y costos variables. Dentro de los costos fijos tendremos el arriendo de locales, la adaptación de la tienda y la Bodega, las remuneraciones del personal y los gastos de funcionamiento, los gastos de implementación de Transbank, el pago de puesta en marcha y gestión administrativa inicial, creación del sitio Web, compra de insumos de la tienda y el capital de trabajo, la promoción inicial, las muestras gratis a las embajadoras de los colegios, pago a las embajadoras de la marca.

En los costos variables podemos mencionar los costos por venta, los gastos en marketing, comisiones por venta e incentivos, el pago del transporte logístico desde el puerto de san Antonio o el aeropuerto de Santiago hasta la bodega de la empresa, el pago de comisiones a Transbank, gastos de importación (CIF, FOB), pedido mínimo por volumen de compras, gastos variables de la tienda, pago por seguros de importación, entre otros

## **Fuentes de Ingresos**

Las fuentes de ingreso de la Compañía serán principalmente los Ingresos generados por la venta de productos de Lencería: Sostenes, calzones, pijamas, culottes, etc y fuentes de financiamiento serán los aportes de capital de los inversionistas y socios, las inversiones que se hagan para iniciar y mantener el negocio; y los ingresos que generen las ventas. Los medios de pago será como Transbank (Visa, MasterCard, Magna, American, Diners Club, Cirrus, etc).

### Ilustración 6: Modelo de Negocios - CANVAS

<p><b>ASOCIACIONES CLAVE (RED DE PARTNERS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de Lencería en China, Perú y Chile. Gestionar Alianzas y Contratos estratégicos con proveedores extranjeros y Chilenos.</li> <li>- Transporte Logístico. (Perú – Sgto.) (Sn Antonio – Sgto.) Gestionar Alianzas y Contratos Estratégicos con empresas de Transporte de carga para Larga distancia y Local.</li> <li>- Bodegaje en Sgto. Gestionar contratos de Bodegaje estratégicos.</li> <li>- Empresa diseñadora de ambientes para nuestra tienda. Diseño de locales Amigables.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar diseños propios y originales de lencería</li> <li>- Capacitar a las Vendedoras.</li> <li>- Buscar vendedoras jóvenes y universitarias entre 18 – 25 años</li> <li>- Realizar compras por Volumen</li> <li>- Hacer encuestas de gustos y preferencias Adolescentes</li> <li>- Actualizar los contenidos del Website con promociones y nuevos productos</li> <li>- Exhibir los productos de forma entretenida en tiendas ambientadas en una atmosfera de: privacidad, diversión, comodidad, decoración, música y videos del mundo adolescente.</li> <li>- Los diseños de la ropa siempre estarán en concordancia con los ciclos, tendencias y moda adolescente.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer un modelo de venta diferente, en el cual el foco de atención sean las Adolescentes y donde reciban la mejor asesoría y puedan elegir a su gusto Lencería con modelos, diseños, colores, texturas y formas novedosas, que estén alineados con los gustos y necesidades del mundo adolescente.</li> <li>- Generar confianza por la Calidad y el precio de nuestros productos.</li> <li>- Ser los primeros vendedores de Lencería para adolescente, entre 13 a 18 años en Chile con un modelo de venta focalizado y direccionado en el mundo adolescente</li> </ul>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la Tienda (Sala de ventas)</li> <li>- Website Propio</li> <li>- Encuestas en la venta.</li> <li>- Incorporación de clientes a Base de Datos.</li> <li>- Envío de Promociones por mails.</li> <li>- Trato amable y eficaz.</li> <li>- Servicio de Pre y Post venta adecuados.</li> <li>- Medir el cuerpo de nuestras clientas para ofrecerles el calce perfecto de sus prendas (Brasier y Calzón)</li> <li>- Ofrecer una muy buena atención (Pre y Post Venta)</li> </ul>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p><b><u>Cientas / Usuaris</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adolescentes entre 13 y 18 años que manejan las nuevas tecnologías y conocen las modas y tendencias adolescentes propias de su generación.</li> </ul> <p><b><u>Compradoras:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres Adultas entre 30 y 54 años, son las madres de nuestras clientas, que trabajan, son independientes y manejan las nuevas tecnologías.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arriendo de: Locales y Bodega.</li> <li>- Transporte Logístico</li> <li>- Implementación de Transbank</li> <li>- Pago de comisiones Transbank x Vtas.</li> <li>- Gastos de Importación (CIF, FOB)</li> <li>- Pedido Mínimo por Volumen (Compras)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impuestos</li> <li>- Gestión Administrativa</li> <li>- Programador WEB</li> <li>- Gastos Fijos y Variables de la Tienda.</li> <li>- Seguros de Importación.</li> <li>- Insumos de la tienda</li> <li>- Sueldos de los trabajadores</li> <li>- Capital de Trabajo</li> </ul>	<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes Financiamiento: Aportes de Capital (Socios),</li> <li>- Ingresos x Ventas, en la tienda.</li> </ul>		

### 3.2 Descripción de la empresa: Visión, Misión y Objetivos.

La marca de lencería se llamará **Dreams**; nombre que busca identificarse con el segmento de las chicas adolescentes y con la lencería que será diseñada para ellas; además esta empresa se iniciará como una Sociedad de Responsabilidad Limitada y con las siguientes declaraciones estratégicas de Visión, Misión y Objetivos.

#### 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.

#### Objetivos de Corto Plazo.

- Lanzar la marca **Dreams** e inaugurar las tiendas.
- Irrumpir en el mercado como la primera marca de lencería Adolescente en Chile.
- Dar a conocer y popularizar la marca entre las chicas de Colegios y Liceos de Santiago.

#### Objetivos de Mediano Plazo.

- Consolidar contratos con proveedores clave para el negocio.
- Captar el 6% de cuota de mercado en la ciudad de Santiago en los primeros 3 años.
- Con ventas acumuladas al finalizar el 3° año de USD 2 MM.
- Ampliar la distribución y cobertura de productos a toda la Región Metropolitana a través de tiendas propias al cabo de los primeros cinco años.

#### Objetivos de Largo Plazo.

- Tener distribución y cobertura de nuestros productos, a través de tiendas propias y por Internet, a todo el territorio nacional en un plazo de 10 años.
- Lograr el posicionamiento de marca esperado y ser reconocidos como la marca líder de lencería adolescente de Chile en los próximos 10 años.
- Captar el 10 % de cuota de mercado en la ciudad de Santiago en los próximos 10 años.
- Con ventas acumuladas al finalizar el 10° año de USD 11 MM.
- Lograr el crecimiento y rentabilidad esperados en este Plan de Negocios.
- Venta en grandes tiendas del Retail.
- Expandirse fuera de Chile.

### **3.3 Análisis FODA.**

#### **Fortalezas**

- Ser los primeros vendedores de Lencería para adolescente, entre 13 a 18 años en Chile con un modelo orientado al mundo adolescente
- Distinguirnos desde un comienzo como una marca que ayuda a las adolescentes a conocer su cuerpo y saber cómo elegir lencería que las haga sentirse bien y cómodas.
- Contar con diseños que sean orientados para satisfacer el gusto adolescente; y la calidad de las telas para garantizar la durabilidad de las prendas.
- Se hará la diferencia en la atención y orientación a las clientas lo que será clave en el negocio (vendedoras capacitadas) midiendo el cuerpo de cada clienta y ofreciéndole la mejor prenda para su cuerpo; además se ofrecerá un muy buen servicio de pre y post venta
- Exhibir productos de forma entretenida y novedosa en las tiendas que estarán ambientadas con privacidad, diversión, aromas y decoración para adolescentes.

#### **Oportunidades**

Las oportunidades del negocio dependerán de las instancias de acercamiento que la marca logre con sus clientas. Para encontrar las oportunidades debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿Cómo nos relacionaremos con nuestras potenciales clientes? y en ese sentido este plan de negocio generará todas las instancias y oportunidades disponibles, como, por ejemplo:

- La oportunidad de ser la primera marca de Lencería Adolescente del país e irrumpir con diseños innovadores y únicos para un segmento joven.
- Aprovechar el modelo de atención, para ofrecer la oportunidad de conseguir beneficios, descuentos en promociones de lanzamiento de productos, desfiles y eventos, ofertas y liquidaciones de temporada, etc.; y además de informarse sobre temas contingentes e importantes que promuevan el “concepto” que la marca quiere proyectar, ya que esta representará el primer acercamiento de las mujeres con su ropa interior.
- La oportunidad de hacer que las adolescentes se sientan especiales al poder adquirir lencería pensada en ellas; en sus gustos, necesidades e inquietudes adolescentes y no conformarse con los mismos diseños y colores que usan de sus madres.
- La oportunidad de vivir en la “Tienda una experiencia de venta única, diferente y entretenida donde se exhibirán los productos en videos o desfiles en vivo con modelos similares a ellas.
- Disfrutar de una tienda con la atmósfera y ambientación dedicada a las adolescentes, propicia para elegir su lencería (Privacidad, orientación, rapidez, decoración, música, entretenimiento, etc.).
- Ofrecer una atención personalizada y asistida, ya que las vendedoras medirán el cuerpo de las clientas para ofrecerles la prenda con el calce perfecto para sus cuerpos.

#### **Debilidades**

- Ser una empresa nueva e inexperta en este tipo de mercado, con lo cual es probable que demoremos en consolidar un equipo adecuado de trabajo.

- Irrumpir en este mercado con un producto altamente copiable por los competidores que ya existen en el mercado o puedan competir con precios más bajos o con promociones más atractivas para los clientes.
- Que puedan aparecer copias de nuestro modelo de venta y/o servicio.
- Llegar a depender excesivamente de nuestros proveedores o que la calidad de sus telas no sean las que queremos ofrecer con nuestra marca.
- Que los servicio, definitivamente no sea del agrado de las clientas y de las consumidoras, ya sea por temas culturales, personalidad, costumbres, culturas, precio.
- 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.
- Que los CAPEX y OPEX, necesarios para iniciar el negocio sean demasiado altos y que el tiempo establecido para recuperar dicha inversión sea mayor al esperado; de lo anterior, que los inversionistas consideren que el tiempo de recuperación de la inversión sea demasiado largo.
- Que el negocio sea altamente dependiente de los proveedores y de la fluctuación de los precios de los insumos (Algodón, Nylon, etc.)

### **Amenazas**

- Que el negocio llegue a ser altamente dependiente de los proveedores externos y de la fluctuación internacional de precios de los insumos (Algodón, Nylon, Lycra, etc.)
- Dado que existe una gran oferta de lencería en diferentes formatos de venta. Se observa mucha comoditización en la oferta actual, lo que podría perjudicar y/o dificultar la diferenciación que desea proyectar la marca **"Dreams"**.
- De no lograr tangibilizar los beneficios ofrecidos al cliente, podría jugar en contra de la imagen de la marca (Promesa incumplida) dado que en un principio la propuesta de valor está enfocada solo en el producto y en el servicio.
- Que existan grupos religiosos o con influencia moral en la sociedad que protesten en contra de la propuesta de la marca o que busquen su desprestigio o sabotaje por considerarla una ofensa a la moral y las buenas costumbres para las adolescentes, como ocurre cada año con las campañas publicitarias de la marca Calvin Klein en Estados Unidos las que suele mezclar erotismo, sexualidad, elegancia con modelos muy jóvenes.
- Que la marca se vea afectada por la competencia directa como una guerra de precios por parte de otras marcas de lencería con el objetivo de sacarla del mercado.
- Las amenazas externas podrían ser: que falle algún proveedor, que la empresa sufra robos de productos en su bodega e incluso un incendio accidental en las oficinas, tiendas o bodegas de la compañía.

Las amenazas planteadas, claramente podrían afectar a nuestro plan de negocio, sin embargo, existen medidas de mitigación que se pueden realizar, ya que, no estamos focalizados al producto, sino que nuestro concepto está asociado a la focalización del servicio y fidelización de la marca.

### 3.4 Estrategia competitiva.

La estrategia que implementaremos estará enfocada en la “Diferenciación” en el modelo de compra, atención, comunicación y servicio que entregaremos a las adolescentes que serán nuestras clientas y usuarias. Inicialmente realizaremos actividades para potenciar la venta y lograr el posicionamiento esperado de la marca, basándonos en la exclusividad de sus productos y en su innovadora propuesta de Valor, la cual reforzaremos con una importante inversión en marketing, publicidad y promociones para reclutar clientes en las tiendas y en los medios digitales; del mismo modo a través del tiempo y con la experiencia ganada y el posicionamiento esperado, pretendemos mejorar el mix de productos y los servicios prometidos en la experiencia para generar confianza en la marca.

La estrategia competitiva que hemos propuesto para **Dreams**, fue el resultado del analizar nuestro entorno externo, interno y establecer los pilares de nuestra Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y realizar el proceso de Segmentación; los que serán expuestos con más detalle en el plan de marketing presentado en el Capítulo IV de este Plan de Negocios.

### 3.5 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La escalabilidad del Negocio, será estructurada en tres fases las cuales deberán impulsar y apoyar al logro de los Objetivos de corto, mediano y largo plazo que la empresa ha definido en concordancia con la declaración de su Visión y su Misión de la empresa, estas fases se detallan a continuación:

#### **Fase 1 - B2C (Business to Consumers)**

Esta será la fase que contempla, la recaudación de los Capex y Opex de inversión necesarias (Capital de Trabajo) y la iniciación de actividades de la empresa como es: iniciación de giro, registro de en el servicio de Impuestos Internos, pago de permisos y patentes, la búsqueda de él o los locales necesarios para comenzar, selección y contratación del personal adecuado, etc., luego del cual se considerará un plazo de marcha blanca y aprendizaje de 2 años (año 1 y 2) para el desarrollo y venta de los productos; lo que se ha denominado como “Inserción en el mercado”, en conjunto con esta actividad se desarrollarán actividades de publicidad y promoción de la marca y de su Mix de productos. Como cuarta actividad se propone desarrollar la base de clientes aprovechando de crear una Base de Datos de clientes, con la información básica de cada una; de esta forma se pretende reforzar y direccionar las actividades 2 y 3, mencionadas anteriormente. Como actividad 5 se propone la “Consolidación del Segmento”, denominado actividad que persigue consolidar la efectividad de todas las actividades de la Fase 1. En general estas actividades pretenden posicionar la Marca **Dreams** en el segmento de mercado de consumidoras/usuarias (Adolescentes) y en sus compradores respectivos (Adultos) y crecer con las clientas (adolescentes), en el periodo entre 13 y 18 años.

## **Fase 2 - B2B (Business to Business)**

Esta segunda fase de escalamiento pretende posicionar la Marca en el mercado de los Retailers y de las Grandes tiendas departamentales. Del mismo modo se contempla una sexta actividad de 2 años de duración para buscar instancias de acercamiento con las Grandes tiendas de Retail (por ej.: Ripley, Falabella, Paris, etc.), con la finalidad de aumentar la cadena de distribución del Mix de productos **Dreams** y el Volumen de Ventas de los mismos.

En conjunto y luego de lograr ingresar en el modelo de ventas B2B (Business to Business), la empresa debe generar los recursos necesarios para publicitar y promover la marca y sus productos de forma de potenciar la venta en estos distribuidores (Retailers). En paralelo la empresa debe desarrollar estrategias de venta adecuadas a este modelo de ventas (B2B) para lograr ventas por volúmenes y generar ingresos por ese concepto. Como actividad 9 se propone la "Consolidación del Mercado", actividad que persigue consolidar la efectividad de todas las actividades en el nivel de reconocimiento de la marca y del % de participación que esta pueda alcanzar un lapso de 7 años de actividad.

## **Fase 3 (Ampliación)**

Esta tercera Fase, se desarrollará en paralelo con las Fases 1 y 2, dado que pretende reforzar y alinear las actividades de ambas Fases, para el éxito del negocio. Las actividades propuestas en la Fase 3, para ampliar el negocio, serán:

**Primero:** Ampliación del Mix de productos a partir de año 2, lo que significará estar en constante observación de los gustos y preferencias de las adolescentes y poder afinar el mix de productos ofrecidos, reconociendo los de mayor demanda de los de menor y también reconocer los productos que será necesario ingresar o sacar del mix; y no solo limitarse a ofrecer sostenes y calzones.

**Segundo:** luego de constatar el éxito de las actividades anteriores se propone lanzar un nuevo mix de productos; esta vez para el segmento Juvenil 1520 o más, de manera de permitir que el modelo de negocio de **Dreams** pueda evolucionar junto con sus compradoras y clientes/usuarias, manteniendo clientes Cautivos por más tiempo y ofreciendo productos y servicios acordes a los nuevos gustos y tendencias que existan dentro de siete años (proceso de fidelización)

### **3.6 Estrategia de salida**

La estrategia de salida en el caso que el modelo de negocio no logre los resultados esperados será a través de la venta de la cadena a los competidores que deseen aumentar su número de tiendas en sus cadenas. De ser así evaluaremos en su momento el Valor Económico de la Compañía a través del Método de Flujos descontados de caja para determinar el valor de la empresa y establecer el precio de venta de la Compañía.



**Ilustración 7: Fases del Escalamiento del Modelo de Negocio.**

ESCALABILIDAD DEL NEGOCIO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>FASE 1 ( B2C )</b>											
- Inicio de actividades de la Empresa	█										
- Inserción en el mercado		█	█	█	█						
- Publicidad y promoción de la Marca		█	█	█	█	█	█	█	█		
- Desarrollo de Clientes y BBDD		█	█	█	█	█	█	█	█	█	
- Consolidación del Segmento			█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>FASE 2 ( B2B )</b>											
- Inserción en el mercado de Retailers					█	█	█	█	█		
- Publicidad y promoción para B2B					█	█	█	█	█	█	
- Desarrollo de estrategias B2B					█	█	█	█	█	█	█
- Consolidación del Mercado							█	█	█	█	█
<b>FASE 3 ( Ampliación )</b>											
- Ampliación del Mix de productos		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
- Lanzamiento de Lencería Juvenil		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

## IV. PLAN DE MARKETING.

### 4.1 Objetivos de marketing

Nuestros objetivos de marketing tendrán como base las declaraciones estratégicas señaladas en el punto 3.2 del capítulo 3, 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.

Este análisis se efectuará en base a la propuesta de valor de la marca y abarcará 4 niveles de análisis (Valor funcional, real, emocional y ampliado)

**Valor Funcional:** Ofrecer ropa interior cómoda, con diseños, que valora el mundo adolescente y con variaciones en estos, en función de acompañarlos en la transición de niña a mujer. Además, un servicio de orientación y asesoría de productos de lencería adolescente con modelos según sus necesidades, gusto, y rango de edad, donde la tienda tendrá un enfoque adolescente.

**Valor Real:** el valor real va a enfocarse en la imagen, concepto de la marca (el Branding) y el servicio de atención que se ofrecerá. Por esta razón se ha escogido un nombre descriptivo en inglés. En este caso se ha elegido la palabra **Dreams**, que invoca los sueños, anhelos y la alegría adolescente como atributos centrales de la marca. Además, ofrecer lencería con diseños, telas, colores y texturas novedosas para cada edad.

**Valor Emocional:** Este aspecto, es uno de los más relevantes, ya que la marca buscará ser el puente y/o alternativa confiable y directa donde las adolescentes tendrán la opción de comprar a su gusto, su lencería y, además, en los años sucesivos, cuando el cuerpo y el desarrollo mental cambien, acompañarlas en la elección según su etapa de desarrollo. La tienda también estará afectada a un valor emocional, ya que esta estará dedicada a las adolescentes, las cuales tendrán ambientes que las identifiquen, donde sientan confianza, comodidad y privacidad, ambiente necesario para la elección. Otro valor emocional, está asociado a la asesoría, ya que las vendedoras serán jóvenes universitarias, quienes las apoyaran y asesoraran en la elección correcta, según sus necesidades,

este ámbito es relevante asociado a la generación de confianza y cercanía, ya que las vendedoras, hace poco vivieron esta etapa de desarrollo.

**Valor Ampliado:** Este se reflejará en aspectos accesorios de la marca con beneficio directo para los clientes-usuarias; como ofrecer gift card de regalo a las influenciadoras adolescentes de la marca (Embajadoras) en sitios de reuniones de adolescentes, colegio, etc., las cuales, estarán cargadas con montos fijos de dinero para que ellas compren en la tienda lencería, descuentos vía website, promociones especiales. Alternativas de pago en efectivo o en tarjetas de crédito para las madres, estos deberán hacerse en la tienda, inicialmente en la Fase I de crecimiento. Las asociaciones claves para **Dreams**, también constituyen un elemento de valor ampliado relevante. En este caso, se plantean alianzas con instituciones adolescentes como Colegios y Liceos de niñas, el Instituto Nacional de la Juventud (Tarjeta Joven), YMCA, etc; también se plantea la posibilidad de crear un **Dreams´ Fans**, para fidelizar clientas habituales el que podrá ofrecer descuentos especiales y acceso a promociones exclusivas para las clientas de **Dreams**, sorteos y actividades que la marca quiera promover para sus clientas. Promoción en redes sociales, en Facebook, Instagram, etc.

## 4.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento.

El proceso de segmentación estratégica lo realizamos considerando tres niveles de análisis que son la Macro y Micro segmentación de Mercados y finalmente la Micro-segmentación de Clientes, los cuales se describen a continuación:

### MACRO SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para este análisis identificamos que nuestro plan de negocios se debe enfocar en una estrategia de segmentación en función del valor del Cliente. En la primera etapa del negocio partiremos con una estrategia de “Concentración” y en la segunda etapa aspiramos a desarrollar una estrategia de “Especialización” de Mercado. De esta forma pretendemos llegar a ser especialistas en esta categoría de productos comprendiendo por completo las necesidades, preferencias y estilos de vida de nuestras clientas. A continuación, se muestra la definición de nuestra Unidad estratégica de Negocios (UEN) que será la base para la Estrategia del Plan de Marketing.

#### ▪ Clientes a servir:

**Enfoque B2C:** Las clientas/usuarias serán las adolescentes, todas las adolescentes entre 13 y 18 años que necesitan comprar un conjunto de lencería y que gustan de la moda, que manejan las nuevas tecnologías y usan las redes sociales para comunicarse con sus amigas; donde ellas también tengan opciones de elegir y comprar, ya sea a través de gift card (descuentos o montos fijos de regalos para que puedan comprar en la tienda) que serán regaladas en terreno a las influenciadoras y/o amigas que promocionen la marca, o con la Tarjeta de crédito de las mamás que las acompañen a la tienda diseñada y con modelos de atención para ellas.

**Enfoque B2B:** Estos potenciales clientes serán las Cadenas de Retail, las grandes tiendas departamentales y las posibles alianzas con personajes identificables, famosos o de connotación pública ligada al mundo adolescente del cine, música y televisión.

- **Necesidad Insatisfecha (Qué):**

En la actualidad, no existe una marca y tienda de lencería especializada en lencería adolescente que ofrezca un formato cercano y confiable y que, además, las acompañe en el proceso de elección y que las haga sentir como el foco de atención y con canales de venta especializados.

- **Oferta del servicio:**

**Como:** La propuesta de valor de **Dreams** involucra diferentes factores.

Desde un comienzo Dreams cambiará el modelo de compra actual, focalizado en las adolescentes, donde se sientan clientas y donde puedan elegir lencería pensada en ellas; en sus gustos, necesidades e inquietudes adolescentes y no conformarse con los mismos diseños y colores que usan sus madres, pero en tallas más pequeñas y además, entre los 13 y 18 años, los modelos serán diferentes, donde Dreams las acompañara en este proceso.

Vivir la experiencia de venta en la “Tienda” (Sala de Ventas) donde se exhibirán los productos; lugar que tendrá diseños y ambientación del mundo adolescente. La idea es que las clientas se sientan cómodas en una atmósfera propicia para elegir su lencería (Privacidad, aroma, decoración, música, experiencia, entretención, etc.) y por sobre todo recibir la orientación y consejos que andan buscando.

La atención de las vendedoras, comenzará midiendo el cuerpo de las clientas para luego ofrecerles la prenda con el “calce perfecto”, la tela adecuada y la combinación de colores que ellas necesiten en los productos que elijan. En este sentido la atención de las vendedoras será personalizada y “enfocada en los gustos adolescentes, donde las vendedoras serán jóvenes universitarias, logrando empatía y confianza en la asesoría.

Los diseños serán distintos, no solo para cada rango de edad (rangos de lencería 13-14 / 15-16 y 17-18), sino también en el mismo rango, inspirados en el mundo adolescente y lo que ellas valoran, tales como: películas, actores, cantantes, música, pasatiempos, diversión, tendencias y moda adolescente, entre otros. Es decir, diseños y modelos distintos para el mismo rango de edad, ya que como indicamos, todas las adolescentes y mujeres en una misma edad no les gusta lo mismo, por lo cual, los diseños, deben responder también a esta distinción.

Estrategia digital, que incluye redes sociales, embajadoras y “website” que nos servirá de plataforma publicitaria para promocionar lanzamientos de nuevos productos, promociones especiales, eventos y desfiles, ofertas, liquidaciones y temas contingentes e importantes para estas chicas y sobre todo para promover el “concepto” que la marca quiere proyectar para atraer el interés de sus clientas. Además de embajadoras de la marca cerca de colegios y/o lugares donde se juntan grupos de adolescentes, para proporcionar la marca, con promociones, etc.

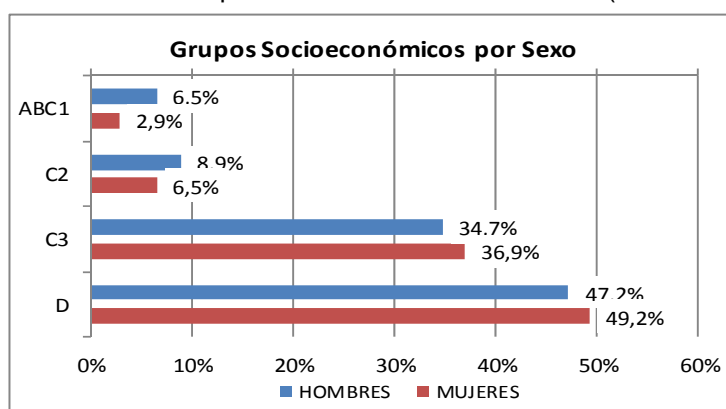
**Dónde:** Parte de los objetivos del plan de negocio, es que este tipo de ropa sea vendida en tiendas propias, las que se pretende que estén idealmente ubicadas en las comunas que arrojó el

estudio de campo realizado (encuestas). Estas comunas fueron: Providencia, Stgo. Centro, Vitacura, Las Condes y/o Ñuñoa.

### MICRO SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para hacer el análisis de micro segmentación de mercado consideramos en primer lugar la variable objetiva de los grupos socioeconómicos que componen la población nacional Chilena; información que obtuvimos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), y según la cual nuestro mercado objetivo serán las mujeres pertenecientes a los segmentos ABC1, C2 y C3, que comprenden al 2,9%; 6,5% y 36,9%, respectivamente de la población femenina nacional (ver Ilustración 8); y considerando que estos grupos socio económicos son los que tienen el mayor poder adquisitivo de la población femenina nacional.

**Ilustración 8:** Grupos Socio económicos en Chile. (Hombres y Mujeres)



Fuente: CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER 2010

Luego iremos a un nivel de detalle mayor en el análisis de Micro-segmentación de mercado considerando solo la población ABC1, C2 y C3 que vive en la Región Metropolitana <sup>10</sup> con lo cual este mercado corresponde a 3.218.408 personas (53%, ver Tabla 2). Estas cifras nos servirán más adelante en la segmentación de clientes para estimar la cuota de mercado y el universo de clientes (la demanda) que aspiramos abordar; de tal forma de poder orientar la propuesta de la marca y focalizar nuestros recursos y capacidades en satisfacer las necesidades de nuestros clientes y usuarias.

Para el mercado B to B consideraremos como variable objetiva las tiendas de Cadenas de Retail con las que se realizarán las futuras alianzas (Falabella, Ripley, Cencosud, Corona, entre otras), destacando que estas cadenas se encuentran relacionadas al Retail y al mundo de la moda lo que apoyará este emprendimiento. Estas son aproximadamente 130 tiendas a lo largo del país que comercializan marcas de ropa interior, es por ello que las ventas por ese canal serán mayores al de las tiendas propias, por eso las marcas buscan aumentar su presencia con ellas. Como variables subjetivas se sabe que estas son empresas que poseen una larga trayectoria en esta industria del

<sup>10</sup>

<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>

Retail, con cultura organizacional, reputación y prestigio reconocidos por el público, lo que agregará valor a las futuras alianzas con estas cadenas.

**Tabla 2:** Participación de Mercado por Grupo Socio económico.

N. S. E.	REGIONES	R.M.	PAIS	%
ABC1	392.683	625.513	1.018.196	7%
C2	1.130.837	1.119.479	2.250.316	15%
C3	1.751.758	1.473.416	3.225.174	21%
D	3.572.614	2.224.582	5.797.196	38%
E	2.207.357	618.196	2.825.553	19%
<b>TOTAL</b>	<b>9.055.249</b>	<b>6.061.186</b>	<b>15.116.435</b>	<b>100%</b>

Fuente: ASOCIACION DE INVESTIGACIONES DE MERCADO CHILE 2012.

## MICRO SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Para este análisis consideraremos la variable objetiva sobre la cantidad de mujeres proyectada para el año 2020; mujeres entre 13 y 18 años (Usuaris/Clientas) y mujeres entre 30 y 55 años (Compradoras) que vivirán en la Región Metropolitana y que representarán nuestro futuro y potencial mercado de clientes. Según cifras del INE la proyección de mujeres para el 2020 entre 13 y 18 años llegará a ser de 292.716 (7,66% en RM); la de mujeres entre 30 y 54 años será de 1.304.550 (34,1%), todos estos datos se pueden ver en la Tabla 4.

**Tabla 4:** Población femenina por edad en la Región Metropolitana (Proyección 2020)

Edad	2010	2015	2020	% en 2020
0 - 4	248.747	250.576	248.284	6,5%
5 - 9	242.883	244.022	245.647	6,4%
10 - 14	250.019	240.550	241.306	6,3%
15 - 19	288.388	255.033	245.241	6,4%
20 - 24	300.256	303.169	267.364	7,0%
25 - 29	278.824	303.555	305.956	8,0%
30 - 34	242.623	275.491	299.909	7,8%
35 - 39	254.877	238.848	271.224	7,1%
40 - 44	251.758	252.884	236.371	6,2%
45 - 49	259.694	249.784	250.907	6,6%
50 - 54	227.201	255.993	246.139	6,4%
55 - 59	175.666	221.111	249.853	6,5%
60 - 64	143.629	167.511	211.688	5,5%
65 - 69	116.742	134.905	157.450	4,1%
70 - 74	84.734	107.473	124.816	3,3%
75 - 79	68.423	75.382	96.359	2,5%
80 +	90.946	107.112	122.022	3,2%
<b>Totales</b>	<b>3.525.410</b>	<b>3.683.399</b>	<b>3.820.536</b>	<b>100%</b>

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS DE CHILE 2012.

**Tabla 5:** Micro segmentación para los clientes de Dreams.

Tipo	Segmento	Edad	Género	Población en RM (%)
Usuaris / Clientes	Mujeres adolescentes	13 - 18 años	Femenino	292.715 (7,66%)

Fuente: ELABORACION PROPIA CON DATOS DEL INE 2010 (ver Anexo IV).

Según cifras del INE la población Adolescente para el año 2015 representaba el 8.15% de la población femenina solo en la Región Metropolitana con un total estimado de 300.246 adolescentes entre 13 y 18 años. Según nuestras estimaciones este mercado potencial representará el año 2020 el 7.66% de la población femenina de 292.716 adolescentes y con una estimación de gasto proyectado sobre los 19.4 millones de dólares para ese año. Luego debemos completar este análisis con las variables objetivas y subjetivas obtenidas en la encuesta de campo con lo cual pudimos construir el “Mapa de posicionamiento de la marca **Dreams**” lo que ayudo a caracterizar el “perfil de comportamiento” de cada grupo de la micro-segmentación de clientes, que se detalla a continuación: (ver Anexo V).

**Usuaris/Cientes:** (adolescentes de 13 a 18 años). Como variables objetivas podemos mencionar que estas adolescentes están en edad escolar desde 7<sup>a</sup> Básico y hasta 4<sup>o</sup> Medio aproximadamente; por consiguiente, no trabajan, carecen de un sueldo y dependen monetariamente de sus padres. Como variables subjetivas podemos mencionar que estas adolescentes forman parte de lo que hoy se denominan “Los Millennials” y se caracterizan por ser jóvenes nacidos después de los años 80 y que crecieron con una vida más resuelta que la generación anterior y que por lo tanto estarían menos capacitados para enfrentar las durezas de la vida. Con lo que podemos afirmar que 1) son más dependientes, 2) que la tecnología los hace más libres y 3) que son la generación más feliz de todas”. Por otro lado estas adolescentes se caracterizan por ser risueñas, curiosas y tímidas, están pasando por un proceso de cambios hormonales y experimentan conductas contradictorias dado que psicológicamente están saliendo de la niñez y al mismo tiempo entrando a la adolescencia, comienzan a ser rebeldes y a cuestionar la autoridad, comienzan a formar sus propias opiniones e intentan ser aceptadas y validadas por sus pares, son muy impacientes; además comienzan a surgir sus primeros amores adolescentes con lo cual comienzan a formar su vanidad y coquetería buscando en el mundo de la moda y las tendencias propias de su generación alternativas con las cuales puedan manifestarle al mundo su personalidad e inquietudes. Este segmento debe ser la principal generación de vinculación con la marca **Dreams**, en la medida que el mix de productos y la propuesta de valor basada en el servicio, comunicación, MKT y cambio en el proceso de compra logre satisfacer las necesidades y exigencias que nuestras clientas-usuaris buscan.

Estas exigencias fueron manifestadas por las usuarias/clientes en la encuesta; respecto de que aspectos valorarían de la ropa, ellas dieron prioridad a que esta pudiera ser multiuso (38%), deportiva (28%), discreta (28%) y elegante (10%). Al ser consultadas por la tienda ellas valoraron los siguientes aspectos: la privacidad (22%), la variedad de productos y diseños (21%), la rapidez del servicio (17%) y la música y videos (15%).

Las Mujeres entre 30 y 54 años, también son relevante para nuestro análisis, en términos, de segmentación asociada a las posibles clientes, independientemente que nuestro enfoque y cambio del modelo de compra este focalizado a las adolescentes, existe posibilidad cierta, que las madres también lo sean, en términos de compra, por lo cual, el 34,1% de potenciales compradoras (mujeres entre 30 y 54 años) al año 2020, que acompañen a sus hijas a vivir la experiencia Dreams.

**Tabla 6:** Micro segmentación para las compradoras de **Dreams**.

Tipo	Segmento	Edad	Género	Población en RM (%)
Clientes	Mujeres	30 - 54 años	Femenino	1.304.550 (34,1%)

Fuente: ELABORACION PROPIA CON DATOS DEL INE 2010 (ver Anexo IV).

## POSICIONAMIENTO DE MARCA

En primer lugar, se debe tener claro que son las usuarias (adolescentes) quienes van a posicionar la marca, razón por la cual se debe generar una estrategia enfocada en ellas. Luego del proceso de Segmentación, debemos desarrollar la estrategia; saber quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades y comportamiento, etc. Con este fin se ha entendido que, para captar la atención y preferencia de las clientes, primero, debemos crear el concepto de Marca, luego reforzar su imagen y en consecuencia se podrá diseñar la estrategia de posicionamiento más adecuada para este producto sobre la base de las motivaciones y valoraciones que las clientes reconocerán de **Dreams**, entendiendo que estas serán tangibles (racionales) e intangibles (emocionales) y que deberán transmitir sensaciones y emociones.

**Marca:** El nombre de la marca fue concebido en inglés, dado que es un idioma de comunicación mundial, que permitirá traspasar las barreras del lenguaje en diferentes culturas y permitir a la mayoría de las adolescentes entender el mensaje y asociarlo con la marca en un primer acercamiento de comunicación; luego apoyaremos la estrategia de comunicación con avisos en radios adolescentes como un valor añadido de la marca. Con lo anterior y junto con la tienda y servicio buscaremos generar el sentido de pertenencia de las adolescentes hacia la marca; de manera que las usuarias relacionen indisolublemente esta marca con su ropa interior.

**Imagen:** Para desarrollarla se deben combinar elementos físicos y emocionales que identifiquen el producto por sobre los sustitutos, ya que la comparación será inevitable y el valor emocional será en definitiva lo que creará el valor de la marca **Dreams**, para tal efecto se aprovechó la encuesta consultando a las potenciales compradoras, clientas y usuarias para identificar los atributos que ellas valorarían para posicionar la marca. Con esto logramos identificar los siguientes atributos (ver Anexo III):

- Para las usuarias (adolescentes) fueron la Privacidad, Variedad y Rapidez de Servicio.
- Para las compradoras (madres) fueron la Variedad, Orientación y Privacidad.

**Posicionamiento:** Esta parte implica la “comparación” con los competidores y la forma en que el público observa el servicio, lo percibe y lo valora. Este proceso debe ser capaz de comparar el posicionamiento esperado (nuestra oferta) v/s el percibido (nuestra demanda), o, dicho de otra forma, como queremos que **Dreams** sea valorado v/s como efectivamente lo valoran, de tal forma de tomar las acciones correctivas que sean necesarias para que esa brecha sea lo más baja posible. Para apoyar este análisis, aprovechamos la encuesta con el fin de obtener el Mapa de posicionamiento que debe soportar nuestra estrategia”. Esta encuesta nos entregó los atributos que las clientas-usuarias valorarían de la tienda (ver Anexo V), luego de agruparlos concluimos que los “Atributos” que debemos monitorear para el mejor posicionamiento de la marca deben ser los siguientes:



**Tabla 6:** Atributos del mapa de posicionamiento para las Usuarias.

	TIPO DE USO PREFERENTE		CARACTERÍSTICAS DE LA LENCERÍA
USUARIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Multi-Uso</u>: Modelos que les permita usarla en diferentes ocasiones.</li> <li>▪ <u>Deportiva</u>: Que las prendas puedan resistir una jornada de ejercicios o deportes.</li> <li>▪ <u>Discreta</u>: Que les permita sentirse femeninas sin ser demasiados osadas.</li> <li>▪ <u>Elegante</u>: Este aspecto tiene que ver en cómo perciben y admiran a sus madres y tratan de imitarlas y ser como ellas.</li> </ul>	USUARIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Comodidad</u>: Que las prendas sean cómodas, sin roces molestos, que cubra, contenga y proteja el seno.</li> <li>▪ <u>Variedad de colores</u>: Que puedan elegir entre muchas opciones y que puedan combinarlas con prendas de otros colores.</li> <li>▪ <u>Nuevos Diseños</u>: Que existan diferentes formas de contención y que también les permita combinarlas con otra ropa en distintas ocasiones.</li> </ul>

Fuente: ELABORACION PROPIA, TRABAJO DE CAMPO (ENCUESTA).

**Tabla 6:** Atributos del mapa de posicionamiento para las Compradoras.

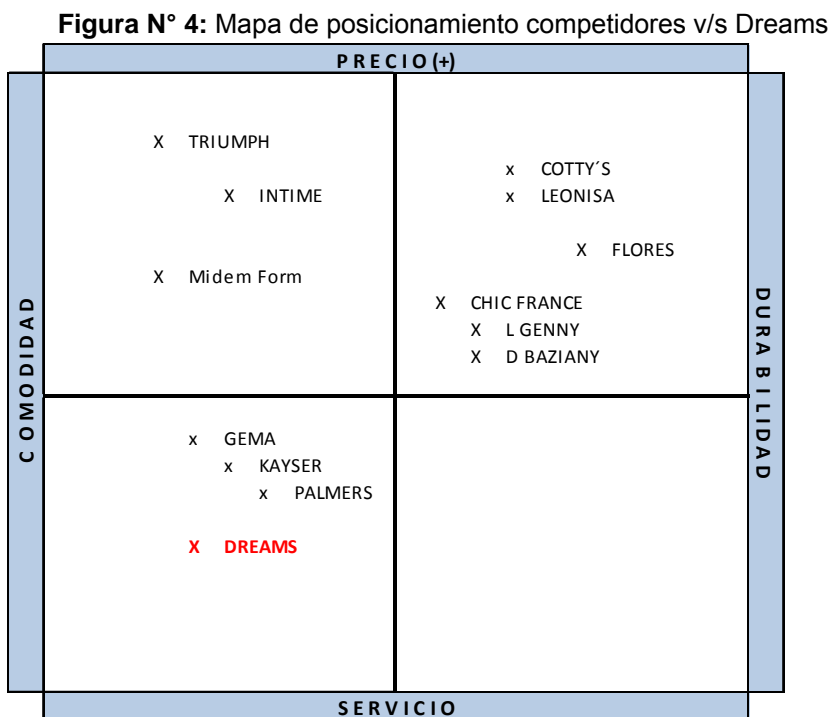
	CARACTERÍSTICAS DE LA TIENDA		CARACTERÍSTICAS DE LA TIENDA
USUARIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Privacidad</u>: La tienda debe garantizar una atmósfera de privacidad necesaria para que puedan elegir y probar la ropa que buscan.</li> <li>▪ <u>Variedad</u>: La tienda debe generar la sensación de que se encuentran en un lugar fabuloso, que les ofrecerá todo lo que andan buscando; en cualquier color, diseño y para cualquier ocasión. Deben sentir que están en un lugar entretenido y solo para ellas.</li> <li>▪ <u>Rapidez</u>: Las vendedoras deberían entender y anticipar sus necesidades, preferencias y gustos, ofreciendo los productos adecuados.</li> <li>▪ <u>Música y Videos</u>: Estos medios audio-visuales deben servir como incentivo para vean a modelos de su misma edad usando las prendas; ver como lucen los diseños para motivarse á comprarlos; también servirá como entretenimiento para generar la atmósfera adolescente en la tienda.</li> </ul>	COMPRADORAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Variedad</u>: La tienda debe ofrecer todo lo que andan buscando para sus hijas; en cualquier color, diseño y para cualquier ocasión. Deben sentir que están en un lugar entretenido y solo para sus hijas.</li> <li>▪ <u>Orientación</u>: Del mismo modo que la rapidez, la tienda y sus vendedoras deben ofrecer información sobre las telas y recomendar las mejores prendas para cada uso y la mejor combinación de colores con otra ropa, anticipar los gustos, preferencias y necesidades, ofreciendo el producto adecuado para sus hijas.</li> <li>▪ <u>Privacidad</u>: La tienda debe garantizar la privacidad necesaria para que sus hijas puedan elegir y probar la ropa que buscan.</li> <li>▪ <u>Rapidez</u>: Las vendedoras debe ofrecer todas las facilidades para agilizar la compra; y entregar la información que necesitan las compradoras.</li> </ul>

Fuente: ELABORACION PROPIA, TRABAJO DE CAMPO (ENCUESTA).

### MAPA DE POSICIONAMIENTO DE DREAMS.

A continuación, se presenta el mapa de posicionamiento de la marca Dreams, en función de sus competidores. En el mapa que se presenta, se observa una diferencia con el mapa de posicionamiento de los competidores sin Dreams (Cap 2, Análisis de la industria / 2,6 Competidores), ya que, nuestra propuesta de valor, es focalizada al servicio, característica que diferencia a nuestra marca, en función de nuestros competidores, por lo cual, se genera un nuevo eje de posicionamiento

al mercado (servicio), a continuación, en la figura N° 4, donde se presenta este mapa de competidores incluido Dreams y función de este nuevo eje de valor.



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.

### 4.3 Estrategia de Servicio / Producto

#### Estrategia de diferenciación:

Una propuesta novedosa, en la forma de vender lencería adolescente será la base de la estrategia de la marca y por ende de su diferenciación, como se ha mencionado en este plan de negocio, la base de nuestra diferenciación será el servicio de orientación, cambio en el modelo de compra, comunicación y MKT a las adolescentes y no a las compradoras habituales (madres), el cual, comenzará dándoles la bienvenida y preguntándoles que buscan y/o necesitan, luego se les solicitará las medidas de su cuerpo y le recomendarán los diseños más adecuados para su anatomía y todos los colores y modelos disponibles, también se le orientará por las alternativas de uso que pueden darle a cada prenda y las combinaciones de colores y diseños; además se les orientará sobre el uso de las telas y el cuidado que deben tener para el correcto lavado y durabilidad de las prendas. Lo anterior se reforzará juntando todas estas características en la tienda, la que se caracterizará por ofrecer espacios amplios y cómodos, con colores vivos y alegres, con música y videos de moda adolescente, junto con videos corporativos en los cuales se publiciten las prendas y el servicio de asesoría en moda adolescente en la tienda con modelos y actores muestren la situación de cómo las adolescentes buscan lencería solas, con sus amigas o con sus madres.

Otra muestra en la diferenciación del servicio será la forma en que las vendedoras atiendan a las compradoras (madres) y esta será ofreciéndoles todas las alternativas para facilitar la compra y al mismo tiempo transmitiéndoles a las madres las ventajas que la marca Dreams ofrecerá a sus hijas y la confianza de recibir un servicio de orientación y asistencia especializado para sus hijas y además de comprar un producto de buena calidad y a un precio razonable. Para fortalecer y complementar la estrategia se buscará fortalecerla alineando otras estrategias que se mencionan a continuación.

### **Estrategia de producto/crecimiento**

Como parte de la estrategia de Producto, en primer lugar, se deben realizar los estudios y elección de los materiales adecuados, funcionalidad y diseño de las prendas **Dreams** para encargar su fabricación. En la primera etapa la venta de los productos estará pensada para un modelo B2C; con el inicio de actividades, inserción del mercado, publicidad y promoción de la marca, desarrollo de clientes y la consolidación del segmento. Lo que comprenderá desde el año 0 al 4 (años 2018 a 2022), para luego pasar a una segunda etapa de crecimiento entre el año 4 al 7 (años 2022 al 2025), para expandir la capacidad de ventas a un mercado B2B (Mercado de Retailers). Cabe mencionar que a partir del año 2 (2020) se pretende ampliar al mix de productos ofrecidos guiados por el seguimiento hecho a la percepción de las usuarias y las clientas en los años previos de modo fortalecer la línea de productos existente y de preparar hacia el futuro el lanzamiento de una nueva línea de lencería Juvenil (segmento 18 a 25 años)

Referente a la marca; como se mencionó con anterioridad, el nombre elegido para el servicio tiene un carácter descriptivo y cercano con el segmento adolescente, lo que es importante ya que también genera valor agregado a la marca, dado que es un producto innovador que necesitará generar cercanía con sus clientas y usuarias.

### **Factores Críticos para la estrategia del producto (modelos)**

Se identifican como factores críticos para el éxito de la marca realizar un constante seguimiento, evaluación y mejora de las características de la tela de la lencería y del servicio en las tiendas apuntando básicamente a que los requerimientos de las prendas ofrezcan real comodidad en su uso, la mejor cobertura y contención, con variedad de colores y diseños innovadores. También es crítico el hecho que la fabricación de los productos será altamente dependiente de los proveedores extranjeros y de la fluctuación internacional de precios de los insumos necesarios (Algodón, Nylon, Lycra, etc.). Respecto de los factores críticos externos al negocio podemos mencionar que existe una gran oferta de lencería en diferentes formatos de venta. Se observa mucha comoditización en la oferta actual, lo que podría perjudicar y/o dificultar la diferenciación que desea proyectar la marca "Dreams" y/o que la marca se vea afectada por la competencia directa como una guerra de precios por parte de otras marcas de lencería con el objetivo de sacarla del mercado. Por lo cual, el servicio de atención (las vendedoras universitarias) y la tienda son factores claves de fidelización de nuestra marca.

#### 4.4 Estrategia de precios

Para definir el precio de los productos **Dreams**, debimos realizar un estudio de mercado con productos similares de otras marcas que existen en la actualidad; lo que nos permitió definir con mayor precisión los precios adecuados para este segmento (ver Anexo VI); luego del estudio definimos las tarifas según el método Value Pricing basándonos en los productos de lencería que actualmente se ofrecen en el mercado y definimos precios que pudieran generar en la mente de las clientas la percepción de que “son precios asequibles y razonables”.

Esta información también nos sirvió de guía para estimar los precios de lanzamiento y las posibles promociones que podemos ofrecer en cada temporada. Este análisis se muestra en detalle en el Anexo VI; finalmente, las tarifas que definimos fueron las siguientes, considerando el tipo de prenda, el tipo de tela, las características y el precio establecido. Lo anterior se muestra en la siguiente Tabla:

**Tabla 6:** Tarifas establecidas para el Mix de Productos Dreams.

Prenda	Tipo de Tela	Característica	Precio (\$)
Sostén	Micro Fibra	Encaje	\$ 10.990
Sostén	Algodón, Lycra, Tul.	Estampado	\$ 8.990
Sostén	Micro Fibra, Tul	Liso	\$ 9.990
Calzón	Micro Fibra	Encaje	\$ 5.990
Calzón	Micro Fibra, Tul	Estampado	\$ 4.990
Calzón	Micro Fibra	Liso	\$ 3.990
Pantaleta	Micro Fibra	Encaje	\$ 5.990
Pantaleta	Micro Fibra	Estampado	\$ 4.990
Pantaleta	Algodón, Lycra, Tul.	Liso	\$ 4.990
Tanga	Micro Fibra	Encaje	\$ 3.990
Tanga	Micro Fibra	Liso	\$ 3.990
TOP	Algodón, Lycra.	Encaje	\$ 4.990
Camisola	Satín	Liso – Diseño	\$ 4.990
Body Deportivo	Algodón	Liso – Diseño	\$ 10.990
Top Deportivo	Algodón	Liso – Diseño	\$ 10.990
Pijama	Algodón	Abotonado	\$ 5.990
Pijama	Algodón	Estampado	\$ 5.990
Pijama	Algodón	Short	\$ 5.990
Pijama	Algodón	Diseño	\$ 8.990

Fuente: ELABORACION PROPIA, TRABAJO DE CAMPO (ENCUESTA).

Con este listado de precios pretendemos iniciar las operaciones del proyecto, pero además consideramos que este listado será susceptible de ser modificado cada vez que se requiera considerando el volumen de las ventas y el comportamiento en la demanda de cada producto; con este monitoreo podremos incluir o eliminar productos o tipos de tela, con el fin de dejar los de mayor demanda, según cada temporada o tendencias de la moda. La variación en los precios dependerá de la estación, de la demanda y de las promociones que se lancen para atraer los clientes o para reducir stocks, dependiendo el caso.

## **Factores Críticos para la estrategia de precio**

Se identifican como factores críticos para el éxito de la estrategia del precio realizar un constante seguimiento, evaluación y monitoreo de Pricing de los productos de Lencería en Chile y el mundo; y que estos precios sean coherentes y razonables en relación a las características de las telas y los productos. También es crítico el hecho de que el precio de los productos será altamente dependiente de los precios del mercado extranjero (China, Perú, Colombia) y de la fluctuación internacional del precio de los insumos (Algodón, Nylon, Lycra, Micro fibra, etc.); otro factor crítico puede ser la aparición de productos sustitutos más baratos y producir disminución en la demanda por la lencería. Otro factor crítico podría ser que la marca enfrente una competencia directa como una “Guerra de precios” como reacción de las otras marcas para sacar a Dreams del mercado.

Otro factor muy importante en la determinación del precio fue sin duda la información que arrojó el estudio de campo (encuesta) en el que se consultó a las clientas por: ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un conjunto de lencería (Sostén + Calzón) para su hija? Esta pregunta se planteó considerando un conjunto de lencería compuesto por un Sostén y Calzón, ambos de Micro fibra con Encaje). En la cual el 32% de las encuestadas manifestó que pagaría más de \$20.000.- por un conjunto. Esta información deja en muy buen pie la oferta de la marca dado que permite suponer que las compras podrían llegar a ser por más de un conjunto de lencería.

### **4.5 Estrategia de distribución / plaza.**

Para decidir la ubicación de la(s) tienda(s) aprovechamos la información que nos entregó la encuesta en el sentido de identificar los lugares preferidos por las clientas y las compradoras gente para la ubicación de una tienda de Lencería con estas características; y ante la pregunta: ¿En que sector de Santiago le gustaría que estuviera esta tienda para su hija? El 35% prefirió la comuna de Providencia, el 29% prefirió Ñuñoa y el 18% prefirió Santiago Centro. Luego de obtener esta información investigamos el valor de arriendo de locales comerciales en estas comunas lo que nos sirvió para construir el listado de los costos que incluiremos en los flujos de caja que se mostrarán en detalle en el Capítulo VII del Plan Financiero.

Del mismo modo averiguamos el valor de arriendo de las oficinas y la bodega, para el desarrollo de las operaciones de planificación, distribución y administración de la empresa que sean necesarias para la operatividad de la empresa (ver Anexo VII)

### **Factores Críticos para la Estrategia de distribución/plaza**

Se identifica como factor crítico para la distribución/plaza las ordenanzas y permisos municipales para el otorgamiento de patentes comerciales y de los administradores de centros comerciales o de los dueños de locales comerciales para el arriendo de estos locales. Estos factores son de vital importancia para la operatividad del negocio, ya que determinarán los costos, las distancias y los tiempos para el abastecimiento de mercadería (y los Costos asociados) desde el centro de distribución o bodega a los locales o tiendas de la empresa.

## 4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Para la puesta en marcha del proyecto hemos considerado como estrategia de comunicación realizar una campaña publicitaria potente en redes sociales, Facebook, Instagram, twitter, etc., además de promocionar en 3 diarios de circulación nacional que son: El diario la Tercera, Publímetro y el diario Las Últimas Noticias (LUN); también consideramos la opción de complementar lo anterior con una campaña de promoción por radio (radio Disney); con el propósito de llegar, con el mensaje de promoción de la marca a los mismos segmentos socio económicos que fueron considerados en el estudio de Micro segmentación de Clientes; dado que tanto los diarios como la radio mencionados son de consumo preferente de estos segmentos de la población. Los costos por estos servicios serán cargados a los flujos operacionales del proyecto en el ítem del presupuesto de marketing y serán mostrados e detalle en el anexo VII “Presupuesto de marketing (Diarios y Radio)”.

Paralelamente a estas actividades y con el objetivo de ver el efecto de estas campañas en el volumen de ventas y aceptación por los productos de la marca incluiremos la creación de una base de datos de clientes para el **Dreams´ Fans** el cual servirá de apoyo para desarrollar el resto de las actividades de promoción y comunicación de la marca (relación con los Clientes), también para orientar el desarrollo de un website para promoción de actividades especiales para las Fans de la marca. También se contempla usar promotoras de la marca en las cercanías de Liceos y Colegios de Niñas que se encuentren cercanos a las tiendas (Stgo Centro, Providencia y Ñuñoa) regalando descuentos por compras.

### Factores Críticos para la Estrategia de promoción y fidelización

Debido a que las actividades de promoción desarrollarán en las tres comunas con mayor demanda de lencería en la Región Metropolitana, es de vital importancia contar con los recursos para costear estas campañas y para hacer el seguimiento posterior con la base de datos. Por otro lado, se espera que las regulaciones de estas municipalidades permitan el desarrollo de las actividades de promoción en la calle (cercanos a Liceos y Colegios) lo que será un factor crítico para posicionar **Dreams** en el mercado objetivo y lograr la fidelización de las Usuarías. La idea de la Implementación del website es ser un canal de comunicación y feedback continuo con clientes y usuarias.

## 4.7 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.**

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
<b>VENTAS PROMEDIO AL AÑO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 315.711.769</b>	<b>\$ 485.406.845</b>	<b>\$ 497.542.016</b>	<b>\$ 679.974.088</b>	<b>\$ 696.973.441</b>	<b>\$ 714.397.777</b>	<b>\$ 915.322.151</b>	<b>\$ 938.205.205</b>	<b>\$ 961.660.335</b>	<b>\$ 985.701.844</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

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.

#### 4.8 Presupuesto de marketing.

Para el desarrollo y difusión de la propuesta de Dreams, se han definido actividades de marketing para impulsar y fortalecer la propuesta de valor de la Marca, estas actividades contarán con un presupuesto definido para lograr cada objetivo, estas actividades serán:

1. La creación de un website propio desde donde centralizaremos la difusión del mensaje y la propuesta de valor de la marca: las promociones y eventos que realizaremos en el futuro, ya sea por Internet o en eventos masivos.
2. Realizar campañas de promoción a través de las redes sociales como: Facebook, Instagram, etc; promocionando el uso de nuestros productos por medio de Influenciadoras y Embajadoras de la marca.
3. Promoción de la marca por la Radio Disney. En este sentido y aprovechando la preferencia de las Adolescentes por la música que es transmitida en la Radio Disney y por ser una emisora que justamente se enfoca en los segmentos de niños y adolescentes entre 8 y 18 años; es que destinaremos parte del presupuesto de la compañía para difundir la marca y las promociones y eventos de la marca.

Todas estas actividades contarán con un presupuesto definido para lograr su realización y apoyar cada año el aumento de las ventas y de las metas definidas para cada año del proyecto. Este presupuesto de detalla en el siguiente cuadro.

**Cuadro 4.2: Presupuesto de Marketing**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>GASTO EN MARKETING</b>	<b>\$ 7.500.000</b>	<b>\$ 38.200.000</b>	<b>\$ 37.500.000</b>	<b>\$ 39.200.000</b>	<b>\$ 59.900.000</b>	<b>\$ 57.600.000</b>	<b>\$ 59.900.000</b>	<b>\$ 64.200.000</b>	<b>\$ 61.500.000</b>	<b>\$ 64.200.000</b>	<b>\$ 61.500.000</b>
Creación y Actualización Website	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 3.000.000		\$ 3.000.000	
Publicidad Radio Disney	\$ 5.900.000	\$ 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
Grabacion Frase radio	\$ 300.000		\$ 300.000		\$ 300.000		\$ 300.000		\$ 300.000		\$ 300.000
Transmision	\$ 5.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000
Descuentos y regalos (Influenciadores y Embajadores)	\$ 600.000	\$ 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

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Publicidad en Radio Disney	(sin IVA)
Grabación de Frase Radio	\$ 300.000
Transmisión de la Frase (*)	\$ 350.000
<b>GASTO TOTAL PUBLICIDAD RADIO</b>	<b>\$ 650.000</b>

Consideraciones  
(\*) Esta publicidad deberá aparecer 12 veces por mes

Publicidad en Redes Sociales	Valor Bruto
<b>Pago a Influenciadores al mes</b>	<b>\$ 300.000</b>

Consideraciones  
- Esta publicidad deberá aparecer 2 veces por semana  
- Este Valor es mensual por la exhibición en Redes Sociales de la Lencería al menos 2 veces por semana

## V. PLAN DE OPERACIONES.

La estrategia que usaremos para las operaciones se basarán en la venta directa al público con asesoría especializada en adolescentes; administrando categorías de productos por edad (13-14, 15-16, 17-18). Esta venta asesorada será estratégica dado que las vendedoras contarán con cursos y charlas de capacitación periódicas 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 redes sociales de la marca. También se administrará por categorías de productos por edad para surtir de diferentes productos, actividades promocionales y compras a proveedores nacionales y extranjeros. Por otro lado el inventario será centralizado por 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. Respecto de las operaciones, esta se centrará en los Proveedores, los productos y el aprovisionamiento a los locales: Los proveedores se escogerán desde China, Corea, Perú y también Chile, aprovechando las ventajas comparativas de estos proveedores que puedan ofrecer características de los productos (variedad, diseños, tallas, colores, etc.) y de las ventajas comerciales que estos puedan ofrecer por las importación y los tiempos de despacho.

Un aspecto importante en el proceso de venta serán 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 y para apoyar la gestión de estas áreas usaremos un sistema de planificación de recursos (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. De esta forma todos los procesos como el abastecimiento y distribución deberán estar alineados y en línea con el área comercial, logística, marketing, RRHH, finanzas y operaciones. Para lograr esto buscaremos 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). La ubicación geográfica que tendremos será principalmente en las comunas que fueron las preferidas en la encuesta realizada, estas fueron Providencia, Santiago Centro y Ñuñoa. La casa matriz estará ubicada en la comuna de Estación Central, donde operará la bodega central y las oficinas administrativas (ver parte II).

Para el desarrollo y crecimiento evaluaremos un plan de apertura que contemple iniciar la operación con la Región Metropolitana y la apertura de 3 tiendas en las comunas de Santiago, Providencia y Ñuñoa. 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 y en adelante, adicionalmente presentamos la Carta Gantt para el año 0 del proyecto (ver Parte II). En el cual se muestran las actividades de iniciación de la Compañía y de preparación para la puesta en marcha del año 1. La dotación de personal requerido para el primer año será: Administrador de Bodega, Bodegueros y Chofer, Jefe de Marketing, Jefe de Tiendas, Vendedoras PT y FT, Cajeras, Promotoras, Contador y Asistente de RRHH. (Tabla de 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 (ver los detalles en la Parte II)



## VI. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo gestor de este proyecto se compone de dos socios los cuales asumirán las responsabilidades de iniciar las actividades de la empresa, las que corresponden a la Constitución de la Sociedad e Iniciación de Actividades, selección y contratación del personal; búsqueda y arriendo de las tiendas, definición del Layout de cada tienda, definición e inicio de las actividades logísticas y de abastecimiento, entre otras. En este sentido la responsabilidad de cada socio será distinta; Fernando Andrae se encargará de de las áreas de Marketing, Administración y Finanzas; por su parte Hernán Portiño se encargará de las Operaciones Logísticas, de Abastecimiento y de Recursos Humanos. Todas estas actividades se realizarán durante la puesta en marcha (Año 0) y a partir del año 1, serán traspasadas a un Gerente General quien asumirá la responsabilidad de continuar y mejorar la gestión y crecimiento de la empresa; para ello se pretende conformar una estructura funcional de administración que considere Jefes para las distintas áreas de la compañía (ver detalles en Parte II).

La empresa comenzará como una sociedad por acciones (SPA), ya que ofrece mayor flexibilidad y mejores beneficios tributarios y libertad de administración para el emprendimiento; con la posibilidad que en el futuro esta se abra a nuevos accionistas y/o inversionistas. Respecto de la planta óptima de la empresa se pretende que esta comience el año cero con la gestión de los accionistas y fundadores y la contratación de 13 empleados; luego para el periodo entre el año 1 al 3 se contempla el aumento a 17 empleados, para los años sucesivos (años 4 al 6) se espera aumentar esta dotación a 32 empleados y para el periodo entre el año 7 al 10, esta dotación deberá ser de 45 empleados (ver detalle en parte II), con la cual se espera cubrir todas las actividades de la empresa.

Los perfiles de cada uno de los cargos requeridos se pueden ver en detalle en la parte II del Plan de Negocios, en la cual se describen los requisitos, objetivos, funciones, responsabilidades necesarios para el óptimo desempeño y colaboración en la gestión de la compañía. Los cargos que considera llegar a tener la empresa para el final de año 10 deberán ser los siguientes: Gerente General, secretaria, encargado de control de gestión, asistente, jefe de operaciones logísticas, administrador de bodega, pañolero, bodegueros, chofer, peoneta, jefe de marketing, category manager, decorador, jefe comercial, jefe de tiendas, subjefe de tiendas, vendedores PT, vendedores FT, cajeras, promotoras, jefe de administración & finanzas, contador, analista contable, asistente, jefe de recursos humanos, encargado de personal, encargado de remuneraciones, contratos y finiquitos y asistente de recursos humanos.

Respecto de los incentivos y compensaciones ofrecidas por la compañía al personal requerido en cada etapa de desarrollo; la compañía propone una estructura de incentivos a partir del año 1 y en adelante, los cuales beneficiarán a 10 cargos específicos (ver parte II) entre el año 1 al 3, y luego serán aumentados a 17 cargos entre el año 4 al 6 y finalmente se piensa extender estos incentivos a un total de 24 cargos entre el año 7 al 10. Estos beneficios se constarán en el pago de un sueldo extra al final de cada año.

Con lo anterior, se espera que al cabo del año 1 y del ejercicio y cuando el negocio esté maduro, en su etapa de consolidación y con un Gerente General a la cabeza de la administración, los socios podrán hacer retiro de utilidades.

## VII. PLAN FINANCIERO

El plan financiero de nuestro plan de negocios, comienza con la estimación de la demanda de que se describe en la tabla N° 9 de la Parte II, 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%

La cantidad de clientes estimada por año sería 3.513 (año 1) 5.236 (año 2 y 3) 7.025 (año 4 al 6) 8.781 (año 7 al 10) correspondientes a la demanda x año x tiendas. Con esta estimación, se consideró que solo el 30% de esta estimación x año (ver el detalle en la Tabla N°9 de la Parte II), los ingresos por venta se pueden ver en la Parte II con montos en pesos comenzando el año 1 con \$315.711.769 y terminando el año 10 con \$985.701.844. Los ingresos permiten cubrir la operación, costos de inventario, marketing y operación (ver el detalle en la Parte II), luego de analizar el Flujo de Caja se puede observar que 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.(ver Parte II)

La tasa de descuento del proyecto con deuda es  $K_p$  (21,02%), y  $\rho$  (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. 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%) obteniendo un valor residual de \$ 828.721.623 pesos.

La evaluación del proyecto se efectuó de dos formas: La primera sin deuda (sin reflejar el Crédito CORFO) y la segunda con deuda (incorporando el efecto del Crédito Corfo en los flujos. Con esto se buscó separar los efectos del crédito y ver si el proyecto por si solo era rentable. Luego de esto se pudo constatar que el proyecto posee ambos VAN positivos 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.

Luego de la evaluación de los Flujos de caja y de los estados Financieros se puede corroborar que el proyecto 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), ver los detalles en la Parte II

El endeudamiento del proyecto 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 (ver detalles en Parte II). La rentabilidad se presenta de la siguiente manera: 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.

La estructura de financiamiento que se consideró corresponderá a un 50% con recursos propios (aporte de los socios) y un 50% con recursos obtenidos con préstamos Crédito Corfo (ver los detalles en la Parte II).

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.

La sensibilidad del proyecto se aprovechó para observar el comportamiento de distintas variables relevantes de nuestro proyecto calculando el comportamiento del VAN del proyecto en función de la tasa de descuento y la cantidad de compras x año, con lo que se pudo 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 21,027% (ver detalles en Parte II)

### **Oferta para el Inversionista**

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 tabla que se muestra en la Parte II.

## **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 cercana a Colegios y Liceos de Niñas, 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, (ver detalle en Parte II); además otra variable de riesgo, está asociada a la mala capacitación y mala atención de las vendedoras

### **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. Junto con esto otro factor de riesgo se refiere a 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 (ver detalles en Parte II)

### **Planes de Mitigación.**

Dentro de los planes de mitigación, podemos mencionar que debemos reforzar la sinergia de actividades de nuestro modelo de negocios para consolidar nuestra propuesta de valor, para 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 (ver detalle en la Parte II)

## 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:

Las consecuencias de irrumpir en un mercado mayoritariamente enfocado en mujeres adultas con una propuesta sólo para adolescentes, es sin duda, una gran oportunidad de ampliar el mercado de la lencería, sobre todo porque la propuesta de Dreams se basa en resolver esta necesidad creando un modelo de atención, marca focalizado, direccionado y diferente, asociado al proceso de compra de las adolescentes. Este foco se centra 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.

La oportunidad de Dreams se presenta dado que en la actualidad no existe una marca de lencería adolescente que las acompañe en este proceso de crecimiento, tampoco existe un foco de atención solo en ellas y alternativas según su edad e inquietudes, cambios físicos y psicológicos; por otro lado no se han aprovechado instancias de acercamiento ofreciendo además confort, privacidad y confianza; además la oportunidad está en aprovechar los medios digitales y de redes sociales y aprovechar la influencia de embajadoras de la marca que ayuden a promocionar los productos.

Esta propuesta es diferente a las que se ofrecen en la actualidad por las otras marcas y por las tiendas departamentales que se basan principalmente en la auto-atención, dejando muchas veces a sus clientas abandonadas en la elección, lo que resulta muy impersonal y además el proceso de pago resulta lento; muchas veces esperando en largas filas para pagar y retirar los productos donde nuevamente son exhibidos en el mesón de la caja, restando privacidad. Con esto la mayoría de las veces las clientas basan su elección por el precio sin encontrar la prenda que realmente necesitan o andan buscando. La marca Dreams será una respuesta a todas esas inquietudes, necesidades y ser el referente de la lencería para estas chicas; modelo de venta enfocado a las adolescentes y donde existan diseños que cambien a medida que ellas van cambiando, acompañando este periodo, con diseños distinto para cada edad.

Todos estos aspectos son la base comparativa frente a otras marcas. Por lo que hemos concluido que el Plan de Marketing que hemos desarrollado en este trabajo ha sido especialmente diseñado para Adolescentes, ya que nos permitirá hacer el acompañamiento de nuestras clientas en cada etapa de su crecimiento ofreciéndoles servicio y productos diferenciados en cada etapa de su crecimiento; desde adolescentes y hasta jóvenes. Por estas razones el formato de la tienda estará apuntado a las niñas y no a las mamás; y ese será nuestro factor diferenciador.

En consecuencia la oportunidad, el mercado y el plan de marketing utilizados por Dreams resultan ser medios sustentables en el tiempo, con un alto potencial de crecimiento y que puede entregar una alta rentabilidad a los inversionistas de Dreams.

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

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

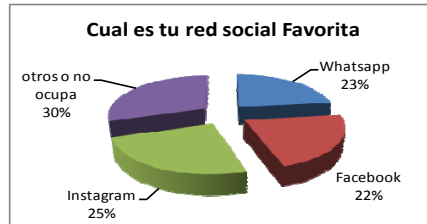


## Anexo III: Análisis de resultado del Trabajo de Campo (Gráficos)

### Encuestas realizadas usuarias niñas entre 13 y 18 años

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

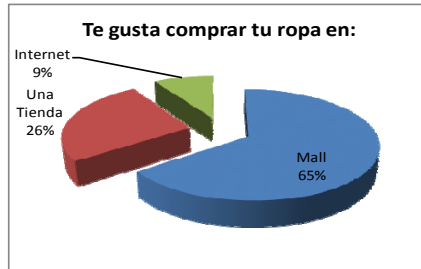
Pregunta 1	
Cual es tu red social preferida?	
Whatsapp	23%
Facebook	22%
Instagram	25%
otros o no ocupa	30%



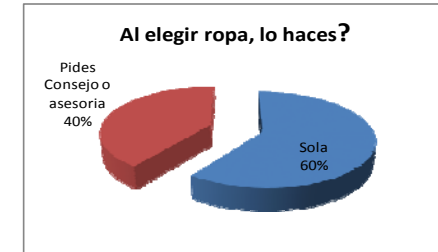
Pregunta 2	
Te gusta ir de compras?	
Si	74%
No	26%



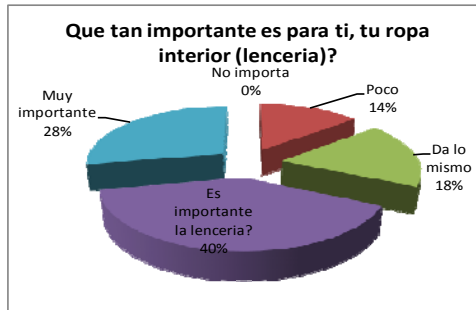
Pregunta 3	
Te gusta comprar tu ropa en:	
Mall	65%
Una Tienda	26%
Internet	9%



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%



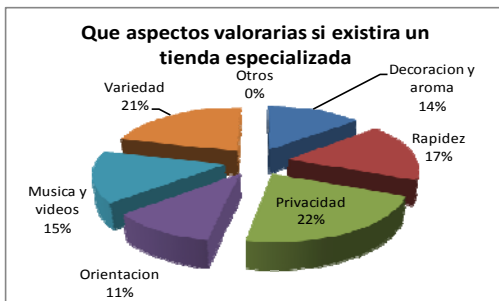
Pregunta 6	
Te gustaria un tienda especializada	
Si	77%
No	23%



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

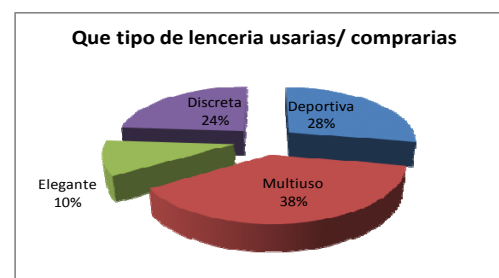
### Pregunta 7

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



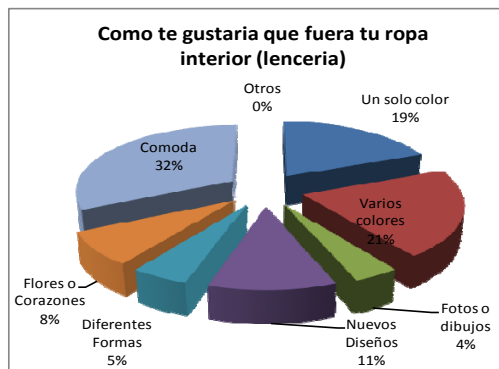
### Pregunta 8

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



### 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%



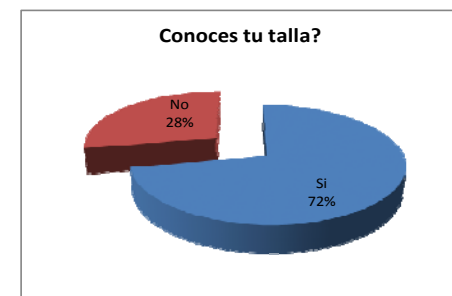
### Pregunta 10

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%



### Pregunta 11

Sabes tu talla	
Si	72%
No	28%



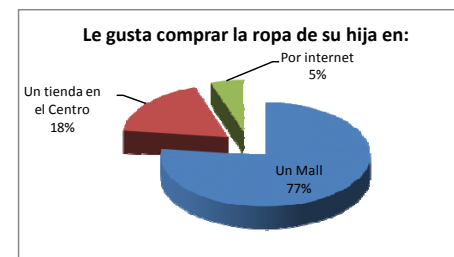
## Encuestas realizadas clientas (Madres) - 1° parte

Se adjuntan tablas resumen sobre preguntas efectuadas a 75 madres.

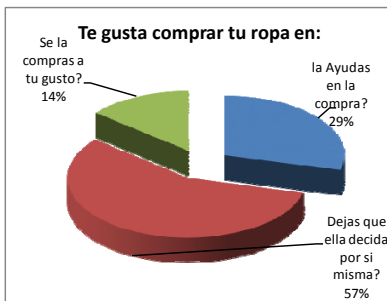
Pregunta 1	
<b>Le gusta ir de Compras?</b>	
Si	73%
No	27%



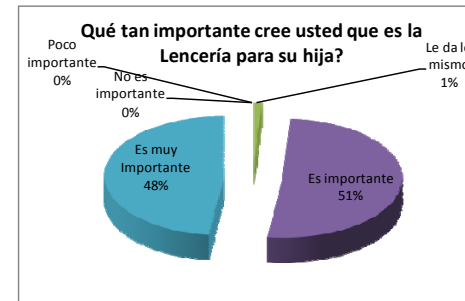
Pregunta 2	
<b>Le gusta comprar la ropa de su hija en:</b>	
Un Mall	76%
Un tienda en el Centro	18%
Por internet	5%



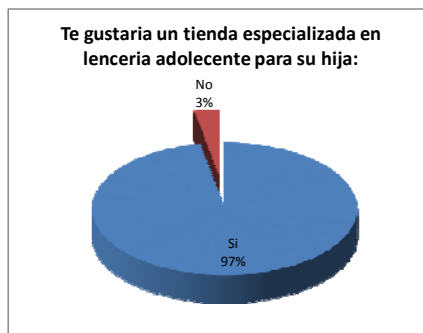
Pregunta 3	
<b>Cuando hay que comprarle Ropa a su hija</b>	
la Ayudas en la compra?	29%
Dejas que ella decida por si misma?	57%
Se la compras a tu gusto?	14%



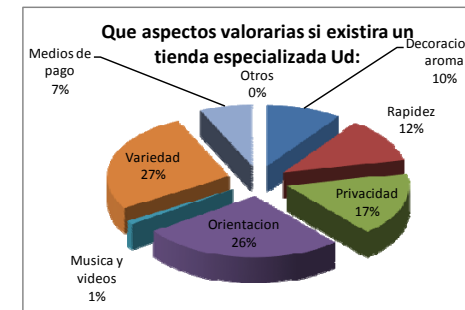
Pregunta 4	
<b>Qué tan importante cree usted que es la Lencería para su hija?</b>	
No es importante	0%
Poco importante	0%
Le da lo mismo	1%
Es importante	51%
Es muy importante	48%



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



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



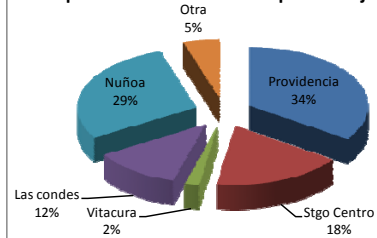
## Encuestas realizadas clientas (madres) - 2º parte

### 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?

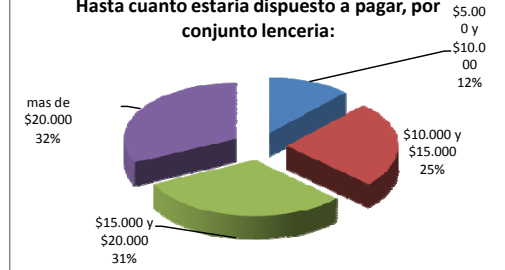


### Pregunta 8

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:

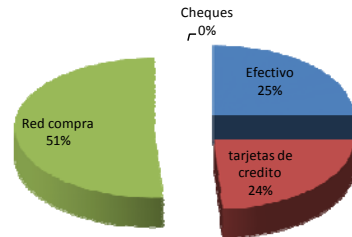


### Pregunta 9

¿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?

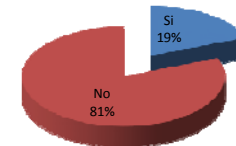


### Pregunta 10

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

Paises	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.

<b>Paises</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Part. % 2009</b>
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%
<b>TOTAL</b>	<b>21.402.512</b>	<b>25.468.611</b>	<b>27.936.508</b>	<b>31.751.993</b>	<b>22.759.648</b>	<b>100%</b>

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% Dcto.		
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